



**Gestão da Comunicação Interna no Instituto Federal do Triângulo
Mineiro: dificuldades e desafios**

Patrícia Alves

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Assessoria de Administração

Porto – 2017

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



**Gestão da Comunicação Interna no Instituto Federal do Triângulo
Mineiro: dificuldades e desafios**

Patrícia Alves

Dissertação de Mestrado
apresentado ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para a
obtenção do grau de Mestre em Assessoria de Administração, sob orientação do
Professor Doutor José Carlos Pereira de Moraes

Porto – 2017

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

Resumo:

A comunicação interna organizacional representa um fator preponderante para aumentar a integração das informações e dos seus colaboradores envolvidos. Ela não tem mais como principal função somente repassar mensagens, mas sim propagar valores, crenças e a identidade da organização para seu público interno. A pesquisa desenvolvida delimitou como tema a comunicação interna de uma organização, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM). O objetivo deste estudo foi levantar as dificuldades e desafios encontrados pelos responsáveis da área de comunicação social do Instituto Federal do Triângulo Mineiro na gestão da comunicação interna. A metodologia utilizada na pesquisa foi o estudo de caso, com análise dos dados através de uma abordagem qualitativa. Como ferramenta de coleta de dados recorreu-se à técnica da entrevista semiestruturada aplicada aos responsáveis da área de comunicação dos nove *Campi* da Instituição e Reitoria. A análise de conteúdo foi o método usado para descrição e interpretação dos dados e os resultados possibilitaram identificar algumas dificuldades relacionadas aos fluxos, barreiras físicas e hierárquicas, rumores e principalmente a falta de uma cultura de comunicação que impedem uma comunicação interna eficiente. Por fim foram propostas ações estratégicas visando melhorar os processos comunicativos para o fortalecimento da comunicação interna no âmbito do IFTM.

Palavras chave: comunicação organizacional, comunicação interna, fluxos, barreiras, desafios.

Abstract:

The internal organizational communication represents a major factor to increase the integration of information and of their employees involved. It no longer has as its main function only to pass on messages, but to propagate values, beliefs and the identity of the organization to its internal public. The research developed delimited as a theme the internal organization of the Institute Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM). The purpose of this study is to raise the difficulties and challenges faced by the media officers of the IFTM in the management of internal communication. The methodology of the adopted research consisted of a case study, with a qualitative data analysis. As a data collection tool, we used the semi-structured interview technique applied to those responsible for the communication area of the nine Institution and Rectory Campus. Content analysis was the method used to describe and interpret the data and the results allowed to identify some difficulties related to flows, physical and hierarchical barriers, rumors and mainly the lack of a culture of communication that impede efficient internal communication. Finally, strategic actions were proposed aiming at improving the procedures for the strengthening of internal communication within the framework of IFTM.

Key Words: organizational communication, internal communication, flows, barriers, challenges.

À minha família, por acreditar que eu seria capaz de chegar até o fim.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, de onde tirei forças e coragem para esta árdua caminhada.

Agradeço ao Instituto Federal do Triângulo Mineiro, por me dar a oportunidade de fazer uma capacitação fora do meu país, uma experiência enriquecedora que vou levar por toda a vida.

Agradeço aos meus colegas de mestrado, pelas alegrias, tristezas e dificuldades compartilhadas.

Agradeço às minhas companheiras de trabalho, Luciana, Carol e Izabel, pela força que sempre me deram.

Agradeço à amiga Rosemar, pessoa fundamental para o desenvolvimento da minha pesquisa, muito obrigada por me guiar e me ensinar tantas coisas durante este percurso.

Agradeço ao meu companheiro e a meu filho, por confiarem em mim e por me darem segurança. Vocês são o motivo de eu querer ser sempre uma pessoa melhor.

Agradeço ao meu professor orientador, pelos ensinamentos e confiança no meu trabalho.

Agradeço também a todos os colegas e professores portugueses pela agradável convivência.

Lista de Abreviaturas

IFTM– Instituto Federal do Triângulo Mineiro

TI – Tecnologia da Informação

Índice geral

Introdução.....	1
Capítulo I – Contextualização do Estudo.....	5
1.1. Pertinência do Estudo.....	6
1.2. Objeto do Estudo	6
1.3. Objetivo Geral	7
1.3.1. Objetivos Específicos	8
1.4. Questão de Investigação.....	8
Capítulo II – Enquadramento teórico.....	9
2.1. O processo de comunicação	10
2.2. Comunicação organizacional	14
2.3. Os fluxos comunicativos como condutores das comunicações dentro das organizações.....	16
2.4. A comunicação interna e sua importância nas organizações	18
2.5. Redes formal e informal de comunicação.....	20
2.6. As barreiras que afetam o processo de comunicação	21
2.7. Ferramentas utilizadas na comunicação.....	24
2.8. Desafios da comunicação interna	27
Capítulo III – Metodologia	30
3.1. Local do estudo e características da população do estudo	32
3.2. Instrumentos de coleta dos dados	32
3.3. Análise e tratamento dos dados	33
3.4. Estudo de caso - O Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM)	34
3.4.1. A coordenação de comunicação do IFTM	36
Capítulo IV - Apresentação dos dados e análise dos resultados.....	39
4.1. Perfil dos entrevistados	41
4.2. Conhecimento das atribuições da Coordenação de Comunicação do IFTM.....	42
4.3. Importância da Comunicação Interna e grau de comprometimento dos colaboradores com a Comunicação Interna	50
4.4. Comunicação Informal e Rumores	53
4.5. Ferramentas utilizadas na Comunicação Interna do IFTM.....	57
4.6. Fluxos de Comunicação do IFTM.....	60

4.7. Barreiras/Ruídos da Comunicação Interna.....	64
Capítulo V - Propostas de melhorias para a comunicação interna no IFTM.....	69
Conclusões.....	76
Referências Bibliográficas	81
Apêndices	87

Índice de tabelas

Quadro 1.....	12
Quadro 2.....	26
Quadro 3.....	29
Quadro 4.....	40
Quadro 5.....	41
Quadro 6.....	42
Quadro 7.....	47
Quadro 8.....	48
Quadro 9.....	50
Quadro 10.....	52
Quadro 11.....	54
Quadro 12.....	56
Quadro 13.....	58
Quadro 14.....	59
Quadro 15.....	61
Quadro 16.....	63
Quadro 17.....	64
Quadro 18.....	66
Quadro 19.....	72

Índice de figuras

Figura 1	11
Figura 2	15
Figura 3	34
Figura 4	35
Figura 5	38

Introdução

A comunicação nas organizações implica o estudo das várias abordagens que dela fazem parte, incluindo seus conceitos e dimensões de análise. Efetivamente, houve um grande crescimento nos estudos da comunicação nas organizações ao longo dos anos, que ganhou destaque a partir da década de 40.

Muitos títulos sobre comunicação organizacional foram publicados entre 1945 e 1958. Bavelas e Barrett em 1951 apresentam a comunicação como “o processo básico das organizações, a partir do qual todas as outras funções derivam”. Simon (1955) afirmou que o processo de comunicação era “essencial para a organização” (Ferreira et al., 2011, p. 406). O estudo da comunicação organizacional continuou evoluindo desde então, se tornando área de estudo de diversos autores e pesquisadores.

De uma maneira geral, a comunicação organizacional é o processo de comunicação que ocorre no contexto da organização seja ela pública ou privada. Nos últimos anos, as organizações estão sendo obrigadas a estruturar a área de comunicação com recursos mais avançados devido ao uso da internet e redes sociais. Esta modernização tecnológica contribui significativamente para o processamento e intercâmbio das informações no ambiente administrativo. Também, torna-se oportuno destacar que a comunicação organizacional não se restringe somente a documentos e formulários, ela acontece também de maneira informal, passando por todos os níveis hierárquicos da organização (Senger & Oliveira, 2013).

A Comunicação representa um papel fundamental nas organizações, e quando exercida de maneira eficaz contribui diretamente para o alcance dos objetivos e competitividade das mesmas. Porém, “a eficácia da comunicação nas organizações passa pela valorização das pessoas como indivíduos e cidadãos” (Kunsch, 2003, p. 161). Vê-se que a Comunicação Interna vem se firmando cada vez mais comum processo estratégico por conta de sua principal prerrogativa: que é estabelecer relacionamentos com e entre o público de dentro das organizações. O colaborador é o *stakeholder* prioritário no intenso trabalho de criar e manter fortes os relacionamentos institucionais de uma empresa. Por esse entendimento, a Comunicação Interna é estratégica para a difusão dos valores e crenças da empresa.

As pessoas passam grande parte de suas vidas nas organizações em que trabalham, ao terem espaço para comunicar e serem ouvidas, elas se sentem mais confiantes e participativas, assim tanto colaboradores como a organização são beneficiados. A comunicação interna lida com sonhos e expectativas, por isso, a troca de informações precisa fazer sentido e atender às necessidades emocionais dos

colaboradores. As equipes precisam estar envolvidas nos objetivos negociais da organização. (Associação Brasileira das Agências de Comunicação [ABRACOM], 2008).

Diante deste cenário, delimitou-se como tema deste trabalho a comunicação interna numa organização específica, o Instituto Federal do Triângulo Mineiro, uma Instituição de ensino público composta por uma Reitoria e nove Campi. Preferiu-se a escolha por este tema ao considerar que a comunicação interna influencia o comportamento dos colaboradores afetando sua produtividade, satisfação, relacionamento com a equipe e os resultados do seu trabalho que irão afetar os objetivos da Instituição como um todo. Apesar do assunto já ter sido tratado por vários pesquisadores, ainda assim, é possível perceber que as organizações carecem de uma comunicação que esteja em consonância com as expectativas dos atores envolvidos, principalmente os atores internos, isto porque cada organização é única, com objetivos e cultura muito próprios.

Para o desenvolvimento da pesquisa, primeiro buscou-se fundamentar os elementos que fazem parte da comunicação organizacional:

- o processo de comunicação - que é o caminho desde a transmissão até a recepção de informações entre as pessoas;
- os fluxos - que indicam a direção que a comunicação percorre dentro de uma organização;
- os canais formais e informais - que constituem a comunicação;
- as barreiras - que impedem a eficácia da comunicação e;
- as ferramentas - utilizadas com o propósito de fazer a comunicação funcionar.

Foram utilizadas para essa fundamentação algumas referências bibliográficas que se afiguraram centrais. Assim, referimos dois importantes manuais que abordam os processos de comunicação nas organizações. Efetivamente, o Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, escrito por M. Pina e Cunha, A. Rego, R. Campos e Cunha, C. Cabral-Cardoso e P. Neves, que apresenta a comunicação como “o aparelho circulatório da vida organizacional”. Outro Manual que serviu de orientação foi o de Psicossociologia das Organizações, escrito por J. Neves, A. Caetano, J. Carvalho Ferreira, entre outros autores. Alguns autores de referência usados no estudo são Idalberto Chiavenato e Stephen P. Robbins. Pelo fato da pesquisa ter sido realizada em uma instituição pública no Brasil, Margarida Maria Krohling Kunsch e Gaudêncio

Torquato foram escolhidos por serem autores de grande relevância nos estudos da comunicação organizacional brasileira.

Os elementos teóricos foram a base para a construção de uma entrevista semiestruturada que foi aplicada aos responsáveis pela comunicação social do IFTM, totalizando 10 entrevistados, sendo um responsável de cada Campus e um responsável da Reitoria. A análise de conteúdo permitiu a interpretação dos dados, após transcrição das entrevistas e categorização dos conteúdos.

Os dados obtidos com a entrevista possibilitaram a identificação de algumas dificuldades relacionadas aos fluxos, barreiras físicas e hierárquicas, rumores e principalmente a falta de uma cultura de comunicação, que impedem uma comunicação interna eficiente. A partir destas dificuldades algumas ações foram propostas no sentido da sua resolução.

O presente estudo foi organizado em seis partes. Além desta Introdução que apresenta e delimita o tema estudado, realiza-se no Capítulo 1 a contextualização do estudo e a justificativa da sua pertinência, os objetivos, objetivos específicos e a questão de investigação que norteia a pesquisa.

No capítulo 2 apresentamos o enquadramento teórico que aborda os elementos que fazem parte da comunicação organizacional: os processos comunicativos; os fluxos que conduzem as comunicações; a comunicação interna e sua importância nas organizações; as redes formal e informal; as barreiras que afetam o processo de comunicação; as ferramentas utilizadas e os desafios da comunicação interna.

O capítulo 3 descreve a metodologia, o caso a ser estudado, a amostra, instrumentos e procedimentos utilizados para a coleta de dados e análise dos resultados, bem como a apresentação da Instituição e do Setor objeto de estudo.

No capítulo 4 apresentamos os dados disponibilizados em quadros e organizados conforme categorias de análise, e na sequência, a análise dos resultados.

No Capítulo 5 apresentamos oito propostas de melhorias para a Comunicação Interna no IFTM, que foram construídas pelo pesquisador após interpretação dos resultados, e por fim apresentam-se as considerações finais.

Capitulo I – Contextualização do Estudo

1.1 Pertinência do Estudo

A comunicação interna está intrínseca às organizações, ou seja, faz parte da comunicação organizacional e assume a função de constituir redes de informação, de modo a favorecer relacionamentos e a difundir os objetivos organizacionais. Porém grande parte das organizações apresenta disfunção na comunicação interna, porque a complexidade das estruturas organizacionais proporciona que a informação tenha que percorrer um longo caminho até ao receptor final, originando, frequentemente, a distorção da informação original (Carvalho 2012, p. 1).

Kunsch (2003) propõe que para entender a complexidade do ato comunicativo, um dos caminhos é estudar alguns elementos relevantes presentes na gestão do processo comunicativo das organizações, como as barreiras na comunicação e os fluxos comunicativos, por exemplo. Dentro deste contexto e na qualidade de colaboradora da organização Instituto Federal do Triângulo Mineiro afigura-se pertinente o interesse e investigação sobre o setor de comunicação, de modo a entender os processos comunicativos que a caracterizam.

Integrando uma fase exploratória da nossa investigação realizamos uma entrevista a um informante privilegiado na área da comunicação e no contexto organizacional que visamos (Quivy & Campenhoudt, 1998), precisamente o coordenador de comunicação do IFTM. Essa entrevista permitiu identificar a área da comunicação organizacional interna como uma área sensível e com diversos desafios, especialmente no que respeita a discrepâncias de «conteúdo» e de «sentido» entre canais formais e informais de comunicação. Outro fator que sensibiliza a área apontada nesta fase de exploração diz respeito à falta de uma cultura de comunicação. Tornou-se pertinente, portanto, levantar quais são estas dificuldades e desafios que os responsáveis da área de comunicação enfrentam na gestão da comunicação interna do IFTM.

1.2 Objeto do Estudo

A comunicação interna deve ser inserida em todo o processo de gestão estratégica da organização, facto que nem sempre acontece, ou nele está incluído de maneira ineficiente. Uma comunicação eficiente não apenas se preocupa em passar a informações, mas também tem que estabelecer uma relação entre organização e colaboradores, pois estes são seres humanos com várias necessidades e dificuldades de

relacionamento. “Quando a comunicação interna é eficiente, os funcionários sabem as diretrizes da empresa, pois o objetivo da organização é mantê-los informados, e para que isso se torne real, é necessário que o sistema organizacional e de comunicação compartilhem os mesmos objetivos”(Araújo, Simanski & Quevedo, 2012, p.59).A satisfação e produtividade dos profissionais com relação à organização onde trabalham pode ser desenvolvida através de uma forma mais competente de comunicação, adotando vários métodos e demonstrando a importância desses profissionais para a atingir os objetivos da organização.

O objeto de pesquisa busca as dificuldades e desafios na Gestão da Comunicação Interna numa instituição que teve como ponto de partida, além da fase exploratória, outros estudos que demonstraram que embora a comunicação ganhe cada vez mais um papel estratégico nas organizações como ferramenta de gestão na construção e fortalecimento dos relacionamentos com seus diversos públicos, ainda assim, a comunicação é limitada a seu caráter administrativo com o objetivo maior de dar publicidade a ações institucionais (Medeiros, 2006).

A gestão da comunicação interna está diretamente ligada à capacidade de gestão das dificuldades internas, ao modo de planejar e ao lugar ocupado pela comunicação e seus profissionais nas instituições públicas. Os profissionais de comunicação deparam-se com dificuldades inerentes estrutura organizacional, além dos valores impregnados na cultura da instituição, principalmente as que possuem fortes tradições burocráticas influenciam e dificultam a promoção de uma comunicação que vise à instituição como um todo. Um diagnóstico dos problemas estruturais e de relacionamento interno permite identificar dificuldades, ameaças, falhas e oportunidades de comunicação (Nogueira, 2013).

1.3 Objetivos Gerais

A gestão da comunicação interna está diretamente ligada à capacidade de gerir as dificuldades que os profissionais de comunicação encontram no ambiente interno. Diante disso, definiu-se como objetivo geral “Levantar as dificuldades e desafios encontrados pelos responsáveis da área de comunicação social do IFTM na gestão da comunicação interna”

1.3.1 Objetivos Específicos

A partir do objetivo mais abrangente, delimitamos como objetivos específicos:

- Analisar as ferramentas de comunicação interna utilizados no IFTM e verificar os moldes em que são utilizadas pelos colaboradores;
- Analisar o fluxo da comunicação interna no IFTM, a fim de compreender como as mensagens fluem dentro da Instituição;
- Avaliar o grau de comprometimento dos colaboradores com a comunicação interna;
- Identificar as barreiras que dificultam a comunicação interna do IFTM;
- Apresentar estratégias de ação para solucionar as dificuldades da comunicação interna do IFTM.

1.4 Questão de Investigação

Considerando o contexto do estudo e que uma boa comunicação interna, quando eficaz, se torna indispensável para uma boa gestão, esta pesquisa procura responder à seguinte questão: Quais as dificuldades e desafios encontrados pelos responsáveis da área de Comunicação social do IFTM na gestão da comunicação interna e que propostas podem ser feitas no sentido de resolvê-las?

Capítulo II – Enquadramento Teórico

Para dar sustentação à pesquisa, foram contextualizados os seguintes temas: o processo de comunicação, a comunicação organizacional, os fluxos comunicativos como condutores das comunicações dentro das organizações, a comunicação interna e sua importância nas organizações, redes formal e informal de comunicação, as barreiras que afetam o processo de comunicação, as ferramentas utilizadas na comunicação e desafios da comunicação interna. A revisão de literatura, ou referencial teórico é a parte da dissertação que “sintetiza e critica a literatura afim ao tema em estudo; apresenta a gênese a evolução histórica do problema em foco, contextualiza os respectivos constructos teóricos e examina a investigação relacionada” (Correia & Mesquita, 2014, p.269).

Foram consultados vários autores para dar embasamento teórico a esta dissertação o que contribuiu para a compreensão do funcionamento da comunicação nas organizações.

2.1 O processo de comunicação

As organizações funcionam a partir dos processos de comunicação. Somente é possível uma dinâmica organizacional quando é assegurada pela organização a conexão e integração de todos os seus membros. O funcionamento coeso, integrado e consistente de qualquer organização só acontece com a comunicação, por isso ela se torna indispensável (Chiavenato, 2005).

A palavra Comunicação tem origem no termo latim “communis”, que significa comum, por esse motivo, ao comunicar-se se estabelece algo comum com alguém. A comunicação como conceito é um processo de interação social através de símbolos e sistemas de mensagens que produzem como parte da atividade humana¹.

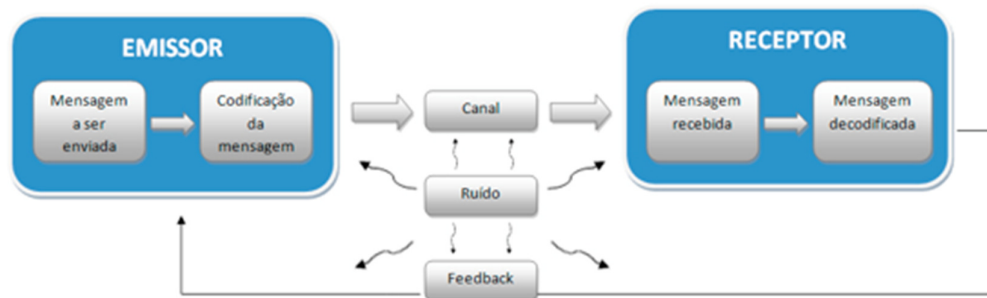
¹ <http://queconceito.com.br/comunicacao>

Considera-se, portanto, a comunicação como uma atividade que é inerente à natureza humana. Implica a interação e a posição comum de mensagens com significados, através de diversos canais e meios para influir, de alguma maneira, no comportamento de outros. Complementando:

O processo de comunicação pode ser definido de uma forma mais simplificada como uma atividade humana caracterizada pela transmissão e recepção de informações entre pessoas, ou, ainda, como o modo pelo qual se constroem e se decodificam significados a partir das trocas de informações geradas. A ação de comunicar pressupõe duas ou mais pessoas produzindo entre si um entendimento recíproco, a partir de trocas simbólicas e influenciadas pelo ambiente no qual estão inseridas. Pode ser definida, desse modo, como um comportamento intencionalmente produzido que visa a compartilhar uma determinada finalidade, explícita ou não. (Braga & Marques 2008, p.12-13).

A comunicação é formada pelos elementos básicos, a saber: emissor, codificador, canal e receptor. O emissor tem a função de transmitir a mensagem para o receptor que será transportada por um canal. O receptor descodifica a mensagem que foi enviada pelo emissor transferindo o significado de uma pessoa para outra. Outro elemento que faz parte deste processo é o ruído, composto por barreiras que distorcem a clareza da mensagem, e o *feedback* que verifica o sucesso da transmissão da mensagem (Robbins, 2005). Estes elementos que compõem o processo de comunicação são representados a seguir:

Figura 1: O processo de comunicação.



Fonte: *Comportamento Organizacional* (Robbins, 2005, p.233).

O modelo de processo de comunicação mais utilizado segundo Chiavenato (2005) tem origem nos trabalhos dos pesquisadores Shannon e Weaver², os quais estavam preocupados em descrever um processo de comunicação útil em qualquer situação. Sendo a comunicação um processo que segue um fluxo bem definido, os problemas então seriam consequência de desvios ou bloqueios ocorridos nesse fluxo. O processo, porém, não é diferente do apresentado por Robbins, com os mesmos elementos que são essenciais e asseguram a troca de informações e constituem todo o sistema de comunicação. Uma explicação mais detalhada dos elementos que fazem parte da comunicação é encontrada em Cunha et al. (2007, p. 417-427) e adaptada no quadro (1).

Quadro 1: Elementos da comunicação.

Emissor	<i>“Pode ser uma pessoa, grupo ou organização que deseja ou pretende comunicar com um determinado recetor. Nas organizações, os gestores e colaboradores comunicam entre si e com entidades exteriores quer como emissores quer como recetores.”</i>
Codificação	<i>“A comunicação enceta-se quando o emissor traduz a sua ideia para um código ou linguagem que possa ser compreendida pelo recetor. [...] Incorpora signos, mas também regras e convenções que determinam como e em que contextos estes signos são dados e como podem ser combinados de maneira a formar mensagens mais complexas”</i>
Mensagem	<i>“O resultado da codificação é a mensagem seja ela verbal ou não verbal [...] a mensagem pode ser imaginada ou inferida [...] as mensagens podem ser emitidas e/ou interpretadas independentemente da vontade, intenção ou razões subjacentes do emissor [...] a mensagem intencionalmente emitida pelo emissor pode conter algo mais do que o conteúdo aparente das palavras ou gestos [...] a forma como a mensagem é transmitida pode ser tão relevante quanto o seu conteúdo aparente. ”</i>
Canal	<i>“Meio através do qual a mensagem é transmitida permitindo que o emissor e recetor comuniquem [...] fax, correio eletrónico, telefone, comunicação cara a cara, conferência por computador, videoconferência ou Skype, apresentações formais, reuniões, pôster, jornais, revistas, boletins informativos, cartas, telegramas, correio de voz. Todas as mensagens atravessam algum tipo de canal.</i>
Descodificação	<i>“Consiste na tradução, pelo recetor/audiência, dos aspetos verbais e não verbais da mensagem do emissor [...] É através dela que o recetor/audiência interpreta a mensagem, lhe atribui um determinado significado”.</i>

² Claude Shannon & Weaver. *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana, III: University of Illinois Press, 1948.

Feedback	<i>“Consiste na mensagem de retorno que o recetor envia ao emissor de origem [...] o feedback ajuda o comunicador a adaptar as suas mensagens às necessidade e reações do recetor”</i>
Ruídos e barreiras	<i>“[...] tudo aquilo que interfere na transmissão e recepção das mensagens, reduzindo a fidelidade destas [...] as suas fontes são numerosas, de que se exemplificam as fracas ligações telefônicas, os vírus nos sistemas de computação, o barulho que rodeia uma conversa ou reunião, os erros de ortografia e outras deficiências da mensagem escrita, as dificuldades da oralidade, audição ou visão, a distância física entre emissor e recetor, as incompreensões entre comunicadores. ”</i>

Fonte: Adaptado de Cunha et. al (2007, p. 417-427)

O processo de comunicação é eficaz se a mensagem que o emissor tinha a intenção de transmitir, coincidir com a interpretação do recetor. Esta eficácia pode ser desarranjada porque existem distorções e ruídos que alteram a mensagem a ser transmitida, que podem prejudicar todo o processo (Ferreira et al., 2011). Chiavenato, por sua vez, considera o processo de comunicação “sistêmico”, pois cada etapa constitui um subsistema ou parte integrada de um conjunto onde a influência em qualquer subsistema afeta o funcionamento do sistema todo, O autor também afirma que “ uma comunicação eficaz ocorre quando o destinatário descodifica a mensagem e agrega-lhe um significado que se aproxima da informação ou ideia que a fonte tentou transmitir” (Chiavenato, 2005, p. 320).

Para Torquato (2015, p. 54), “uma comunicação eficaz não é, como à primeira vista pode parecer um ato em que o emissor e recetor se envolvem numa mensagem, com resultados claros e consensuais para os dois”. O objetivo da mensagem pode ser claro para ambos, emissor e recetor, mas eles podem se comportar de maneira diferente; é preciso analisar a relevância, credibilidade, adequação, entendimento e sincronia como característica no estudo da eficácia da comunicação.

Cunha et al. (2007) utiliza para explicar o processo comunicacional a metáfora da dança. Não basta que emissor e recetor adotem movimentos semelhantes, é preciso coordenação, onde cada bailarino possui seu próprio estilo, mas pode se ajustar ao estilo dos outros sem prejudicar a integridade da dança.

Portanto, não basta somente transmitir a mensagem e o destinatário descodificar, existem outras variáveis envolvidas no processo de comunicação. Estas variáveis podem estar relacionadas com atitudes tanto da fonte quanto do recetor. Outra variável é o nível de conhecimento e capacidade de entendimento do interlocutor, o sistema sociocultural

de referência, escolha de canais adequados e a utilização de elementos determinantes de sinergia, que além de melhorar o ato comunicativo, possibilitam uma seleção mais apurada de canais gerando melhores respostas e reduzindo custos (Torquato, 2015).

2.2 Comunicação organizacional

As organizações não existem sem comunicação. É exatamente a comunicação entre os elementos que faz do seu conjunto uma organização e não elementos à parte, isolados e desorganizados. Para Cunha et al. (2007, p. 414), “a comunicação representa o "aparelho circulatório da vida organizacional e constitui a chave para a resolução de muitos problemas e para o aproveitamento de muitas oportunidades”.

Segundo Chiavenato (2005, p. 330), “a comunicação organizacional constitui o processo por meio do qual a informação se movimenta e é intercambiada entre as pessoas dentro da organização”. Ela abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos (Scroferneker, 2000).

A comunicação organizacional acontece no contexto da organização, seja ela pública ou privada, e compreende a comunicação formal que é realizada formalmente pela organização. Também contempla a comunicação não oficial, realizada por conversas informais. Esta comunicação no interior das organizações se constrói das diferentes relações que se materializam entre os sujeitos e a própria organização e acontece de diversas formas, não somente por meios oficiais estabelecidos pelos métodos formais. Ela deve ser entendida de modo mais abrangente considerando todas as áreas da organização, não somente como transmissão de informações.

Como objeto de pesquisa, “a comunicação organizacional é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos” (Kunsch, 2003, p. 149). De acordo com a análise da autora, a comunicação organizacional, apresenta diferentes modalidades que permeiam suas atividades: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa, formando assim uma comunicação integrada. Apesar das diferenças de cada área, deve haver uma harmonia neste composto de comunicação organizacional, sendo estas formas de comunicação que permitem o relacionamento da organização com o público em geral:

- Comunicação administrativa –se processa dentro da organização, está relacionada com as funções administrativas, fluxos e redes;
- Comunicação interna –setor planejado com objetivos definidos e utilização de ferramentas de comunicação que viabilizem a interação entre organização e colaboradores; neste caso funciona simultaneamente com circulação normal da comunicação que ocorre em todos os setores da organização e que permite seu pleno funcionamento;
- Comunicação mercadológica-responsável pela produção comunicativa, divulgação publicitária dos produtos e serviços de uma empresa, ligada diretamente ao marketing de negócios;
- Comunicação institucional-responsável pelas relações públicas, pela construção da imagem e identidade positiva de uma organização.

Figura 2: Comunicação organizacional integrada



Fonte: *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada* (Kunsh, 2003, p. 151)

Cabral et al. (2009), resume a Comunicação Organizacional Integrada de Kunsh, como sendo o processo de fomentar conteúdos relacionados à empresa, seus colaboradores e produtos, que envolve uma dinâmica conjugada de transmissão de informações, tanto no nível administrativo e interno, quanto no nível externo proporcionando unicidade de conceitos, o que garante seu gerenciamento racional.

Diante dos conceitos expostos, entende-se que a comunicação é um comportamento que está implícito à vida da organização e de seus membros, portanto, “a comunicação organizacional é o processo através do qual a informação é transmitida na organização e a relação entre os indivíduos que dela fazem parte é estabelecida” (Ferreira et al., (2011, p. 421). Os diferentes elementos que compõem a comunicação fazem a informação circular e assim as relações são criadas e a informação vai circulando na estrutura das organizações nos seus trajetos descendentes, ascendentes e laterais.

2.3. Os fluxos comunicativos como condutores das comunicações dentro das organizações

Os fluxos comunicativos também fazem parte da comunicação organizacional. São eles que conduzem os diversos tipos de comunicações dentro de uma organização nas mais variadas direções.

Torquato (2015) explica que a comunicação numa organização é movimentada em três fluxos (descendente, ascendente e lateral) e duas direções (vertical e horizontal) simultaneamente, residindo no seu ajustamento o equilíbrio do sistema comunicacional. No fluxo descendente a comunicação segue a hierarquia, as mensagens saem do topo da organização e descem até as bases; apresenta problemas que diz respeito à retro informação sobre o desempenho das pessoas e excesso de informações gerais a todos.

No entanto percebe-se um crescimento na utilização da comunicação descendente que visa informar sobre a cultura, negócio e estratégia da empresa. Este fluxo é o mais utilizado pelas organizações para transmitir a informação para as bases através de reuniões e documentos. As reuniões têm a vantagem de permitir um feedback imediato, pois transmite a informação desejada e respondem às questões dos empregados prevenindo incompreensões (Ferreira et al., 2011)

Na comunicação ascendente a informações saem das bases e referem-se aos anseios, expectativas e sugestões e passa por muitas restrições segundo Torquato

(2015). Neste trajeto a “informação circula no sentido dos empregados, quer individualmente, quer em grupo, para posições superiores, com o objetivo de intervir na resolução de problemas encontrados no seu trabalho, ou na organização no seu conjunto” (Ferreira et al., 2011, p. 423). A comunicação ascendente é concretizada pelos pedidos de esclarecimentos, queixas, caixas de sugestões, solicitações; mas está sujeita às distorções pelo fato do subordinado sentir-se inibido ao expor informações que possa incomodar. No entanto, este tipo de comunicação concede aos subordinados a oportunidade de expressar seus sentimentos e dos gestores conhecerem melhor a realidade organizacional. (Cunha et al., 2007).

Na comunicação horizontal as informações correm no mesmo nível permitindo melhor entrosamento entre os grupos. As trocas de informações acontecem no mesmo nível hierárquico e tem como objetivo coordenar as atividades entre estas unidades (Ferreira et al., 2011). Ocorrem em todas as direções da estrutura organizacional nas mais diversas unidades setoriais, sendo uma tendência de organizações mais flexíveis (Kunsch, 2003); a autora ainda destaca a comunicação “circular” que se desenvolve mais em organizações informais e favorece a efetividade do trabalho.

Outro fluxo que pode ser destacado, no caso considera-se então quatro fluxos se não três, é o diagonal, que pode ser utilizado quando as pessoas não podem comunicar de modo eficaz através dos outros canais. Um exemplo a ser dado, seria a necessidade de um diretor financeiro precisar com urgência de dados referentes a um cliente e solicitar diretamente por telefone as informações ao especialista do departamento, em vez de, solicitar formalmente ao diretor desse departamento (Cunha et al., 2007). De acordo com os autores, tal pedido pode ser formalizado por escrito, ou não, e os correios eletrônicos tem facilitado o desenvolvimento deste fluxo de comunicação.

Embora os fluxos comunicativos tenham como objetivo conduzir as comunicações dentro das organizações, nem sempre eles fluem da maneira desejável. Cunha et al. (2007) explica que as organizações do mundo moderno são caracterizadas pela divisão de funções em diferentes unidades organizacionais que geram eficiência para a produtividade, mas dificuldades para a comunicação entre os departamentos. Tais dificuldades são resultado de quatro características encontradas nos departamentos: 1. eles desempenham funções distintas; 2. frequentemente encontram-se separados principalmente em grandes organizações; 3. geralmente os setores de contabilidade e orçamento também são separados; 4. os empregados são separados pela estrutura da autoridade e obedecem ao chefe do seu departamento.

Os autores complementam que a comunicação que circula nos departamentos não acontece no tempo adequado e que seus membros não prestam informações a outros justamente por desconhecerem o que se passa no outro departamento. Assim cada pessoa preocupa-se apenas com seu setor e ignora as outras unidades organizacionais.

Para que a comunicação possa fluir com harmonia, as organizações devem levar em consideração todas as características apresentadas em todos os fluxos identificados, não se esquecendo da importância da comunicação informal, e do papel dos meios de comunicação que vem facilitando cada vez mais o desenvolvimento destes fluxos. Desta maneira é possível um alinhamento que permita com que os problemas sejam evitados ou pelo menos amenizados, melhorando o desempenho organizacional.

2.4 A comunicação interna e sua importância nas organizações

As organizações, sejam elas privadas ou públicas, estão em constantes mudanças por causa da globalização e evolução tecnológica. Para sobreviverem neste contexto, é necessário antes de tudo, que haja uma relação de confiança e comprometimento por parte dos seus colaboradores. Entende-se que o processo da Comunicação Interna assume a construção das novas relações dentro das organizações. Ao ter espaço para manifestar-se, o colaborador se sente prestigiado e reconhecido. O resultado é o maior comprometimento com a organização (Reis, 2013).

Chamamos de comunicação interna os processos comunicativos realizados no interior das organizações, cujo propósito básico é permitir que seus membros cumpram tarefas estabelecidas (Pinho, 2006). Para Rego (2002, p. 54) “a comunicação interna tem como missão básica contribuir para o desenvolvimento e manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços”.

Na obra de Curvello (2012, p. 22), a comunicação interna é um “conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar, e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a boa construção da imagem pública. ”. Assim, na comunicação interna encontramos a oportunidade de trocar de informações por meio da comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. É fundamentalmente um

processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais.

A comunicação entre os colaboradores envolve a informação que seja relevante para o trabalho, envolve compreender o que as pessoas querem saber usar os canais adequados para a comunicação, dar o feedback para que se exerça a criatividade e reconhecimento do bom trabalho realizado (Bergamini & Coda, 1997). Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização (Marchiori, 2008, p. 213-214).

Compreende-se, portanto que a comunicação interna está relacionada com a troca de informações e ideias dentro da organização, ajudando seus colaboradores a desempenharem melhor a suas funções, contribuindo para um melhor entendimento da missão da organização e identificação de problemas existentes. Entender o funcionamento da comunicação de uma organização contribui para que descontentamentos e insatisfações sejam evitados.

Para Kunsch (2003, p.159): “a importância da comunicação interna reside, sobretudo nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional [...] a eficácia das comunicações passa pela valorização das pessoas como indivíduos e cidadãos”. É relevante também considerar a importância da comunicação interna integrada:

A comunicação interna vista como comunicação integrada com políticas globais, estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação voltados para todo o pessoal do ambiente interno tenderá a ser mais eficiente e eficaz. Ou seja, a comunicação interna é uma ação estratégica e integrada de comunicação com o público interno e para isso dispõe de canais e instrumentos diversos e atua sinergicamente com outras áreas da organização. (Pessoni & Yizima, 2011, p. 143)

O processo de comunicação interna é importante porque quanto melhores informados os funcionários estiverem, haverá maior envolvimento com a organização. Tem uma função importante, no sentido de fazer circular as informações novas, promover o debate e a interação entre os vários segmentos da organização e, sobretudo, capacitar os funcionários para os novos desafios. Comunicar é mais que informar, é atrair, é envolver. E neste processo, todos os empregados possuem seu valor e atuam de forma a tornar uma organização bem informada ou não. Neste contexto, entende-se que uma comunicação interna quando bem elaborada, serve de instrumento para que os

gestores a utilizem como forma de elucidar a política da organização para os colaboradores, por meio de um conjunto de ações planejadas.

2.5 Redes formal e informal de comunicação

“Algumas comunicações fluem através da estrutura formal e informal, outras descem ou sobem ao longo da hierarquia, enquanto outras se movimentam na direção lateral ou horizontal” (Chiavenato, 2005, p. 330). Assim, para garantir um fluxo de informação saudável, é crucial que a comunicação utilize os canais formais e informais (Filipe, 2007).

A comunicação formal segue as interações hierárquicas entre os membros da organização, tipicamente vertical, limitando-se apenas à comunicação de tarefas, através de diretivas, ordens e relatórios, mantendo certa distância da chefia com os seus subordinados (Rego, 1999).

Segundo Robbins (2005) os canais formais são aqueles estabelecidos pela organização e transmitem mensagens que se referem às atividades relacionadas com o trabalho de seus membros. Já os canais informais são espontâneos e surgem como resposta às escolhas individuais.

Para Kunsch (2003, p. 82) o sistema formal é composto por um conjunto de canais e meios de comunicação estabelecida de forma consciente e deliberada – é suplementado, no decorrer de pouco tempo, por uma rede informal de comunicações, igualmente importantes, que se baseia nas relações sociais intra-organizativas e é uma forma mais rápida de atender as demandas mais urgentes e instáveis. A autora ainda salienta que as pessoas necessitam de informações confiáveis e seguras e, muitas vezes os canais formais não proporcionam informações suficientes e claras para satisfazer suas curiosidades e dúvidas, e, por isso, buscam fontes alternativas.

Na comunicação informal, a informação move-se em todas as direções, não obedecendo a linhas formais de autoridade. Pode ajudar, uma vez que circula mais rapidamente, ou criar dificuldades à realização das tarefas, na medida em que pode não ser feita de um modo claro e preciso, podendo até mesmo impedir o bom funcionamento da empresa. A comunicação formal pode dar origem a uma comunicação informal, exemplo disso é o caso de uma reunião de trabalho, previamente formal, onde os seus intervenientes através das suas interações criem um contexto informal. Por outro lado, também pode acontecer o reverso, ou seja, um ambiente informal pode dar origem a

situações onde se tenha de comunicar formalmente. Por exemplo, um simples “café” pode levar a que sejam tratados problemas da empresa (Ribeiro, 2008).

Chiavenato (2005) explica que os canais informais de comunicação surgem espontaneamente entre as pessoas, independente dos canais formalmente autorizados, e nem sempre seguem a hierarquia da autoridade. As comunicações informais coexistem com as comunicações formais, mas podem ultrapassar níveis hierárquicos ou cortar cadeias de comando verticais para conectar virtualmente qualquer pessoa da organização. A criação de canais informais de comunicação pode proporcionar condições para intercambiar mensagens com mais proximidades entre o emissor e destinatários.

Segundo Robbins (2005), o sistema informal é considerado uma importante fonte de informações, conhecida também como “rede de rumores” e possui três características: não é controlada pela direção da organização; é considerada para os colaboradores mais confiável do que os comunicados formais; e muito utilizada para servir aos interesses pessoais dos que a integram. Para Torquato (2015, p. 81) “as comunicações informais são todas as livres expressões e manifestações dos trabalhadores, não controladas pela administração”, são caracterizadas pela rede de boatos que não tem uma estrutura definida dando margem à criação de outras redes. No entanto, os rumores, boatos, críticas, questionamentos e elogios representam estes canais e são considerados importantes em qualquer grupo e organização.

Cunha et. al (2007, p. 455) discorre que “um dos maiores equívocos nas visões projetadas sobre a vida organizacional reside na crença de que o organograma é um espelho fiel das redes de comunicação [...] e que “a realidade é mais complexa e consubstancia-se, igualmente, em redes informais – as configurações não oficiais”. Reforça-se a importância de compreender as características das mensagens que circulam neste trajeto a fim de avaliar seus riscos ou vantagens, uma vez que elas circulam mais rapidamente do que a formal. Esta rapidez é reforçada pela comunicação eletrônica que possibilitam às redes informais funcionarem vinte e quatro horas por dia dentro e fora do trabalho, abrangendo pessoas de todos os níveis hierárquicos.

2.6. As barreiras que afetam o processo de comunicação

Outra dimensão relevante a considerar no processo comunicativo são as barreiras que se colocam à comunicação nas organizações. Chiavenato (2005, p.326)

afirma “que em todo processo de comunicação existem barreiras que servem como obstáculos ou resistência à comunicação entre as pessoas”. O mesmo autor considera que estas barreiras são variáveis indesejadas que afetam negativamente o processo de comunicação e distingue três tipos de barreiras, a saber:

- **Pessoais:** que são interferências decorridas de limitações, emoções e valores de cada pessoa podendo distorcer as comunicações com outras pessoas;
- **Físicas:** que são interferências ocorridas no ambiente que acontece o processo de comunicação como uma distância física entre as pessoas, canal congestionado, ruídos no telefone, etc.;
- **Semânticas:** distorções decorrentes dos símbolos por meio dos quais a comunicação é feita como gestos, sinais ou mesmo idiomas podem distorcer o significado e ter sentido diferente para as pessoas envolvidas.

Há também fatores organizacionais que podem prejudicar a comunicação são as chamadas barreiras organizacionais, interpessoais e individuais e refere-se à manipulação de informações pelo emissor de modo a ser vista de maneira favorável pelo receptor; a percepção seletiva onde tanto o emissor quanto o receptor selecionam o que ouvem de acordo com suas necessidades; e a sobrecarga de informações que ocorre quando o volume de comunicação é muito grande ultrapassando a capacidade de o destinatário processar as informações distorcendo seu conteúdo (Chiavenato, 2005).

As barreiras podem causar muitos problemas não só internos na organização, mas também externos que impedem uma comunicação eficaz, causando insatisfação e baixa produtividade. De acordo com Cunha et al (2007, p. 427-428), é importante “categorizar os aspectos” que são potenciais obstáculos já que permitem “compreender as razões pelas quais a comunicação nas organizações está imbuída de vários condicionalismos que podem contrariar os desejos e intenções dos membros organizacionais”. Algumas das principais barreiras à comunicação mais comumente expostas segundo os autores são:

- **Diferentes quadros de referência**—*“as diferentes experiências, valores, sentimentos, desejos, motivações, receios, ambições, valores, expectativas das pessoas podem gerar diferentes significações”*
- **Percepção seletiva**— *“de entre as mensagens recebidas, as pessoas tendem a desconsiderar a que colidem com as suas perspectivas de vida ou não confirmam aquilo em que acreditam”*

- **Incompetência em escutar** – *“escutar implica compreender os sentimentos do interlocutor, mostra interesse genuíno em ouvi-lo, não mostrar distração, não interromper”*
- **Ausência de confiança** – *“quando impera a desconfiança, as pessoas retraem-se na transmissão de informações, as mensagens são alvo de “segundas” interpretações, vinga a concepção de que a “história não está bem contada”.*
- **Juízo de valor, estereótipos e preconceitos** – *“a interpretação projetada sobre a mensagem é influenciada pela avaliação que se faz do emissor”.*
- **Credibilidade da fonte**– *“a credibilidade refere-se ao grau em que a informação proporcionada é credível. Depende, em grande medida, da confiança, caráter, competência, cortesia... da fonte”.*
- **Problemas semânticos** – *“as mesmas palavras têm diferente significados para diferentes pessoas. ”*
- **Diferenças culturais** – *“as pessoas de diferentes culturas interpretam distintamente as palavras e a linguagem não verbal”.*
- **Barreiras físicas** – *“a distância entre as pessoas, os ruídos e os problemas técnicos erigem obstáculos sérios à comunicação”.*
- **Contexto/arranjo espacial** – *“o modo como os locais de trabalho estão organizados, assim como o local onde a mensagem é emitida/recebida, podem interferir na comunicação”.*
- **Impreparação e outros problemas do comunicador** – *“o emissor não se prepara ou tem dificuldades de comunicação”.*
- **Estilos pessoais de comunicação**–*“alguns estilos pessoais de comunicação dificultam a comunicação. Pessoas com diferentes estilos preferenciais também podem ter dificuldades em se comunicar”*
- **Filtragem** – *“ocorre frequentemente na comunicação ao longo da cadeia hierárquica. Consiste na distorção (nem sempre deliberada) da informação”.*
- **Pressões do tempo** – *“as pressões do tempo provocam descuidos na comunicação, induzem ações e palavras precipitadas, desviam a atenção do feedback, diminuem a disponibilidade para ouvir”.*
- **Sobrecarga de comunicação** – *“quando há excesso de informação, não é possível absorver ou responder adequadamente a todas as mensagens recebidas”*

- **Fracas primeiras impressões**– *“as primeiras impressões que os comunicadores formam mutuamente de cada um deles podem interferir em todas as fases subsequentes do processo”*.
- **Gênero** - *“homens e mulheres têm diferentes estilos comunicacionais”*
- **Heterogeneidade da audiência** – *“quanto mais heterogênea é a audiência, mais difícil é comunicar”*.
- **Contexto temporal** – *“o momento em que uma mensagem é comunicada pode interferir nos seus efeitos”*.
- **Fornecimento e recebimento de feedback** – *“sem feedback, os comunicadores têm dificuldade em se ajustarem e compreenderem mutuamente”*
- **Emoções**–*“os estados emocionais podem afetar o modo como as pessoas transmitem e recebem informação”*.
- **Características do meio/canal** – *“por não comportarem mensagens não-verbais como as entoações de voz, as expressões faciais, os gestos... alguns meios empobrecem a comunicação”*.

As barreiras, chamadas também de ruídos, são um dos principais fatores que afetam a eficácia da comunicação. Detectar as causas destes ruídos pode ajudar a minimizar as consequências negativas que eles podem gerar no processo de comunicação.

2.7 Ferramentas utilizadas na comunicação

Os meios pelos quais as mensagens são transmitidas no processo de comunicação são chamados de canais ou de veículos. Estes meios são as ferramentas utilizadas para transmitir e receber as informações e permite que a comunicação aconteça de diferentes maneiras.

Selecionar bem os canais de comunicação é crucial para uma comunicação eficaz. Deste modo, se faz necessário o alinhamento dos objetivos do emissor, os objetivos da mensagem e as características do canal e também do receptor. Para Cunha et al (2007, p. 420) conjugar estes elementos requer obter respostas para cinco perguntas:

- Os objetivos do emissor são congruentes com os atributos da mensagem pretendida?

- As mensagens são compatíveis com as características do canal utilizado?
- Os objetivos do emissor são compatíveis com o tipo de canal utilizado?
- As mensagens são compatíveis com as características do receptor?
- O canal é congruente com as características do receptor?

São muito variadas as ferramentas que são utilizadas na comunicação: contatos pessoais, reuniões, telefone, e-mail, memorandos, cartas, circulares, quadros de avisos, relatórios, caixas de sugestões, publicações, vídeos, filmes institucionais, comerciais entre outros. Portanto, cabe ao emissor avaliar as questões e escolher a mais adequada aos seus objetivos. Dentre as orientações propostas por Cunha et al. (2007) para ajudar nesta escolha têm-se algumas definições:

Comunicações cara a cara: permitem receber e emitir além da mensagem falada, os gestos, olhares, postura, sendo muito útil para informações confidenciais e complexas, feedback, ou quando se tem a intenção de persuadir o receptor sobre algum assunto.

Telefonemas: permite contato rápido entre pessoas situadas em espaços geográficos diferentes preservando a percepção do tom da voz, do suspiro, do ritmo, mas não do olhar, gestos e expressões faciais. Meio apropriado para enviar mensagens simples e curtas ou feedback que não sejam complexos.

Cartas: por não comportar expressões faciais, corporais e gestos exige-se uma precisão no texto contendo um teor de formalidade maior.

Correio eletrônico: possui um nível de formalidade inferior ao de outros meios que transmitem mensagens escritas sendo mais apropriada para disseminar informação do que partilhar conhecimento, porém permite enviar um grande volume de mensagens a um baixo custo para muitos destinatários sendo possível gravar as mensagens para que o destinatário possa acedê-las quando necessário.

Videoconferência: permite transmitir mensagens com imagens e sons facilitando o contato das pessoas que estão em espaços geográficos diferentes permitindo economia com viagens e tempo.

Além destas ferramentas, outras frequentemente utilizadas na comunicação interna são apresentadas no quadro (2):

Quadro 2: Ferramentas da Comunicação interna.

Ferramentas utilizadas na comunicação interna	Características
E-mail	Muito utilizada nas organizações, uma ferramenta barata que permite a comunicação com todos os colaboradores dentro da organização, de fácil manuseio e pode ser acessada em casa, do smartphone ou qualquer outro lugar
Intranet	Rede interna que permite centralizar as informações que seriam divulgadas por outras ferramentas com acesso restrito via web, aos usuários cadastrados, possibilitando recuperar e localizar informações com muito mais facilidade
Mural	Pode auxiliar muito para deixar lembretes, recados, metas, devendo ser colocado num lugar de referência e acessível, com linguagem simples e de fácil entendimento.
Rede social corporativa	O acesso a estas redes é exclusivamente interno e favorece uma comunicação mais horizontal, aproximando as diferentes áreas da empresa. Sua versatilidade possibilita anexar arquivos de mídia e realizar chats.
Jornal, revista ou newsletter	Em versão impressa ou virtual, as informações e notícias devem conter assuntos e novidades que despertam o interesse e geral.
Caixa de sugestões	Funciona muito bem para os colaboradores que têm ótimas ideias, mas não se sentem à vontade para falar com seu líder ou gestor, principalmente porque as sugestões podem ser feitas em anonimato, podendo ser utilizada por qualquer organização

Fonte: Do autor, 2017.

A eficácia de uma ferramenta depende de vários fatores além da simples escolha. Cabe ao emissor e receptor analisar o canal que julgar mais adequado de acordo com a mensagem a ser repassada e recebida. Uma mensagem simples pode ser facilmente entendida através de um e-mail, porém se um assunto for mais complexo e delicado, o emissor pode preferir as reuniões.

Ressalta-se que houve uma evolução na utilização das ferramentas como advento de novas tecnologias, e as redes sociais vem se tornando uma ferramenta cada vez mais frequente na comunicação das organizações. As redes sociais podem ser vistas como uma ferramenta prática, viável, econômica e muito abrangente de realizar a comunicação entre os sujeitos internos e externos uma vez que ela proporciona uma interação direta entre colaborador, organização e meio externo.

Qualquer que seja a ferramenta escolhida, ela possui características específicas que são vantajosas em determinados momentos e em outros não. É fundamental entender estas características para escolher com mais precisão quais meios utilizar em determinados momentos do processo de comunicação. Os profissionais da área de comunicação são fundamentais na hora da escolha das ferramentas que serão mais adequadas aos objetivos da organização.

Tendo em vista que este estudo está delimitado à comunicação interna, não vamos considerar os meios de “comunicação de massa” que são jornais, rádio, televisão veículos digitais e outros que abrangem a sociedade como um todo.

2.8 Desafios da comunicação interna

Marchiori (2008, p.4) em seu artigo sobre os desafios da comunicação interna nas organizações, salienta que:

A comunicação é tratada como uma ferramenta, um instrumento que pode melhorar o processo de gerenciamento de um determinado empreendimento. Entendemos que essa é, sim, uma das funções da comunicação, mas é preciso avançar, é preciso visualizar a comunicação como um processo, como uma perspectiva de maior desenvolvimento, como algo que gera conhecimento para as pessoas, que modifica estruturas e comportamentos. É necessário ampliar a visão de comunicação organizacional. As empresas que passarem a entender e a praticar a comunicação nessa perspectiva, certamente, estarão evoluindo como organização.

Seus estudos apontaram que as pessoas percebem a comunicação como um produto na forma de publicações e mídias, como um processo de transmissão apenas. Para a autora, é preciso “olhar a comunicação como processo de criação de conhecimento, como estimuladora de diálogo, como uma comunicação que ajuda a construir a realidade organizacional”. Deduziu-se da conclusão de suas pesquisas que:

A comunicação interna baseia-se na administração de processos de comunicação que mantenham as pessoas informadas, por meio de redes formais e informais, mas principalmente mediante os veículos de comunicação que existem e determinam a forma de comunicação, provavelmente com o objetivo de cumprir as funções organizacionais, administrativas, políticas e

humanas. [...] percebe-se que a comunicação interna tem se embasado muito na comunicação de fatos ocorridos nas organizações, o que é imprescindível, mas, de certa forma, mantém a perspectiva funcionalista como direcionamento maior.

Vale ressaltar que a gestão da comunicação interna gera os seguintes resultados (Marchiori, 2008, p. 13):

- Sobrevivência da organização e conseqüentemente fortalecimento de suas redes de relacionamento;
- Valorização interna de suas relações;
- Ambiente de trabalho humanizado, colaborativo e participativo;
- Estreitamento dos laços de confiança na gestão dos negócios;
- Fortalecimento de diferentes lideranças em inúmeros níveis, permitindo maior flexibilidade, criatividade e, conseqüentemente, inovação organizacional;
- Comprometimento e respeito como extensão dos processos de interação;
- Equilíbrio entre as necessidades de informação da empresa e expectativas dos funcionários;
- Aproximação de pessoas, com respeito mútuo; conquista de credibilidade e legitimidade organizacional interna.

Atualmente os desafios do mundo globalizado não param de crescer, vivemos num ambiente de constantes mudanças e percebemos que as organizações estão cada vez mais preocupadas com o seu público interno. Investir na comunicação interna contribui para o desenvolvimento das relações interpessoais afinal uma comunicação quando realizada com sucesso influencia diretamente o comportamento dos colaboradores que trabalham mais seguros e motivados e isto reflete na imagem da organização.

O desafio da comunicação interna é desenvolver as relações internas da organização, é entender o que faz sentido para as pessoas no seu ambiente de trabalho. Esta interação social estimula a credibilidade das relações e mantém a identidade da organização viva.

A revisão de literatura foi o aporte para o presente estudo, que abordará os componentes da comunicação, a saber, os quais conduzirão a pesquisa a fim de se chegar ao objetivo de levantar as dificuldades e desafios enfrentados pelos responsáveis

da comunicação social do IFTM e assim propor ações de melhoria para uma comunicação mais eficiente.

Quadro 3: Modelo Teórico de Análise.

Comunicação Organizacional	Dimensões		Variáveis	Medição
	Objetivos da Comunicação		Conteúdos Comprometimento Rumores Ferramentas Fluxos Barreiras/Ruídos	Conhecimento das atribuições. Importância da comunicação interna Dificuldade nos fluxos Disponibilização de ferramentas Principais barreiras.
	Comunicação Formal	Comunicação Informal		
Problema/Desafio: Objetivos organizacionais propostos/atingidos Identificação de obstáculos Propostas de melhoria Incentivar uma cultura de comunicação				

Fonte: Da autora, 2017.

Capitulo III – Metodologia

No primeiro momento foi realizada uma pesquisa bibliográfica, para saber o que se encontra disponível sobre o problema por meio de estudos realizados. Tendo como base a afirmação de Gil (1996), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de publicações relacionadas ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, dentre outras, fornecendo ao investigador, uma visão abrangente sobre o assunto a ser pesquisado.

Em termos de metodologia, afigurou-se-nos como a mais ajustada a prossecução de um estudo de caso ou análise intensiva. Efetivamente esta metodologia possibilitou a recolha de material/dados diversificados, em moldes qualitativos, com a vantagem de permitir uma visão ou perspectiva histórica sobre a temática da comunicação em contexto do IFTM.

Segundo Merriam (1998), o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, visando ao exame detalhado de um ambiente, um determinado grupo social, um simples sujeito ou uma situação em particular. Cada vez mais os pesquisadores sociais vêm utilizando o estudo de caso visto servir a pesquisas com diferentes propósitos, tais como: “explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos experimentos” (Gil, 1999, p.77).

Segundo Chizzotti (1995, p. 102), estudo de caso “é a pesquisa para coleta e registro de dados de um ou vários casos, para organizar um relatório ordenado e crítico ou avaliar analiticamente a experiência com o objetivo de tomar decisões ou propor ação transformadora. “Permite que os investigadores foquem o “caso” e retenham uma perspectiva holística e do mundo real – como no estudo dos ciclos individuais da vida, comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias” (Yin, p. 4). A partir do entendimento destas definições que o desenho de investigação foi escolhido por envolver o caso do setor de comunicação do IFTM.

A abordagem qualitativa para Marconi e Lakatos (1999; 2007), trata-se de uma pesquisa que tem como premissa analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano e ainda fornecendo análises mais detalhadas sobre as investigações, atitudes e tendências de comportamento. Assim,

a ênfase da pesquisa qualitativa é nos processos e nos significados. Para Minayo (2001, p. 22):

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

3.1 Local do estudo e características da população do estudo

A pesquisa foi limitada aos setores de Comunicação Social do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – IFTM. Participaram da pesquisa os responsáveis pela área de comunicação social dos nove Campi da Instituição e Reitoria, totalizando uma amostra de 10 pessoas. Justifica-se esta amostra tendo em vista que o objetivo da pesquisa era o de levantar as dificuldades e desafios encontrados somente pelos responsáveis da área. Inquiriu-se sobre o conhecimento que eles possuem dos processos comunicativos que compõem a comunicação; se eles conhecem claramente as atribuições da área; o quanto consideram importante a comunicação interna; se eles consideram que os colaboradores se comprometem com a boa comunicação ou se tem muito rumor causado pela comunicação informal; se entendem o funcionamento do fluxo comunicativo; quais as ferramentas que eles disponibilizam para seus colaboradores, se são acessíveis e quais as barreiras que dificultam o funcionamento do setor de comunicação.

3.2 Instrumentos de coleta dos dados

Na fase exploratória foi feita uma entrevista informal com o coordenador de comunicação do IFTM, pretendeu-se com este tipo de entrevista segundo Gil (1999) obter uma visão geral do problema pesquisado e identificar alguns aspectos da personalidade do entrevistado. Na fase empírica a ferramenta utilizada foi uma entrevista semiestruturada com os responsáveis da área de Comunicação do IFTM com o objetivo de responder à questão de investigação sobre as dificuldades e desafios da

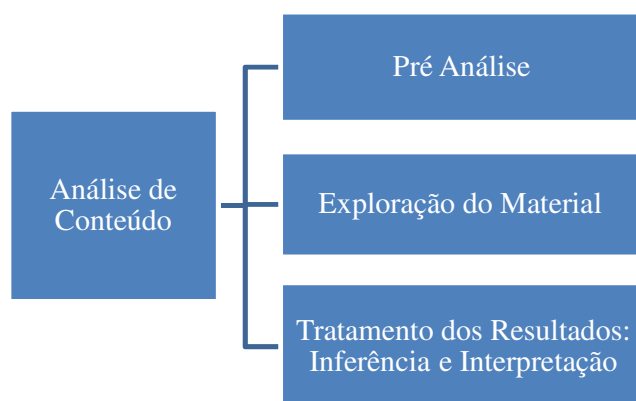
comunicação interna, bem como o conhecimento dos processos comunicativos utilizando um guião (Apêndice I), formulado a partir das dimensões propostas. Fundamenta-se a escolha da entrevista por permitir ao investigador obter dados que interessam a investigação através de um diálogo. Na entrevista semiestruturada existe a possibilidade de o entrevistado discorrer sobre o tema proposto, onde o pesquisador segue um conjunto de questões previamente definidas, porém o contexto se aproxima muito de uma conversa informal (Boni & Quaresma, 2005).

3.3 Análise e tratamento dos dados

Para analisar os resultados e interpretar os dados recorreu-se à análise de conteúdo, técnica utilizada para investigação de dados qualitativos. (Bardin, 2002, p. 38) designa a análise de conteúdo como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. As fases de análise de conteúdo prevista pela mesma autora estão organizadas em:

- pré análise – fase de organização, leitura, transcrição das entrevistas separação por categorias;
- exploração do material – escolha das categorias em razão de características comuns, classificação por tema e definição das categorias baseadas na fala dos entrevistados;
- tratamento dos resultados: a inferência e interpretação – sendo a inferência o instrumento de indução, no caso o roteiro das entrevistas, e a interpretação que deverá ir além do conteúdo manifestado nos documentos.

Figura 3: Fases da Análise de Conteúdo.



Fonte: Adaptado de Bardin (2002).

Para Godoy (1995) a análise de conteúdo de Bardin consiste em um instrumental metodológico que se pode aplicar a discursos diversos e a todas as formas de comunicação, seja qual for a natureza do seu suporte. Caberá ao pesquisador ler os documentos selecionados, adotando, nesta fase, procedimentos de codificação, classificação e categorização e vice-versa, aonde as categorias vão se tornando cada vez mais claras e apropriadas ao escopo do estudo.

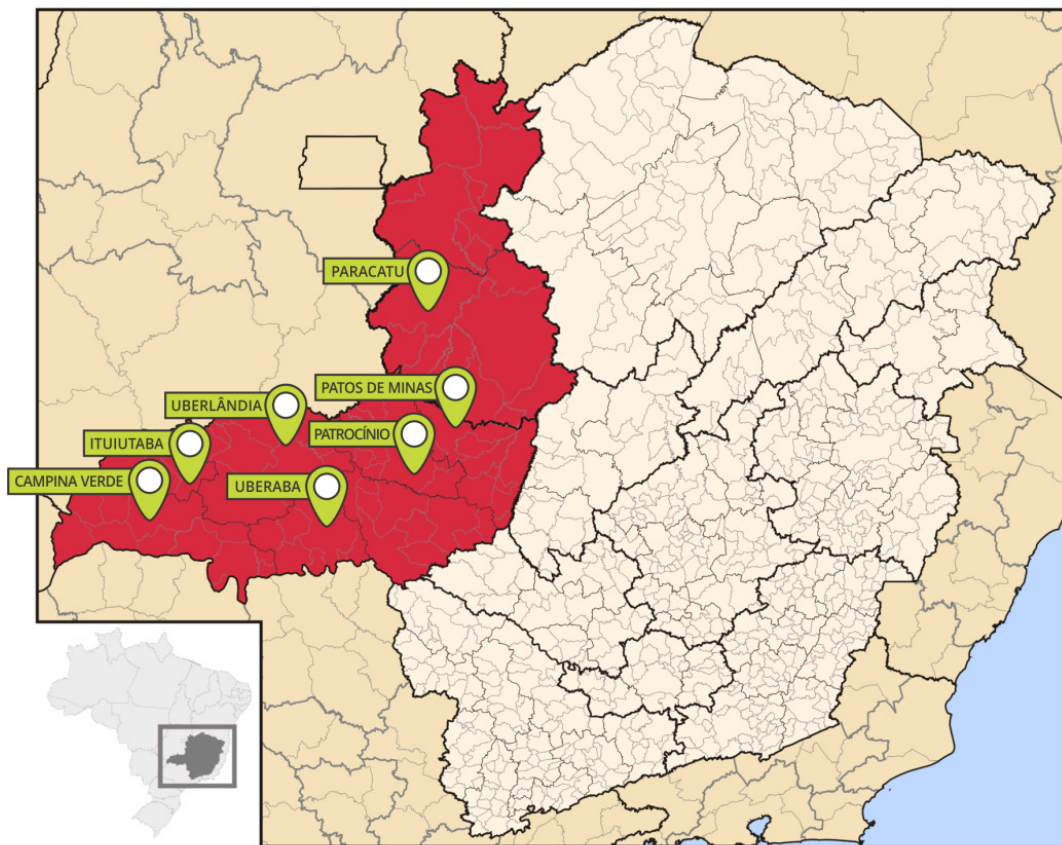
3.4 - Estudo de caso -O Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM)

A Instituição objeto do estudo, denominada Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM), é uma instituição pública de educação superior, básica e profissional. Disponibiliza a oferta da educação nos diversos níveis de ensino e modalidade de cursos, permitindo o ingresso do estudante desde o Ensino Médio até o nível superior e de Pós-Graduação lato-sensu, como Mestrado e Doutorado.

O IFTM é composto, atualmente, pelas unidades: Reitoria, Campus Ituiutaba, Campus Paracatu, Campus Patos de Minas, Campus Patrocínio, Campus Uberaba, Campus Avançado Parque Tecnológico Uberaba, Campus Uberlândia e Uberlândia Centro, e Campus Avançado Campina Verde. Todos os Campi estão situados em

posições geográficas diferentes dentro do Estado de Minas Gerais, mais especificamente na região do triângulo mineiro. Localizada em Uberaba, a Reitoria é responsável pela garantia da unidade institucional e pela gestão de recursos e planejamento, além de estar à frente de todos os interesses educacionais, econômicos e culturais da instituição; sua estrutura administrativa é formada pela assessoria de gabinete e possui como órgãos de suporte à tomada de decisões, as Pró-Reitorias de Desenvolvimento Institucional, de Ensino, Extensão, Pesquisa e Pós-Graduação e Administração.

Figura 4: Municípios de Minas Gerais com Campi do IFTM.
MESORREGIÕES DO ESTADO DE MINAS GERAIS E MUNICÍPIOS COM CAMPI DO IFTM



■ Triângulo Mineiro, Alto Paranaíba e Noroeste de Minas

Fonte: Portfólio. <http://www.iftm.edu.br/aceso-a-informacao/institucional/>

A missão do Instituto é ofertar educação profissional e tecnológica por meio do ensino, pesquisa e extensão, promovendo o desenvolvimento na perspectiva de uma sociedade inclusiva e democrática. Sua visão é ser uma instituição de excelência na educação profissional e tecnológica, impulsionando o desenvolvimento tecnológico,

científico, humanístico, ambiental, social e cultural, alinhado às regionalidades em que está inserido. Os valores são pautados na ética, no desenvolvimento humano, na integração social, na inovação e na qualidade e excelência.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro tem por finalidade formar e qualificar profissionais no âmbito da educação tecnológica, nos diferentes níveis e modalidades de ensino, para os diversos setores da economia, bem como realizar pesquisa aplicada e promover o desenvolvimento tecnológico de novos processos, produtos e serviços, em estreita articulação com os setores produtivos e a sociedade, especialmente de abrangência local e regional, oferecendo mecanismos para a educação continuada.³

Por ser uma Instituição que oferece ensino público e gratuito, seus princípios são orientados para a qualidade do ensino, buscando contribuir para uma sociedade mais justa, democrática, solidária, pautada nos princípios éticos e no respeito à diversidade. Portanto, propõe-se a ser uma instituição de excelência na educação profissional e tecnológica, oferecendo cursos técnicos, sendo estes um diferencial, com o intuito de atrair o maior número de alunos.

3.4.1 - A Coordenação de Comunicação do IFTM

A comunicação no IFTM⁴ é dirigida por meio de uma Diretoria de Comunicação Social e Eventos ligados ao gabinete do Reitor. É uma unidade administrativa subordinada ao Reitor, como órgão de assessoramento e assistência direta para o cumprimento das seguintes finalidades: Planejar, propor, implementar, coordenar e executar Políticas de Informação e Comunicação Social e Eventos no IFTM; Consolidar, ampliar, promover e fortalecer a identidade e imagem institucionais junto aos públicos interno e externo; Divulgar as ações de comunicação do IFTM, em articulação com os diversos públicos; Planejar, coordenar e executar as cerimônias e eventos no âmbito do IFTM.

Todo o campus possui Comissão responsável pela área de comunicação, formando assim uma extensão da Diretoria centralizada na reitoria.

³Plano de Desenvolvimento Institucional do IFTM - 2014 A 2018

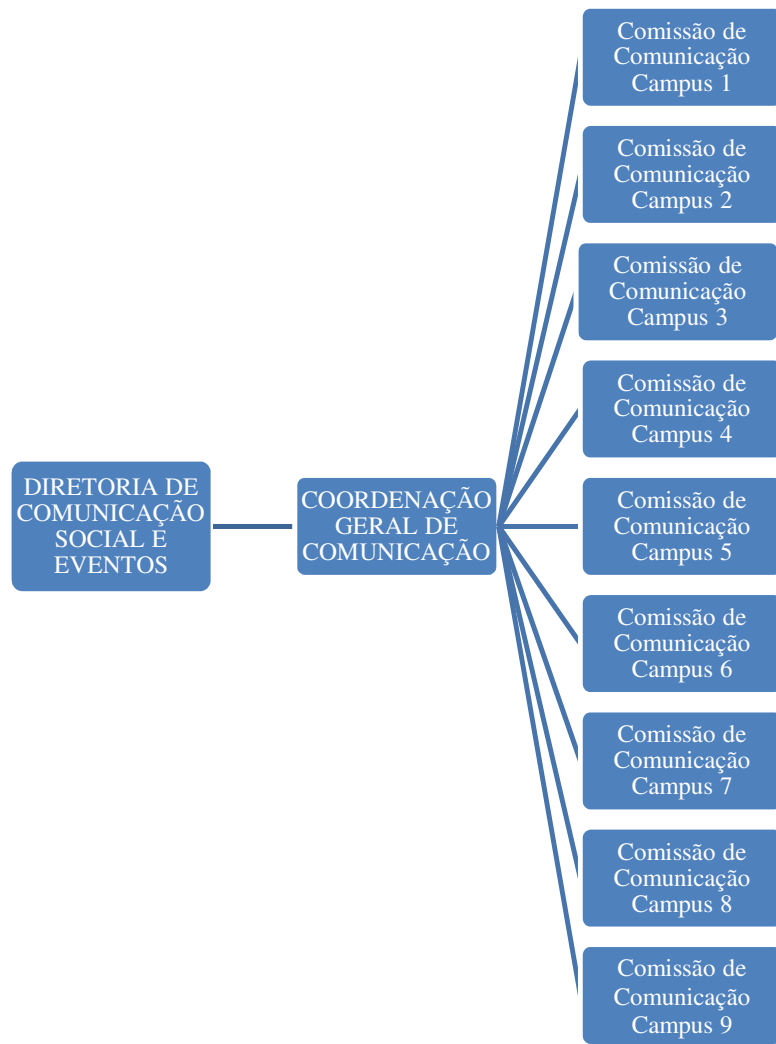
⁴ <http://www.iftm.edu.br/comunicacao/>

Atendendo à demanda de um mundo cada vez mais tecnológico, as ações de comunicação do IFTM têm procurado cada vez mais se inserir na sociedade, fazendo uso das redes sociais e do site institucional. Procura tornar mais transparente a missão do IFTM, os resultados alcançados e a proposta de educação profissional e tecnológica, permitindo que a sociedade o conheça como instituição essencial para o desenvolvimento econômico, social e cultural em sua área de abrangência.

A comunicação no IFTM com a comunidade interna acontece de diversas formas: e-mails, site oficial da instituição/portal eletrônico, redes sociais, boletins eletrônicos dos *Campis*. O IFTM tem como missão ofertar a Educação Profissional e Tecnológica por meio do Ensino, Pesquisa e Extensão, promovendo o desenvolvimento na perspectiva de uma sociedade inclusiva e democrática. Assim, tem se esforçado para estabelecer canais que possibilitem o relacionamento, ágil e transparente, da direção com o público interno e entre os próprios elementos que integram este público. Para atingir a comunidade interna, tem sido considerado importante o atendimento presencial, telefônico e virtual na instituição.

A comunicação com a comunidade interna se estabelece de diversas formas, sempre levando em consideração os públicos e seus perfis. Para os estudantes, as informações referentes a estes segmentos são divulgadas no “Portal do Aluno” e murais espalhados pelos pontos estratégicos onde há maior presença, como próximo à Coordenação de Controle e Registro Acadêmico, Biblioteca, Reprografia, Refeitório e Coordenação de Assistência ao Educando. Quanto aos servidores, estes recebem notícias e informações a partir do site institucional, bem como do e-mail e postagens em “Notícias Internas” ou “Avisos” dentro do ambiente “Virtual IF”.

Figura 5: Organograma Comunicação Social IFTM.



Fonte: Da autora, 2017

Capitulo IV - Apresentação dos dados e análise dos resultados

Neste capítulo serão apresentados os dados e a análise dos resultados obtidos através das entrevistas.

As entrevistas foram realizadas com dez servidores responsáveis pela comunicação do IFTM, sendo nove servidores representantes um de cada Campus localizado em diferentes espaços geográficos e um servidor responsável pela comunicação na Reitoria, onde é situada a Coordenação Geral de Comunicação.

A construção da entrevista foi delineada a partir do referencial teórico com o objetivo de obter os dados que permitissem levantar as dificuldades e desafios encontrados pelos responsáveis da área de Comunicação social do IFTM na gestão da comunicação interna e assim poder propor ações no sentido de resolver tais dificuldades. Quanto à realização da entrevista, todos se mostraram disponíveis para responder. Algumas dificuldades foram encontradas para localizar alguns responsáveis pela comunicação dos Campi que também exercem outras funções. Como os entrevistados encontram-se situados em espaços geográficos diferentes, algumas entrevistas foram realizadas por telemóvel. O gravador de voz do telemóvel foi o dispositivo utilizado para gravação do áudio.

Após gravações, as entrevistas foram transcritas e depois impressas, deixando-se margens largas à esquerda e à direita do papel para síntese após leitura conforme proposto por (Guerra, 2016) na primeira organização para análise de conteúdo. O material escrito foi agrupado segundo categorias pré-estabelecidas no processo de análise dos dados. Trechos dos discursos dos entrevistados foram utilizados a fim de contextualizar o conteúdo das transcrições.

Os responsáveis pela comunicação de acordo com a execução das entrevistas foram denominados da seguinte maneira conforme quadro (4).

Quadro 4: Denominação e local de atuação dos entrevistados.

Denominação	Local de atuação
E1	Campus 1
E2	Campus 2
E3	Campus 3
E4	Campus 4
E5	Campus 5
E6	Campus 6
E7	Campus 7
E8	Campus 8
E9	Campus 9
E10	Reitoria

Fonte: Da autora, 2017.

4.1 Perfil dos entrevistados

Este tópico visa apresentar o perfil dos entrevistados segundo sexo, idade, escolaridade, tempo de trabalho no IFTM e tempo como responsável pela comunicação social da unidade em que atua e está representado no quadro (5).

Quadro 5: Perfil dos entrevistados Sexo, Idade, Escolaridade, Tempo na Instituição e Tempo setor de Comunicação.

Entrevistado	Sexo	Idade	Escolaridade	Tempo na Instituição	Tempo no setor Comunic.
E1	Feminino	35 a 44 anos	Mestrado	De 7 a 10 anos	De 7 a 10 anos
E2	Feminino	35 a 44 anos	Especialização	Menos de 1 ano	Menos de 1 ano
E3	Masculino	45 a 50 anos	Mestrado	De 1 a 3 anos	De 1 a 3 anos
E4	Feminino	25 a 34 anos	Graduação	De 1 a 3 anos	De 1 a 3 anos
E5	Masculino	25 a 34 anos	Especialização	De 4 a 6 anos	De 1 a 3 anos
E6	Feminino	35 a 44 anos	Especialização	De 7 a 10 anos	De 7 a 10 anos
E7	Masculino	18 a 24 anos	Ensino médio	De 1 a 3 anos	Menos de 1 ano
E8	Masculino	45 a 50 anos	Especialização	De 1 a 3 anos	De 1 a 3 anos
E9	Masculino	18 a 24 anos	Graduação	De 4 a 6 anos	Menos de 1 ano
E10	Feminino	Entre 45 a 50 anos	Mestrado	De 7 a 10 anos	De 4 a 6 anos

Fonte: Da autora, 2017.

Quanto ao perfil dos dez entrevistados relacionados no Quadro 6, cinco são do sexo feminino e cinco do sexo masculino, caracterizando uma igualdade na distribuição das funções da comunicação. As idades dos respondentes são variadas a partir dos dezoito anos não ultrapassando os cinquenta anos. Somente um dos entrevistados não possui curso de graduação, sendo que os restantes possuem especialização e mestrado. Do total da amostra, três entrevistados possuem mais de sete anos de Instituição, e

maior experiência no setor de comunicação. Os demais possuem pouco tempo de Instituição por estarem localizados nos Campi mais novos.

4.2 - Conhecimentos das atribuições da Coordenação de Comunicação do IFTM

Dentre as categorias de análise abordadas de acordo com o referencial teórico, considerando a comunicação formal, foi questionado aos entrevistados sobre o conhecimento das atribuições da coordenação de comunicação do IFTM e quais são elas, conforme demonstrado no quadro abaixo:

Quadro 6: Você tem conhecimento de todas as atribuições da coordenação de comunicação do IFTM? Quais são elas?

Entrevistado	Verbalização
E1	<i>“[todas ela é meio complexo de falar até porque a gente começou a elaborar um regulamento e esse regulamento não está ainda disponível e são várias as atribuições da coordenação”...] a comunicação a reitoria é responsável pela elaboração do plano anual de comunicação, eles acompanham e planejam as políticas de comunicação do IF e dos Campi também [...] relacionamento com a imprensa [...] relações públicas [...]”</i>
E2	<i>“Não, eu não tenho conhecimento, nunca foram repassadas para mim estas atribuições e então não sei dizer quais são elas”</i>
E3	<i>“Não, não tenho conhecimento de todas as atribuições”</i>
E4	<i>“De todos eu acho que não consigo elencar, mas o que eu consigo me lembrar é uma questão de orientar os Campi em relação ao material gráfico, com relação à divulgação, relações públicas e publicidade, sobre comunicação interna, orientar com relação a logo marca institucional [...] acho que é mais isso assim que eu me lembro”</i>
E5	<i>“De todas não tenho não [...] seria trabalhar na divulgação dos editais, dos eventos, promoverem a parte de relações públicas do Instituto, de maneira geral. ”</i>
E6	<i>“Da coordenação em si não tenho todas não porque aqui no Campus não tem essa função de coordenação, então como ela fica na reitoria algumas coisas mudam e a gente demora um pouquinho para ter conhecimento”</i>
E7	<i>“De todas as atribuições não, eu reconheço que a principal função é efetuar a comunicação tanto de maneira interna e externa. ”</i>
E8	<i>“Eu tenho, eu tenho de manter os servidores e a comunidade informados do que ocorre no IFTM”.</i>
E9	<i>“Não tenho. Algumas atribuições, não todas, cuidar da parte de reportagens, cobertura de eventos, as mídias sociais dos Campi.”</i>
E10	<i>“Sim [...] eu ajudei a elaborar as atribuições de cada comissão dos Campi e da Diretoria de comunicação, do cerimonial e eventos e da comunicação social [...] o regimento onde vão constar todas essas atribuições do setor”</i>

Fonte: Da autora, 2017.

O conteúdo das entrevistas revela um conhecimento difuso, vago e pouco concreto acerca das atribuições da coordenação de comunicação do IFTM por parte destes servidores responsáveis pela comunicação ao nível de todos os campi. Efetivamente, apenas o entrevistado 10 afirma ter conhecimento e ter participado na elaboração das atribuições de cada comissão dos Campi e da Diretoria de comunicação, do cerimonial e eventos e da comunicação social e também do regulamento onde constarão as atribuições do setor.

O conjunto das afirmações revela um alheamento destes servidores relativamente a diretivas concretas e a procedimentos, tanto formais como informais. Efetivamente, as noções de objetivos, procedimentos e resultados esperados em termos de comunicação organizacional são um pouco difusas. Este alheamento não nos parece uma falta de zelo, mas uma postura de aguardar comunicação no sentido descendente, não optando por questionamentos de fundo eventualmente gerador de tensão ou conflito.

Podemos concluir também algum desinvestimento em termos centrais na formação e sensibilização dos colaboradores dos diversos campi para a importância da comunicação interna - regras e procedimentos – no sentido do alcance de objetivos partilhados ao nível do IFTM.

Se os colaboradores têm estas noções vagas sobre a comunicação no IFTM, serão conduzidas a um afastamento da exposição pública formal e informal de conteúdo/informação, dado que não sabem como funcionam os processos e que usos tem a informação veiculada. Uma forma de controle dos colaboradores sobre o processo comunicacional na organização, e conteúdos veiculados, será a opção por contatos diretos e pessoais via e-mail, e o deixar cair outras ferramentas disponíveis, eventualmente «menos seguras».

Os dados revelam também a urgência da construção de um regulamento partilhado, que oriente as boas práticas em termos de comunicação. Entretanto, este regulamento já se encontra disponibilizado no Site da Instituição da Resolução 11/2017 que versa sobre o Regulamento da Diretoria de Comunicação Social e Eventos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro. O regulamento trata além das competências da Direção de Comunicação, das atribuições da Coordenação Geral de Comunicação localizada na Reitoria e das atribuições das Comissões de Comunicação Social de cada Campus:

Art. 4º - A Coordenação de Comunicação Social é uma unidade administrativa subordinada à direção de Comunicação Social e Eventos, responsável por planejar, coordenar, supervisionar, orientar e executar as atividades relacionadas a esta área no IFTM.

Art. 5º - Compete à Coordenação de Comunicação Social:

- I. Coordenar a divulgação de atividades, eventos e campanhas realizados pelo IFTM;
- II. Acompanhar os processos de produção e veiculação de notícias do IFTM, em meios impressos e eletrônicos, nos âmbitos interno e externo;
- III. Estabelecer boas relações com a imprensa, apoiar e orientar as comissões de Comunicação Social de cada campus quanto a esta atividade;
- IV. Elaborar termos de referência para a contratação de serviços de publicidade e propaganda, de acordo com as legislações vigentes;
- V. Acompanhar a produção de vídeos institucionais;
- VI. Acompanhar a publicação, na imprensa, de anúncios e editais, referentes ao IFTM;
- VII. Coordenar a realização de clipping (arquivo de notícias) anual;
- VIII. Coordenar a revisão e adequação dos textos recebidos das pró-reitorias, diretorias, coordenações gerais, comissões e outros setores às normas técnicas da escrita comunicacional, bem como realizar a padronização dos elementos estéticos e textuais do Portal do IFTM;
- IX. Coordenar os processos de criação, produção, edição e veiculação de periódicos, flyers, cartazes, folders, manuais, anais, entre outros, além de divulgá-los nos meios eletrônicos e impresso;
- X. Acompanhar a atualização do Portal - IFTM e sites dos campi;
- XI. Colaborar na padronização da linguagem dos setores de atendimento telefônico do IFTM;
- XII. Acompanhar o agendamento e realização de entrevistas junto aos veículos de comunicação;
- XIII. Desempenhar demais atividades correlatas.

Cada Campus possui uma Comissão de Comunicação Social que é uma extensão da Coordenação Geral centralizada na Reitoria, e as respectivas atribuições das comissões estão no Regulamento conforme artigos descritos abaixo:

Art. 8º - As Comissões de Comunicação Social de cada campus são subordinadas à Direção Geral do campus e responsável por planejar, coordenar, supervisionar, orientar e executar as atividades relacionadas a esta área no IFTM.

Art. 9º - As Comissões de Comunicação Social de cada campus são compostas pelos seus representantes e, na ausência ou impedimento legal destes, por seus substitutos.

Parágrafo único - As Comissões de Comunicação Social de cada campus planejarão e executarão atividades, ações e estratégias dos campi, em consonância com as diretrizes emanadas pela Diretoria de Comunicação Social e Eventos - IFTM.

Art. 10º - Compete às Comissões de Comunicação Social de cada campus:

- I. Submeter à direção geral do campus, para prévia aprovação, projetos, programas, eventos, atividades, e seus respectivos orçamentos;
- II. Dar ciência à Diretoria de Comunicação Social e Eventos sobre projetos, programas, eventos efetivados já aprovadas pela direção geral do campus.
- III. Submeter à Diretoria de Comunicação Social e Eventos, para prévia aprovação, quaisquer materiais de divulgação de atividades, eventos e campanhas elaborados pelo campus;
- IV. Elaborar termos de referência para a contratação de serviços de publicidade e propaganda, de acordo com as legislações vigentes;
- V. Produzir e veicular notícias do campus, em meios impressos e eletrônicos, nos âmbitos interno externo, mediante aprovação da Assessoria de Comunicação Social e da direção geral do campus;
- VI. Estabelecer boas relações com a imprensa;
- VII. Dar ciência à Direção de Comunicação Social e Eventos sobre quaisquer entrevistas ou reportagens solicitadas por veículos de comunicação, preferencialmente antes da realização das mesmas;
- VIII. Representar o setor de Comunicação Social do campus, em compromissos oficiais, mediante designação do diretor geral do campus;
- VIX. Acompanhar a produção de vídeos institucionais;
- X. Realizar clipping (arquivo de notícias) anual;
- XI. Colaborar com estudos sobre comunicação organizacional promovidos pela Diretoria de Comunicação Social e Eventos;

XII. Revisar e adequar os textos recebidos das diretorias, coordenações gerais, comissões e outros setores às normas técnicas da escrita comunicacional, bem como realizar a padronização dos elementos estéticos e textuais do Portal do IFTM;

XIII. Manter o site do campus atualizado;

XIV. Zelar para que sejam seguidos todos os dispositivos, normativas e orientações da Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (SECOM-PR) que digam respeito às atividades de Comunicação da Rede Federal;

XV. Zelar pela correta utilização da marca IFTM, nos âmbitos interno e externo, bem como seu uso em materiais elaborados por terceiros.

XVI. Colaborar na padronização da linguagem dos setores de atendimento telefônico do IFTM;

XVII. Seguir as diretrizes de Comunicação Social por meio da adoção de manuais, cartilhas e afins estabelecidos em conjunto com a Diretoria de Comunicação Social e Eventos;

XVIII. Atender às convocações da Diretoria de Comunicação Social e Eventos para a realização de atividades relativas à área de Comunicação Social;

XIX. Montar o Plano Anual de Comunicação Social no campus em consonância com as diretrizes estabelecidas pela Diretoria de Comunicação Social;

XX. Desempenhar demais atividades correlatas

Considerando que a Coordenação geral de Comunicação do IFTM fica localizada na Reitoria e que cada Campus possui apenas comissões formadas para gerir a comunicação dos Campi, questionou-se aos entrevistados sobre o suporte que a Coordenação Geral presta aos Campi. As informações são apresentadas no quadro (7).

Quadro 7: A coordenação geral de comunicação do IFTM dá o suporte adequado para os representantes de comunicação dos Campi?

Entrevistado	Verbalização
E1	<i>“Sim, dá suporte sim. Quando eu preciso deles para tudo eles sempre me auxiliam”</i>
E2	<i>“Eu acho que ela dá suporte em algumas áreas [...] apesar de que eu sinto falta de uma identidade do Campus”</i>
E3	<i>“Olha, ultimamente isto melhorou bastante, com a chegada de novos funcionários tanto da comunicação como das relações públicas, então isso melhorou bastante porque até então não tinha muita comunicação com essas comissões com o setor de comunicação da Reitoria. ”</i>
E4	<i>“Então, sempre que eu precisei de alguma coisa da coordenação, a gente foi atendida sim com satisfação. ”</i>
E5	<i>“Eu julgo que sim, a gente tem um suporte bom, não é o ideal por conta de distância, por conta também das especificidades de cada Campus, mas sempre que a gente precisa a gente recebe ajuda. ”</i>
E6	<i>“Com certeza eles não conseguem ainda porque a demanda é muito grande, a estrutura do instituto em termos de comunicação ela é muito pequena então a demanda que chega para a gente não dá tempo de eles darem o suporte, o fluxo não permite isso, teríamos de ter (comparado a outros institutos) muitas outras pessoas para agregar na equipe [...] tem muita coisa para ser melhorada”</i>
E7	<i>“Sim. Para várias demandas que a gente teve ao longo do nosso trabalho a gente teve o suporte da coordenação [...] eu considero que o suporte é feito de maneira bem eficiente. ”</i>
E8	<i>“Da maneira como eu encaro eu diria que sim porque o Campus ele ainda é novo [...] muita coisa ainda a ser melhorada é verdade,</i>
E9	<i>“Olha, na maioria das vezes que a gente solicita o atendimento deles eles dão suporte”</i>
E10	<i>“Eu não sei o que você considera como adequado, porque no caso, eu não sei se você tem conhecimento, a coordenação geral e diretoria de comunicação ficam localizadas na reitoria, os Campi ficam nas outras cidades [...]. Então, o nosso suporte é dado da seguinte forma: orientação via e-mail, via telefone, sempre que possível tentamos realizar reuniões via web, para poder está conversando e dialogando sempre que há de dúvida dentro das comissões. ”</i>

Fonte: Da autora, 2017.

Todos os entrevistados afirmam ter um apoio ou suporte presente e adequado por parte da coordenação geral de comunicação do IFTM. Ou seja, as comissões são apoiadas prontamente na resolução do conjunto de questões e problemas que se colocam quotidianamente. À exceção de um, os entrevistados afirmam um apoio eficiente e um fluxo de comunicação permanente. O entrevistado 6 afirma que os problemas são

muitos e as pessoas alocadas à sua resolução poucas. A questão da distância também é mencionada bem como a escassez de fluxos de informação. A ideia com que ficamos é a de que as afirmações não são contraditórias, ou seja, existe comunicação, existe apoio, mas dirigido à resolução de questões pontuais nos campi, existindo muito cuidado nos temas e problemas apresentados e comunicados superiormente em termos do IFTM. Por questões que se prendem com a afirmação da capacidade de resolução dos problemas concretos em cada campi pelas respectivas comissões, existe uma gestão dos problemas colocados superiormente, e de preferência tratados de forma individualizada e por meio de contatos pessoais.

Outro questionamento foi a respeito da frequência de reuniões com a Coordenação Geral do IFTM para saber como funciona este relacionamento dos Campi que ficam situados em outros espaços geográficos, e que estão verbalizados no quadro (8).

Quadro 8: Existem reuniões frequentes com a Coordenação Geral de comunicação?

Entrevistado	Verbalização
E1	<i>“Então, reunião frequente a gente não tem, é mais conversa por telefone ou por e-mail [...] todas as nossas questões elas geralmente não são resolvidas por reuniões, mas por este contato digamos informal. ”</i>
E2	<i>“Não, não existe, desde que cheguei aqui, ainda não fez um ano, a gente fez uma reunião geral. Foi uma videoconferência inclusive com o pessoal dos Campi, mas foi só uma reunião para fazer um levantamento de uma problemática que depois acabou não tendo um retorno [...] acho que seria bom ter mais reuniões justamente para ter esta orientação né da comunicação geral do Campus que a gente fica que cada um fazendo uma coisa diferente e acaba não tendo muita unidade. ”</i>
E3	<i>“Tivemos uma reunião por vídeo conferência, até hoje de um ano e meio de comissão aproximadamente tivemos uma reunião. Faria diferença se houvesse mais reuniões [...] essas reuniões são muito importantes e reuniões presenciais são mais efetivas que as por vídeo conferência. ”</i>
E4	<i>“Tem acho pelo menos uma vez por ano a gente faz uma reunião, eu acho que deveria ter mais reuniões e o período de espaço ser menos entre essas reuniões. ”</i>
E5	<i>“Não, reuniões não. Mais reuniões melhorariam com certeza. ”</i>

Entrevistado	Verbalização
E6	<i>“Também não, talvez até por questão de tempo [...] que eu me lembro de duas reuniões com a coordenação apenas, uma foi presencial em Uberaba e outra por videoconferência que eles fizeram com todos os Campi, mas só essas duas que eu me lembre em cinco anos. A reunião é boa para trocar ideias, ver o que está acontecendo, às vezes um problema que a gente tem aqui o outro também tem então contribui, seria importante ter um contato maior, mais frequente.”</i>
E7	<i>“Sim são frequentes, eu me recordo que semestre passado houve duas se eu não me engano. Presenciais não, foram à distância as duas.”</i>
E8	<i>“Não, as reuniões são raras exatamente porque do modo, no formato, ou como o Campus está hoje, estas reuniões nem são necessárias, então por enquanto não tem havido a demanda de reuniões da comissão de comunicação.”</i>
E9	<i>“Não frequentemente, que eu me lembre foram poucas reuniões”</i>
E10	<i>“Esse é nosso sonho se a gente pudesse fazer mensal. Seria bom para poder agilizar o processo de comunicação interna, principalmente porque é um dos grandes problemas que a gente tem dentro da instituição”</i>

Fonte: Da autora, 2017.

Os entrevistados disseram não haver reuniões frequentes com a Coordenação Geral de Comunicação e consideraram que reuniões presenciais são importantes para ter uma orientação melhor dos processos. Segundo Chiavenato (2005), as reuniões constituem ferramentas indispensáveis na comunicação organizacional onde as pessoas se encontram para discutir assuntos, resolver problemas e tomar decisões. Representam um intercâmbio de ideias entre as pessoas e ajuda a esclarecer dúvidas e alinhar os planejamentos da equipe.

As reuniões presenciais são mais efetivas que as realizadas por vídeo conferência para o entrevistado⁴. A videoconferência permite aos colaboradores de uma organização a realização de reuniões entre as pessoas que estejam situadas em lugares diferentes, que é o caso dos Campus do IFTM. “A tecnologia da videoconferência, na realidade, permite que as pessoas conduzam reuniões interativas sem a necessidade de estarem todas no mesmo espaço físico” (Robbins, 2005, p. 241); considera-se uma opção adequada para economia de recursos que seriam gastos para deslocamento de pessoal.

4.3 – Importância da Comunicação Interna e grau de comprometimento dos colaboradores com a Comunicação Interna

Esta categoria de análise teve como finalidade questionar sobre a importância da comunicação interna e avaliar se existe comprometimento dos colaboradores com a comunicação interna e são apresentados no quadro (9) e (10).

Quadro 9: O que você considera importante para uma boa comunicação interna?

Entrevistado	Verbalização
E1	<i>“hoje a comunicação interna você pode ver tem ela tem um papel mais amplo, além de você levar as informações para os servidores você recebe deles também [...] pra ter uma efetiva comunicação externa à gente precisa de ter também uma boa comunicação interna, que os nossos servidores eles precisam ser educados pra passar a real imagem da instituição e também é pela comunicação interna que a identidade, você começa a estabelecer a identidade do instituto para depois passar pela questão da imagem.”</i>
E2	<i>“Eu acho que principalmente a disponibilidade dos servidores assim, disponibilidade no sentido de estarem abertos à comunicação”</i>
E3	<i>“Várias coisas, mas o principal é você receber a notícia na hora que ela acontece de maneira rápida, de maneira sucinta”</i>
E4	<i>“Então, acho que com relação à comunicação interna eu acho que vai mais da disponibilidade dos servidores, do entendimento e conscientização de cada um saber que é importante passa essa informação de maneira correta, para as pessoas corretas também para que essa informação possa ter mais eficiência e eficácia. ”</i>
E5	<i>“A interna, eu penso que a gente precisa no âmbito do IFTM, melhorar bastante, eu acho que os canais que a gente tem o e-mail e até as redes sociais que gente usa externamente a gente sabe que nem sempre são satisfatórios. ”</i>
E6	<i>“Aqui a gente tem um problema no geral do Instituto de uma informação ficar concentrada apenas nos diretores e acaba criando a informação que é a brincadeira do” telefone sem fio” que a gente brinca que a pessoa começa a distorcer no geral, então acho que a comunicação tinha que ser mais abrangente, não ficar só entre a diretoria e coordenações e diretores de área, mas passar de forma mais clara para todo mundo”</i>
E7	<i>“O mais importante é a transparência e a informação precisa ser construída de uma maneira que todo mundo entenda, que não gere dúvidas, ambiguidades ou alguma distorção no entendimento. ”</i>
E8	<i>“É a prontidão, no sentido de que aquele ou aqueles que forem os responsáveis pela comunicação interna, realizarem o trabalho de modo mais rápido possível. [...] Uma competência linguística mesmo por parte do responsável ou responsáveis por divulgarem, por lidarem com esta comunicação interna”</i>

Entrevistado	Verbalização
E9	<i>“Precisa ver os recursos que a gente dispõe né, no caso a internet, revisar também a página do Instituto muito pouco utilizada tanto pela comunidade interna quanto comunidade externa.”</i>
E10	<i>“[...] o fluxo da tramitação da informação deveria ser mais contínuo [...] então eu acho que o mais importante seria delinear esse fluxo da informação, saber de onde ela surge aonde ela tem que chegar e de que forma ela vai chegar [...] nesse fluxo está tendo uma interrupção e sempre a informação não chega onde ela deveria chegar, ela tem sempre um desvio”</i>

Fonte: Da autora, 2017.

Quanto à importância da Comunicação Interna os entrevistados manifestam olhares diferentes, considerando importantes vários aspectos como: a identidade da Instituição; a disponibilidade dos servidores; os fluxos; e os canais disponíveis.

Para o entrevistado 1 a comunicação interna é vista como uma ferramenta de organização e transmissão de uma boa imagem para o exterior, e nota-se a preocupação de trabalhar esta imagem. Talvez os moldes em que os assuntos de comunicação são tratados espelhem este comprometimento dos colaboradores deste Campus, o que se traduz no grande cuidado que se têm com a imagem transmitida para o exterior. Os entrevistados 2, 3, 4 e 8 consideram que a disponibilidade dos colaboradores seja crucial para uma comunicação interna eficiente, possibilitando uma maior rapidez no processo de comunicação. Os canais são considerados insatisfatórios para os entrevistados 5 e 9. Existe uma necessidade de trabalhar melhor a utilização destes canais disponíveis pela Instituição para que a comunicação interna se torne mais “participativa”. A clareza e transparência são importantes na comunicação interna para os entrevistados 6 e 7; nota-se uma concentração de informações por parte de diretores o que gera muitas vezes o conhecido “telefone sem fio” gerando distorções nas informações.

O décimo entrevistado considera importante para uma boa comunicação interna um fluxo comunicacional contínuo, sem interrupções. Ressalta-se que é um ‘equivoco’ acreditar que o organograma represente os fluxos comunicacionais essenciais; a realidade se resume nas configurações não oficiais e as mensagens que circulam neste trajeto indicam características que valem ser compreendidas a fim de verificar suas vantagens e riscos (Cunha et. al, 2007).

Os vários aspectos citados pelos entrevistados de uma forma geral se complementam e não devem ser trabalhados de maneira isolada. Falta um delineamento

das várias características consideradas importantes para o desenvolvimento de uma comunicação interna mais integrada.

Quadro 10: Os colaboradores dos Campi são comprometidos com a comunicação interna? De que maneira?

Entrevistado	Verbalização
E1	<i>“Comprometidos com a comunicação interna é até complicado porque a gente não tem uma política e também não tem uma cultura de comunicação interna [...] às vezes eles não chegam e falam quais são os problemas de comunicação, só falam assim que a gente tem um problema, mas não chega e não dá nenhuma sugestão, não fala nenhuma coisa, então é muito difícil o pessoal daqui ajudar nesta questão da comunicação interna”</i>
E2	<i>“Não são muito comprometidos com a comunicação interna não. Eu tenho bastante dificuldade principalmente do que está acontecendo no Campus, eles se esquecem de passar a informação para comunicação e não só comunicação interna, comunicação externa também. ”</i>
E3	<i>“Nosso Campus é pequeno então nós não temos nenhum problema com comunicação interna mesmo porque a gente tem os e-mails formais, tem o chat para se comunicar, como somos um Campus pequeno às vezes dá tempo de a gente visitar o colega pessoalmente, sentar, trocar ideias, ver o que funciona melhor”</i>
E4	<i>“Então, eu acho que ainda falta muito nesta questão de comunicação interna, é uma questão que a gente vai conseguindo alcançar aos poucos, o interesse de todo mundo e a maioria assim quando faz essa comunicação, ela é feita muito através do e-mail institucional. ”</i>
E5	<i>“Sim, são comprometidos sim, o que às vezes atrapalha um pouco a comunicação seria mais a correria do dia a dia, nem tanto pela deficiência dos canais, seria mais as várias coisas que aparecem, várias atribuições que a gente tem nos setores. ”</i>
E6	<i>[...] então eu posso dizer que aqui no Campus em termos de comprometimento e passar a informação verdadeira a gente tem no mínimo 60%, mais tem alguns que não contribuem o que dificulta. [...] como sou só eu, então eu não consigo atender os três turnos, então alguém vai no evento para mim, recolhe as entrevistas, os alunos fazem muito isso para mim de fazer as fotos dos eventos e depois me mandar, gravam pequenos vídeos e me passam, então os alunos são melhores que os servidores nesta parte aqui. ”</i>
E7	<i>“Sim, eles são comprometidos e eles fazem uso do e-mail corporativo como ferramenta de disseminar informações de interesse de todos do Campus e eles usam muito os quadros informativos que nós temos espalhados no Campus também”</i>
E8	<i>“Eles são sim, em especial os professores, não que o pessoal da administração não contribua, é que o pessoal da administração geralmente não pede que os trabalhos deles sejam divulgados”</i>

Entrevistado	Verbalização
E9	<i>“Olha geralmente aqui a gente faz reuniões para designar o que cada pessoa tem que fazer e fica estabelecido cada pessoa responde a sua função”</i>
E10	<i>“Eu tenho uma equipe muito boa de trabalho, eles são bem comprometidos, bem interessados [...] precisamos melhorar as nossas estratégias de trabalho, então teremos que trabalhar analisar, montar uma política de comunicação dentro do instituto para poder ver se a gente consegue sistematizar esta comunicação interna, não só na reitoria, mas como no instituto num todo. ”</i>

Fonte: Da autora, 2017.

O conteúdo da entrevista revela que, na maioria dos Campis, os colaboradores são comprometidos com a comunicação interna. Nota-se que o comprometimento está mais no sentido de ajuda para divulgar algum trabalho ou notícia, ou mesmo realização de eventos, sendo esta colaboração mais perceptível nos Campi menores. Somente o entrevistado 2, revela que os colaboradores de seu Campus, não são comprometidos nem com a comunicação interna, nem com a externa, e que há muitas dificuldades para saber o que está acontecendo.

O entrevistado 1 pressupõe que ninguém quer romper o protocolo e o status quo. Ninguém quer fazer sugestões «despropositadas» ou que comprometam a imagem pessoal de bom colaborador. Isto faz recair na reitoria, em boa verdade, qualquer proposta ou intenção de boas práticas ligadas à comunicação interna. A falta de uma cultura de comunicação interna também é mencionada como um complicador.

Montar uma política de comunicação dentro do instituto com a finalidade de sistematizar a comunicação interna é uma das sugestões apontadas pelo entrevistado 10.

4.4 – Comunicação Informal e Rumores

A comunicação informal faz parte da comunicação interna, e os rumores ou “conversas de corredor”, andam juntamente com ela. Coube a esta categoria indagar: se os rumores contribuem ou prejudicam a comunicação interna; e se consideravam a comunicação informal importante dentro deste contexto. Obteve-se as seguintes respostas conforme quadro (11) e (12).

Quadro 11: Você acha que a comunicação informal é importante para a comunicação interna?

Entrevistado	Verbalização
E1	<i>[...] “essa comunicação ela é muito importante porque com a comunicação informal a gente também começa a conhecer as outras pessoas também, as atividades desempenhadas por outros colegas de serviço, o que os alunos tem feito, eles trazem também informações também pra gente, a gente fica também sempre por dentro de algum trabalho ou alguma atividade, então esse relacionamento informal entre nós servidores e entre servidores alunos ele é extremamente importante até pra você traçar alguma estratégia de comunicação”</i>
E2	<i>“Eu acho que ela é mais perigosa do que importante [...] a gente tem que ter muito cuidado com isso”</i>
E3	<i>“Eu acho que toda comunicação é importante, seja ela informal, porque quando surge a comunicação informal, surge a partir de uma necessidade e se ela sinaliza aquela necessidade você pode tomar medidas para complementá-la, sanar aquelas necessidades, então eu acho importante. ”</i>
E4	<i>[...] “eu acho que é meio complicado esta comunicação informal, porque às vezes como membro da comunicação a gente fica sendo os últimos, a saber, a gente fica sabendo de informações terceirizadas que vai passando de um para o outro e se for alguma informação que a gente tem que dar publicidade, a gente não consegue ter eficácia nesta informação. Mas agora a informação que é do dia a dia, aí como servidora eu acho que funciona a comunicação informal. ”</i>
E5	<i>“Eu acho que sim, talvez ela até derrube estas barreiras que os outros canais formais não rompem né, estas conversas do dia a dia às vezes promovem esta comunicação do que os outros canais. ”</i>
E6	<i>“Eu considero o “papo do cafezinho” fundamental porque é o momento de a pessoa estar ali mais descontraída, momento que você descobre o que realmente está acontecendo [...] se está no café ou se encontra com alguém no corredor eles te informam o que está acontecendo e eu vejo também que é um momento para pegar ideias para poder melhorar, porque é um momento de você avaliar o que as pessoas estão achando do trabalho, então neste momento surgem críticas construtivas, outros apontamentos”</i>
E7	<i>“Eu acho que ela importante, um exemplo nós temos aqui a gente usa muito o Google talk que aquela ferramenta de mensagem instantânea, e a funcionalidade é tornar mais rápida a comunicação, o fácil atendimento, às vezes é uma demanda que precisa ser atendida de forma rápida, você já chama o seu colega de trabalho e rapidamente já é atendido, então apesar das várias desvantagens que ela tem, eu vejo este exemplo aqui e aqui funciona. ”</i>
E8	<i>“A comunicação informal eu julgo que ela é importante sim, primeiramente porque ela pode solidificar um laço de colaboração, de amizade, essa informalidade ela não é necessariamente ruim [...] a partir desta informalidade... ideias podem surgir [...] eu vejo com muito bons olhos a questão da informalidade, da conversa de corredor, de ideias que são veiculadas em contextos informais, eu</i>

Entrevistado	Verbalização
	<i>acho isso bom sim. ”</i>
E9	<i>“Às vezes sim, às vezes não, pode rolar muita coisa que não é oficial né, isso que é o problema. A comunicação não oficial às vezes pode transmitir informações não verídicas sobre algum assunto”</i>
E10	<i>“Eu acho assim, toda comunicação é válida pra dentro de uma organização, nós temos que saber apenas delinear o grau, o que é relevante, o que é irrelevante. E a comunicação informal apesar de às vezes ser caracterizada de uma forma negativa, eu já vejo do contrário, ela pode ser bem positiva dentro da instituição, mas ela tem que ser delimitada”</i>

Fonte: Da autora, 2017.

Duque (2013, p. 11) argumenta em seu trabalho que a “segmentação interna no que respeita à comunicação informal é bastante útil, tendo em conta que grupos diferentes de colaboradores têm diferentes necessidades e preferências”. Destaca ainda: “a comunicação informal é das mais adotadas uma vez que permite uma maior facilidade na partilha de conhecimento dentro da organização, devendo ser estimulada, entre os colaboradores, através de ferramentas adequadas”. Tal alegação pode ser notada na presente entrevista onde todos os participantes consideram importante a comunicação interna, com exceção do entrevistado 2 que a considera mais perigosa do que importante. O “papo do cafezinho” é fundamental segundo entrevistado 6 por ser um momento de descontração onde surgem novas ideias e críticas construtivas.

A comunicação informal possibilita maior facilidade de diálogo e satisfação pessoal para alguns, mas ainda causa um pouco de desconfiança para outros quando da veracidade das informações, mas de modo geral é vista como positiva. De acordo com (Robbins, 2005, p. 238) ela “é tida pela maioria dos funcionários como mais confiável e fidedigna do que os comunicados formais.” Keith Davis (como citado em Kusch, 2003, p. 83) defende o “uso construtivo da rede informal de comunicações” que faz parte da organização e oferece alguns benefícios.

A comunicação interna informal serve a estratégia de cada colaborador em afirmar-se positivamente na organização, serve como um auto ajuste aos procedimentos emanados centralmente.

Quadro 12: Para você a comunicação informal, conversas de corredor, contribuem ou prejudicam a comunicação interna? De que maneira prejudicam ou contribuem?

Entrevistado	Verbalização
E1	<i>“Elas atrapalham a partir do momento que as informações elas não chegam de maneira correta para as pessoas, então cria aquele tanto de boato, aquele tanto de “buchicho” e acaba tomando uma proporção muito maior do que de fato é se talvez tivesse sido esclarecido [...] ela não é nem negativa (ela tem lógico os aspectos negativos), mas tem também os positivos. Então se os negativos tivessem maior transparência também eles não aconteceriam. ”</i>
E2	<i>“Bom, eu acho que mais prejudica contribuir eu realmente acho muito difícil que isso contribua com a comunicação interna esses rumores de corredor, geralmente eles começam com uma coisa, um vai aumentando a conversa e pode chegar a distorcer completamente o que estava acontecendo”</i>
E3	<i>“Bom, depende do conteúdo destas informações, desses rumores, mas eu vejo que ela mais contribui do que prejudica porque se há rumores bons ou ruins eles estão sinalizando um problema e quando o problema é sinalizado é fácil de corrigir”</i>
E4	<i>“Eu acho que ela mais contribui do que prejudica porque fica um ambiente, vamos dizer menos travado, um ambiente mais leve para a gente poder trabalhar”</i>
E5	<i>“Elas podem prejudicar sim. Como eu disse, acho que contribui por ser mais uma forma de se comunicar, mas assim falando de rumores, uma comunicação errada pode atrapalhar”</i>
E6	<i>“[...]40% atrapalha no sentido que pega uma informação pela metade e começa a repassar como se fosse à versão oficial [...], mas de qualquer forma o que eu acho importante é estar atento, se você ignorar esses rumores aí que da comunicação vai ficar pior ainda. Então é importante para você ver onde está a falha e tentar corrigir. ”</i>
E7	<i>“Com certeza elas prejudicam, eu vejo assim, que a informação quando ela não é oficial, ela não é institucionalizada, então é assim, cada um tende da maneira como convém aí esta informação ela é distorcida, então ela é muito prejudicial, não convém de forma alguma em termos de comunicação. ”</i>
E8	<i>[.] a questão de conversa de corredor, de conversa de copa no horário do café, isso não atrapalha nem interfere na comunicação interna [...] quando há geralmente conversa de corredor ou na copa, aí geralmente o que há é aquele velho traço humano que diz respeito a “fofocas”, isso é inevitável [...] isso é uma característica do ser humano</i>
E9	<i>“Prejudica. Se tivesse uma comunicação mais forte nessa comunicação formal nem precisa dessa comunicação informal pra te falar a verdade”.</i>
E10	<i>“[...] muitas das vezes elas prejudicam a nossa comunicação interna sim, porque os rumores, as conversas de corredores nunca chegam com veracidade, eles chegam sempre distorcidos para os outros”</i>

Fonte: Da autora, 2017.

Os rumores ou “conversas de corredor” estão inseridos na comunicação interna e podem ser um sinal de fragilidade no processo de comunicação de uma organização. Sete dos 10 entrevistados consideram que as “conversas de corredor” prejudicam a comunicação interna porque “ela nunca chega à veracidade, ela chega sempre distorcida para os outros” (E10). Para o entrevistado 3 ela contribui para sinalizar um problema e pode ser benéfica com a finalidade de corrigir falhas.

Um dos entrevistados discorre que a “conversa de corredor” pode virar fofocas e as julga como uma “característica do ser humano”. De acordo com Robbins (2005) constantemente imagina-se que os rumores começam porque eles alimentam fofocas, mas dificilmente este é o caso; para o autor os rumores emergem como reação a diversas situações e se mantêm enquanto existir expectativas e desejos dos colaboradores.

O rumor ocorre basicamente porque as pessoas procuram entender, dentro das suas possibilidades de «descodificação» e das suas estratégias de sobrevivência pessoal, a informação que corre. Procuram encontrar um sentido na comunicação que lhes permita estar a par de eventuais mudanças. Buscam estabilidade e confiança, numa organização com muitos atores e interesses que podem ser diferentes.

4.5 – Ferramentas utilizadas na Comunicação Interna do IFTM

Outra categoria a ser analisada teve como objetivo verificar quais as ferramentas que os Campi utilizam para a comunicação interna e como é o acesso a todas elas, conforme descrito nos quadros (13) e (14).

Quadro 13: Quais são os principais veículos/ferramentas utilizadas para a comunicação com o público interno?

Entrevistado	Verbalização
E1	<i>“Aqui no Campus a principal ferramenta com o público interno é o e-mail, não tem outra, a gente até tem proposta para fazer um boletim, um jornalzinho, alguma coisa, um newsletter, alguma coisa neste sentido [...] tem o facebook, mas o facebook que acessa mais são os alunos”</i>
E2	<i>“Atualmente o e-mail que a gente tem [...] nós temos também grupos de whatsapp [...] mural a gente utiliza mais para cartaz que chega de divulgação de algum evento científico, alguma coisa assim, mas não tem um mural específico para comunicação interna. ”</i>
E3	<i>“Atualmente o e-mail e o chat, além dos diálogos diretos. Temos os murais também”.</i>
E4	<i>“Então, o principal meio de comunicação é realmente o e-mail institucional, só que existe paralelo a este veículo de comunicação, os grupos de aplicativo do WhatsApp”</i>
E5	<i>“O público interno seria mais os murais e o e-mail mesmo, site também”</i>
E6	<i>“Interno hoje a gente tem aqui a reestruturação dos murais [...] então eu tenho nove murais a minha disposição porque a gente tem dois pisos, o Campus é pequeno, então esses nove murais me atende tranquilamente. Eu tenho um informativo que eu faço que eu chamo de “Semana no Campus” que o faço toda segunda feira com o resumo que aconteceu na semana anterior. Esse informativo ele vai por e-mail para todos os servidores, e-mail de alunos cadastrados [...] uso também o face, o twitter, o linkedin e o próprio youtube também para publicar algumas coisas que são informações diversificadas. O e-mail institucional eu já uso menos, eu só uso para mandar o “Semana no Campus [...] eu prefiro estes outros canais, além do site. ”</i>
E7	<i>“Direcionado ao público interno nós utilizamos muito o e-mail institucional, os quadros de aviso, o site e a página do facebook.”</i>
E8	<i>“E-mail, basicamente e-mail e também o virtual IF”</i>
E9	<i>“O interno é facebook, o site institucional [...] São os mesmos utilizados pra o público externo”</i>
E10	<i>““ Hoje o que nós mais usamos é o e-mail, cem por cento [...]. “Também usamos os murais para poder informar e divulgar. ”</i>

Fonte: Da autora, 2017.

O e-mail institucional é a ferramenta mais utilizada de acordo com o conteúdo da entrevista e também o principal meio de comunicação do público interno da Instituição. Pode-se deduzir que é pelo fato de ter um nível de formalismo inferior ao de muitos outros meios de mensagens escritas (Cunha et al., 2007). Dentro do e-mail localiza-se o chat, que permite as conversas pessoais diretas. Percebe-se uma

preferência a contatos pessoais, com fraca ou nenhuma exposição pública de conteúdo.

Os murais vêm em seguida, utilizados por quase todos também, embora o entrevistado 2 assume que o mural é utilizado apenas para divulgação de eventos científicos. O entrevistado 6 ressalta que consegue fazer um bom trabalho com vários murais disponibilizados em seu Campus, além de um informativo semanal. Analisando o perfil do entrevistado 6 verifica-se que o mesmo possui formação em comunicação social e jornalismo o que facilita o desempenho de sua função na Instituição.

Foi citado também o uso do site institucional por dois entrevistados, mas, considera-se esta ferramenta mais para o público externo do que interno. O Virtual IF, citado pelo entrevistado 8, é um ambiente de intranet que concentra todos os serviços virtuais, ou seja, ele serve como uma mesa de trabalho do servidor e permite sugestões dos usuários para adequação e modernização⁵. Nota-se que os demais entrevistados não citam muito essa ferramenta que poderia ser muito interessante para a comunicação interna justamente por ela ser acessada todos os dias pelos servidores.

As redes sociais, como o facebook, são utilizadas conforme citado por alguns entrevistados, mas não é disponibilizado por todos os Campi para os colaboradores internos no horário de trabalho.

Quadro 14: Os colaboradores do Campus têm acesso a todas as ferramentas disponibilizadas pela instituição?

Entrevistado	Verbalização
E1	<i>“Ao e-mail sim, lógico, a ferramenta interna que é o virtual IF sim. No caso de redes sociais, esta é um pouquinho mais complicada porque não dá para liberar o acesso para todo mundo [...] Aqui no Campus no horário de almoço é disponibilizado o acesso ao facebook normal e depois do almoço o acesso é cortado novamente. ”</i>
E2	<i>“Tem acesso a elas sim tranquilamente”</i>
E3	<i>“Eles têm a essas que a gente utiliza, não tem dificuldades. ”</i>
E4	<i>“Com relação ao e-mail institucional sim, todo mundo tem acesso, agora com relação aos grupos de WhatsApp paralelo aí são vários grupos aí eu já não sei te falar se todos utilizam desta ferramenta”</i>
E5	<i>“Sim, tem um bom funcionamento”</i>

⁵<https://virtualif.iftm.edu.br/>

Entrevistado	Verbalização
E6	<i>“Cada Campus acho que está trabalhando de acordo com que a equipe consegue porque ainda tem Campus que não tem a pessoa específica, então a pessoa acumula a função de comunicação então ele faz meio que nas horas que dá, mais as redes sociais estão abertas para todos [...] O facebook eles tentaram bloquear já mais eu consegui junto com a direção a um bom tempo para que não seja bloqueado então é liberado, inclusive no laboratório para os alunos, aí compete ao professor bloquear no horário da aula ou não, mais é liberado”</i>
E7	<i>“Não tem problema algum, todos tem acesso a todas as ferramentas”.</i>
E8	<i>“É sem nenhum problema, isso aí nunca foi problema não. ”</i>
E9	<i>“E também tem publicações e murais aqui no Campus, o e-mail também e todos os colaboradores tem acesso”</i>
E10	<i>“Sim. Tem as redes sociais, tem o e-mail, em cada campus tem também os murais”</i>

Fonte: Da autora, 2017.

Não existe problema de acesso às ferramentas internas disponibilizadas pelos Campi segundo todos os entrevistados. Quanto às redes sociais, aí sim existe um certo bloqueio que se deve ao fato de que, se for totalmente liberado, as pessoas depois se ocupariam durante o dia no facebook, tratando de assuntos pessoais e não institucionais. Os grupos de WhatsApp são paralelos, não sendo classificados como uma ferramenta interna, mas criados informalmente de acordo com interesses de cada grupo.

4.6 – Fluxos de Comunicação do IFTM

A fim de compreender como as mensagens fluem dentro da instituição, foi questionado aos entrevistados quais os fluxos mais utilizados na comunicação interna se existem dificuldades nestes fluxos. As respostas são disponibilizadas nos quadros (15) e (16).

Quadro 15: Qual o fluxo de comunicação mais utilizado nos seu Campus, ascendente, descendente, lateral ou outro?

Entrevistado	Verbalização
E1	<p><i>“Eu acho que pode considerar um misto destes fluxos, mas até por conta de nossa característica de instituição pública federal, a gente tem bastante hierarquia, então a hierarquia e a burocracia também são muito grandes, a gente utiliza mais num primeiro momento mais o fluxo descendente, de cima para baixo, da alta gestão para os servidores. Ainda não tem como a gente mudar isso de vez, mas a gente usa também o ascendente, quando o servidor tem alguma sugestão às vezes eles encaminham direto para a direção geral outras vezes não e vão passando pelos seus setores até chegar à direção. Agora outro tipo que a gente pode colocar é o horizontal entre os servidores, entre servidores e setores. Esta parte não sei dizer em outros setores, mas na comunicação a gente utiliza muito isso. Se eu preciso de um trabalho de outro setor às vezes eu não tenho que passar por outra chefia de outro setor para entrar em contato, então a gente vai e comunica direto, dependendo da questão a gente tem autonomia para chegar e conversar com outro servidor”</i></p>
E2	<p><i>“Acho que mais lateral e descendente, da direção para gente”</i></p>
E3	<p><i>“Nós temos tanto ascendente, quanto descendente quanto lateral e todos funcionam bem porque somos um time ainda pequeno então não temos estes problemas que ocorre normalmente em lugares com maior número de servidores, colaboradores. ”</i></p>
E4	<p><i>“Eu acho que a gente fica no lateral. Os outros também funcionam sim. ”</i></p>
E5	<p><i>“Eu acho que seria mais lateral de um departamento para o outro. ”</i></p>
E6	<p><i>“Aqui a gente é bem informal, até uma questão que eu tentei colocar e a direção atual aprovou que é pra não ficar aquela coisa engessada que a pessoa tem receio de falar então ficou uma coisa bem informal, a qualquer momento a pessoa pode chegar, pode repassar então eu recebo muita coisa que vem dos alunos, antes tinha uma necessidade do aluno ter que passar para o professor, o professor ter que passar para o coordenador, então o coordenador encaminhar para a direção e a direção passar para a comunicação. Aí esse fluxo ascendente, digamos assim, não funciona, porque ficava muito burocrático, então eu posso dizer para você que hoje o fluxo ele é mesmo informal e as informações chegam de todos os lados, a gente não tem uma padronização”</i></p>
E7	<p><i>“Eu vejo que todos são utilizados, depende da situação, por exemplo, quando nós precisamos levar à gestão algum problema, alguma coisa que precisa ser melhorada então a gente utiliza a ascendente, da mesma forma quando uma informação tem que ser passada para todos os colaboradores tem o uso do fluxo descendente, da mesma forma a lateral também quando tenho que fazer o andamento de informações e reuniões, então eu vejo todos esses fluxos são utilizados e não percebo que tem nenhum que é mais utilizado do que o outro não”</i></p>

Entrevistado	Verbalização
E8	<i>“Eu diria que é uma mistura das três, o que diz respeito à direção geral ela cumpre o papel dela no sentido de divulgar o que compete a ela ser divulgado [...] geralmente a comunicação interna ela se dá de modo mais intenso a pedido dos professores para que isso seja divulgado a todos os servidores do Campus, o nome técnico que se dá a isso aí de fato eu não saberia dizer, mas é assim que acontece. ”</i>
E9	<i>“Na maioria das vezes é de cima para baixo, da direção para os servidores, mais do que 100% da comunicação aqui funciona desse jeito”</i>
E10	<i>“É mista porque às vezes ela vem de cima, às vezes ela surge debaixo do interesse, às vezes vem do servidor, vem de uma direção, vem de uma coordenação, aí depende da demanda e do contexto da informação. ”</i>

Fonte: Da autora, 2017.

Quanto à utilização dos fluxos de comunicação pelos dez Campi da Instituição incluindo a Reitoria, os entrevistados 1, 2 e 9 afirmam ser o fluxo descendente, ou seja, de cima para baixo, o mais utilizado pelo seu Campus. Isso se deve ao fato de ser uma Instituição Pública Federal, onde há o predomínio da hierarquia e da burocracia. Nestes casos a comunicação ascendente é melindrosa, daí que se prefiram os contatos pessoais e por e-mail, no sentido ascendente, o mínimo possível, que pode acarretar também entraves à mudança.

O entrevistado 3 afirma que o fluxo em seu Campus funciona de todos os lados e que isso se deve ao fato de serem pequenos ainda, então facilita esta comunicação. Os entrevistados 6, 7 e 10 também afirmam haver um fluxo que funciona tanto ascendente, quanto lateral e descendente. Ainda o entrevistado 6 considera que a comunicação em seu Campus flui de maneira bem informal e que a direção definiu ser a melhor forma para evitar a burocracia. A comunicação lateral entre os departamentos funciona segundo entrevistados 4 e 5 e o entrevistado 9 visualiza em seu Campus o fluxo de baixo para cima e o de cima para baixo, embora não saiba identificar os nomes dos fluxos, o que se subentende que não tem conhecimento específico dos processos de comunicação.

Conclui-se que depende bastante da gestão de cada Campus o modo como utilizam esses fluxos. Alguns ainda carregam os traços da hierarquia centrados na burocracia que faz parte das organizações públicas e que causa certo tipo de conformação dos colaboradores. Mas percebe-se que outros estão mais receptivos às mudanças e utilizam os diversos fluxos que fazem parte do processo de comunicação proporcionando maior autonomia dos atores internos. Falta aos responsáveis da

comunicação buscar um melhor conhecimento das características de cada fluxo identificado.

Quadro 16: Existe alguma dificuldade no fluxo da comunicação interna? Quais?

Entrevistado	Verbalização
E1	<i>“Existem várias no caso... muitas vezes os servidores e alunos eles não sabem a quem recorrer [...] esta informação que está lá em cima ela não chega de maneira correta ao setor que precisa disseminar a informação, às vezes a informação que está no setor não chega à direção”</i>
E2	<i>“Eu acho que as dificuldades seriam o mal-uso das ferramentas que às vezes as pessoas fazem [...], mas de maneira geral até que o fluxo até que é bom lá no campus realmente é muito tranquila (os diretores são pessoas que estão muito próximas da gente) não tem esta verticalização tão forte. ”</i>
E3	<i>“Nosso time é pequeno e bem coeso, raramente temos problemas de comunicação nesses fluxos”</i>
E4	<i>“Eu não vejo dificuldade de estar conversando diretamente com coordenação, com direção, é bem aberto o espaço para esta comunicação. ”</i>
E5	<i>“Eu entendo que não há dificuldade não”</i>
E6	<i>“Às vezes as pessoas se esquecem, a equipe aqui é muito enxuta, nosso Campus é pequeno, então todos tem muitas atividades, acho que por causa desse excesso de atividade na mão de cada um é o que acaba dificultando”</i>
E7	<i>“Não, não vejo nenhuma, sempre que eu preciso que a informação chegue ao superior a gente sempre consegue, não vejo problema nenhum, sempre de forma muito simples mesmo. ”</i>
E8	<i>“Nunca houve dificuldade não tudo sempre foi muito tranquilo. ”</i>
E9	<i>“Vejo que sim porque só a direção não consegue cuidar dessa parte por isso também transmite algumas funções para a comissão de comunicação”</i>
E10	<i>“[...] eu não vejo essa dificuldade de acessibilidade não, essa acessibilidade é bem clara, a diretoria de comunicação, a comunicação social e o cerimonial de eventos tá sempre aberto para auxiliar, receber a qualquer momento”</i>

Fonte: Da autora, 2017.

Dos fluxos utilizados nos Campi da Instituição identificados pelos entrevistados apenas 3 revelam ter dificuldades, assim como citado na questão anterior, era previsível que alguns Campi apresentassem problemas de como as comunicações são conduzidas. O entrevistado 1 relata que as informações de cima para baixo nem sempre chegam da maneira correta. Cunha et al (2007, p. 454) afirma que “quando não é eficaz, esta

comunicação suscita equívocos, ansiedade, insatisfação e rumores entre os colaboradores”.

Os demais entrevistados afirmam que o fluxo é tranquilo e não demonstram tantas dificuldades. Mais uma vez infere-se da entrevista talvez um certo desconhecimento das características de cada fluxo por parte dos responsáveis pela comunicação, o que impede a identificação de algumas obstruções que podem acontecer no processo de comunicação.

4.7 Barreiras/Ruídos da Comunicação Interna

Todo processo comunicativo está sujeito a deformações. São as chamadas barreiras da comunicação que afetam direta ou indiretamente a mensagem produzida. Esta categoria buscou identificar as barreiras que dificultam a comunicação interna do IFTM e são descritas nos quadros (17) e (18).

Quadro 17: Existem muitas barreiras/ruídos que afetam negativamente o processo de comunicação do Campus?

Entrevistado	Verbalização
E1	<i>“Existem, temos novamente a rádio peão é umas das barreiras que afetam e depois temos as barreiras digamos pessoais, o fulano A não gosta do fulano B, então eles não conversam com aquela pessoa... Tem a física porque existem setores aqui que são muito distantes então é muito difícil manter contato com eles porque precisa do transporte também, ou às vezes o telefone não está funcionando ou está sem acesso à internet, isso vai dificultando também, vai criando barreiras na nossa comunicação. ”</i>
E2	<i>“Não, não sei se é porque estou há pouco tempo e pelo fato de ser um Campus novo ainda, eu não vejo muita barreira não, assim eu nunca senti nem pessoal, nem da organização, não vejo muitos ruídos, não vejo muitas conversas e corredor, eu não percebo muita dificuldade nisso não. ”</i>
E3	<i>[...] barreiras pessoais não vejo dificuldade [...] ainda falta alguma infraestrutura, mas está funcionando. Nosso Campus tem um grupo bem coeso então às informações circulam bem.</i>
E4	<i>“Olha eu acho que a gente pode colocar a barreira física com relação à distância porque o Campus é grande e às vezes a gente não consegue falar com todo mundo [...] com relação talvez a barreira pessoal não sei se encaixaria é mesmo a questão do tempo, da disponibilidade das pessoas. Existe esta distância também, da pessoa se deslocar até a outra e às vezes as atividades não permitem por a</i>

Entrevistado	Verbalização
	<i>gente estar envolvido com alguma coisa. ”</i>
E5	<i>“Eu não vejo muito estas barreiras não”</i>
E6	<i>“Aqui a maior dificuldade [...] a gente não tem software para fazer um material gráfico bacana, aí é onde a reitoria não consegue atender também pelo fluxo de trabalho, eu não tenho software para desenvolver uma atividade mais elaborada porque a gente está muito limitada a isso, então é uma parte vamos dizer tecnológica [...] se eu proponho ações novas e eu tenho condições físicas de material físico para fazer a direção libera, mas ainda tem algumas ideias que a gente não conseguiu implantar por dificuldades de software e de pessoas [...] a equipe hoje só seu eu, “equipe”, então seria essa limitação de pessoas e de liberação para compra de software, o restante aqui é bem tranquilo com a direção”</i>
E7	<i>“O nosso Campus ele fica situado na fazenda, então frequentemente nós temos alguns problemas de comunicação com telefone ou com a internet, então é a única barreira que eu vejo é a de forma física mesmo quando há a instabilidade nesses serviços, então a comunicação fica um pouco prejudicada nesse sentido. Mas se tratando de barreiras a única que eu consigo enxergar é essa. ”</i>
E8	<i>“Com relação à dificuldade de comunicação que existe, ele é técnico no seguinte sentido: a internet do nosso Campus ela cai com frequência, e há dias que ela não funciona, então com relação a dificuldades pessoais elas praticamente inexistem, e quando há são poucas”</i>
E9	<i>Olha, na verdade aqui o que afeta mais a falha da comunicação é que o Campus é um pouco grande e quando tem publicações em murais a gente custa conseguir um local. Mais uma barreira física mesmo[...], mas quanto a emocional, outro tipo não tem não.</i>
E10	<i>“Existem alguns ruídos de estrutura, que às vezes alguma ferramenta que a gente precisa estar atualizando, uma câmara mais atualizada do momento que vai fazer diminuir um trabalho ajudar numa diagramação, num tratamento de um vídeo, então às vezes uma ferramenta atrasa o nosso trabalho, esta dificuldade às vezes, e você sabe que às vezes nem é pela instituição, a burocracia do serviço público [...] A comunicação também como o Instituto cresceu muito ela ainda está com o quadro carente de pessoal, há necessidade de ampliar este quadro, mas também não é dependência nossa...”</i>

Fonte: Da autora, 2017.

Pode-se inferir do entrevistado 1 que as barreiras são humanas, mais o pormenor significativo da distância. A rádio peão é um mecanismo de sobrevivência num sistema muito rígido e no qual as pessoas procuram sobreviver da melhor maneira acautelando os seus interesses pessoais. Em vez de ser um agente de mudança, a rádio peão confirma a forma de estar num sistema rígido burocrático. O entrevistado 2 não consegue enxergar barreiras e alega o fato do seu Campus ser novo ainda, isso pode ser detectado

com o tempo, com a convivência. Para o entrevistado 3 há problemas de infraestrutura apenas, o que caracteriza uma barreira física. Mais uma vez a barreira física é identificada segundo entrevistado 4 e isso se deve ao fato do Campus ser grande e as pessoas ficarem mais afastadas, e isso pode ser percebido com o entrevistado 9 também.

Não existem barreiras no Campus do entrevistado 5 assim como não existem problemas nos fluxos. Imagina-se que tudo corre bem no processo de comunicação, mas ao observar o perfil do entrevistado nota-se que o mesmo possui uma formação que talvez não permita ter uma visualização mais coerente dos processos comunicativos.

Os entrevistados 6 e 10 relatam a necessidade de softwares e ferramentas novas que os impedem de desenvolver algumas ideias e dificultam o trabalho. Estas barreiras também são classificadas como físicas, mas ressalta-se aqui a barreira burocrática, uma vez que qualquer tipo de equipamento, software e material depende da necessidade de licitações que são muitas vezes complicadas por causa do sistema burocrático do serviço público.

As barreiras relacionadas a problemas de transmissão como internet e telefone são relatados pelos entrevistados 7 e 8, estas barreiras são classificadas como físicas.

Quadro 18: Você tem alguma proposta para melhorar a comunicação interna no seu no Campus?

Entrevistado	Verbalização
E1	<i>“A gente no caso precisava desenvolver não é nem uma cultura de comunicação interna, mas uma cultura de comunicação onde todos os servidores e alunos soubessem da importância que eles têm nesse percurso, tanto interno quanto externo, porque se a gente não tem uma boa comunicação interna, a externa fica extremamente prejudicada, então as pessoas têm que criar este hábito de entender que elas também são elementos de comunicação dentro da instituição. ”</i>
E2	<i>“Talvez melhorar a comunicação da gestão da comunicação com os Campi para poder realmente tentar fazer uma comunicação única, ter mais reuniões, mais conversas, mais acertos entre a direção de comunicação e a comunicação que está no Campus. ”</i>
E3	<i>“Com a chegada de novos servidores na reitoria melhorou muito a comunicação então agora eu acredito que com algumas ações pontuais a gente consiga estabelecer uma conexão mais efetiva com a comunicação central. ”</i>
E4	<i>“Então, eu acho que é a questão mesmo da gente conscientizar os servidores da importância desta comunicação, de estar todo mundo sabendo das coisas que acontecem no instituto”</i>
E5	<i>“Isto é uma coisa que a gente sempre pensa, em algumas soluções, mas como eu te disse o nosso maior problema aqui quando a gente fala de comunicação interna é justamente encontrar esse canal [...] para te falar uma proposição eu tenho dificuldades em te passar. Seria</i>

Entrevistado	Verbalização
	<i>uma solução sim ter uma coordenação só para isso, aqui é só uma comissão, a gente tem várias atribuições além, não fica só por conta disso. ”</i>
E6	<i>“Aqui no Campus seria a questão da estrutura física para ter mais equipamentos e ter mais pessoas, mais eu sei que não depende do Campus, depende da Reitoria, a abertura de mais vagas, a abertura de cargos [...] tem também a questão da limitação que a gente tem hoje de estar tudo muito concentrado na reitoria [...] Se tivesse mais independência do Campus para fazer outras coisas eu acho que poderia melhorar, porque a informação ela tem que ser ágil [...], então o que acontece hoje eu tenho que divulgar hoje, não tenho que esperar do informativo que é feito na reitoria, que ele sai com uma média de cinco meses de atraso da informação ninguém mais vai ler, em minha opinião é um desperdício de tempo e de dinheiro. Se fosse algo mais independente de cada Campus fazer da forma que prefere, lógico que atendendo o que é obrigatoriedade, a comunicação no Instituto no geral seria melhor, não essa concentração</i>
E7	<i>“Eu acredito muito assim que o informativo eu vejo ele como uma ferramenta muito importante no sentido de levar as informações que acontece em todos os Campus para todo mundo e acredito na ideia de um boletim semanal para cada Campus, então assim, a gente faria este boletim e disponibilizaria na forma digital, acredito que seria a forma mais conveniente e aí para que todos os funcionários estejam a par das informações que são pertinentes naquele período, naquele pequeno espaço de tempo, aí todos estariam alinhados sem conversas de corredor, sem informação distorcida, então uma forma que eu vejo de informação eficiente é essa, um boletim semanal. Seria interessante a coordenação dar algumas orientações em termos de padrões para cada um não fazer do jeito que mais convém. ”</i>
E8	<i>“[...] com relação a esta questão pessoal está muito tranquilo, é só mesmo a parte técnica que precisava ser resolvido, até mesmo para que a gente esteja preparada para quando o Campus for maior a gente ter uma estrutura técnica para que esta comunicação ocorra de modo adequado”</i>
E9	<i>“Talvez utilizar os recursos que a gente tem com a equipe que a gente mais utiliza como as redes sociais, até o site mesmo. Eu tenho conhecimento que os Institutos Federais tinham uma rádio e estava até no site do instituto uma época depois eles tiraram, dava para ter muito conhecimento do que acontecia fora do instituto também. Talvez se tivesse dentro do Campus funcionaria, quer dizer, uma sugestão, usar mais os recursos que a gente possui. ”</i>
E10	<i>“Nós vamos agora, realizar o primeiro passo para tentar melhorar esta comunicação interna, que é montar um manual de políticas de comunicação [...] esse manual vai orientar não só a reitoria como até os Campi nas ações de comunicação que deve ser feita [...] Então iremos montar um plano de trabalho, uma estratégia a partir do segundo semestre de 2017 para tentar criar este plano de comunicação, desenvolvimento da comunicação dentro do Instituto”</i>

Fonte: Da autora, 2017.

São diversas as propostas apresentadas pelos entrevistados para melhoria da comunicação interna em seus *Campi*. O entrevistado 1 sugere o desenvolvimento de uma cultura de comunicação. De acordo com o professor da UMESP e da ECA/USP, Wilson da Costa Bueno⁶ uma cultura de comunicação não floresce em estruturas hierarquicamente rígidas e não é percebida em *house-organs* cuja pauta é definida por interesses meramente institucionais, sem levar em conta as demandas e as expectativas dos públicos internos. Para se construir uma cultura de comunicação, fundamental para a saúde da comunicação interna, é preciso que as organizações abandonem práticas antigas, baseadas na perspectiva de que informação é poder e que, portanto, precisam estar sob o controle dos chefes, excluídos os que costumam pensar de maneira diferente. Quando o entrevistado 4 propõe “conscientizar os servidores da importância desta comunicação”, também se nota esta falta de uma cultura de comunicação interna.

Estabelecer uma comunicação única com a comunicação central para que se torne mais efetiva e alinhada é proposta pelo entrevistado 2 em acordo com o entrevistado 3. O entrevistado 5 alerta que representantes de comissões geralmente têm outras atribuições e não ficam exclusivamente disponibilizados para a comunicação e uma coordenação seria uma solução para resolver estas falhas.

Sugere o entrevistado 6 uma maior independência do Campus, pois tudo depende da Reitoria. Faltam equipamentos e pessoas, que mais uma vez esbarra-se na burocracia. Não é tão simples numa Organização pública conseguir pessoal adequado para um setor específico por depender de liberação de cargos e concursos.

Outras propostas se referem à criação de boletins semanais de informações disponibilizadas de maneira rápida ou adequar os próprios recursos que os *Campi* já possuem de forma mais padronizada, porém, independentes. O entrevistado 10 relata a proposta de montar um manual de “política de comunicação” que visar orientar todos os *Campi* sobre as ações de Comunicação.

⁶<http://www.rp-bahia.com.br/colunistas/wilbueno4.htm>, recuperado em 15 de maio de 2017

Capítulo V - Propostas de melhorias para a comunicação interna no IFTM

Um processo de comunicação interna vai muito além da criação de jornais e murais internos, de meios e veículos. É necessário considerar que não basta apenas “informar” ou transmitir conteúdos. O ato de comunicar envolve dar sentido à realidade, devendo considerar que a mensagem seja interpretada de acordo com as experiências de cada receptor, sendo essencial uma análise mais profunda não só do público interno, como a forma que se pretende atingi-lo (ABRACOM, 2008).

A partir do conteúdo das entrevistas foi possível perceber algumas dificuldades que os responsáveis da área de comunicação de cada Campus do IFTM têm em promover uma gestão de comunicação interna que esteja alinhada aos objetivos dos atores internos e da Instituição como um todo. No entanto, não se pode ignorar que a gestão da comunicação interna nas organizações públicas é imbuída de características da própria administração pública, sendo necessário um modelo mais comunicativo e menos informativo por parte destas Instituições. A comunicação deve favorecer aos servidores uma visão sistêmica da organização que ultrapasse as atribuições do cargo e rotinas burocráticas (Sales, 2013).

Verificou-se que cada Campus tem suas especificidades por causa do seu tamanho, do tempo de funcionamento, infraestrutura, quadro de pessoal dentre outros. Portanto, a partir dos dados apresentados e considerando as sugestões apontadas pelos entrevistados, propõem-se algumas estratégias de ação para solucionar as dificuldades da comunicação interna do IFTM:

1. Criar uma coordenação ou setor de comunicação para cada Campus.

As atividades de comunicação dos Campi são exercidas por Comissões formadas pelos servidores. Diferente da Reitoria que possui uma Coordenação de Comunicação com pessoal habilitado em comunicação social e relações públicas, isso não acontece com todas as comissões, que são formadas por servidores que exercem outras funções como professor, técnico em assuntos educacionais, assistente administrativo, técnico de T.I.

Pode-se perceber do conteúdo das entrevistas um maior conhecimento dos processos administrativos por aqueles perfis que tem alguma formação na área de comunicação e um maior engajamento também. O fato dos membros das comissões exercerem outras funções que não são exclusivas da comunicação acaba prejudicando o desenvolvimento de um planejamento de comunicação interna.

Nesse contexto, a proposta seria criar uma coordenação em cada Campus, ou na impossibilidade de coordenações, setores que aloquem servidores que tenham conhecimentos técnicos na área ou um perfil que seja compatível com a atividade exercida, além da reestruturação do quadro para os lugares que demandem mais pessoal.

2. Desenvolver um Plano de Comunicação Interna.

Segundo Kunsch (2003, p. 161) “a comunicação é um ato de comunhão de ideias e o estabelecimento de um diálogo, não é simplesmente uma transmissão de informações”. Inere-se das entrevistas que os responsáveis pela comunicação no IFTM se preocupam mais com a transmissão de informações, o que demonstra a carência de uma comunicação interna. Para se estabelecer uma Comunicação interna, é preciso desenvolver um planejamento “cujo conteúdo será formado pelas necessidades de transmitir as mensagens-chave para o relacionamento com o público interno, e ao mesmo tempo, conhecer e tratar as expectativas desse público para com a organização. A justa medida está em minimizar ao máximo a distância entre as necessidades e as expectativas” (ABRACOM, 2008 p.14).

Quando a Comunicação Interna não é planejada, a informação não alcança todos os colaboradores ou os comunicados circulam desordenados e o relacionamento empresa-colaborador é confuso, abrindo espaço para ruídos, troca de informações erradas ou com sentido distorcido. É nessa hora que a famosa rádio corredor toma forma, prejudicando o clima organizacional, impactando na produtividade dos colaboradores e na sua motivação. Diante deste quadro, propõe-se aos profissionais de comunicação da Coordenação Geral elaborar um Plano de comunicação Interna e implantar em cada Campus para que seja coordenado por profissionais de comunicação sejam eles jornalistas, relações públicas, publicitários ou que tenha um perfil adequado ou afinidade com a área. Primeiramente deve-se levantar um diagnóstico do público interno para saber quais são as suas necessidades e expectativas dentro da Instituição. Após diagnóstico é possível estabelecer os objetivos e estratégias da comunicação interna, segmentar este público interno, definir táticas, prazos e resultados esperados.

Para elaborar este plano, sugere-se seguir as fases propostas pela Social Base⁷ conforme quadro abaixo:

Quadro 19: Fases para um Planejamento de Comunicação Interna.

Fase 1 Diagnóstico	É o momento de fazer um mapeamento para conhecer o cenário atual da empresa, com pesquisas que transpareçam os desejos e as necessidades do colaborador.
Fase 2 Definição da Hierarquia da Informação	É o momento de aprimorar e estruturar as soluções existentes, direcionando qual a natureza da informação: operacional, estratégica, técnica ou motivacional.
Fase 3 Composição da Política	É momento de orientar e integrar as ações de Comunicação da empresa, formalizando um processo que nem sempre as pessoas percebem que ocorre
Fase 4 Responsabilidade da Liderança	É o momento de estimular os gestores a participarem do processo de comunicação, assumindo o compromisso de criar um efeito cascata da informação. Nessa etapa, também pode-se criar Comitês, Grupos ou Redes de Comunicação Interna.
Fase 5 Controle e Manutenção	É o momento de gerir o Planejamento de Comunicação, fazendo com que o processo seja naturalizado na empresa
Fase 6 Aferição de Resultados	É o momento de mensurar a Comunicação e avaliar a sua eficiência.
Fase 7 Plataforma dos Meios	É o momento de decidir sobre os canais a serem utilizados na Comunicação. Cada um deles deve priorizar a efetividade/atratividade da forma, quanto à mensagem a ser entregue ao público.
Fase 8 Plano de Ação	É o momento e gerir todas as atividades de Comunicação Interna por meio de ações coerentes e ordenadas. Um roteiro básico: definição de objetivos, estratégias da Comunicação, segmentação do público interno, táticas, prazos (cronograma) e resultados esperados.

Fonte: Adaptado de Social Base. *Planejamento de comunicação interna o guia completo*. Recuperado de <http://materiais.socialbase.com.br/agradecimento-ebook-planejamento-de-comunicacao-interna> em 20 de maio de 2017.

⁷ Rede Social Corporativa. <http://www.socialbase.com.br>

3. Construir uma “cultura de comunicação”.

Uma boa comunicação interna só será alcançada quando a Instituição consolidar uma cultura de comunicação. Esta proposta não depende exclusivamente dos profissionais de comunicação, mas cabe a eles conduzir este processo para gradativamente mudar o panorama da Instituição.

Segundo Bueno⁸, a organização necessita mais do que apenas profissionais de comunicação competentes ou de caixinhas no organograma. Ela precisa construir uma cultura de comunicação. De acordo com o autor, construir uma cultura de comunicação não é tarefa fácil “é algo que se constrói ao longo do tempo, com a participação e o comprometimento de todos os públicos internos, algo que se compartilha e se vivencia permanentemente”. Ainda ressalta que “uma comunicação interna, apoiada em uma autêntica cultura de comunicação, estabelece canais personalizados para o relacionamento com os públicos internos, obedecendo os seus perfis e necessidades, adequa discursos e conteúdos e busca incentivar a participação dos funcionários pelo fortalecimento dos fluxos ascendente e lateral de comunicação”.

Dentro deste contexto e considerando o conteúdo das entrevistas que denota a falta de uma cultura de comunicação, espera-se que ela possa ser estabelecida para o fortalecimento da comunicação interna em toda a Instituição.

4. Estabelecer um calendário trimestral ou semestral de reuniões com as equipes dos Campi, para alinhamento das ações pontuadas pela Coordenação Geral.

A coordenação geral de Comunicação é responsável por planejar, coordenar, supervisionar, orientar e executar as atividades relacionadas a esta área no IFTM. Portanto, propõe-se que se estabeleça um calendário de reuniões para que haja um maior contato com os representantes de comunicação dos Campi, com a finalidade de alinhar as ações que são estabelecidas.

Os entrevistados relataram a importância das reuniões por ser um meio onde podem ser trocadas ideias e experiências, onde conhecimentos podem ser

⁸Wilson da Costa Bueno (<http://www.rp-bahia.com.br/colunistas/wilbueno4.htm>, recuperado em 15 de maio de 2017)

compartilhados, o que implica crescimento para toda a instituição e constitui-se um ponto fundamental para o estabelecimento de uma boa Comunicação Interna.

Nos relatos das entrevistas percebeu-se que a dificuldade em fazer reuniões ocorre pelo fato da distância física entre os representantes dos Campi e a coordenação. As reuniões presenciais geram um gasto para a instituição, entretanto, podem ser realizadas por videoconferência sem acrescer custo adicional.

5. Desenvolver um manual de boas práticas de comunicação interna.

Outra proposta é elaborar um guia com dicas e com boas práticas de Comunicação Interna que contenha um conjunto de ideias, de princípios estruturantes e de propostas simples que permitam incorporar pequenas práticas nas ações diárias com a finalidade de contribuir para a melhoria da comunicação no ambiente interno.

6. Utilizar melhor os recursos das ferramentas disponibilizadas e adotar as redes sociais como uma ferramenta de comunicação interna visando à possibilidade de ampliar o alinhamento da instituição com os seus servidores.

Ao se tratar de comunicação interna, as redes sociais ainda são vistas com receio pelas organizações por serem um espaço supostamente democrático para manifestação de qualquer tipo. É uma ferramenta sem censura, que dissemina as informações muito rápidas, de maneira descentralizada, provocando certa desconfiança na veracidade das informações que podem ser consideradas como um risco para uma organização. No entanto, a comunicação interna não pode se limitar aos espaços físicos para atuar, e bloquear o acesso às redes sociais no espaço de trabalho não parece uma solução definitiva (Martinelli, 2014). Sugere-se que o acesso seja liberado como uma expectativa de promover maiores possibilidades de conexões para a comunicação interna. Para assegurar um certo grau de confidencialidade pode-se criar uma política específica que declare direitos e deveres dos colaboradores nas redes sociais.

7. Elaborar um mapeamento dos fluxos de comunicação de cada Campus a fim de identificar onde estão as falhas e os ruídos no processo de trocar informações ou onde será necessário que a comunicação interna atue mais fortemente.

O conteúdo das entrevistas demonstrou que os fluxos de comunicação no IFTM mudam de Campus para Campus. É normal que numa Instituição pública prevaleça o sistema hierárquico sendo mais fácil detectar o fluxo descendente, mas alguns Campi utilizaram fluxos ascendentes e laterais. A proposta de mapear os fluxos tem a função de permitir aos responsáveis identificar os pontos críticos quanto ao percurso que as informações tomam, e assim, traçar o melhor caminho para atuação de uma comunicação interna mais fluida.

8. Inserir no planejamento da instituição a compra de softwares e ferramentas novas a serem disponibilizadas aos responsáveis de comunicação e buscar apoio junto ao setor de Tecnologia da informação para minimizar as barreiras físicas referentes a falhas de internet e telefone.

Devido às especificidades da administração pública, há certa dificuldade em adquirir suprimentos de imediato por causa de recursos do sistema licitatório. Portanto, é necessário inserir com antecedência no sistema de planejamento orçamentário da Instituição, os materiais e ferramentas que serão utilizados pelo setor de comunicação. Quanto aos problemas de conexão com internet e telefone, recomenda-se a integração com o setor de tecnologia da informação para que sejam feitos os ajustes necessários.

Conclusões

A comunicação nas organizações passou por significativas transformações ao longo dos anos. A evolução tecnológica contribuiu de forma significativa para que as áreas de comunicação modernizassem suas estruturas com recursos mais avançados que facilitam a troca de informações. Todavia, não bastam somente recursos tecnológicos para desenvolver uma comunicação eficiente. Ela se constrói com as relações que se processam dentro das organizações, com seus atores internos. A comunicação interna se tornou uma área estratégica para a construção dessas novas relações e quando bem planejada contribui consideravelmente para o fortalecimento da organização como um todo.

A presente dissertação delimitou como estudo a comunicação interna no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro e pretendeu levantar quais são as dificuldades e desafios que os responsáveis pela área de comunicação enfrentam na gestão da comunicação interna. Procurou-se, como objetivos específicos: analisar as ferramentas de comunicação interna utilizados no IFTM e verificar os moldes em que são utilizadas pelos colaboradores; analisar o fluxo da comunicação interna no IFTM a fim de compreender como as mensagens fluem dentro da Instituição; avaliar o grau de comprometimento dos colaboradores com a comunicação interna; identificar as barreiras que dificultam a comunicação interna do IFTM; e a partir deste levantamento, apresentar estratégias de ação para solucionar as dificuldades da comunicação interna do IFTM.

Inicialmente foram fundamentados os elementos que fazem parte da comunicação organizacional:

- o processo de comunicação, que é o caminho desde a transmissão até a recepção de informações entre as pessoas;
- os fluxos que indicam a direção que a comunicação funciona dentro de uma organização; os canais formais e informais que constituem a comunicação;
- as barreiras que impedem a eficácia da comunicação e;
- as ferramentas utilizadas com o propósito de fazer a comunicação funcionar.

Estes elementos serviram como suporte para a construção do guião (Anexo 1) que conduziu a entrevista semiestruturada que foi aplicada a um responsável pela área

de comunicação social de cada Campus do IFTM e um da Reitoria, totalizando dez entrevistados.

Os dados recolhidos foram analisados pela técnica da análise de conteúdo, seguindo as fases propostas por Bardin (2002). Na pré-análise, as entrevistas foram transcritas, organizadas, lidas, e separadas por categorias. Depois as entrevistas foram classificadas por temas e definidas as categorias baseadas na fala dos entrevistados e apresentadas em quadros. A última fase apresentou a interpretação dos dados de cada categoria pelo pesquisador.

Considerando os dados levantados, os objetivos propostos no estudo foram atingidos. Foi possível verificar que, a ferramenta mais utilizada por todos os Campus é o e-mail institucional, embora muitas outras ferramentas sejam disponibilizadas. Compreendeu-se que o fluxo dentro da instituição funciona muito de cima para baixo, o que é uma característica intrínseca da administração pública, mas em alguns Campi este fluxo já está funcionando em todas as direções. Isto demonstra que alguns gestores percebem a importância de uma comunicação mais democrática. Verificou-se que os colaboradores são comprometidos com a comunicação mais no sentido de divulgação de informações. Foram apontadas as principais barreiras que dificultam a comunicação interna do IFTM como: distância entre setores, falta de softwares e equipamentos de comunicação mais modernos, problemas técnicos de internet, que acontece principalmente nos Campus situados na área rural. Os rumores também foram mencionados como uma barreira humana que interfere na eficiência da comunicação.

Diante dos levantamentos apresentados foi possível responder à questão que norteou a investigação: Quais as dificuldades e desafios encontrados pelos responsáveis da área de Comunicação social do IFTM na gestão da comunicação interna e que propostas podem ser feitas no sentido de resolvê-las? Além dos problemas identificados, foi possível inferir dentro do contexto das entrevistas outras dificuldades encontradas pelos responsáveis da área de comunicação como: a falta de conhecimento das atribuições previstas em um regulamento, a falta de um alinhamento das ações que são estabelecidas com a coordenação geral, a carência de uma política e uma cultura de comunicação interna. Uma organização só terá uma boa comunicação interna se dispuser de uma cultura de comunicação onde todas as pessoas que a integram estiverem comprometidas com a circulação e a partilha de informações. Alguns obstáculos estão relacionados às especificidades que a administração pública apresenta como a hierarquia e burocracia, mas que podem ser amenizadas com um bom

planejamento juntamente com os gestores e os profissionais de comunicação. Estes são peças fundamentais para o planejamento de uma boa comunicação interna.

Foram recomendadas oito ações para solucionar as dificuldades da comunicação interna do IFTM:

- Criar uma coordenação ou setor de comunicação para cada Campus;
- Desenvolver um Plano de Comunicação Interna;
- Construir uma “cultura de comunicação”;
- Estabelecer um calendário trimestral ou semestral de reuniões com as equipes dos Campi, para alinhamento das ações pontuadas pela Coordenação Geral;
- Desenvolver um manual de boas práticas de comunicação interna;
- Utilizar melhor os recursos das ferramentas disponibilizadas e adotar as redes sociais como uma ferramenta de comunicação interna visando à possibilidade de ampliar o alinhamento da instituição com os seus servidores;
- Elaborar um mapeamento dos fluxos de comunicação de cada Campus a fim de identificar melhor onde estão as falhas e os ruídos no processo de trocar informações ou onde será necessário que a comunicação interna atue mais fortemente;
- Inserir no planejamento da instituição a compra de softwares e ferramentas novas a serem disponibilizadas aos responsáveis de comunicação e buscar apoio junto ao setor de Tecnologia da informação para minimizar as barreiras físicas referentes a falhas de internet e telefone.

O principal desafio dos responsáveis pela área de comunicação social do IFTM na gestão da comunicação interna é justamente ser capaz de gerir essas dificuldades internas. O modo de planejar e administrar a comunicação interna estão diretamente ligados aos profissionais dessa área nas administrações públicas, por isso, cabe a eles conduzir todos os atores internos para uma maior participação e envolvimento no ambiente da instituição. Portanto, espera-se que as ações propostas possam contribuir para que os responsáveis pela área de comunicação social desenvolvam uma comunicação interna mais eficiente, que promova a total integração entre a instituição e seus colaboradores, onde todos possam se beneficiar.

Limitações e Perspectivas para investigações futuras

Os fatores limitadores da pesquisa poderão estar relacionados com a escolha dos sujeitos pesquisados. Foram ouvidos 10 responsáveis pela área de comunicação do IFTM, um responsável de cada Campus e um responsável da Reitoria. O perfil traçado não abrangeu todos os colaboradores internos da instituição, mas possibilitou um contato mais profundo com os responsáveis da comunicação. Talvez esse fator impeça tirar conclusões mais generalizadas sobre a comunicação interna de toda a instituição.

É necessário ressaltar, que o objetivo da pesquisa era levantar as dificuldades e desafios encontrados pelos responsáveis da área de comunicação na gestão da comunicação interna. Estes objetivos foram atingidos, porém, faz farte dos desafios do planejamento dessa comunicação, pensar em uma investigação mais minuciosa.

Conforme exposto, a amostra de análise do estudo ficou restrita somente aos responsáveis pela área de comunicação social do IFTM. Não foram ouvidos os demais integrantes das comissões e nem os colaboradores da instituição, logo, seria válido ouvir todos os atores internos, através de uma pesquisa que permita fazer um diagnóstico mais aprofundado da comunicação interna.

Referências Bibliográficas

- Associação Brasileira das Agências de Comunicação. (2008). *Caderno de Comunicação Organizacional: Como Entender a Comunicação Interna*.
- Bardin, L. (2002). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bergamini, C. W., & Coda, R. (1997). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). *Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais*. *Em Tese*, 2(1), 68-80. Recuperado em 9 julho, 2017, de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976>
- Braga, C. D., & Marques, A. L. (2008). *Comunicação e mudança: a comunicação como elemento facilitador do processo de mudança organizacional*. *Revista da FAE*, 11(1), 9-17. Recuperado em 9 julho, 2017, de <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/254/173>
- Cabral, A. C., Santos, A. M., Santos, V. L., Dos Santos, T. O. R., De Oliveira, R. C. R., & Felizola, M. P. M. (2009 setembro). *Comunicação organizacional integrada: em busca de um conceito*. In *Anais XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, Caxias do Sul, RS, Brasil.
- Carvalho, C. A. P. (2012). *Gestão da comunicação interna como uma ferramenta estratégica*. Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Línguas e Administração, Vila Nova de Gaia. Recuperado em 9 julho, 2017, de <http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/4554/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20FINAL%20DE%2030-11-2012%20%283%29.pdf?sequence=1>
- Castilhos de Araujo, Denise; Soares Simanski, Elida Sandra; Muller de Quevedo, Daniela; (2012). *Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso*. *BBR - Brazilian Business Review*, Sin mes, 47-64.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações* (2a ed.). Rio de Janeiro: Editora Elsevier-Campus.

- Correia, A. M. R., & Mesquita, A. (2014). *Mestrados e Doutoramentos* (2a ed.). Portugal: Vida Economica Editorial.
- Chizzotti, A. (1995). *Pesquisa em ciências humanas e sociais* (2a ed.) São Paulo: Cortez.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6a ed.). Lisboa: Editora RH.
- Curvello, J. (2012). *Comunicação interna e cultura organizacional* (2a ed.). Brasília: Casa das Musas.
- Duque, M. S. R. V. (2013). *A comunicação interna nas organizações: uma meta-análise*. Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Portugal. Recuperado em 9 julho, 2017, de <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/11408/1/DM-MSRVD-2013.pdf>
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., Caetano, A., & Passos, A. M. (2011). *Manual de psicossociologia das organizações* (6a ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Filipe, C. (2007). *Comunicação interna: vector estratégico para a qualidade: um ensaio sobre uma empresa do sector do retalho*. Dissertação de Mestrado, Universidade Aberta, Lisboa, Portugal. Recuperado em 26 novembro, 2016, de <https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/574/1/LC397.pdf>.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*. Lucerna: Principia Editora.
- GIL, A. (1996). *Projetos de pesquisa: como elaborar* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- GIL, A. C. (1999). *Metodologia e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.

- Godoy, A. S. (1995). *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. Revista de administração de empresas, 35(2), 57-63. Recuperado em 9 julho, 2017, de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>
- Kunsch, M. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus editorial.
- Medeiros, R. (2006). *A comunicação interna numa organização pública*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, Brasil. Recuperado em 9 julho, 2017, de <https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/12216/1/Rildenirom.pdf>
- Marchiori, M. (2008). *Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações*. Ciências da informação, 42(2), 49-54. Recuperado em 9 julho, 2017, de <http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/backup-03-10-2012/publicações>.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (1999). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Marconi, M., & Lakatos, E. M. (2007). *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos* (7a ed.). São Paulo: Atlas.
- Minayo, M. C. (2011). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Editora Vozes Limitada.
- Nogueira, M. F. M. (2013). *A Gestão da comunicação interna das instituições públicas: um recurso esquecido*. Comunicação & Informação, 4(1/2), 121-131. Recuperado em 9 julho, 2017, de <https://www.revistas.ufg.br/ci/article/view/24024/14032>
- Pessoni, A., & Yizima, L. J. (2011). *Comunicação interna-desafios e atualizações no cenário atual*. Comunicologia-Revista de Comunicação e Epistemologia da

- Universidade Católica de Brasília, 4(1), 125-145. Recuperado em 9 julho, 2017, de <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/RCEUCB/article/view/2442/1511>
- Quivy, R.; Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (2a ed.). Lisboa: Gradiva.
- PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional 2014 a 2018. Recuperado em 11 março, 2014, de <http://www.iftm.edu.br/pdi/>
- PORTFÓLIO IFTM. Recuperado em 18 março, 2017 de <http://www.iftm.edu.br/acesso-a-informacao/institucional/>
- Reis, C. D. (2013). *Caderno de Comunicação Organizacional*. (3a ed.). ABRACOM. Recuperado em 9 julho, 2017, de <http://www.abracom.org.br/arquivos/comunicacaointerna.pdf>
- Rego, A. (1999). *Comunicação nas organizações: teoria e prática* (1a ed.). Lisboa: Edições Silabo.
- Rego, F.G.T. (2002). *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira ThomsonLearning.
- Resolução 11/2017. Dispõe sobre *Regulamento da Diretoria de Comunicação Social e Eventos do IFTM*. Recuperado em 02 maio, 2017 de <http://www.iftm.edu.br/comunicacao/documentos/>
- Ribeiro, J. (2008). *Manual técnico do formando: "Comportamento organizacional"* [Manual]. ANJE-Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb. Recuperado em 9 julho, 2017, de <http://www.anje.pt/system/files/items/76/original/ComportamentoOrgan-v11-final.pdf>
- Robbins, S. (2005). *Comportamento organizacional* (11a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

- Sales, C. T. D. (2013). *A comunicação interna em uma universidade pública: perspectivas e possibilidades*. Dissertação Mestrado, Universidade Federal de Lavras, Lavras, Brasil. Recuperado em 16 maio, 2017, de <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/1009>.
- Senger, I., & Oliveira, L. (2013). Comunicação organizacional: um meio de integração e envolvimento dos agentes nos ambientes organizacionais. *Revista de Administração*, 2(3), p. 111-132. Recuperado em 9 julho, 2017, de <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/762/1320>
- Scroferneker, C. (2000). *Perspectivas teóricas da comunicação organizacional. GT (Comunicação Organizacional da Intercom)*. Asociación Latino americana de Investigadores de La Comunicación. Recuperado em 29 novembro, 2016, de <http://www.eca.usp.br/associa/alaic/boletin11/cleusa.htm>
- Torquato, G. (2015). *Comunicação nas Organizações: Empresas privadas, instituições e setor público [conceitos, estratégias, planejamento e técnicas]*. São Paulo: Summus Editorial.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Apêndices

APÊNDICE I – GUIÃO DA ENTREVISTA

Essa pesquisa tem como objetivo levantar as dificuldades e desafios encontrados pelos responsáveis da área de Comunicação social do IFTM na gestão da comunicação interna e que propostas podem ser feitas no sentido de resolvê-las. Sua participação consiste em responder algumas perguntas/ e ou alternativas distribuídas entre os instrumentos. Sua participação nessa pesquisa, não auferirá nenhum privilégio de caráter financeiro ou de qualquer natureza, no entanto contribuirá efetivamente com o desenvolvimento da ciência em nosso país. Serão garantidos o sigilo e privacidade, sendo reservado ao participante o direito de não se identificar ou informar dados que possam comprometer-lo. Na apresentação dos resultados não serão citados os nomes dos participantes nem suas iniciais, sendo os mesmos identificados por uma representação numérica.

Questões de pesquisa	Categorias de análise		QUESTÕES
	Dimensões	Indicadores	
Quais as dificuldades e desafios encontrados pelos responsáveis da área de Comunicação social do IFTM na gestão da comunicação interna e que propostas podem ser feitas no sentido de resolvê-las?	Comunicação Formal	Conhecimento das atribuições da coordenação de comunicação do IFTM	<p>1. Você tem conhecimento de todas as atribuições da coordenação de comunicação do IFTM? Quais são elas?</p> <p>2. A coordenação geral de comunicação do IFTM dá o suporte adequado para os representantes de comunicação do Campus?</p> <p>3. Existem reuniões frequentes com a Coordenação Geral de Comunicação?</p>

Questões de pesquisa	Categorias de análise		QUESTÕES
	Dimensões	Indicadores	
<p><u>Objetivos específicos:</u></p> <p>Analisar as ferramentas de comunicação interna utilizados no IFTM e verificar os moldes em que são utilizadas pelos colaboradores;</p> <p>Analisar o fluxo da comunicação interna no IFTM, a fim de compreender como as mensagens fluem dentro da Instituição;</p> <p>Avaliar o grau de comprometimento dos colaboradores com a comunicação interna;</p> <p>Identificar as</p>		<p>Importância da comunicação interna e grau de comprometimento dos colaboradores com a comunicação interna.</p>	<p>4. O que você considera importante para uma boa comunicação interna?</p> <p>5. Os colaboradores do Campus são comprometidos com a comunicação interna? De que maneira?</p>
	Comunicação Informal	Rumores da comunicação informal	6. Você acha que a comunicação informal é importante para a comunicação interna? Por quê?
			7. Para você, os rumores da comunicação informal, conversas de corredor, contribuem ou prejudicam a comunicação interna? De que maneira prejudicam ou contribuem?
	Ferramentas	Ferramentas utilizadas na Comunicação interna do IFTM	8. Quais são os principais veículos/ferramentas utilizadas para a comunicação com o público interno?
Acesso às ferramentas internas		9. Os colaboradores do Campus têm acesso a todas as ferramentas de comunicação disponibilizadas pela Instituição?	
Fluxos	Conhecimento dos fluxos de comunicação do	10. Qual o fluxo de comunicação mais utilizado no seu Campus, ascendente,	

Questões de pesquisa	Categorias de análise		QUESTÕES
	Dimensões	Indicadores	
barreiras que dificultam a comunicação interna do IFTM; Apresentar estratégias de ação para solucionar as dificuldades da comunicação interna do IFTM.	comunicativos	IFTM	descendente, lateral ou outro?
		Eficácia dos fluxos	11. Existe alguma dificuldade no fluxo da comunicação interna? Quais?
	Barreiras	Barreiras pessoais - limitações e emoções	12. Existem muitas barreiras/ruídos que afetam negativamente o processo de comunicação do Campus? 13. Você tem alguma proposta para melhorar a comunicação interna no seu Campus?
		Barreiras físicas – distância física, ruídos estrutura	
		Barreiras organizacionais - manipulação e sobrecarga de informações	

Dados Pessoais

14. Sexo

Masculino

Feminino

15. Idade

18 a 24 anos

25 a 34 anos

- 35 a 44 anos
- 45 a 50 anos
- Mais de 50 anos

16. Escolaridade (marcar maior titulação)

- Ensino médio
- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

17. Quanto tempo trabalha nesta instituição?

- menos de 1 ano
- 1 a 3 anos
- 4 a 6 anos
- 7 a 10 anos
- mais de 10 anos

18. Quanto tempo trabalha no setor de Comunicação?

- menos de 1 ano
- 1 a 3 anos
- 4 a 6 anos
- 7 a 10 anos
- mais de 10 anos

APÊNDICE II - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pesquisador Responsável: Patrícia Alves
Endereço: Rua Elias Ferreira 685
CEP: 38030.035 – Uberaba – MG
Fone: (34) 99968-2545
E-mail: patriciaalves@iftm.edu.br

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), do estudo/pesquisa Intitulado: **Gestão da Comunicação Interna no Instituto Federal do Triângulo Mineiro** conduzida por **Patrícia Alves**.

Este estudo tem por objetivo levantar as dificuldades e desafios encontrados pelos responsáveis da área de comunicação social do IFTM. Você foi selecionado (a) por se responsável da área de comunicação social do seu Campus.

Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo.

Este estudo não implica quaisquer riscos à pessoa entrevistada no que se refere à sua saúde física, nem emocional. A participação não é remunerada nem implicará em gastos para os participantes.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em uma entrevista semiestruturada realizada face a face com a utilização de um gravador. Não haverá uso de imagem.

Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação.

O pesquisador responsável se comprometeu a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada e a identificação será apenas por código numeral em possível citação no trabalho.

Caso você concorde em participar desta pesquisa, assine ao final deste documento, que possui duas vias, sendo uma delas sua, e a outra, do pesquisador responsável / coordenador da pesquisa.

Uberaba, ____ de _____ de ____.

Assinatura do (a) participante: _____

Assinatura do (a) pesquisador: _____