



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS – CAMPUS CATALÃO**  
**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL**  
**EM GESTÃO ORGANIZACIONAL**

**AS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO DAS ATIVIDADES  
GESTORAS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO**

**Gustavo Alexandre de Oliveira Silva**

Catalão / GO

2014

# **AS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO DAS ATIVIDADES GESTORAS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO**

Dissertação de Mestrado vinculada a linha de pesquisa intitulada “Indivíduo, Organização, Trabalho e Sociedade”, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional, modalidade Mestrado Profissional, da Universidade Federal de Goiás – Campus Catalão, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Organizacional.

**Gustavo Alexandre de Oliveira Silva**

Orientador: **Prof. Dr. André Vasconcelos da Silva**

Catalão / GO

2014

Ficha catalográfica elaborada automaticamente  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a), sob orientação do Sibi/UFG.

Silva, Gustavo Alexandre de Oliveira  
As Práticas de Comunicação das Atividades Gestoras em Instituições  
Públicas de Ensino [manuscrito] / Gustavo Alexandre de Oliveira  
Silva. - 2014.  
165 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. André Vasconcelos Silva.  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Regional  
Catalão, Catalão, Programa de Pós-Graduação em Gestão  
Organizacional (profissional), Catalão, 2014.

Bibliografia. Anexos.

Inclui gráfico, tabelas, lista de figuras, lista de tabelas.

1. comunicação interna. 2. práticas de comunicação. 3. instituição  
federal de educação tecnológica. 4. gestão organizacional. 5. eficácia  
institucional. I. Silva, André Vasconcelos, orient. II. Título.


GUSTAVO ALEXANDRE DE OLIVEIRA SILVA

**“AS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO DAS ATIVIDADES GESTORA EM  
INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO”**

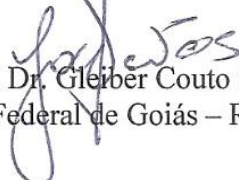
Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Gestão Organizacional, da Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão Organizacional, área de concentração: Gestão Organizacional.

Aprovado em 15 de dezembro de 2014.

BANCA EXAMINADORA

  
Prof. Dr. André Vasconcelos da Silva  
Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão

  
Prof. Dra. Ana Cristina Limongi-França  
Universidade de São Paulo – USP

  
Prof. Dr. Gleiber Couto Santos  
Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão

Prof. Dr. Vagner Rosalem  
Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão

*A Deus, pelas oportunidades que me tem oferecido.*

*À minha mãe, Deise, meu ídolo maior, meu exemplo de vida.*

*Ao meu pai, Zenon, pelo modelo de mestre e companheiro para todas as horas.*

*À minha esposa, Flávia, por ter abdicado de minha presença em longas horas de solidão.*

*Aos meus filhos, Guilherme e Fabiana, por quem realmente luto sempre.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Prof. Dr. André Vasconcelos Silva, meu orientador e mestre, pela confiança, otimismo, confiança e respeito profissional na condução deste estudo, sempre de forma tranquila e serena;

Ao Prof. Dr. Roberto Gil Rodrigues de Almeida, reitor do Instituto Federal do Triângulo Mineiro, através de quem estendo meus agradecimentos a todos os colegas da instituição, pela oportunidade de trabalho e participação direta e indireta nesta pesquisa;

Aos meus colegas do Câmpus Paracatu, pelo incentivo e apoio constantes durante esta jornada do conhecimento;

Aos meus colegas e amigos de pós-graduação, pelas valiosas palavras e ricas discussões que tivemos durante todo o processo de aprendizado;

Ao meu amigo e companheiro de viagem, Márcio Silva Andrade, pelos momentos marcantes que tivemos durante os vários caminhos que percorremos até chegar em Catalão;

Aos meus irmãos, Daniela, Breno, Laura e João Manoel, por quem sempre tive enorme admiração, amizade e amor;

À minha esposa Flávia, por incentivar-me constantemente e compreender minha ausência durante as incontáveis horas que dediquei a este trabalho.

E por fim, agradeço com muito carinho e reconhecimento à todas as pessoas que contribuíram de forma direta ou indireta para o desenvolvimento deste trabalho.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tempo na Instituição (IF Goiano) .....	78
Gráfico 2 – Tempo no cargo (IF Goiano) .....	79
Gráfico 3 – Organograma Institucional (IF Goiano) .....	80
Gráfico 4 – Tempo na função gestora (IF Goiano).....	80
Gráfico 5 – Grau de Conhecimento das Atividades Gestoras (IF Goiano).....	81
Gráfico 6 – Pessoas Envolvidas em Atividades Gestoras se Conhecem Pessoalmente (IF Goiano) .....	82
Gráfico 7 – Servidores sabem a quem procurar quando estão com dificuldades (IF Goiano) .....	82
Gráfico 8 – Plano Estratégico de Comunicação Interna (IF Goiano) .....	83
Gráfico 9 – Plano Estratégico de Comunicação Externa (IF Goiano).....	83
Gráfico 10 – Reuniões para integração das equipes gestoras (IF Goiano) .....	84
Gráfico 11 – Responsável por gerenciar a comunicação (IF Goiano).....	85
Gráfico 12 – Grau de comunicação formal das equipes gestoras (IF Goiano) .....	86
Gráfico 13 – Grau de comunicação informal das equipes gestoras (IF Goiano).....	86
Gráfico 14 – Necessidade de comunicação mais frequente entre os gestores (IF Goiano) .....	87
Gráfico 15 – Deficiência em relação à comunicação interna (IF Goiano) .....	87
Gráfico 16 – Os membros gestores das unidades acadêmicas se comunicam com seus pares (IF Goiano).....	88
Gráfico 17 – Membros gestores das unidades acadêmicas se reúnem fisicamente (IF Goiano) .....	89
Gráfico 18 – Necessidade de comunicação mais frequente entre os membros gestores (IF Goiano) .....	89
Gráfico 19 – Instituições com unidades acadêmicas dispersas geograficamente apresentam maior dificuldade de comunicação (IF Goiano) .....	90
Gráfico 20 – Canais de Comunicação x Grau de Utilização na unidade acadêmica (IF Goiano) .....	92
Gráfico 21 – Canais de comunicação e grau de utilização na instituição (IF Goiano).....	94
Gráfico 22 – Práticas de comunicação e grau de utilização (IF Goiano).....	96
Gráfico 23 – Práticas de comunicação e importância atribuída (IF Goiano).....	98
Gráfico 24 – Tempo na Instituição (IFTM) .....	99
Gráfico 25 – Tempo no cargo (IFTM).....	100
Gráfico 26 – Organograma Institucional (IFTM) .....	100
Gráfico 27 – Tempo na função gestora (IFTM).....	101

Gráfico 28 – Grau de Conhecimento das Atividades Gestoras (IFTM) .....	102
Gráfico 29 – Pessoas Envolvidas em Atividades Gestoras se Conhecem Pessoalmente (IFTM) .....	103
Gráfico 30 – Servidores sabem a quem procurar quando estão com dificuldades (IFTM) .....	103
Gráfico 31 – Plano Estratégico de Comunicação Interna (IFTM) .....	104
Gráfico 32 – Plano Estratégico de Comunicação Externa (IFTM) .....	105
Gráfico 33 – Reuniões para integração das equipes gestoras (IFTM) .....	105
Gráfico 34 – Responsável por gerenciar a comunicação (IFTM) .....	106
Gráfico 35 – Grau de comunicação formal das equipes gestoras (IFTM) .....	107
Gráfico 36 – Grau de comunicação informal das equipes gestoras (IFTM) .....	107
Gráfico 37 – Necessidade de comunicação mais frequente entre os gestores (IFTM) .....	108
Gráfico 38 – Deficiência em relação à comunicação interna (IFTM) .....	109
Gráfico 39 – Os membros gestores das unidades acadêmicas se comunicam com seus pares (IFTM) .....	109
Gráfico 40 – Membros gestores das unidades acadêmicas se reúnem fisicamente (IFTM) .....	110
Gráfico 41 – Necessidade de comunicação mais frequente entre os membros gestores (IFTM) .....	111
Gráfico 42 – Instituições com unidades acadêmicas dispersas geograficamente apresentam maior dificuldade de comunicação (IFTM) .....	111
Gráfico 43 – Canais de Comunicação x Grau de Utilização na unidade acadêmica (IFTM) .....	113
Gráfico 44 – Canais de comunicação e grau de utilização na instituição (IFTM) .....	115
Gráfico 45 – Práticas de comunicação e grau de utilização (IFTM) .....	117
Gráfico 46 – Práticas de comunicação e importância atribuída (IFTM) .....	119
Gráfico 47 – Tempo no cargo .....	120
Gráfico 48 – Grau de Conhecimento das Atividades Gestoras .....	121
Gráfico 49 – Existência de Plano Estratégico de Comunicação Interna .....	123
Gráfico 50 – Existência de Plano Estratégico de Comunicação Externa .....	123
Gráfico 51 – Reuniões para Integração das Equipes Gestoras .....	124
Gráfico 52 – Responsável por Gerenciar a Comunicação Institucional .....	124
Gráfico 53 – Deficiência em relação à Comunicação Interna .....	125
Gráfico 54 – Necessidade de comunicação mais frequente entre os membros gestores .....	126

Gráfico 55 – Instituições com unidades acadêmicas dispersas geograficamente apresentam maior dificuldade de comunicação .....	126
Gráfico 56 – Canal de Comunicação x Grau de Utilização .....	128
Gráfico 57 – Práticas de Comunicação x Grau de Utilização.....	130
Gráfico 58 – Práticas de Comunicação x Importância Atribuída .....	131

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 – Processo de Comunicação .....	11
Figura 2 – Composto da Comunicação Organizacional .....	23
Figura 3 – Portal Acadêmico do Instituto Federal Goiano .....	62
Figura 4 – Portal Acadêmico do Instituto Federal do Triângulo Mineiro. ....	71

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Elementos do Sistema de Controles Internos – Ambiente de Controle (IF Goiano) .....	60
Quadro 2 – Elementos do Sistema de Controles Internos – Informação e Comunicação (IF Goiano) .....	61
Quadro 3 – Elementos do Sistema de Controles Internos – Ambiente de Controle (IFTM).....	68
Quadro 4 – Elementos do Sistema de Controles Internos – Informação e Comunicação (IFTM) .....	69
Quadro 5 – Órgãos e Setores Comunicacionais.....	73
Quadro 6 – Comunicação Institucional .....	74
Quadro 7 – Elementos do Sistema de Controles Internos .....	75
Quadro 8 – Canais de Acesso .....	75
Quadro 9 – Políticas de Comunicação .....	75
Quadro 10 – Portal Acadêmico.....	76
Quadro 11 – Práticas de Comunicação .....	77
Quadro 12 – Atividades Gestoras .....	120
Quadro 13 – Estrutura organizacional e comunicacional .....	122
Quadro 14 – Canais de Comunicação e Grau de Utilização (muita utilização e utilização intensa) .....	127
Quadro 15 – Práticas de Comunicação (grau de utilização x importância atribuída).....	129

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tempo na Instituição (IF Goiano).....	78
Tabela 2 – Tempo no cargo (IF Goiano) .....	79
Tabela 3 – Organograma Institucional (IF Goiano).....	79
Tabela 4 – Tempo na função gestora (IF Goiano) .....	80
Tabela 5 – Grau de Conhecimento das Atividades Gestoras (IF Goiano).....	81
Tabela 6 – Pessoas Envolvidas em Atividades Gestoras se Conhecem Pessoalmente (IF Goiano).....	81
Tabela 7 – Servidores sabem a quem procurar quando estão com dificuldades (IF Goiano).....	82
Tabela 8 – Plano Estratégico de Comunicação Interna (IF Goiano) .....	83
Tabela 9 – Plano Estratégico de Comunicação Externa (IF Goiano) .....	83
Tabela 10 – Reuniões para integração das equipes gestoras (IF Goiano) .....	84
Tabela 11 – Responsável por gerenciar a comunicação (IF Goiano) .....	84
Tabela 12 – Grau de comunicação formal das equipes gestoras (IF Goiano) .....	85
Tabela 13 – Grau de comunicação informal das equipes gestoras (IF Goiano) .....	86
Tabela 14 – Necessidade de comunicação mais frequente entre os gestores (IF Goiano) .....	87
Tabela 15 – Deficiência em relação à comunicação interna (IF Goiano).....	87
Tabela 16 – Os membros gestores das unidades acadêmicas se comunicam com seus pares (IF Goiano) .....	88
Tabela 17 – Membros gestores das unidades acadêmicas se reúnem fisicamente (IF Goiano) .....	88
Tabela 18 – Necessidade de comunicação mais frequente entre os membros gestores (IF Goiano).....	89
Tabela 19 – Instituições com unidades acadêmicas dispersas geograficamente apresentam maior dificuldade de comunicação (IF Goiano) .....	90
Tabela 20 – Canais de comunicação e grau de utilização na unidade acadêmica (IF Goiano) .....	91
Tabela 21 – Canais de comunicação e grau de utilização na instituição (IF Goiano) .....	93
Tabela 22 – Práticas de comunicação e grau de utilização (IF Goiano) .....	95
Tabela 23 – Práticas de comunicação e importância atribuída (IF Goiano) .....	97
Tabela 24 – Tempo na Instituição (IFTM) .....	99
Tabela 25 – Tempo no cargo (IFTM) .....	99

Tabela 26 – Organograma Institucional (IFTM) .....	100
Tabela 27 – Tempo na função gestora (IFTM) .....	101
Tabela 28 – Grau de Conhecimento das Atividades Gestoras (IFTM).....	102
Tabela 29 – Pessoas Envolvidas em Atividades Gestoras se Conhecem Pessoalmente (IFTM) .....	102
Tabela 30 – Servidores sabem a quem procurar quando estão com dificuldades (IFTM) .....	103
Tabela 31 – Plano Estratégico de Comunicação Interna (IFTM) .....	104
Tabela 32 – Plano Estratégico de Comunicação Externa (IFTM) .....	104
Tabela 33 – Reuniões para integração das equipes gestoras (IFTM) .....	105
Tabela 34 – Responsável por gerenciar a comunicação (IFTM) .....	106
Tabela 35 – Grau de comunicação formal das equipes gestoras (IFTM) .....	107
Tabela 36 – Grau de comunicação informal das equipes gestoras (IFTM) .....	107
Tabela 37 – Necessidade de comunicação mais frequente entre os gestores (IFTM) .....	108
Tabela 38 – Deficiência em relação à comunicação interna (IFTM).....	108
Tabela 39 – Os membros gestores das unidades acadêmicas se comunicam com seus pares (IFTM).....	109
Tabela 40 – Membros gestores das unidades acadêmicas se reúnem fisicamente (IFTM) .....	110
Tabela 41 – Necessidade de comunicação mais frequente entre os membros gestores (IFTM) .....	110
Tabela 42 – Instituições com unidades acadêmicas dispersas geograficamente apresentam maior dificuldade de comunicação (IFTM) .....	111
Tabela 43 – Canais de comunicação e grau de utilização na unidade acadêmica (IFTM) .....	112
Tabela 44 – Canais de comunicação e grau de utilização na instituição (IFTM) .....	114
Tabela 45 – Práticas de comunicação e grau de utilização (IFTM).....	116
Tabela 46 – Práticas de comunicação e importância atribuída (IFTM).....	118

## SUMÁRIO

RESUMO.....	3
ABSTRACT .....	4
1. INTRODUÇÃO .....	5
1.1. Contextualização do tema.....	5
1.2. Justificativa e relevância do tema .....	8
1.3. Objetivos da pesquisa .....	9
1.4. Estrutura do texto .....	10
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1. O indivíduo e as organizações .....	14
2.2. Comunicação Organizacional .....	16
2.3. Comunicação Organizacional e Administração Pública .....	25
2.4. Comunicação Organizacional em Instituições de Ensino.....	32
2.5. Práticas de Comunicação de Atividades Gestoras.....	36
3. METODOLOGIA DE PESQUISA .....	42
3.1. Natureza da Pesquisa .....	42
3.2. Método de Pesquisa.....	45
3.3. População da Pesquisa .....	47
3.4. Plano Amostral.....	48
3.5. Procedimento para Coleta de Dados.....	49
3.6. Instrumento de Pesquisa de Campo .....	50
3.7. Pré-Teste .....	51
3.8. Procedimento para Análise dos Dados.....	52
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	54
4.1. Aspectos Gerais das Práticas de Comunicação.....	54
4.2. Unidade da Análise do Caso .....	77
4.2.1. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano .....	78
4.2.2. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro .....	98
4.3. Análise Comparativa dos Casos.....	119

5. DISCUSSÃO.....	132
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	137
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	142
8. ANEXOS.....	156
8.1. ANEXO 01: Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento.....	156
8.2. ANEXO 02: Instrumento de Coleta de Dados .....	158

## RESUMO

A comunicação eficiente e eficaz entre os membros de uma instituição de ensino é um pré-requisito para o sucesso de tal organização. A literatura mostra que a comunicação interna é um dos principais aspectos das atividades gestoras e que as práticas de comunicação são fundamentais para a gestão organizacional. O objetivo desta pesquisa foi o de mapear as práticas de comunicação interna das atividades gestoras em duas instituições federais de educação tecnológica e analisar se essas práticas variam de uma instituição para outra. As instituições participantes desta pesquisa foram o Instituto Federal Goiano e o Instituto Federal do Triângulo Mineiro, e o método de pesquisa adotado, o estudo de caso comparado. Dessa forma, foi possível avaliar se as práticas de comunicação consideradas importantes e essenciais pelos gestores são efetivamente utilizadas nas instituições. Assim, foram realizadas uma análise documental e uma pesquisa de campo com 116 gestores das instituições participantes que responderam a um questionário sobre 16 práticas de comunicação encontradas em instituições de ensino. Os resultados mostraram que a percepção da existência de um plano estratégico de comunicação interna ou externa é relativamente baixa visto que aproximadamente 30% dos gestores de ambas as instituições tiveram tal percepção. Os canais de comunicação mais utilizados em ambas as instituições foram e-mail institucional (80-95%), seguido pelo telefone (65-77%) e comunicados internos (62-73%). Em contraste, veículos como áudio e videoconferência, blogs, fóruns de discussões, jornal informativo institucional e twitter não apresentaram utilização significativa em nenhuma instituição. A maioria das práticas de comunicação analisadas apresentou índice de utilização inferior a 50% em ambas as instituições, caracterizando deficiência ou até mesmo inexistência de um planejamento estratégico de comunicação interna. Contudo, o índice de importância atribuída a elas pelos gestores foi superior a 50% em 15 das 16 práticas em ambas as instituições, com 13 delas acima de 70%. Em conclusão, várias políticas de comunicação adotadas pelas instituições não apresentaram registros formais nos documentos analisados e apesar do grau de utilização da maioria das práticas analisadas ser considerado baixo, a grande maioria delas foi reconhecida como importante atividade gestora.

**Palavras-chave:** *comunicação interna, práticas de comunicação, instituição federal de educação tecnológica, gestão organizacional, eficácia institucional*

## **ABSTRACT**

Efficient and effective communication among members of an educational institution is a prerequisite for the success of such organizations. Literature has shown that internal communication is one of the main aspects of management activities and that communication practices are essential to organizational management. The aim of this research was to map the internal communication practices of management activities in two federal institutions of technological education and examine whether such practices vary from one institution to another. The institutions that took part in this research were the Goiano Federal Institute and the Triângulo Mineiro Federal Institute, and the research method used was the comparative case study. Thus, we evaluated if the communication practices that are considered important and essential by the managers are effectively used in the institutions. For this purpose, a documental analysis and a field research involving 116 managers from both institutions were carried out. The participants were asked to answer a questionnaire about 16 communication practices that are commonly found in educational institutions. The results showed that the managers' perception of an internal/external communication strategic plan is relatively low since around 30% of them had such perception. The most used communication channels were email (80-95%), followed by telephone (65-77%) and internal notices (62-73%) in both institutions. In contrast, channels such as audio and videoconference, blogs, discussion forums, house organs and twitter showed no significant values in any institutions. Most of the analyzed communication practices showed an index of utilization lesser than 50% in both institutions, thus characterizing a deficiency or even an inexistence of an internal communication strategic plan. However, the index of importance assigned to the same communication practices by the managers was higher than 50% in 15 out of 16 practices in both institutions, with 13 of them over 70%. In conclusion, several communication policies adopted by the institutions have no formal records in the analyzed documents and despite the degree of utilization in most of the analyzed practices showed a low index, the great majority of them was recognized as an important management activity.

**Keywords:** *internal communication, communication practices, federal institution of technological educational, organizational management, institutional efficiency*

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Contextualização do tema

A comunicação é uma das principais ferramentas – se não a principal – para o desenvolvimento do ser humano. Todo o processo de evolução humana é permeado por esta capacidade. A comunicação tem adquirido agilidade, extensão e importância extraordinárias nas últimas décadas do século passado. E atualmente, ela representa uma poderosa ferramenta para o questionamento de certezas e rompimento de paradigmas diante das crises econômicas, climáticas, culturais e de valores (Passadori, 2009). Assim, a comunicação pode se tornar um poder transformador da história do homem e do mundo.

A comunicação pode ser entendida como o processo pelo qual um indivíduo ou uma organização (chamado aqui de emissor – com todas as suas particularidades, qualidades e defeitos) entra em comunhão com outro indivíduo ou organização (chamado aqui de receptor – com todas as suas particularidades, qualidades e defeitos). Este processo por si só já remete a uma série de atritos e problemas, pois como indivíduos, temos nossas características e personalidades que já são motivos para grandes divergências e discussões, e como organizações, temos nossa cultura e nosso comportamento organizacional bem definidos. A cultura organizacional é de fundamental importância para as organizações assim como a análise de seu comportamento.

De acordo com Vasconcelos-Silva, Todorov e Silva (2012), a compreensão da cultura organizacional se faz primordial. Os autores evidenciam que os estudos das organizações são marcados por múltiplos conceitos, o que acaba por indicar a existência de diferentes modelos teórico-metodológicos de análise e investigação que abordam as organizações como um processo ou uma entidade, e ao se propor o estudo da cultura organizacional a partir de relatos dos empregados ou dos gestores, busca-se inferir sobre os fenômenos culturais (Vasconcelos-Silva, Todorov e Silva, 2012). Assim, as práticas de comunicação dentro de uma organização são um fenômeno social que pode ser estudado através de questionamentos e relatos de funcionários e dirigentes da instituição.

Dentro de uma instituição pública, os processos de comunicação interna e externa são de extrema importância para a gestão e também para a manifestação direta ou indireta do comprometimento do funcionário. De acordo com Silveira (2008), a comunicação organizacional é essencial para todas as organizações e a comunicação eficaz ainda é um grande desafio a ser enfrentado. Silva (2004) afirma que a compreensão errônea de mensagens e informações pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso organizacional. De acordo com a autora, a boa comunicação é essencial para a eficácia de qualquer instituição, pois garante novos valores da vida organizacional, como transparência e cidadania. E isso não pode ser diferente em uma instituição federal de educação tecnológica, pois qualquer organização em atividade – e uma instituição de ensino deve ser considerada uma organização – é, por natureza, um sistema aberto e interativo suportado por uma rede de processos articulados, onde os canais de comunicação existentes dentro dela e entre esta e o seu meio envolvente são irrigados por informação (Braga, 2000).

Dessa forma, as práticas de comunicação das atividades gestoras adotadas dentro de uma instituição de ensino são de extrema importância para se medir o sucesso ou não de tal instituição e devem ser pensadas e implementadas de forma a obter o sucesso desejado pela organização. As instituições precisam possuir uma comunicação interna integrada com políticas globais estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação voltadas para todo o pessoal do ambiente interno e dispor de canais e instrumentos diversos que permitam todas as áreas da instituição atuarem sinergicamente (Kunsch, 2003).

O número de instituições federais de educação tecnológica vem sendo ampliado pelos governos vigentes e com isso, a área de abrangência de tais instituições também é expandida (Petrucci, 2011). Dessa forma, várias unidades acadêmicas se encontram geograficamente distantes da sede administrativa da instituição. De acordo com Petrucci (2011), essa nova realidade vem sendo denominada de instituições de ensino multicampi. O autor afirma que a gestão dessas instituições não pode ser a mesma que se aplicada a instituições já cristalizadas e sedimentadas. Assim, uma série de dificuldades começa a surgir nessas instituições, sendo uma delas a falha de comunicação.

Considerando que a distância geográfica é um fator redutor da comunicação, instituições federais de educação tecnológica multicampi deveriam investir em um planejamento de comunicação interna e externa de modo a facilitar o alcance dos objetivos da

instituição e seu eventual sucesso, pois como afirma Powell (2004), muitas pesquisas na literatura têm voltado o seu foco para a comunicação com o intuito de encontrar subsídios que atenuem suas dificuldades e promovam a cultura de compartilhamento de informações entre unidades de organização dispersas geograficamente.

Nesse cenário, os meios de comunicação modernos conseguiram criar um mundo que ultrapassa os muros de uma organização e dessa forma, nota-se que a comunicação fragmentada não mais satisfaz as necessidades desse novo mundo (Tavares, 2005). As mudanças de paradigma exigem que a comunicação organizacional não seja mais isolada e sim integrada, pois o trabalho em conjunto e cooperativo atendem agora as necessidades dos funcionários de uma organização na busca da construção do conhecimento e aumento da produtividade (Tavares, 2005). Dessa forma, o envolvimento e o comprometimento dos funcionários é algo a ser buscado pelos gestores da organização.

Tavares (2005) verificou que a abertura de um espaço para o desenvolvimento da comunicação interna dentro de uma empresa, buscando a integração de todas as pessoas que fazem parte da organização para que elas possam conhecer e tomar parte do negócio como um todo, é o resultado de um mercado cada vez mais competitivo. De acordo com a autora, as organizações estão permanentemente procurando maior produtividade, por meio de mudanças e adaptações nas estruturas, estratégias, políticas, cultura da organização, etc., visando, assim, o posicionamento nesse mercado.

A comunicação organizacional e as práticas de comunicação adotadas pelas organizações são vitais para o sucesso de qualquer instituição e na consolidação da cultura organizacional. Vasconcelos-Silva, Todorov e Silva (2012) salientam que é primordial a compreensão da cultura organizacional para a satisfação das demandas organizacionais. Os autores afirmam que, uma organização para viabilizar suas condições de sobrevivência e atingir seus objetivos devem disponibilizar as mais variadas estratégias de planejamento para lidar com indivíduos em interação (Vasconcelos-Silva, Todorov e Silva, 2012).

Assim, considerando as particularidades e especificidades das organizações de educação tecnológica e o potencial da comunicação na gestão nestas situações, pode-se pensar que a investigação da relação existente entre as práticas de comunicação na gestão educacional e a cultura organizacional escolar são metas a serem alcançadas por todo gestor educacional. Além disso, tais apontamentos são também relevantes para a compreensão científica dos

processos inerentes aos estudos sobre processos organizacionais e os estudos que envolvem o vínculo do indivíduo com o trabalho e a organização. Dessa forma, a análise da eficácia das práticas de comunicação das atividades gestoras no desenvolvimento do planejamento de uma comunicação organizacional integrada deve ser algo que todo gestor almeje e algo que todo pesquisador deva desvendar.

## **1.2. Justificativa e relevância do tema**

O sucesso de uma organização está diretamente ligado aos resultados alcançados pela instituição que pode ser atingido a partir do momento em que as pessoas envolvidas no processo se comprometem com os objetivos, metas e cultura da organização (Tavares, 2005). De acordo com a autora, tal comprometimento pode ser alcançado por meio de uma comunicação interna eficaz. Uma instituição de ensino tem como meta principal e imediata a correta execução dos pressupostos contidos em seu projeto político-pedagógico e a eficiente absorção de tais pressupostos por seus funcionários, colaboradores e clientes. O gestor educacional é a figura que deve tentar garantir que tais objetivos sejam alcançados e com eficiência satisfatória.

Vários estudos apontam que a comunicação eficiente e eficaz entre os membros de uma instituição é um pré-requisito para o sucesso de tais organizações (Moenaert, 2000) e vários outros afirmam que a comunicação ineficiente é um dos fatores mais comuns de insucesso dentro das organizações (Moenaert, 2000; Sosa, 2002).

Carneiro et al. (2005) afirmam que não é possível descrever o sucesso de uma organização fazendo-se uso simplesmente de uma única métrica. De acordo com os autores, diversas perspectivas deverão ser consideradas para se avaliar se o sucesso foi alcançado ou não. Para os autores, o conceito de desempenho organizacional é algo complexo e multifacetado, e uma única definição ou abordagem de tal conceito seria considerada incorreta e incompleta. Portanto, uma multiplicidade de abordagens seria a mais adequada.

Nesse cenário, fica evidente que a comunicação interna nas organizações exerce um papel muito importante no desempenho organizacional das instituições, tanto nas interações sociais quanto no desenvolvimento dos processos das organizações. Para Sachuck e Machado

(2013), a comunicação é um aspecto importante nos processos sociais que se desenrolam no espaço organizacional, visto que o processo comunicativo nas instituições é amplamente responsável pela produção de sentidos no trabalho. Para as autoras, existe uma linguagem organizacional que está presente e disseminada nas instituições e a ampliação do vocabulário organizacional de tal linguagem seria extremamente útil para a geração de novas formas de pensar as práticas organizacionais que estão muitas vezes estagnadas em razão da utilização de uma linguagem que não representa de fato a articulação necessária entre o pensar e o expressar (Sachuck e Machado, 2013).

Com isso, parece ser evidente que a abertura de um espaço para o desenvolvimento da comunicação interna dentro de uma instituição federal de educação tecnológica, seja de forma direta ou indireta, formal ou informal, visando uma integração maior de todas as pessoas que fazem parte do processo de criação e construção do conhecimento dentro da instituição, é algo que todo gestor educacional deveria buscar. O gestor deve dispor de meios e recursos que tornem possível o planejamento eficiente dessa comunicação permitindo, dessa forma, uma maior integração e uma melhor eficiência da força de trabalho de sua equipe, pois planejar a comunicação nada mais é do que um processo de determinação das necessidades de informação das partes interessadas no processo, e gerenciar as expectativas das partes interessadas é um processo de comunicação e interação com tais partes com o objetivo de atender às suas necessidades e resolver as questões à medida que elas ocorrem (PMI, 2004).

### **1.3. Objetivos da pesquisa**

O trabalho tem por objetivo geral de estudo analisar as práticas de comunicação utilizadas nas atividades gestoras de instituições federais multicampi de educação tecnológica e como tais práticas podem impactar de forma direta ou indireta na gestão da instituição como um todo e, em particular, nas unidades acadêmicas descentralizadas.

Visando alcançar o objetivo proposto do trabalho, a pesquisa tem como objetivos específicos:

- Descrever e identificar as estruturas relacionadas ao processo de comunicação interna e externa de duas instituições federais de educação tecnológica;

- Identificar as práticas mais utilizadas e consideradas importantes pelos gestores educacionais das instituições federais de educação tecnológica;
- Verificar a efetiva aplicabilidade de tais práticas no dia a dia da instituição.

Dessa forma, pretende-se encontrar respostas às seguintes questões:

- Quais as práticas de comunicação utilizadas pelas atividades gestoras em instituições federais de educação tecnológica?
- Quais as práticas de comunicação consideradas importantes e essenciais pelos gestores de instituições federais de educação tecnológica?
- As práticas de comunicação consideradas importantes e essenciais são efetivamente utilizadas pelas instituições?

#### **1.4. Estrutura do texto**

Para a concretização desse trabalho, a pesquisa foi realizada em duas etapas distintas. Na primeira parte, um levantamento bibliográfico sobre estudos empíricos de comunicação organizacional foi realizado, enfatizando a comunicação organizacional e as práticas de comunicação das atividades gestoras. Em um segundo momento, desenvolveu-se um estudo de caso comparado no qual foram analisados os conceitos referentes às práticas de comunicação das atividades gestoras, a comunicação interna e o planejamento da comunicação organizacional por parte dos gestores educacionais das instituições federais de educação tecnológica analisadas.

Dessa forma, o estudo se divide em seis seções. Nessa primeira seção introdutória, foram apresentados a temática e a relevância do tema, além dos objetivos do estudo. Em uma segunda seção, é apresentada a fundamentação teórica que abordará temas como comunicação organizacional e sua evolução conceitual e fenômenos correlatos, além de estudos empíricos sobre comunicação e práticas de comunicação de atividades gestoras. Na terceira seção é abordada a metodologia da pesquisa de campo. Na quarta seção são apresentados os resultados do estudo. Uma discussão sobre os resultados do estudo é realizada em uma quinta seção da pesquisa e finalmente, as considerações finais do trabalho são tecidas na sexta e última seção.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A comunicação é um processo de troca de mensagens verbais e não verbais através de uma variedade de meios que propiciam condições para que esse processo ocorra de forma clara e contínua (Bateman e Snell, 2013). De acordo com os autores, a mensagem deve ser transmitida para o destinatário através de algum canal e é essencial que esta mensagem seja interpretada e compreendida pelo destinatário nos mesmos termos como pretendido pelo remetente. Assim, pode-se dizer que a comunicação é um processo de duas vias e a mesma é incompleta sem um *feedback* do destinatário para o remetente sobre a forma como a mensagem foi absorvida por ele.

De acordo com Terciotti e Macarenco (2013), para que o ato comunicativo ocorra, são necessários alguns elementos fundamentais para o processo. As autoras afirmam que a ausência de um desses elementos pode comprometer todo o processo de comunicação. A figura 1 ilustra o ato comunicativo configurado de acordo com as autoras (Terciotti e Macarenco, 2013).

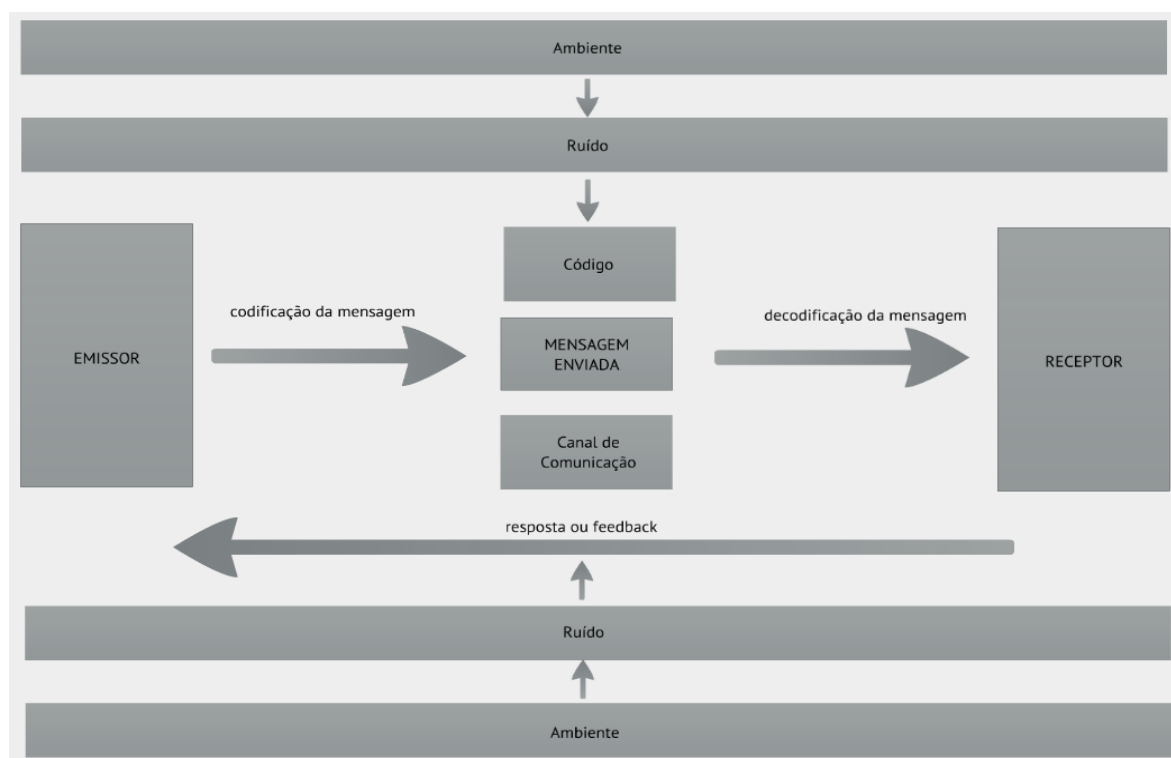


Figura 1 – Processo de Comunicação  
(Adaptado de Terciotti e Macarenco, 2013)

Putnam, Phillips e Chapman (2004) afirmam que a comunicação é um conceito extensivamente presente no campo dos estudos organizacionais, mas que essa onipresença faz com que o sentido de comunicação se torne algo impreciso. Os autores afirmam que é também muito difícil distinguir o termo comunicação de outros termos relacionados como informação e canal, e dos muitos outros conceitos organizacionais que incorporam algumas das nuances do próprio termo. Em seu trabalho, *As Metáforas da Comunicação e Organização* (2004), os autores colocam em evidência a definição da comunicação pela óptica dos teóricos organizacionais clássicos e contemporâneos chegando à conclusão de que a comunicação tornou-se um termo que impregna a maioria dos tópicos nos estudos das organizações e permeia a maioria dos campos nos estudos em administração.

De acordo com Putnam, Phillips e Chapman (2004), há também uma certa confusão quanto à relação entre organização e comunicação, em ambos os níveis, teórico e prático. Os autores questionam se é a organização que determina o tipo de fluxo de comunicação ou se é a comunicação que molda a natureza da organização. Eles questionam ainda se a estrutura organizacional condiciona o fluxo das mensagens ou se os padrões de comunicação desenvolvem as estruturas e moldam o tipo de coordenação das tarefas. Os autores ainda indagam como efetivamente o contexto organizacional afetaria a comunicação e como a comunicação moldaria o contexto organizacional. Em seu estudo, os autores apresentam sete linhas de metáforas que representam diferentes ramos de pesquisa em comunicação organizacional. As metáforas são utilizadas não apenas para descrever as organizações mas também para apresentar diferentes concepções da comunicação organizacional.

Mas o que vem a ser comunicação organizacional? Koschmann (2012) tenta responder à essa questão de duas perspectivas diferentes. De acordo com o autor, comunicação organizacional é a comunicação que ocorre dentro da própria organização, ou seja, todos os processos comunicativos que ocorrem diariamente dentro de uma dada organização. Entretanto, o autor introduz uma abordagem mais sofisticada à essa definição, onde afirma que as organizações são comunicação. Esta ideia, de acordo com Koschmann (2012), poderia radicalmente mudar a maneira que as interações humanas e a vida organizacional são compreendidas.

A primeira perspectiva de Koschmann (2012) enxerga as organizações como recipientes, e a comunicação é o que preenche este recipiente. De acordo com o autor, pode-se observar como a comunicação é moldada para adaptar-se à forma estrutural da organização assim como um líquido se adapta à forma de seu recipiente. A organização é então vista como algo que existe em separado da comunicação. Dessa forma, a comunicação é organizacional quando ocorre dentro dessas estruturas separadas que são chamadas de organizações.

A segunda perspectiva de Koschmann (2012) apresenta as organizações como comunicação. De acordo com o autor, ao invés de enxergar a comunicação como simplesmente transferência de informação, essa abordagem define a comunicação como o processo fundamental que molda nossa realidade social. A comunicação não seria somente transmitir dados e informações já formados entre emissores e receptores mas sim um processo complexo de criação e negociação contínua dos significados e interpretações que moldam nossas vidas. O autor afirma que a primeira perspectiva é necessária, e que é bem claro que a comunicação eficiente dentro das organizações é essencial. Mas a segunda perspectiva traz importantes oportunidades para análises e compreensões mais profundas.

Sabe-se que a comunicação exerce um papel de crescente importância no âmbito de uma sociedade cada vez mais moderna e complexa. De acordo com Kunsch (2003), a comunicação atingiu um estágio avançado em organizações de destaque que buscam trilhar o caminho da modernidade. A autora afirma que a demanda por gestores capacitados nessa área, tanto para o setor privado quanto para o setor público, é um indicativo promissor do novo papel que a comunicação organizacional exerce hoje na sociedade contemporânea.

Assim, inserir a Administração Pública nesse cenário moderno e extremamente comunicativo não é um empreendimento fácil. Procopiuck (2013) comenta que são poucos os trabalhos que se propõem a tratar a Administração Pública de modo sistemático e voltado para um sentido mais prático de sua aplicabilidade. Ainda de acordo com o autor, outro fator que tende a desestimular os estudos nesse campo do conhecimento é a vinculação que o senso comum tem da Administração Pública aos juízos e ideias de que ela é um campo de articulação de interesses políticos particularistas, como uma área dominada pela ciência política e pelo direito administrativo ou ainda como o espaço para aplicação de técnicas gerencialistas desenvolvidas no âmbito da administração geral (Procopiuck, 2013).

Dessa forma, a comunicação, nesse contexto público, exerce um papel essencial de desmistificar tais ideias e clarear os conceitos relativos à eficiência e práticas comunicativas dentro do setor público. Em uma revisão da literatura, Lopes e Cagliari citam Jürgen Habermas que afirma que mais do que formalizar e burocratizar os meios e procedimentos dos cidadãos, é extremamente necessário desformalizar e garantir que a comunicação prevaleça também nos órgãos de gestão pública (Lopes e Cagliari, 2011). Assim, o setor público, que pode e deve ser visto e interpretado como uma organização, também deve possuir mecanismos e meios que possibilitem a gestão eficaz de tal organização.

Nesse sentido, o papel da comunicação organizacional integrada eficaz e objetiva dentro do setor público é essencial no alcance das metas e anseios de seus usuários. De acordo com Alyushina (2010), a comunicação eficiente pode levar ao sucesso ou ao fracasso de um empreendimento público pois os gestores devem desenvolver meios de compartilhar a informação de forma eficiente entre todas as pessoas envolvidas no empreendimento, principalmente o público. Dessa forma, a governança aberta, e o compartilhamento de informações que não sejam restritas, aumenta a transparência do governo e encoraja a confiança do público (Alyushina, 2010).

Com isso, pode-se afirmar que o estudo da comunicação organizacional integrada para a administração pública é algo de extremo valor não só acadêmico mas também social, pois pode ajudar a aprimorar as práticas comunicativas utilizados pelos gestores públicos e encurtar o distanciamento que ainda perdura entre governantes e governados. A comunicação é organizacional não somente porque ocorre dentro das organizações, mas também porque coordena as atividades e interpretações de múltiplas pessoas em uma maneira organizada e reconhecível e mantém ou altera esta maneira para ações coletivas subsequentes (Koschmann, 2012). Portanto, estudar comunicação organizacional é analisar os processos sociais fundamentais que criam e mantém as estruturas dominantes da nossa sociedade.

## **2.1. O indivíduo e as organizações**

Todos nós vivemos em uma sociedade organizacional formada por um grande número de diferentes tipos de organizações menores e complexas que constituem parte

integrante e interdependente das vidas das pessoas (Kunsch, 2003). Dentro dessa sociedade, somos indivíduos organizacionais e como tal possuímos características e competências diversas, necessárias para atender a demanda das organizações e para viver em uma sociedade complexa, interdependente e dinâmica. Etzioni (1980) já afirmava que nós, enquanto indivíduos, nascemos em organizações, somos educados por organizações e passamos a vida a trabalhar para organizações. E de acordo com Kunsch (2003), é esse conjunto diversificado de organizações que viabiliza todo o funcionamento da sociedade e permite a satisfação do indivíduo.

Etzioni (1980) enfatizou que, para satisfazer às mais diversas demandas sociais, a sociedade moderna tende a criar um número cada vez maior de organizações. O conceito clássico diz que organizações são constituídas de duas ou mais pessoas que realizam atividades de forma coordenada, por meio da mobilização de recursos e com o propósito de atingir um objetivo comum previamente definido (Gonçalves, 2009).

Vasconcelos-Silva, Todorov e Silva (2012) afirmam que o estudo das organizações é marcado por múltiplos conceitos e que a existência de diferentes modelos teórico-metodológicos aborda as organizações como um processo ou uma entidade. Os autores propõem entender a organização como a interação dinâmica entre o comportamento de seres humanos e suas realizações, tendo por base a visão da análise do comportamento. Os fenômenos sociais observáveis dentro de uma organização podem ser inferidos, segundo os autores, quando se propõe o estudo da cultura organizacional através de relatos dos empregados ou gestores. Dessa forma, a interação entre o indivíduo organizacional e a organização ficaria evidente e a relação entre organização e instituição se tornaria mais clara.

Kunsch (2003) afirma que as terminologias organizações e instituições são muitas vezes utilizadas como sinônimos para identificar agrupamentos sociais de pessoas nas suas mais distintas tipologias, sejam elas públicas ou privadas. A autora questiona se tais terminologias são de fato sinônimos e se podem ser utilizadas dessa forma. Em seu trabalho, Kunsch apresenta conceituações que procuram estabelecer possíveis diferenças entre essas terminologias com vistas a buscar um possível caminho para melhor compreender as múltiplas acepções dos termos instituição e organização.

Bernardes (1988) cita definições que dizem que uma organização tem a função de produzir bens e prestar serviços à sociedade enquanto que a função de uma instituição é a de

atender à certa necessidade básica da sociedade. Ainda em relação a estas definições, o autor diz que uma organização deve possuir uma estrutura formada por pessoas que se relacionam colaborando e dividindo o trabalho para transformar insumos em bens e serviços enquanto que uma instituição é uma estrutura formada por pessoas que possuem um conjunto de crenças, valores, ideais e comportamentos comuns (Bernardes, 1988).

Kunsch (2003) indaga ainda se uma organização pode vir a assumir características de uma instituição. A autora afirma que um aspecto que deve ser considerado nesse contexto é como se processa o desenvolvimento institucional numa organização. De acordo com Pereira (1999), o processo de institucionalização permite que uma organização se transforme em instituição quando essa assume compromissos, objetivos e valores relevantes para a sociedade e o mercado.

Nesse cenário, a comunicação organizacional tem um papel fundamental na institucionalização da organização, pois, como afirma Kunsch (2003), quando se fala em cultura organizacional, deve-se querer ultrapassar as fronteiras dos interesses individuais ou de grupos proprietários. Deve-se levar em conta a quem a organização repassa seus produtos ou para quem presta seus serviços, pois não basta que uma organização assuma seu caráter institucional sem que haja coerência entre seu discurso e sua prática diária (Kunsch, 2003).

## **2.2. Comunicação Organizacional**

A comunicação faz parte da vida diária de cada indivíduo e pode se manifestar de diversas maneiras, seja formal ou informal, direta ou indireta. Scroferneker (2006) afirma que a comunicação implica na relação de troca de informação entre dois ou mais indivíduos e a construção de conhecimento embasado nessa simbiose. De acordo a autora, a comunicação pode ser entendida ora como meio, como função, como processo de interação ou como fonte de dominação.

Segundo Scroferneker (2006), vários autores e suas diferentes perspectivas ao longo dos últimos anos têm procurado evidenciar a relevância da comunicação para as organizações. A autora afirma que os estudos da comunicação organizacional estão delineados em dois grandes períodos de tempo, de 1900 até 1970 e de 1970 até o presente momento. Scroferneker

afirma que durante o período de 1900 à 1970, as teorias e conceitos divergentes desenvolvidos nessa época estão apoiados fundamentalmente na Doutrina Retórica Tradicional, na Teoria das Relações Humanas e na Teoria da Gestão Organizacional. A partir de então, os trabalhos desenvolvidos na área centraram-se na Teoria Moderna ou Empírica, na Teoria Naturalista e na Teoria Crítica (Scroferneker, 2006).

Scroferneker (2006) afirma que a Teoria Moderna ou Empírica tinha seus objetivos voltados para a medição e controle, onde as organizações eram vistas como entidades racionais e instrumentais em que a comunicação era entendida como uma ferramenta que viabilizava o cumprimento das metas e objetivos organizacionais. Ainda de acordo com a autora, a partir da década de 80 começa a ocorrer mudanças repentinas no conhecimento acadêmico da comunicação organizacional, mas que isso não significava uma ruptura completa com o passado.

A Teoria Naturalista e a Teoria Crítica emergem nesse referido contexto. Em linhas gerais, a Teoria Naturalista considerava que a realidade organizacional era fruto da construção social, onde a comunicação é parte integrante da organização sendo condição necessária da organização (Lite, 1997). Putnam, Phillips e Chapman (2004) afirmam que os naturalistas possuíam uma postura pluralista em relação às organizações por visualizarem a vida organizacional por múltiplas perspectivas e não apenas as administrativas. Da metade para o final da década de 80, surge a Teoria Crítica, que ampliou a perspectiva construtivista social ao centrar-se no poder e controle (Putnam, Phillips e Chapman, 2004). A Teoria Crítica enxergava as organizações como arenas de conflitos, sendo a realidade organizacional o reflexo desses embates. Nesse cenário, a comunicação assume um papel de mascaramento das realidades materiais da organização (Scroferneker, 2006).

A partir da década de 90, várias teorias e propostas que procuravam interpretar e reinterpretar as organizações começaram a surgir (Scroferneker, 2006). Dentre as teorias que alimentaram a comunicação nessa década, pode-se destacar a teoria da administração baseada em equipes, que se caracteriza pela comunicação multidirecional nas organizações. Nesse cenário, o líder assume um papel de destaque pois é responsável por criar grupos de trabalho coesos e fortes. De acordo com Uribe e Zuliaga (2003), tal perspectiva teve significativo impacto nas organizações e fortaleceu as práticas de comunicação dentro das mesmas.

Scroferneker (2006) afirma que as teorias conceituais discutidas mostram que a comunicação organizacional dispõe de uma relevante envergadura que lhe permite ser considerada um importante campo de pesquisa, apesar de alguns pesquisadores da área lhe atribuírem um caráter predominantemente instrumental. Ainda de acordo com a autora, a comunicação organizacional abrange todas as modalidades de comunicação desenvolvidas e utilizadas pela organização para se relacionar e interagir com seus públicos. A comunicação é, então, um processo relacional onde relações sociais se processam entre emissor e receptor à medida que se comunicam.

A comunicação organizacional pode então ser entendida como o campo de estudo do fenômeno comunicacional entre atores sociais e as organizações ou instituições com as quais tais atores interagem. Kunsch (2008) afirma que a comunicação organizacional deve fornecer ferramentas para que as organizações cumpram sua missão e atinjam seus objetivos, além de auxiliar no estabelecimento de seus valores e ações sociais no contexto em que tais organizações se encontram.

De acordo com Kunsch (2008), a comunicação interna nas organizações deve levar em consideração vários aspectos intrínsecos a ela, como o processo comunicativo, os níveis de comunicação, as redes formais e informais, os fluxos informativos, as barreiras e as mídias internas. Kunsch (2008) afirma que as ações comunicativas das organizações devem ter como fundamento a política e a filosofia da organização e deve sempre procurar atender os interesses e demandas do seu público alvo. Na mesma linha de pensamento, Nassar (2008) afirma que a comunicação é um processo, e por essa razão, deve ser trabalhado como um todo, com o objetivo de sustentar as relações dentro das organizações.

De acordo com Kunsch (2003), o processo comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas de uma organização e do relacionamento da organização com o meio externo. O processo comunicativo envolve elementos básicos que o constituem, como o emissor, o codificador, o canal, a mensagem, o decodificador e o receptor. Todos esses elementos já são bastante conhecidos e bastante discutidos nos estudos de teorias da comunicação. Kunsch (2003) afirma que um dos pontos que deve ser levado em consideração é como o aspecto relacional da comunicação afeta o processo comunicativo, que nada mais é do que um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. A autora afirma que as organizações não devem acreditar que todos seus atos

comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou que são respondidos e aceitos da forma como foram intencionados, pois é necessário que se leve em consideração os aspectos relacionais do processo comunicacional, além do contexto social, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo (Kunsch, 2003).

Kunsch (2003) descreve a importância dos níveis de análise da comunicação nas organizações para o processo comunicacional como um todo. Para a autora, tais níveis se referem ao indivíduo como receptor de informações, à organização e sua estrutura funcional e ao ambiente e aos meios técnicos presentes no ato comunicativo. Em seu trabalho, a autora cita Thayer (1976), que descreve quatro níveis de análise dos problemas da comunicação: o *intrapessoal*, que representa o estudo do que se passa dentro do indivíduo enquanto este adquire, processa e consome informações; o *interpessoal*, onde se analisa a comunicação entre os indivíduos e como as pessoas se afetam mutuamente, regulando e controlando uns aos outros; o *organizacional*, que trata das redes de sistemas de dados e fluxos que ligam entre si os membros da organização e a organização com o meio ambiente; e o *tecnológico*, que representa a utilização dos equipamentos mecânicos e eletrônicos para produzir, armazenar, processar, traduzir e disseminar informações.

De acordo com Kunsch (2003), o sistema de comunicação das organizações flui basicamente por meio de duas redes distintas e complementares: a rede formal e a rede informal. A autora cita Davis e Newstrom (1996), que dizem que os planos e as políticas formais não são suficientes para lidarem com todos os problemas existentes em uma organização pois eles são, em parte, inflexíveis, enquanto que as relações informais, por serem mais flexíveis e espontâneas, atendem melhor algumas exigências da organização. Kunsch (2003) afirma que o sistema formal de toda organização é composto pelo conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada. A autora diz que tal sistema é complementado por uma rede informal de comunicação baseada nas relações sociais dentro das organizações, sendo uma forma mais rápida de atender demandas mais urgentes e instáveis. Nesse contexto, a comunicação informal pode vir a modificar a estrutura formal, por ser muito mais tática e ágil. As redes formais e informais convivem dentro das organizações e são imprescindíveis à sua sobrevivência.

Nesse cenário, para a viabilização do desempenho da comunicação, os fluxos comunicativos a que estão submetidos os processos comunicacionais, devem ser considerados,

quando se fala em comunicação interna, de acordo com Kunsch (2003). Do ponto de vista teórico, o fluxo de comunicação pode ser definido como a maneira que uma determinada organização troca informações, sejam elas de caráter interpessoal, setorizadas, ou mesmo entre gestores e trabalhadores. O fluxo deve garantir que a informação e o conhecimento circule a favor da empresa, assegurando um desempenho coordenado (Fortunato Santos, 2013).

Kunsch (2003) afirma que a comunicação organizacional se realiza de forma bidirecional (horizontal e vertical), por meio de três fluxos informativos: *descendente*, onde as informações do corpo diretivo da organização são passadas às pessoas situadas em posições inferiores na estrutura organizacional; *ascendente*, onde as informações são enviadas pelas pessoas situadas em posições inferiores na estrutura organizacional ao corpo diretivo da organização; e *lateral*, onde a troca de informações ocorre entre o mesmo nível hierárquico, ou seja, entre departamentos, seções, serviços ou pessoas situadas no mesmo plano dentro da estrutura organizacional. Nassar (2008) acrescenta dois fluxos comunicativos à estrutura anteriormente descrita: *transversal*, onde a mensagem não respeita a diferença hierárquica e as pessoas podem interferir nas diferentes áreas da organização, interagindo com todos do ambiente de trabalho; e *circular*, que representa aquele que ocorre em todas as direções dentro da organização. Tais fluxos, segundo Nassar (2008), são fortes em organizações que estimulam a participação ativa de seus funcionários e organizações com estruturas em rede.

Sabe-se que a comunicação nem sempre acontece de forma eficaz devido, entre outras causas, à falta de habilidade do emissor e/ou receptor. Essa realidade contribui no surgimento de falhas de comunicação ou barreiras na comunicação. Kunsch (2003) define as barreiras gerais comuns ao processo comunicativo como sendo os problemas que interferem na comunicação e dificultam o funcionamento da mesma. A autora classifica tais barreiras como *mecânicas*, que são aquelas que estão relacionadas com os aparelhos de transmissão da informação; *fisiológicas*, que são aquelas que dizem respeito aos problemas genéticos ou de malformação dos órgãos vitais da fala; *semânticas*, que são aquelas que decorrem do uso inadequado de uma linguagem não comum ao receptor; e *psicológicas*, que são aquelas relacionadas aos preconceitos e estereótipos que fazem com que o processo comunicativo fique prejudicado.

A autora classifica ainda quatro classes de barreiras mais gerais no âmbito organizacional: as *pessoais*, que se referem ao modo com as pessoas se comportam dentro da

organização, facilitando ou dificultando a comunicação; as *administrativas/burocráticas*, que decorrem das formas como as organizações atuam e processam suas informações; o *excesso e a sobrecarga de informações*, que estão relacionadas à falta de seleção e de prioridade das informações que acabam confundindo o público alvo ao invés de propiciar uma comunicação eficaz; e as *informações incompletas e parciais*, que são as mensagens que não contemplam a informação completa para o devido público alvo, gerando-se, assim, desentendimento e desinteresse.

Kunsch (2003) ainda descreve outras barreiras que estão presentes no dia-a-dia das organizações: *audição seletiva*, que é o bloqueio de informações que contrariam as percepções preconcebidas das pessoas a partir de suas crenças e seus valores; *juízo de valor*, que é o pré-conceito que o receptor tem da fonte emissora, mesmo antes de receber a mensagem; *credibilidade da fonte*, que representa o nível de credibilidade que o receptor atribui ao emissor, ou seja, o que o receptor pensa a respeito do emissor; *problemas de semântica*, que é a consideração de como os públicos da organização compreendem os símbolos comuns utilizados no processo comunicacional; *filtragem*, que representa a manipulação da informação para que esta seja percebida positivamente pelo receptor; *linguagem intragrupal*, que é a criação de uma linguagem específica dentro de grupos em virtude da coesão ou mesmo da autoestima; *diferenças de status*, que são representadas por níveis hierárquicos e símbolos que parecem uma ameaça a quem está em um nível hierárquico inferior; *pressões de tempo*, que é o impedimento de encontros mais frequentes entre chefia e trabalhadores; e *sobrecarga nas comunicações*, que representa o excesso de informações e a não absorção eficaz de tais informações pelas pessoas envolvidas no processo comunicativo.

Kunsch (2003) ainda menciona as mídias internas e externas como um aspecto que também deve ser levado em consideração quando se fala de comunicação interna nas organizações. Sabe-se que o receptor recebe a informação através de canais ou meios de informação que possibilitam veicular a mensagem a um destinatário, através do espaço e do tempo. As mídias internas e externas exercem esse papel dentro das organizações e geralmente são classificadas em relação à sua capacidade de transmitir informação mais ou menos precisa. De acordo com Daft (1997), pode-se dividir as mídias internas e externas em grupos de acordo com a riqueza da capacidade de transmitir informação: em um primeiro grupo, o *encontro face-a-face* seria o meio mais rico pois as expressões adicionais à mensagem, como a linguagem

não-verbal e corporal, estariam presentes, o que proporciona um feedback mais imediato para possíveis correções; em seguida, o *telefone* e outros meios eletrônicos de comunicação vocal, formariam o segundo grupo mais rico, pois o feedback ainda é rápido e as mensagens são direcionadas de forma direta e clara, com o uso de recursos auditivos, porém, sem o contato visual, expressões não-verbais podem não ser assimiladas de forma eficaz; em um terceiro grupo, estariam inclusos os documentos escritos e endereçados pessoalmente, como *cartas, memorandos, e-mails e mensagens instantâneas*, os quais apresentam um feedback mais lento que os anteriores e onde as expressões visuais são mínimas; e por último, em um quarto grupo de relevância, encontram-se os documentos escritos endereçados impessoalmente, como *boletins, circulares, relatórios e bancos de dados de computador*, que são mais simples e geralmente mais quantitativos e que não necessariamente proporcionam nenhum feedback, servindo apenas para transmitir informações à várias pessoas.

Nesse cenário, é de sua importância que se conheçam todos os componentes que fazem parte de um processo de comunicação interna eficaz, visto que a comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos (Scroferneker, 2006). Mas Kunsch (2003) conclui que a simples existência de uma comunicação formalizada ou sistematizada não garante que todos os problemas de uma organização sejam resolvidos ou superados. A autora afirma que devem ser considerados todos os fenômenos intrínsecos e extrínsecos que constituem um agrupamento de pessoas que trabalham coletivamente para atingir objetivos específicos, relacionando-se de forma contínua, cada qual com sua cultura e seu universo pessoal cognitivo, exercendo papéis e sofrendo todas as pressões inerentes ao seu ambiente interno e externo, além de enfrentarem todas as barreiras que geralmente estão presentes no processo comunicativo. Para a autora, a comunicação organizacional deve ser entendida como uma área abrangente e complexa e não como uma simples forma de transmissão de informação.

Dessa forma, Tavares (2005) afirma que a existência de uma comunicação interna integrada permite obter uma maior participação e envolvimento dos funcionários de uma organização. Segundo a autora, a existência de um espaço para o desenvolvimento da comunicação interna, buscando a integração de todos os funcionários envolvidos, é o resultado de um mercado cada vez mais exigente. Quando olhamos através dessa óptica para uma instituição federal de educação tecnológica, notamos que o cenário não é muito diferente.

Nesse contexto, a comunicação organizacional tem exercido um papel cada vez mais importante dentro das organizações modernas que buscam a excelência. Kunsch (2003) afirma que a comunicação organizacional é um fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou se ligam a ela, configurando as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. De acordo com a autora, a comunicação integrada compreende a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa, que formam o composto da comunicação organizacional, isto é, a convergência de todas as atividades institucionais baseadas em uma política global definida e nos objetivos gerais da organização, visando à eficiência organizacional através de ações comunicacionais estratégicas mais bem elaboradas e mais bem implantadas. A figura 2 abaixo ilustra a concepção de Kunsch (2003) sobre comunicação organizacional.



*Figura 2 – Composto da Comunicação Organizacional  
Adaptado de Kunsch (2003)*

Kunsch (2003) destaca a comunicação integrada como uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. A autora afirma que não

há como garantir a sobrevivência de uma organização sem levar em consideração a importância da comunicação integrada com o envolvimento de todos os setores da comunicação organizacional. Para a autora, a comunicação nas organizações deve ser compreendida sob o aspecto da comunicação integrada, que representa o composto da comunicação organizacional: *comunicação administrativa*, que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; *comunicação institucional*, que é responsável direta pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas da organização; *comunicação mercadológica*, que é responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços da organização; e *comunicação interna*, que seria um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus funcionários, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (Kunsch, 2003).

A comunicação interna, quando se desenvolve no conjunto de uma comunicação integrada, com políticas globais estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação voltados prioritariamente para o público interno, tenderá a ser muito mais eficiente e eficaz, contribuindo para o exercício da cidadania e para a valorização do homem (Kunsch, 2003). A comunicação interna permite que o funcionário seja bem informado e que a organização antecipe respostas para suas expectativas, ajudando, dessa forma, a administrar conflitos e a buscar soluções preventivas (Kunsch, 2003). A comunicação interna é, então, responsável por sensibilizar o pessoal interno e promover o consenso, integrando-o à organização (Raigada, 1997), devendo ser entendida como uma ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses dos funcionários e da organização, através do estímulo ao diálogo, a troca de informações e de experiências e a participação de todos os níveis da instituição (Tavares, 2005).

Nesse sentido, estabelecer o consenso em uma organização é muito difícil pois as pessoas possuem expectativas diferentes e desenvolvem percepções divergentes em relação às ações e atividades da organização. Contudo, Tavares (2005) afirma que promover o consenso quanto aos objetivos organizacionais como um todo é possível e também necessário para que todos os indivíduos que participam do dia a dia da organização caminhem numa mesma direção. De acordo com a autora, isso será obtido a partir do momento que a comunicação interna, que favorece a troca de informações e auxilia para que a organização conheça os interesses dos que

trabalham nela, ganhar dimensões mais complexas e mais abrangentes no conjunto de ações comunicativas nas organizações.

Nesse contexto, Kunsch (2003) afirma que a busca por eficácia na comunicação deve ser a principal meta das organizações modernas pois a comunicação reflete os valores da própria organização. Tavares (2005) afirma que uma empresa que estimula a participação de seus trabalhadores contribuirá para a circulação das informações e para a implementação de canais de comunicação formais e informais que possibilitem o relacionamento entre vários segmentos da organização. Dessa forma, o estudo da cultura organizacional é essencial para que as organizações entendam seu ambiente social interno e externo e para que construam seu universo simbólico, seus significados e seus padrões de identificação (Tavares, 2005).

Nesse cenário, cultura organizacional é definida por Baldissera (2000) como um conjunto de crenças e valores específicos de uma determinada organização, traduzido por uma série de características inerentes à organização como hábitos, ritos, mitos, mentalidade, estilo de gestão, comportamentos, criações, rompimentos e recodificações. De acordo com o autor, a cultura organizacional representa os aspectos identitários que tornam uma organização única, diferenciando-a das demais. Assim, as organizações necessitam perpetuar esses conjuntos de pressupostos que representam sua imagem e identidade, valendo-se de diversas estratégias de gestão e de comunicação organizacional. Sendo assim, falar de comunicação é referendar as práticas comunicacionais enquanto acontecimento de cultura (Baldissera, 2000).

### **2.3. Comunicação Organizacional e Administração Pública**

A comunicação é um processo essencial em qualquer organização que necessite manter claros os pontos que orientam as atividades de seus membros (Gonçalves, 2009). Com as mudanças provocadas pelo processo de globalização mundial, as organizações modernas viram a necessidade de implantar novas práticas de comunicação que atendessem seus processos interativos e dessem transparência e credibilidade às suas práticas gestoras. Em uma organização pública, essa transparência não só é necessária como também essencial, já que as relações sociais dentro de uma instituição pública devem se pautar pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, conforme artigo 37 da

Constituição Federal Brasileira de 1988. Lee O. Thayer coloca a comunicação como elemento vital no processamento das funções administrativas. É a comunicação que ocorre dentro da organização e a comunicação entre ela e seu meio ambiente que a definem e determinam as condições de sua existência e a direção de seu movimento (Thayer 1976).

A comunicação nas organizações públicas representa um importante elo de ligação entre os gestores e a sociedade, pois é através dela que se proporciona a interação e o diálogo para a construção de relacionamentos, sentidos e significados, que tem como objetivo final o comprometimento e a participação ativa da população na decisão de seu próprio destino. Kunsch (2006) afirma que a comunicação organizacional é compreendida em três dimensões que podem ocorrer simultaneamente, porém com níveis de frequência diferentes, dependendo da organização. As dimensões, de acordo com Kunsch, são: *humana*, que tem seu foco na comunicação interpessoal; *instrumental*, que tem seu foco nos instrumentos e ferramentas utilizadas na transmissão da informação; e *estratégica*, que tem seu foco na comunicação como fator inerente e estratégico para agregar valor às organizações. São sob essas dimensões que a comunicação na administração pública deve ser discutida e avaliada.

De acordo com Bresser-Pereira (1996), quando se fala em administração pública, um diagnóstico da instituição deve ser realizado envolvendo a busca de respostas a algumas perguntas básicas, como por exemplo: se as organizações públicas operam com qualidade e eficiência; se a qualidade e a motivação dos servidores são satisfatórias; se o Estado dispõe de uma política de comunicação institucional adequada; se seus serviços estão voltados prioritariamente para o atendimento do cidadão, entendido como um cliente, ou estão mais orientadas para o simples controle do próprio Estado.

Nesse contexto, a comunicação organizacional na administração pública exerce papel fundamental na busca de tais respostas, pois em uma democracia verdadeira, o governo fornece informações confiáveis e oportunas à sociedade (OECD, 1996). Mais do que nunca, a credibilidade do governo e a aceitação das políticas públicas por parte da sociedade, depende do grau de transparência que tal governo mantém com seu público alvo em suas mídias internas e externas (OECD, 1996). Uma relação que destaca um fluxo de informação direto e claro entre o governo e os meios de comunicação é extremamente necessária desde a origem de uma política pública, pois quando se permite à sociedade o correto entendimento do desenvolvimento de tal política, torna-se muito mais fácil para o governo construir a base de

apoio necessária para implementar a política e legitimar a autenticidade da mesma (OECD, 1996).

Portanto, para que uma democracia funcione de forma eficaz, o governo deve necessariamente criar fluxos comunicativos com seus governados com o intuito de informar e divulgar ações e decisões administrativas. E para que essa disseminação de informações alcance um número maior de pessoas, o governo deve criar mecanismos para que isso ocorra, levando em consideração as práticas e os meios de comunicação, que filtram e analisam as informações fornecidas ao público de diversas maneiras possíveis (OECD, 1996).

Spacek e Spalek (2007) afirmam que a comunicação dentro da administração pública é considerada um fator crucial para que se alcance um funcionamento efetivo de todo o sistema como uma ferramenta institucional específica para a implementação de políticas públicas. De acordo com os autores, a qualidade da comunicação pode ser significativamente influenciada pela utilização de modernas tecnologias de informação e comunicação (TICs). Em seu trabalho, Spacek e Spalek (2007) analisam a relação existente entre a administração pública eletrônica e o atual modelo de gestão pública desenvolvido no âmbito da reforma da administração pública na República Checa, analisando as possíveis utilidades das TICs no melhoramento do processo comunicativo dentro da administração pública. De acordo com os autores, o uso prático do potencial das TICs é sempre significativamente limitado pela forma do sistema de administração pública do estado e pelas características deste sistema.

Édes (2010) afirma que a última década foi palco de mudanças dramáticas na expectativa da sociedade europeia sobre que informações as organizações públicas deveriam tornar disponíveis à sociedade. A demanda por maior responsabilidade e transparência culminou com o desenvolvimento de novas tecnologias que tornaram muito mais fácil a disseminação de grandes quantidades de informações pelo governo. O resultado disso, de acordo com Édes (2010), é que atualmente há muito mais informação pública à disposição dos cidadãos como nunca houve antes. Com isso, muitos europeus podem rever regras e normas de conduta, questionar sobre serviços públicos, candidatar-se à cargos públicos, aprender sobre procedimentos e normas operacionais padrão, examinar estatísticas oficiais e comentar sobre propostas legislativas a qualquer hora do dia sem sair de casa (Édes, 2010). Nesse cenário de mudanças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas, a importância da comunicação pública eficiente é enorme. De acordo com Édes (2010), quando a sociedade consegue entender o

desenvolvimento de uma política pública é mais fácil para o governo sancionar e implementar tal política.

Musaraj (2011) discute que a Albânia tem realizado inúmeros esforços para atender os padrões e normas europeias em sua administração pública e prestação de serviços e que, embora significativos, tais esforços ainda não preencheram a lacuna existente ao se analisar a relação que há entre o processo comunicativo, os efeitos das ferramentas utilizadas na prestação de serviços, a avaliação da performance do setor público e o futuro do setor propriamente dito, que é diretamente afetado pela intersecção destes fatores.

Brinca (2012) afirma que o correto acesso à informação constitui um elemento fundamental no aumento da participação dos cidadãos no processo de decisão e na implementação de políticas públicas. Dessa forma, de acordo com a autora, os sucessivos governos portugueses têm se preocupado intensamente em melhorar a relação da administração pública com os cidadãos, seja pela simplificação dos mecanismos e procedimentos administrativos ou pela implementação de meios que permitam dar respostas mais rápidas e eficientes, atendendo às demandas da sociedade. Ainda de acordo com Brinca (2012), a reforma administrativa em Portugal causou a informatização dos serviços e as tecnologias de informação e comunicação transformaram as relações entre os órgãos da administração pública e a sociedade.

Medeiros (2006) afirma que, no Brasil, a atenção científica dada ao clima organizacional – entendido por ele como o escopo cultural resultante dos comportamentos humanos, dos modelos de gestão e políticas empresariais – ainda é bastante embrionária quando associada à ferramentas de comunicação, especialmente na esfera da administração pública.

A comunicação pública brasileira surge com a chegada dos portugueses ao litoral brasileiro em 1500, e com a integração da cultura local à cultura ocidental cristã (Pinto, 1999). Pinto (1999) afirma que o Brasil, na época, era formado essencialmente por culturas nômades e primitivas, onde a mímica, a música e a dança eram os meios de comunicação existentes entre os portugueses e os nativos indígenas. De acordo com o autor, a inserção dos europeus nas tribos indígenas contribuiu para a integração e disseminação da linguagem e posterior surgimento de um processo comunicativo. Marchiori (2010) afirma que o período colonial foi o primeiro traço de comunicação organizacional brasileira que se dava através de cartas de ordem emitidas pelo governa da época.

Pinto (1999) afirma que a carta de Pero Vaz de Caminha ao rei de Portugal se configura como a primeira noção de troca de informações entre a colônia e a metrópole. De acordo com o autor, os portugueses não dispunham de um sistema postal eficiente e bem organizado, durante os primeiros tempos da colonização, e que somente com a instituição dos Correios Marítimos, em 1798, as dificuldades de comunicação entre metrópole e colônia foram minimizadas. Ainda de acordo com Pinto (1999), a comunicação interna entre as diversas regiões do Brasil começou com a transferência da capital Salvador para o Rio de Janeiro, em 1763. Dessa forma, com o aumento demográfico e a enorme distância que havia entre as diversas localidades, surgiu a figura do tropeiro, que no comando de suas tropas e no transporte de produtos e animais, realizavam uma função essencialmente comunicativa, no transporte e disseminação de informações pelo interior do país (Jacinto e Waltair, 2011). De acordo com os autores, os tropeiros foram os primeiros comunicadores públicos, pois eram considerados emissários oficiais dos correios, intermediários de negócios, portadores de bilhetes e recados, e, em muitos casos, os únicos transmissores de notícias (Jacinto e Waltair, 2011).

Já na República Velha (1889-1930), até meados de 1922, Pinto (1999) afirma que a imprensa era o único meio de comunicação em massa e, devido à sua importância, um dos primeiros atos da República foi o estabelecimento da censura, em 1890. De acordo com o autor, a constituição de 1891 assegurava a liberdade de imprensa mas mecanismos de controle sempre se faziam presentes.

Com o passar do tempo, no início do século XX, a imprensa começa a ganhar status de empresa capitalista e isso permite a modernização tecnológica e os periódicos se tornam mais estáveis (Pinto, 1999). Várias grandes cidades começam a ser dominadas pela grande imprensa o que causou o desaparecimento de pequenos jornais locais. Nesse momento, a grande imprensa começa a se ligar com a política, principalmente em campanhas eleitorais e de governo (Pinto, 1999). Em paralelo, com o crescimento das classes trabalhadoras e os sindicatos, a imprensa operária começa a se desenvolver.

Nesse cenário, de acordo com Pinto (1999), começam a surgir revistas e periódicos destinados à classe média urbana e a propaganda ganha cada vez mais espaço em tais periódicos. Ainda de acordo com o autor, nesse contexto, os problemas sociais e de comunicação, como o analfabetismo, começam a ficar em evidência. Por essa razão, o sucesso do rádio e do cinema no Brasil, como meios de comunicação em massa, podem ser explicados

e compreendidos. Na década de 20, o cinema já era o mais importante meio de diversão urbana e o rádio figurava entre as maiores invenções na área de comunicação da história.

Entretanto, Pinto (1999) afirma que a partir dos anos 20, vários movimentos de revoltas em função de contradições existentes começam a surgir na sociedade. O autor cita, entre outros, a Semana de Arte Moderna e a Coluna Prestes, como exemplos de tais manifestações. Nesse cenário conturbado, o então presidente Washington Luís é deposto, assumindo sem seu lugar, em caráter provisório, o presidente Getúlio Vargas.

De acordo com Kegler (2008), a comunicação pública no Brasil foi inicialmente caracterizada na chamada Era Vargas (1930-1945). Nessa época, a comunicação pública era vista e utilizada para sistematizar um discurso legitimador do governo através da propaganda. Foi nesse período que se institucionalizaram o Departamento Oficial de Propaganda (DOP), criado em 1931 e sucedido pelo Departamento de Propaganda e Difusão Cultural (DPDC), também criado 1934, que eram órgãos da administração pública com o intuito de propaganda estatal do governo (Kegler, 2008). Em 1939, o DPDC foi substituído pelo Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP), que foi um órgão criado para promover a política populista de Getúlio Vargas.

Matos (1999) faz uma abordagem histórica da comunicação pública brasileira desde o período autoritário do regime militar em 1964 até a realidade atual. De acordo com a autora, surgiu a necessidade de se instaurar um sistema de comunicação que cuidasse da imagem pública do governo e que passasse uma ideia positiva para a sociedade. Foi nesse período que surgiu a Assessoria Especial de Relações Públicas (AERP), cujo principal papel era coordenar a comunicação entre o poder executivo e a sociedade (Matos, 1999). A autora afirma que esse papel se deu dentro de uma visão de comunicação institucional que não prescindiu de caráter político-ideológico, mas que se diferenciou da propaganda política mais tradicional e conhecida até então (Matos, 1999). Matos (1999) afirma ainda que a comunicação pública passou a fazer uso de técnicas de pedagogia social para veicular padrões de comportamento, promover adesão aos projetos de desenvolvimento apresentados pelo governo militar e criar uma série de imagens de realidade política e social.

Somente no governo do general João Figueiredo (1979-1985), uma secretaria de comunicação social, cuja missão era preparar o país para uma reabertura política, foi instituída. Com o fim da censura e a redemocratização, o cenário foi alterado. Foi nesse momento que os

gestores públicos perceberam que a sociedade não desejava somente exercer sua cidadania por meio do voto direto, mas também participar ativamente do processo político brasileiro através da busca de informações e soluções para suas demandas (Mainieri, 2012). Assim, a comunicação pública começa a ser configurada com a abertura de canais de comunicação entre o cidadão e o governo, e vice-versa (Mainieri, 2012).

Matos (1999) cita o processo de redemocratização que se inicia na gestão de José Sarney (1985-1990), onde houve uma tentativa de elaboração de um projeto de comunicação pública participativa, em que o espaço de veiculação televisiva gratuito e voltado para a propaganda institucional buscava o envolvimento dos telespectadores da sociedade civil.

De acordo com Duarte (2006), um sistema de participação que forçou a criação de mecanismos para atender às demandas de informação da sociedade brasileira foi estabelecido pela Constituição de 1988, o Código de Defesa do Consumidor, a terceirização e a desregulamentação, a atuação de grupos de interesse e movimentos sociais, além do desenvolvimento tecnológico. Entretanto, Matos (2007) ressalta que o papel da comunicação na época foi o de divulgar as ações do governo e do governante e que pouco se fez comunicação pública. Aliás, embora a comunicação social esteja prevista e pautada na Constituição Brasileira de 1988, capítulo V, artigos 220 a 224, nenhuma menção às práticas de comunicação pública é feita na constituição federal.

Duarte (2006) afirma que as mudanças ocorridas na época não despertaram um sentimento coletivo de valorização da cidadania ou de satisfação com a representação democrática. O cidadão comum não visualiza no governo algo significativo em sua vida e torna-se apático em relação à gestão pública como um todo. Duarte (2006) traz uma pesquisa realizada pelo Ibope em 2003 que mostra que dos 56% dos brasileiros que não têm interesse em influenciar políticas públicas, 35% não o fazem por simplesmente não terem informações sobre como proceder.

Nesse cenário, a comunicação pública se torna uma ferramenta bastante útil para todos os envolvidos no processo de administração pública. Duarte (2006) afirma que a comunicação é a energia que sustenta as organizações e que administrá-la, na esfera privada, é fundamental para a sobrevivência da empresa. Na esfera pública, a responsabilidade é ainda maior pois é ela que sustenta o direito do cidadão de ter capacidade de agir em seu próprio interesse e na viabilização de demandas coletivas nas mais distintas áreas (Duarte, 2006).

Por fim, Ferreira, Costa e Santos (2012) afirmam que a comunicação interna aplicada no setor público brasileiro ainda é deficiente quando da utilização de práticas e métodos, e que a utilização deste recurso como instrumento de interação entre o corpo diretivo e os servidores públicos ainda é muito escasso. De acordo com os autores, a comunicação interna ainda é muito pouco utilizada de forma eficiente dentro dos órgãos públicos e não resulta em ações de comunicação voltadas para o servidor como público-alvo e sim para a sociedade de modo geral. (Ferreira, Costa e Santos, 2012).

## **2.4. Comunicação Organizacional em Instituições de Ensino**

Sabe-se que as transformações atuais do mundo globalizado atingem diretamente o papel da comunicação e influem na visão que os gestores das organizações têm para conseguir acompanhar tais mudanças (Silva e Vilaça, 2009). Nesse cenário, de acordo com as autoras, as organizações vivem momentos de indefinições e precisam adotar novas posturas em relação à seus modelos de gestão e práticas produtivas. Fonseca (2003) afirma que algumas organizações estão buscando novas estratégias que lhes assegurem uma melhor colocação nesse mercado competitivo e que as instituições de ensino não são diferentes, pois devem também ter a percepção de que a adequação à nova ordem nas relações com seus públicos se faz necessária (Fonseca, 2003).

De acordo com Brito (2008), as instituições de ensino devem se basear em princípios que valorizem o diálogo e o conhecimento reflexivo da realidade dos indivíduos. Nesse cenário, a comunicação interna surge como uma estratégia essencial para as organizações com o objetivo de informar e integrar os vários públicos com os quais ela se relaciona, seja de forma direta ou indireta (Silva e Vilaça, 2009). As autoras, em seu trabalho, realizam uma revisão da literatura existente sobre comunicação e educação no Brasil buscando entender se as instituições de ensino brasileiras têm trabalhado a comunicação de forma estratégica com o objetivo de fortalecer os vínculos com seu público interno.

Ramos (2004) reforça a ideia de que as instituições de ensino, nesse cenário, necessitam planejar e administrar a comunicação de forma estratégica não mais sendo possível a concentração de esforços diretamente apenas na educação, pois as mesmas precisam estar

atentas ao contexto no qual estão inseridas. Ramos (2004) afirma que as instituições de ensino, que antes atuavam de forma passiva em questões educacionais, devem ter uma visão mais estratégica de suas ações no que diz respeito à comunicação organizacional e na identificação de satisfação das expectativas de um mercado cada vez mais exigente. No mesmo sentido, o planejamento estratégico de uma comunicação interna, que dispõe de canais e instrumentos diversos que permitem a atuação sinérgica de todas as áreas da organização, é necessário para que se efetive uma estratégia de comprometimento negociado, ou seja, um compromisso via comunicação (Tavares e Limongi-França, 2010).

Scroferneker (2003) afirma que as instituições de ensino necessitam de um maior envolvimento e comprometimento com sua área de comunicação, através da definição e implantação de políticas que contemplem sua comunicação organizacional. Em seu trabalho, a autora realizou um estudo sobre as políticas de comunicação interna de nove universidades gaúchas, buscando identificar quais são os modelos de comunicação que as instituições adotam. Em seu trabalho, a autora destaca que todas as universidades pesquisadas afirmaram ter políticas ou planos de comunicação, porém, dois terços não possuem nenhum documento que comprove ou descreva tais políticas (Scroferneker, 2003).

Ávila, Ghisleni e Dellazzana (2007) realizaram um estudo por meio de pesquisa bibliográfica e também a realização de entrevistas com profissionais da assessoria de comunicação do Centro Universitário Franciscano com o objetivo de identificar a evolução do setor de comunicação na instituição e seu impacto na comunicação e conexão da instituição com seus diversos públicos internos e externos. Em seu estudo, as autoras buscaram compreender, através de pesquisa bibliográfica, a definição do que é comunicação e o que compreende a comunicação organizacional. Em seguida, as autoras realizaram uma entrevista semiestruturada com profissionais e colaboradores da assessoria de comunicação da instituição com o intuito de conhecer o funcionamento do setor e suas características atuais. As autoras concluíram que há uma necessidade importante e eminente de haver profissionais capacitados para atuar em setores de comunicação de instituições de ensino, e que essa realidade vem sendo posta em prática no Centro Universitário Franciscano, onde se vê uma trajetória evolutiva com o objetivo de melhorar as práticas de comunicação da instituição, que antes eram terceirizadas por assessores de imprensa contratados eventualmente, mas que hoje há a preocupação de relacionar setores para promover integração na divulgação das informações.

Cruz (2010) afirma em seu trabalho que a gestão da comunicação organizacional de uma instituição precisa levar em consideração a cultura da organização para que então seja elaborado o planejamento estratégico comunicacional. Em seu estudo, a autora resgata as teorias referentes à comunicação organizacional e pressupostos da comunicação integrada através do relato da experiência de uma universidade do Rio Grande do Sul na implementação do jornal institucional. A autora afirma que foi possível observar que apesar da instituição ter considerado alguns dos pressupostos da comunicação organizacional no momento da implementação do jornal institucional, os processos comunicacionais acabaram por se perder nesse momento em função da instituição não ter claramente definidas suas práticas e políticas de comunicação.

Silva e Vilaça (2009) afirmam que estudos e publicações sobre comunicação interna em instituições de ensino têm demonstrado que tais organizações vêm tentando dinamizar suas práticas com o público interno com o intuito de criar e melhorar os canais de comunicação para que o fluxo da informação chegue a todos de forma clara e coerente e para que esse trabalho tenha êxito, a equipe gestora da instituição deve estar comprometida com as práticas e ações estabelecidas pelo planejamento. De acordo com as autoras, é necessário que os gestores apresentem um novo olhar em relação às práticas comunicativas desenvolvidas dentro da instituição para que todos os atores internos envolvidos no processo se comprometam com as ações estabelecidas no planejamento.

Sá, Gomes e Paiva (2010) trabalharam na elaboração de um planejamento de comunicação para o Departamento de Ciências Humanas da Universidade do Estado da Bahia, em Juazeiro – BA. Em seu estudo, as autoras afirmam que o referido planejamento se constituiu como um produto experimental elaborado a partir da realização de uma auditoria de comunicação organizacional e uma pesquisa de campo entre os vários grupos atuantes na unidade acadêmica em questão. As autoras conseguiram identificar as facilidades, oportunidades, fraquezas e ameaças institucionais essenciais para a identificação dos problemas e falhas de comunicação no departamento.

Oliveira (2014) analisou o lançamento do Boletim da Diretoria da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Estadual Paulista Júlio Mesquita Filho (FCT/UNESP) – campus de Presidente Prudente / SP, um meio de comunicação que tem o objetivo de informar docentes, servidores e alunos da instituição sobre as diversas atividades desenvolvidas na

unidade acadêmica. Em seu estudo, o autor analisou os informativos com o intuito de problematizar sua efetividade e adequação aos preceitos jornalísticos, explicando e indicando quais as características positivas e negativas da iniciativa assim como as possibilidades de melhoria. O autor verifica que a iniciativa de se lançar o Boletim da Diretoria por parte da equipe gestora da instituição analisada foi extremamente louvável pois não havia um canal de comunicação organizacional na UNESP até então, pois todas as informações eram disponibilizadas de maneira simplesmente administrativas ou circulavam por meio de conversas informais. No entanto, o autor verificou que a estrutura das notícias suas respectivas motivações ainda deixam muito a desejar pois faltam dados e clareza nos critérios de seleção adotados o que determina a veiculação de notícias e informações que não despertam o interesse total no público alvo. Ainda assim, o autor evidencia que a iniciativa tem o potencial de ser um fator fundamental no processo de comunicação organizacional da instituição se algumas medidas forem tomadas com o objetivo de melhorar sua efetividade.

Em outro estudo sobre comunicação em instituições de ensino, Barbi e Santos (2006) relatam as transformações que o cenário educacional brasileiro vem sofrendo desde 1995 quando o Ministério da Educação do governo Fernando Henrique Cardoso, propôs políticas educacionais que visavam adaptar o setor educacional à política econômica vigente. De acordo com as autoras, o governo passou a estimular a ampliação da participação da iniciativa privada na educação superior devido a uma debilitada capacidade de oferta de vagas do setor público em resposta a uma alta demanda da sociedade por acesso ao ensino superior. Nesse cenário, as instituições tradicionais começam a se preocupar em modernizar seus processos, projetos político-pedagógicos e infraestrutura com o intuito de vincular seu planejamento mercadológico a uma qualidade de ensino já consolidada (Barbi e Santos, 2006). Para as autoras, nesse contexto competitivo, a comunicação é essencial desde que esteja fundamentada em uma missão educacional que tenha como proposta a qualidade de ensino, pesquisa e extensão e a responsabilidade social como metas primárias.

Barbi e Santos (2006) afirmam que as instituições de ensino precisam entender que marketing e comunicação organizacional não são propaganda ou manipulação de informações, mas sim avaliação e pesquisa de mercado para desenvolvimento de serviços que atendam às demandas da sociedade. Para as autoras, o desafio da comunicação organizacional em instituições de ensino superior é conciliar a missão educacional com o agressivo mundo do

mercado competitivo. Barbi e Santos (2006) afirmam que o planejamento estratégico da comunicação deixou de ser um setor secundário para se transformar em um elemento fundamental no processo de gestão educacional. Mas, de acordo com as autoras, as instituições que concebem a comunicação organizacional como uma estratégia que vai além das ações de divulgação ainda são raras, sendo a mesma tratada como uma ferramenta isolada desvinculada da alta gestão da instituição.

Barbi e Santos (2006) afirmam que a comunicação deve ser vista como uma ferramenta de marketing estratégico desenvolvida como instrumento de vantagem competitiva e que para isso, em seu planejamento devem ser levados em consideração a missão institucional, seus valores, o ambiente externo e os objetivos a serem atingidos com as respectivas ações. Dessa forma, a comunicação pode funcionar inclusive como ferramenta de gestão no planejamento de ações aliadas a programas de melhoria de qualidade, reformas administrativas ou implantação de novos modelos de gestão (Colombo, 2005).

Nesse cenário, de acordo com Barbi e Santos (2006), a comunicação organizacional planejada pode posicionar mercadologicamente uma instituição de ensino e diferenciá-la entre as diversas outras instituições existentes no setor educacional brasileiro.

## **2.5. Práticas de Comunicação de Atividades Gestoras**

Paasivaara (2005) define prática de comunicação como uma prática na qual a comunicação exerce um papel central e que é utilizada de forma semelhante em um mesmo projeto ou em vários projetos diferentes. Em seu estudo, Paasivaara (2005) trabalhou com práticas de comunicação em projetos globais de desenvolvimento de produtos, mas acredita-se que a mesma ideia e conceito podem ser aplicados em atividades gestoras de instituições de ensino, em especial as instituições federais de educação tecnológica.

Dentro de uma instituição pública, os processos de comunicação interna e externa são de extrema importância para gestão e para a tomada de decisões dentro das organizações. De acordo com Dalbosco, Nakayama e Varkavis (2008), a eficiente gestão do fluxo informacional em várias organizações tem sido responsável pela coerência no processo de tomada de decisões e pelo sucesso da organização. De acordo com os autores, a comunicação

organizacional é um dos principais instrumentos de sustentação da gestão do conhecimento, e por essa razão, deve ser planejada de forma cuidadosa e eficiente.

Nesse contexto, gerir o conhecimento de forma transparente e ética é tarefa de qualquer gestor e representam demandas crescentes da sociedade moderna (Kunsch, 2013). De acordo com Torquato (2004), um dos modos eficientes de planejar a comunicação pública é espelhar seus programas em um leque de funções. Dentre tais funções, pode-se citar a comunicação como forma de integração interna, cuja principal função seria o ajustamento organizacional. De acordo com o autor, o ambiente interno da instituição, quando são alimentados por fontes de informação eficientes, motiva-se e integra-se à cultura organizacional, contribuindo de forma eficaz para que as metas da instituição sejam atingidas e o sucesso seja alcançado (Torquato, 2004).

Silveira (2008) mapeou as práticas de comunicação em projetos globais de desenvolvimentos de produtos em empresas multinacionais brasileiras. A autora analisou se tais práticas variam de acordo com o tipo e com algumas características do modelo de gestão dos projetos. Em seu estudo, Silveira (2008) concluiu que o uso das práticas de comunicação, assim como a importância atribuída a elas variam em função de algumas características gestoras. A autora verificou que as práticas não ocorrem de forma padronizada nos projetos mas que são desenvolvidas de forma improvisada sem um planejamento estratégico adequado no início do projeto.

Herbsleb e Mockus (2003) analisaram dois projetos similares de desenvolvimento de software, onde um é conduzido por uma equipe localizada em uma única unidade física e o outro por equipes geograficamente dispersas. Os autores concluíram que a equipe dispersa gasta mais do que o dobro do tempo necessário para se concluir o projeto do que a equipe unificada. Isso se deve principalmente pelas dificuldades de comunicação e práticas de comunicação ineficientes na condução do projeto. De acordo com os autores, embora a comunicação seja vista como fundamental e necessária, a correta implantação de práticas de comunicação adequadas é extremamente difícil, sendo a dispersão geográfica uma das principais causas para o fato.

Veil, Littlefield e Rowan (2009) analisaram as práticas de comunicação adotadas pelos gestores de emergência locais em comunidades norte-americanas na disseminação de informações referentes à preparação e conscientização da população em relação ao

desenvolvimento de planos de emergência e armazenamento de kits de emergência em caso de desastre ou catástrofe natural. De acordo com os autores, somente 36% da população possuem tais kits e 27% possuem um plano de encontro em lugar previamente designado se um desastre ocorrer e separar membros da família. Em seu estudo, os autores analisam a concepção de relações públicas dos gestores de emergência locais em seus esforços para aumentar a preparação e conscientização da população. Através de entrevistas com 37 gestores de emergência em 8 diferentes estados do país, os pesquisadores chegaram à conclusão de que tais objetivos ainda estão distantes de serem alcançados devido, em parte, à concepção que os gestores de emergência têm da comunicação como meio de disseminação da informação ao invés de um processo de pesquisa e avaliação. A partir dos dados obtidos, os autores afirmam que o governo deveria focar em auxiliar os gestores de emergência locais a conduzirem avaliações de resultados de campanhas de comunicação dos riscos.

Hunt (2009) investigou as práticas de comunicação empresarial contemporâneas no que diz respeito à mensagens instantâneas. A pesquisa explorou os pontos fortes e fracos e as melhores práticas de comunicação através de mensagens instantâneas em uma pequena empresa multinacional petrolífera no Texas, Estados Unidos. Em seu estudo, o autor realizou entrevistas e aplicação de questionário com empregados além de pesquisa de observação direta. O questionário foi respondido por 27 funcionários da empresa e consistia de perguntas de múltipla escolha focadas no uso de sistemas de mensagens instantâneas pelos funcionários. O autor concluiu que o uso de mensagens instantâneas é uma prática de comunicação altamente empregada no dia a dia da empresa e tem se tornado essencial às operações eficazes da organização. Com seu estudo, o autor alega que os gestores estarão melhor equipados a minimizar os riscos e maximizar os benefícios de uma comunicação através de mensagens instantâneas na organização e que várias empresas já utilizam o sistema de mensagens instantâneas no cotidiano das organizações.

Sevin, Kimball e Khalil (2011) discutem as práticas de comunicação adotadas nos dois primeiros anos do mandato do presidente norte-americano Barack Obama e seus impactos nas relações internacionais. Em seu estudo, os autores afirmam que as promessas feitas e as práticas empregadas durante o período eleitoral encorajam a transparência do governo, a comunicação aberta e os movimentos populares. Para os autores, é de suma importância que Obama supra as expectativas criadas durante a campanha eleitoral e que a credibilidade do

presidente aos olhos da opinião pública mundial pode ser prejudicial à reputação do país caso não seja utilizada de forma apropriada. Os autores concluem que cabe à presidência de Obama cumprir as expectativas não só dos norte-americanos mas também do público mundial e abordar temas atuais através das práticas adotadas.

Melero (2011) estudou se os locais de trabalho com uma alta porcentagem de mulheres nos cargos de gestão são geridos de forma diferente. Em seu estudo, o autor utilizou-se de dados de uma pesquisa britânica de 1998 – Levantamento de Relações Trabalhistas no Local de Trabalho (WERS98) – para analisar empiricamente a relação entre a porcentagem de gerentes femininas no mercado de trabalho e as práticas de gestão de pessoas. O autor conclui que os locais de trabalho com uma alta proporção de mulheres nos cargos de gestão monitoram o feedback e o desenvolvimento dos empregados de forma mais intensa. O estudo mostrou também que as gestoras tendem a promover canais de comunicação mais interpessoais e incentivar a participação do empregado no processo de tomada de decisões.

Kanihan et al. (2013) examinaram os tipos formais e informais de poder e identificaram as características dos gestores de comunicação corporativa que estão na coalizão dominante, ou seja, no grupo de elite dos executivos que tomam as decisões chaves da organização. De acordo com os autores, quando pertencem à tal coalizão, os gestores de comunicação são mais capazes de instituir práticas de comunicação excelentes e éticas tanto dentro quanto fora da organização. Em seu estudo, os autores realizaram uma pesquisa de campo com uma amostra representativa dos gerentes de comunicação corporativa e CEOs nos Estados Unidos retirada de uma pesquisa da *Standard & Poor's 500 companies* (S&P500), um índice de grandes empresas norte-americanas de capital aberto, muitas vezes utilizado como um dos principais indicadores da economia dos Estados Unidos. As pesquisadoras identificaram que quatro atributos de poder informal diferenciam os gestores de comunicação que estão na coalizão dominante daqueles que não estão: confiança recíproca, tomada de decisões estratégica, inclusão social e experiência na comunicação. O trabalho dos autores sustenta a teoria organizacional da importância do poder informal como pré-requisito para a coalizão dominante. Gestores de comunicação que estão na coalizão dominante estão em melhor posição para instituir práticas de comunicação simétricas e éticas.

Suraj e Ajiferuke (2013) examinaram como as organizações de telecomunicações da Nigéria alavancam o conhecimento no alcance de desempenho organizacional e vantagem

competitiva. Os autores analisaram 29 organizações da indústria de telecomunicações nigeriana que concordaram em participar da pesquisa e enviaram questionários à 14 executivos seniores em cada uma destas organizações. Os pesquisadores chegaram à conclusão de que há uma má gestão do capital humano na indústria de telecomunicações nigeriana e que a falta de comunicação eficiente parece ser o principal problema estrutural da gestão de tais organizações. Em seu estudo, os autores sugerem que as empresas nigerianas deveriam se esforçar para criar ambientes de trabalhos favoráveis onde as pessoas pudessem compartilhar informações e ideias sobre o trabalho sem serem censuradas por gestores e burocratas despreparados, além de tentarem implementar as sugestões de seus clientes, especialmente quando tais sugestões vão de encontro com o atendimento das necessidades dos clientes. Os autores concluem que tais medidas poderiam ser alcançadas com a implementação e implantação de práticas de comunicação gestoras mais eficientes e transparentes.

Lasater et al. (2014) identificaram as práticas de comunicação de enfermeiros educadores envolvidos em tutoria à distância. De acordo com os autores, na medida que a enfermagem e os cuidados com a saúde se tornam mais globais com o apoio e suporte da tecnologia, as oportunidades de tutoria à distância também aumentam. Dessa forma, segundo os autores, a tutoria é crucial para o recrutamento e a manutenção do profissional de educação em enfermagem. Lasater et al. (2014) realizaram um estudo qualitativo através de entrevistas por telefone ou pessoalmente com vinte e três pupilos ou mentores que faziam parte de um programa de tutoria à distância de um ano de duração. Os autores focaram seu trabalho no tema conectividade à distância e conseguiram, através do relato dos participantes, identificar diversas práticas empregadas no programa: reuniões face-a-face, compartilhamento de informações pessoais, troca de experiências, vulnerabilidade, estabelecimento de presença e apreciação de diferentes perspectivas. Em seu estudo, os autores concluíram que a distância parece não limitar o potencial de conectividade levando à uma relação de tutoria significativa. Ela na verdade apresenta possibilidades que a tutoria local talvez não consiga devido à práticas de comunicação empregadas de forma correta e eficiente.

A comunicação formal e informal são aspectos de importância relevante quando se fala de práticas de comunicação das atividades gestoras organizacionais. Chaves (2007) define que na comunicação formal, a informação é compartilhada através de documentos escritos, reuniões estruturadas e outros canais de comunicação impessoais, enquanto que na

comunicação informal, a informação é compartilhada de forma pessoal e quando os membros da organização trocam informações de forma natural e interativa (Chaves, 2007).

Silveira (2008) afirma que os gestores fazem uso de uma variedade de canais de comunicação em suas práticas diárias e que isso parece ser o consenso na literatura. Entretanto, McDonough (1999) afirma que nenhum canal de comunicação, seja ele qual for, consegue atender satisfatoriamente todos os requisitos de comunicação que se fazem presentes nas práticas gestoras. Kayworth e Leidner (2000) afirmam que as equipes de alto desempenho utilizam uma variedade de meios de comunicação ao invés de optarem por um tipo de canal específico.

Nesse contexto, fica evidente que a comunicação interna nas organizações exerce um papel muito importante na gestão das instituições, tanto nas interações sociais quanto no desenvolvimento dos processos das organizações. As práticas de comunicação das atividades gestoras em uma instituição de ensino devem ser claras e objetivas para que os erros sejam minimizados de modo a distinguir o que é pessoal e o que é profissional, pois de acordo com Clemen (2005), é necessário diferenciar um ato de comunicação interpessoal de um processo de comunicação interna que atinja toda a organização.

### **3. METODOLOGIA DE PESQUISA**

Uma vez discutidos os conceitos relevantes para a fundamentação teórica das variáveis em questão neste estudo, esta seção do trabalho apresentará o método de pesquisa utilizado para a discussão do problema apresentado. Em ciências sociais, é possível que se encontre diversos métodos que caminham para a resposta do problema que se propõe em uma pesquisa científica (Kanikadan, 2005).

A metodologia científica pode ser compreendida como uma disciplina que consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa acadêmica (Prodanov e Freitas, 2013). De acordo com os autores, a metodologia, em um nível aplicado, examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas de investigação. A metodologia é, então, a aplicação de técnicas e procedimentos que devem ser observados para a construção do conhecimento com o objetivo de comprovar sua validade e utilidade nas diversas áreas da sociedade (Prodanov e Freitas, 2013). Dessa forma, Lakatos e Marconi (2007) afirmam que, mesmo que os métodos científicos adotados não obtenham respostas fidedignas, eles são os únicos que conseguem fornecer resultados satisfatórios.

#### **3.1. Natureza da Pesquisa**

A pesquisa científica tem como objetivo principal o conhecimento científico de um ou mais aspectos de determinado assunto (Prodanov e Freitas, 2013). De acordo com os autores, ela deve ser sistemática, metódica e crítica e seu produto deve contribuir para o avanço do conhecimento humano.

Vários autores utilizam uma diversidade de taxinomias para definir os diversos tipos com os quais se podem configurar a pesquisa científica. Do ponto de vista de sua natureza, Prodanov e Freitas (2013), Demo (2000), Silva (2004) e Gil (2008), descrevem as pesquisas científicas como sendo básicas ou aplicadas, da seguinte maneira:

1. Pesquisa Básica: tem como objetivo gerar conhecimentos novos que sejam úteis para o avanço da ciência mas sem aplicação prática prevista;
2. Pesquisa Aplicada: tem como objetivo gerar conhecimentos novos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos.

Em relação aos seus objetivos, Selltiz (1987), Kerlinger (1980), Kinnear e Taylor (1996), Hair Jr (2005) e Gil (2008), afirmam que a pesquisa científica pode ser classificada em três categorias: exploratória, descritiva e explicativa. Limongi-França (1996), descreve tais categorias da seguinte maneira:

1. Pesquisa Exploratória: tem como natureza essencial a descoberta de ideais e intuições através de métodos de pesquisa flexíveis de modo que a consideração de vários aspectos de um mesmo fenômeno possa ser permitida;
2. Pesquisa Descritiva: tem como objetivo apresentar as características de uma situação e verificar a frequência com que determinado fenômeno ocorre;
3. Pesquisa Explicativa: tem como objetivo verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis.

É importante ressaltar aqui que as pesquisas científicas podem possuir características de mais de uma dessas categorias. Selltiz (1987) afirma que os estudos científicos não são sempre mutuamente exclusivos e que qualquer pesquisa pode conter elementos de duas ou mais categorias de estudo. De acordo com Silveira (2008), a abordagem escolhida dependerá da definição do problema e do tipo de informação necessária à sua resolução.

Já sob o ponto de vista dos procedimentos técnicos, Prodanov e Freitas (2013) afirmam que é necessário que se trace um modelo conceitual e operativo da pesquisa, chamado de delineamento, que expresse as ideias de modelo, sinopse e plano da pesquisa. De acordo com os autores, o elemento mais importante do delineamento de uma pesquisa é o procedimento adotado para a coleta de dados. Dessa forma, Prodanov e Freitas (2013) definem dois grandes grupos de delineamentos, que são descritos a seguir:

1. Fontes Primárias: delineamentos cujos dados são fornecidos por pessoas (pesquisa experimental, pesquisa de campo, pesquisa *ex-post-facto*, levantamento, estudo de caso, pesquisa-ação, pesquisa participante);

2. Fontes Secundárias: delineamentos que se valem das chamadas fontes de papel (pesquisa bibliográfica, pesquisa documental).

Finalmente, sob o ponto de vista da forma da abordagem do problema, Godoy (1995), Richardson (1999) e Prodanov e Freitas (2013) classificam a pesquisa científica como sendo:

1. Pesquisa Quantitativa: considera que tudo pode ser quantificável, ou seja, a tradução de opiniões e informações em números para classificá-las e analisá-las. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade e considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros.
2. Pesquisa Qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, um vínculo entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A pesquisa qualitativa se preocupa com o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização.

Baseando-se nas características inerentes ao tema escolhido de estudo e no objetivo principal deste trabalho, que é analisar as práticas de comunicação utilizadas nas atividades gestoras de instituições federais de educação tecnológica e como tais práticas podem impactar de forma direta ou indireta na gestão da instituição como um todo e, este estudo classifica-se como um estudo exploratório e descritivo. São poucos os estudos que analisam as práticas de comunicação em instituições e sua possível contribuição no desempenho da organização. Um número ainda mais limitado são os estudos que discorrem sobre essa relação em instituições federais de educação tecnológica. Assim, considerando-se essas limitações, e a não pretensão do estudo em ser definitivo, o trabalho busca trazer um maior entendimento sobre a natureza geral do problema em questão para que se possa, inclusive, servir de base para estudos subsequentes na área. Dessa forma, baseando-se em Silveira (2008), o tipo de pesquisa aplicada nesse estudo foi definida pelo fato de esta ser uma pesquisa no campo social que estuda uma situação existente com base em possibilidades reais de verificação.

Ainda com base nessas argumentações, e apoiando-se em Tavares (2005) e Silveira (2008), optou-se por escolher a abordagem qualitativa, visto que um dos objetivos do estudo é a compreensão detalhada das práticas de comunicação das atividades gestoras em instituições de ensino e seu impacto na gestão da instituição como um todo. Apesar de seu caráter qualitativo,

esta pesquisa também serviu-se de análise de dados quantitativos para o estabelecimento do teor descritivo referente à intensidade e a importância das práticas de comunicação nas instituições analisadas.

Em relação à sua estrutura, a pesquisa está fundamentada em um estudo que tem como foco principal a descrição e identificação das estruturas relacionadas ao processo de comunicação interna e externa de instituições federais de educação tecnológica.

Por fim, a última consideração a ser feita sobre as escolhas metodológicas do estudo é em relação ao método de pesquisa. De acordo com Silveira (2008), para empreender uma pesquisa exploratória, o pesquisador deve optar por um método de pesquisa dentre as várias opções disponíveis. O método de pesquisa é definido na literatura como uma escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de um fenômeno (Richardson, 1999). De acordo com Godoy (1995), os possíveis métodos de pesquisa exploratória podem ser classificados em documental, etnográfica e estudo de caso.

Dentre as possibilidades encontradas na literatura, o método do estudo de caso foi escolhido para a realização desta pesquisa pois, dentre outros argumentos, é um dos métodos mais aconselháveis para pesquisas em fase exploratória oferecendo a possibilidade de se obter uma compreensão mais profunda sobre o fenômeno.

### **3.2. Método de Pesquisa**

O estudo de caso pode ser definido como uma pesquisa empírica na qual se investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos (Yin, 2005). Os estudos de caso possuem uma metodologia de pesquisa aplicada onde se busca a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos para a solução de um problema social e estão associados à aplicação imediata de conhecimentos em uma realidade circunstancial (Boaventura, 2004; Gil, 2008; Prodanov e Freitas, 2013). Fonseca (2002) caracteriza o estudo de caso como um estudo de uma entidade bem definida como uma instituição com vistas a conhecer em profundidade a maneira e o motivo de uma determinada situação destacando o que há nela de mais essencial e

característico. Parasuraman (1991) define estudo de caso como sendo um exame em profundidade de uma unidade de interesse.

Godoy (1995) afirma que o objetivo de um estudo de caso é examinar de forma detalhada um ambiente, um sujeito ou uma situação em particular. Portanto, o estudo de caso representa uma estratégia específica de coleta e análise de provas empíricas (Beker, 2006). Além disso, o estudo de caso pode se basear em qualquer mescla de provas quantitativas e qualitativas (Yin, 2005).

Dessa forma, pelo fato de estar alinhado com o objetivo da pesquisa, que procura saber como e porque certos fenômenos contemporâneos inseridos no contexto organizacional ocorrem, o estudo de caso foi escolhido como método de pesquisa para o presente trabalho.

Sendo assim, a presente pesquisa tem como foco a descrição e identificação das estruturas relacionadas ao processo de comunicação interna e externa de instituições federais de educação tecnológica multicampi. O estudo buscou identificar quais as práticas de comunicação utilizadas pelas atividades gestoras em instituições federais de educação tecnológica e analisou se tais práticas de comunicação sofrem variações de uma instituição para a outra ou mesmo dentro da mesma instituição, de uma unidade acadêmica para outra. O estudo buscou destacar se existe, dentro de cada instituição, um planejamento estratégico da comunicação organizacional e um plano de comunicação interna integrada.

O estudo é classificado como um estudo exploratório de abordagem qualitativa, visto que um dos principais objetivos deste estudo é a compreensão detalhada do processo e das práticas de comunicação utilizadas nas atividades gestoras de instituições federais de educação tecnológica. Em relação à sua estrutura, o estudo está dividido em duas etapas. A primeira consiste em um levantamento bibliográfico sobre conceitos e dados relacionados às práticas de comunicação adotadas nas instituições analisadas. Foram analisados os estatutos, regimentos, regulamentos e planos diretores de tais instituições enfatizando a comunicação interna e as práticas comunicativas. Na segunda etapa, desenvolveu-se um estudo de caso no qual foram analisadas, através da aplicação de questionários com os membros gestores das unidades acadêmicas de cada instituição, as reais práticas de comunicação adotadas pelas atividades gestoras de tais instituições e o impacto dessas práticas na comunicação interna eficaz da instituição.

### **3.3. População da Pesquisa**

A população da pesquisa é o aglomerado de todos os casos que se enquadram num conjunto de especificações previamente estabelecidas (Kinnear e Taylor, 1996). De acordo com Eisenhardt (1989), a especificação da população é requisito fundamental para a seleção do estudo de caso, reduzindo, dessa forma, as variações e dando clareza aos resultados.

Baseando-se nos argumentos acima, a escolha das instituições participantes do estudo de caso foi feita intencionalmente. De acordo com Selltiz (1987), o uso dessa técnica se justifica por permitir a seleção de componentes do estudo de acordo com as características estabelecidas como necessárias para agrupar casos típicos nesta população.

Para esse estudo, a população da pesquisa compreende os servidores das unidades acadêmicas que compõem o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, em Minas Gerais e as unidades acadêmicas que compõem o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, em Goiás.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano (IF Goiano) é uma instituição pública de ensino básico, técnico e tecnológico que atualmente conta com cinco câmpus: um em Ceres (Câmpus Ceres), um em Iporá (Câmpus Iporá), um em Morrinhos (Câmpus Morrinhos), um em Rio Verde (Câmpus Rio Verde) e um em Urutaí (Câmpus Urutaí). Sua reitoria está localizada em Goiânia. A instituição possui 870 servidores, onde 382 são docentes e 488 são técnicos administrativos em educação. Na instituição existem ainda 231 pessoas que ocupam algum cargo de direção ou exercem alguma função gratificada de coordenação.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM) é uma instituição pública de ensino básico, técnico e tecnológico que atualmente conta com sete câmpus: um em Ituiutaba (Câmpus Ituiutaba), um em Paracatu (Câmpus Paracatu), um em Patos de Minas (Câmpus Patos de Minas), um em Patrocínio (Câmpus Patrocínio), um em Uberaba (Câmpus Uberaba), e dois em Uberlândia (Câmpus Uberlândia e Câmpus Uberlândia Centro). Sua reitoria está localizada em Uberaba. A instituição possui 929 servidores, onde 422 são docentes e 507 são técnicos administrativos em educação. Na

instituição existem ainda 270 pessoas que ocupam algum cargo de direção ou exercem alguma função gratificada de coordenação.

Desse universo, somente os servidores que ocupam algum cargo de direção ou exercem alguma função gratificada de coordenação foram convidados a participar do estudo, ou seja, 231 servidores do IF Goiano e 270 do IFTM, totalizando um total de 501 convidados.

### **3.4. Plano Amostral**

As pesquisas sociais, de um modo geral, abrangem um universo de elementos tão vasto que se torna impossível considera-lo em sua totalidade (Prodanov e Freitas, 2013). Uma amostra seria uma pequena parte representativa dos elementos que compõem esse universo. A utilização de uma amostra é uma prática muito frequente em pesquisas sociais. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a amostra refere-se ao subconjunto da população e deve ser selecionada de acordo com uma regra ou um plano. Assim, a amostra pode ser probabilística, que pode originar uma generalização estatística por apoiar-se em cálculos estatísticos, ou não probabilística, que é composta de forma acidental ou intencional (Prodanov e Freitas, 2013).

Para esse estudo, a amostra utilizada é denominada intencional ou não probabilística, obtida por acessibilidade ou por conveniência, que representa a seleção dos elementos participantes da pesquisa a que o pesquisador teve acesso, admitindo, dessa forma, que eles representem o universo da população estudada.

A amostra foi então retirada do universo das unidades acadêmicas que compõem o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, em Minas Gerais e as unidades acadêmicas que compõem o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, em Goiás.

A amostra foi diferente em cada uma das instituições analisadas. Para o Instituto Federal Goiano, foram avaliados 37 questionários enquanto que para o Instituto Federal do Triângulo Mineiro, 79 questionários foram analisados.

### **3.5. Procedimento para Coleta de Dados**

Uma vez estabelecida a natureza da pesquisa, é necessária a definição do melhor método de coleta de dados a ser utilizado. Baseando-se em Tavares (2005) e Silveira (2008), pretende-se escolher o método que melhor se ajuste à natureza do problema investigado e aos objetivos do estudo dentre os métodos pertinentes à pesquisa qualitativa.

Silveira (2008) afirma que um dos fatores imprescindíveis na pesquisa qualitativa é a utilização conjunta de diversas técnicas de coleta de dados. De acordo com a autora, quanto mais fonte de evidências, maior a possibilidade do estudo tornar-se robusto. Dessa forma, como procedimento de coleta de dados para esse estudo, utilizou-se a triangulação dos dados, baseando-se em fontes de evidências secundárias, que é entendida aqui como uma análise documental, por meio de investigação em documentos, regulamentos e regimentos das instituições analisadas, além de materiais publicados na imprensa, websites e portais institucionais, e também em fontes de evidências primárias, que é a análise das respostas dados pelos servidores das instituições estudadas à questionários semiestruturados que seguiram um roteiro de perguntas preestabelecidas baseadas na literatura pesquisada.

Assim, foram enviadas inicialmente cartas às instituições participantes solicitando autorização para a realização da pesquisa. Em seguida, mediante a aceitação das mesmas, a proposta foi encaminhada ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás para apreciação e pronunciamento.

Com a aprovação da proposta de estudo pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFG, um novo contato realizado junto às instituições participantes foi realizado solicitando o e-mail institucional de cada um dos servidores que ocupam cargo de direção ou exercem função gratificada de coordenação para o envio do resumo e do link para participação na pesquisa, bem como o prazo para participação no estudo.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), no qual estão determinados os procedimentos do estudo, foi exibido na tela inicial dos questionários e o preenchimento dos mesmos será considerado a aceitação em participar da pesquisa. O TCLE se encontra no Anexo 01.

O questionário semiestruturado foi então enviado diretamente aos servidores das instituições participantes que ocupam algum cargo de direção ou exercem alguma função

gratificada de coordenação através de um pacote de aplicativos desenvolvido pela Google – *Google Docs* – uma ferramenta que funciona totalmente online diretamente no navegador da internet, e as respostas foram colhidas para análise. O questionário ficou disponibilizado aos servidores das instituições participantes por um período de aproximadamente 60 dias.

Além disso, o levantamento em fontes secundárias, que compreende levantamentos bibliográficos, levantamentos documentais e levantamentos de pesquisas realizadas anteriormente, também foi utilizado como técnica de coleta. Esse levantamento foi realizado com o objetivo de comparar e descrever as semelhanças e divergências encontradas nas falas dos gestores e na documentação pesquisada. Tal análise foi realizada através de materiais impressos e documentos oficiais da instituição como estatutos, regimentos, plano de desenvolvimento institucional e ainda publicações em *websites* e outras mídias de comunicação.

### **3.6. Instrumento de Pesquisa de Campo**

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a definição de um instrumento de coleta de dados depende dos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa e também do universo a ser investigado. O questionário é uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante (Prodanov e Freitas, 2013). De acordo com os autores, se a confecção do questionário for feita pelo pesquisador, seu preenchimento deve ser realizado pelo respondente. O questionário deve ser objetivo, limitado em extensão e claro. Normalmente, o questionário é enviado ao respondente pelo correio ou por um portador e, após o preenchimento, o mesmo é devolvido ao remetente (Prodanov e Freitas, 2013). Atualmente, na aplicação de questionários semiestruturados, os pesquisadores utilizam-se de meios eletrônicos para facilitar, agilizar e reduzir os custos operacionais de uma pesquisa.

O presente estudo valeu-se dessa técnica e o instrumento de pesquisa foi enviado diretamente aos servidores das instituições participantes através de um pacote de aplicativos desenvolvido pela Google – *Google Docs* – uma ferramenta que funciona totalmente online diretamente no navegador da internet.

Dessa forma, o instrumento utilizado nessa pesquisa foi um questionário semiestruturado que segue um roteiro com perguntas preestabelecidas elaborado com base na análise de variáveis envolvidas no fenômeno estudado com o objetivo de obter informações pertinentes para construção de conhecimento sobre o problema a ser investigado.

Tal instrumento foi elaborado com o objetivo de capturar o contexto em que se encontram as práticas de comunicação das atividades gestoras em instituições públicas federais de ensino. Para isso, os aspectos mais gerais da instituição referentes ao modelo de gestão e ao processo de comunicação foram levantados e analisados.

O instrumento, que foi elaborado baseando-se em um outro instrumento utilizado por Silveira (2008) em seu estudo, é composto de 34 questões objetivas qualificadoras e perguntas abertas para abrir espaço para os respondentes abordarem pontos que sejam de seu interesse e relacionados com o estudo. O instrumento utilizado se encontra no Anexo 02.

### **3.7. Pré-Teste**

Prodanov e Freitas (2013) afirmam que todo questionário deve possuir uma linguagem simples e direta, para que o respondente compreenda com clareza o que está sendo perguntado e que nenhuma questão gere ambiguidade na interpretação. Os autores afirmam ainda que todo questionário a ser enviado deve passar por uma etapa de pré-teste, em um universo reduzido, para que se possa corrigir eventuais erros de formulação.

Dessa forma, uma análise do instrumento de coleta de dados foi realizada com o objetivo de identificar e eliminar possíveis erros e questões ambíguas e verificar se as perguntas elaboradas remetiam às respostas desejadas, além de verificar se o questionário atendia aos objetivos da pesquisa e se as perguntas elaboradas se mostravam claras e coesas. O pré-teste se fez necessário uma vez que o instrumento foi adaptado do estudo de Silveira (2008) para o contexto educacional.

O pré-teste foi aplicado junto ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – Campus Paracatu. O Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM), criado em 29 de dezembro de 2008, pela Lei nº 11.892, é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação

profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas. O Câmpus Paracatu foi inaugurado em 2010 e está localizado na cidade de Paracatu, na mesorregião noroeste do estado de Minas Gerais, distante 483 km da capital Belo Horizonte.

O IFTM / Campus Paracatu é uma instituição pública de ensino básico, técnico e tecnológico que, na época da aplicação do pré-teste, possuía 69 servidores, onde 32 são docentes e 37 são técnicos administrativos em educação. Na unidade acadêmica existiam ainda 22 pessoas que ocupam algum cargo de direção ou exercem alguma função gratificada de coordenação. O pré-teste foi aplicado a esses 22 servidores que ocupam cargos gestores na instituição. O questionário foi enviado diretamente aos gestores, por meio da ferramenta eletrônica *Google Docs*, e as respostas submetidas pelos informantes foram colhidas e tabuladas em planilha eletrônica.

A análise das respostas conseguiu trazer subsídios para eventuais mudanças no instrumento, que foi aprimorado através do tratamento de alguns erros ocasionais apontados. Com isso, chegou-se a versão final do instrumento que foi aplicado em todo o plano amostral da pesquisa.

### **3.8. Procedimento para Análise dos Dados**

A análise dos dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou recombinar as evidências qualitativas e quantitativas para tratar as proposições iniciais do estudo (Yin, 2005). De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a análise dos dados deve ser feita com o intuito de atender aos objetivos do estudo, comparando e confrontando dados e provas com o propósito de confirmar ou rejeitar as hipóteses da pesquisa.

Yin (2005) apresenta três estratégias para analisar dados coletados em uma pesquisa: *proposições teóricas*, onde o pesquisador confronta os dados coletados com as proposições derivadas da literatura para verificar se confirmam ou não a teoria; *explicações concorrentes*, onde há uma comparação dos resultados com proposições teóricas concorrentes; e *descrição do caso*, onde há o desenvolvimento de uma estrutura descritiva para organizar o estudo do caso.

No presente estudo, optou-se pela utilização da estratégia com base na descrição do caso. Após a coleta de dados de fontes primárias e secundárias, os resultados foram analisados e contrastados com a literatura com o intuito de apoiar ou contradizer as suposições internas. Além disso, as respostas dadas pelos gestores ao questionário aplicado foram comparadas com a documentação levantada pela coleta de dados e análises foram feitas em relação às semelhanças ou divergências encontradas.

Dessa forma, após a coleta dos dados, e através da análise dos mesmos, buscou-se realizar uma comparação entre as instituições de ensino no seu aspecto comunicacional. Além disso, uma análise da gestão a partir da comunicação pôde ser feita, levando em consideração os aspectos da comunicação e as práticas adotadas.

Os dados obtidos com a utilização dos instrumentos de pesquisa foram separados por instituição pesquisada. Adotou-se uma análise estatística descritiva dos dados utilizando-se de gráficos e distribuições de frequências relativas e absolutas. Os dados foram analisados e tabulados utilizando-se softwares e aplicativos comerciais como o Microsoft Excel 2013 e o software SPSS (*Statistical Package Social Sciences*), versão 18.0.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Nesta seção do trabalho, apresenta-se a descrição individual de cada um dos casos analisados por meio da pesquisa de campo e, em seguida, a análise comparativa entre eles. De acordo com Eisenhardt e Graebner (2007) o relato individual dos casos é importante por permitir uma apresentação com riqueza dos detalhes qualitativos de cada caso, permitindo ao leitor a compreensão do raciocínio utilizado para a elaboração das conclusões.

O relato individual dos casos está dividido em três seções principais. A primeira trata dos aspectos gerais que envolvem a comunicação dentro das instituições analisadas e como tais práticas se encontram documentadas e formalizadas na organização. A segunda seção aborda especificamente a unidade de análise do caso, ou seja, a análise das respostas dadas pelos gestores das instituições analisadas ao questionário submetido que trata das práticas de comunicação das atividades gestoras. Finalmente, na terceira seção, apresenta-se a análise comparativa dos casos estudados.

### **4.1. Aspectos Gerais das Práticas de Comunicação**

A análise documental realizada em regimentos e regulamentos das instituições pesquisadas mostraram pouca ou nenhuma informação referente às práticas de comunicação das atividades gestoras adotadas na organização. Na maioria da análise, nenhuma menção sobre práticas de comunicação é feita em nenhum dos documentos disponíveis para análise.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, instituição criada nos termos da Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008, vinculado ao Ministério da Educação, possui natureza jurídica de autarquia, sendo detentor de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. (IF Goiano, 2009). O Instituto Federal Goiano é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular, multicampi e descentralizada especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com sua prática pedagógica (IF Goiano, 2009). De acordo com seu estatuto, o Instituto Federal

Goiano rege-se pelos atos normativos mencionados acima, pela legislação federal e pelos seguintes instrumentos normativos: Estatuto; Regimento Geral; Resoluções do Conselho Superior e Atos da Reitoria. (IF Goiano, 2009).

O Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, é o conjunto de normas que disciplina as atividades comuns aos vários órgãos e serviços integrantes da estrutura organizacional do Instituto Federal Goiano (IF Goiano), nos planos administrativo, didático-pedagógico e disciplinar, com o objetivo de complementar e normatizar as disposições estatutárias (IF Goiano, 2012). O Conselho Superior, bem como outros colegiados, criados para apoiar as atividades administrativas e acadêmicas, têm regulamentos próprios aprovados pelo Conselho Superior, respeitadas as disposições da legislação federal, do Estatuto e do Regimento Geral (IF Goiano, 2012).

De acordo com seu regimento, a organização geral do Instituto Federal Goiano compreende:

- I. Órgãos colegiados, formados pelo Conselho Superior, Colégio de Dirigentes, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, Conselho Técnico-Consultivo dos câmpus e Câmaras de Ensino, Pesquisa e Extensão dos câmpus;
- II. Reitoria, formada pelo Reitor, seu Gabinete, uma Assessoria de Assuntos Internacionais e uma Assessoria-Geral de Comunicação Social e Eventos, além das pró-reitorias, compostas pela Pró-Reitoria de Administração, Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, Pró-Reitoria de Ensino, Pró-Reitoria de Extensão e Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação. A reitoria do Instituto Federal Goiano ainda é composta pela Unidade de Auditoria Interna, pela Procuradoria Federal e órgãos de apoio, como Comissão Própria de Avaliação (CPA), Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD), Comissão Interna de Supervisão (CIS-PCCTAE), Comissão de Ética, Comitê de Ética em Pesquisa, Comissão Permanente de Processos Seletivos, Comitê de Eventos e Ouvidoria;
- III. Câmpus, formados pela Direção-Geral e suas respectivas diretorias acadêmicas, a Diretoria de Administração e Planejamento, a Diretoria de Ensino, a Diretoria de Extensão e a Diretoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação.

A Assessoria-Geral de Comunicação Social e Eventos (ASCOM) é o órgão de assessoramento que, de forma integrada com os câmpus, planeja, coordena, fomenta, acompanha e avalia as atividades e políticas de comunicação do Instituto Federal Goiano (IF Goiano, 2012). De acordo com o regimento geral da instituição, um assessor geral designado pelo reitor é o responsável por apoiar o trabalho das assessorias de comunicação dos câmpus.

Dentre outras atividades, o assessor geral de comunicação, em articulação com as assessorias dos câmpus, tem como atribuições coordenar a elaboração do plano anual de comunicação institucional e coordenar a execução das políticas de comunicação no âmbito do Instituto Federal Goiano, bem como desenvolver gestões articuladas entre a instituição, os órgãos governamentais e outras instituições, no âmbito da comunicação. Além disso, é de responsabilidade do assessor e comunicação estimular a cultura da comunicação na instituição, conscientizando e sensibilizando todos os segmentos sobre a importância da comunicação para o desenvolvimento institucional, criando e difundindo, para a comunidade interna, manuais relacionados aos padrões e normativas para a comunicação da instituição. O assessor ainda deve gerenciar e planejar a linha editorial dos canais de comunicação oficiais do instituto, bem como atender às demandas da mídia e coordenar e orientar a execução das atividades de comunicação e divulgação de eventos e relações públicas institucionais, apoiando e assessorando todos os setores da instituição. O Assessor Geral de Comunicação Social e Eventos do Instituto Federal Goiano tem a responsabilidade de assistir o reitor em sua representação política, social e administrativa, planejando e organizando o cerimonial e protocolo que a ocasião requerer, além de coordenar e executar os cerimoniais de eventos institucionais e supervisionar a produção da publicidade e propaganda nos meios de comunicação eletrônico e impresso (IF Goiano, 2012).

Analisando ainda o regimento geral do Instituto Federal Goiano, nota-se que o gerenciamento das ações relativas à comunicação administrativa no âmbito da instituição não é de responsabilidade do assessor geral de comunicação, mas sim do Coordenador Geral de Administração, função pertencente ao organograma da Pró-Reitoria de Administração, que é o órgão executivo que planeja, coordena, fomenta e acompanha as atividades e políticas de administração, gestão orçamentária, financeira e patrimonial da instituição (IF Goiano, 2012).

Outro órgão da instituição que formalmente trabalha a comunicação na organização é a ouvidoria, que é um órgão de assessoramento administrativo no que concerne à comunicação com a comunidade, visando ao aperfeiçoamento das ações institucionais (IF Goiano, 2012). Dentre as

atribuições do ouvidor, pode-se destacar o estabelecimento do elo entre o cidadão e a instituição, garantindo sua manifestação sobre os serviços prestados pelo instituto e a garantia de sua participação, reservando-lhe o direito de obter informações sobre as atividades exercidas pela instituição (IF Goiano, 2012).

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal Goiano evidencia a necessidade de um planejamento estratégico que é imposto aos gestores educacionais (IF Goiano, 2009). De acordo com o PDI, é imperativo para a instituição que sua ação decorra de um planejamento que leve em consideração uma análise situacional fundamentada em sua trajetória histórica, seus desafios, ameaças, possibilidades e na sua condição de instituição federal de educação tecnológica destinada a cumprir uma finalidade social (IF Goiano, 2009). Nesse sentido, o PDI do Instituto Federal Goiano para o período de 2009-2013, que foi elaborado com a participação de todos os segmentos da comunidade de todos os câmpus, traz uma diversidade de ações baseadas em objetivos e metas institucionais que a organização pretende alcançar ao longo do período. Vale ressaltar aqui que, no momento de execução deste trabalho, o PDI do Instituto Federal Goiano para o período de 2014-2018 ainda não havia sido aprovado.

Na área de interesse desse estudo, a comunicação organizacional, pôde-se observar que o PDI trazia como objetivo institucional o melhoramento da relação e a comunicação entre as gestões administrativo-financeira de pessoal e pedagógica tendo como meta para alcançar tal objetivo a implantação de programas e rotinas de qualidade com vistas a melhorar os processos internos. O prazo estipulado pela instituição para alcançar tal objetivo seria até 2010. Entretanto, nenhum documento atual comprova que o objetivo tenha sido alcançado.

Contudo, quando se fala sobre as políticas de gestão adotadas no Instituto Federal Goiano, observa-se que a instituição se vale das premissas da gestão participativa e tem como um dos princípios norteadores da gestão institucional a construção de uma política integrada de informação e comunicação (IF Goiano, 2009). A comunicação com a sociedade é uma das dimensões avaliadas pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), conforme instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Essa premissa encontra-se documentada no PDI da instituição (IF Goiano, 2009).

A comunicação também é mencionada no documento quando se fala em atendimento à pessoas portadoras de necessidades educacionais especiais ou com mobilidade reduzida. Nesse contexto, a aquisição de instrumentos e equipamentos que favoreçam a comunicação escrita do aluno com deficiência visual e sua participação nas diversas atividades da vida na escola, bem como

a aquisição de softwares educativos específicos e de equipamentos que favoreçam a comunicação e participação do aluno com deficiência auditiva nas atividades da vida acadêmica também são citados no PDI da instituição. Dentre alguns exemplos das ações descritas no documento, pode-se destacar a aquisição de máquina Braille, livro falado, material didático adaptado e a capacitação de professores e técnicos administrativos em Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS). Entretanto, nenhum documento atual disponível comprova a efetividade e eficácia de tais ações institucionais.

Outro documento analisado nesse estudo foi o Relatório Anual de Gestão do Exercício 2012 do Instituto Federal Goiano (IF Goiano, 2013). O Relatório de Gestão apresenta as ações desenvolvidas pelo Instituto Federal Goiano e temo como objetivo dar visibilidade às ações desenvolvidas pela instituição, com base nos programas de governo, nas metas anteriormente estabelecidas e no Plano de Desenvolvimento Institucional (IF Goiano, 2013).

O documento analisado classifica a comunicação institucional como um macroprocesso de apoio que tem como objetivo estabelecer a relação permanente e sistemática entre a instituição e seus diversos públicos internos e externos, definindo valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas, com a finalidade de orientar o desenvolvimento de ações, estratégias e produtos da comunicação da instituição (IF Goiano, 2013). Essas atribuições competem, de acordo com o documento, à equipe de gestão de eventos, comunicação e marketing institucional da organização.

O documento afirma que os atuais gestores da instituição foram empossados em fevereiro de 2012 e que o primeiro ano foi de adaptação e reestruturação da forma de gestão, impossibilitando, dessa forma, a efetivação de um planejamento estratégico, por não haver tempo hábil para tal (IF Goiano, 2013, p. 20). Entretanto, o documento afirma que esforços têm sido envidados para que a instituição não só planeje, mas também pense e comunique estrategicamente suas ações, decisões e resultados, buscando condições viáveis para soluções realistas e inovadoras. Com isso em mente, foi idealizado um ciclo de gestão estratégica para o ano de 2013 que propõe uma abordagem cíclica do processo com o objetivo de tornar os instrumentos gerenciais um marco na continuidade de propostas relevantes para a organização em gestões subsequentes (IF Goiano, 2013, p. 20).

Nesse sentido, o ciclo de gestão constitui-se num conjunto de etapas que podem ser entendidas como macroprocessos que reúnem diversas outras atividades em seu contexto.

Dentre essas etapas, destaca-se o alinhamento da organização, que tem como objetivo organizar internamente o ambiente para que seja facilitada a implantação da estratégia que envolve três pontos fundamentais: estruturação organizacional, escritório de projetos/processos e comunicação estratégica. Nesse cenário, o documento afirma que a comunicação é o coração da estratégia e deve ser desenvolvida tanto interna quanto externamente em função da divulgação dos avanços gerenciais e dos resultados alcançados. O documento destaca ainda que o modelo de gestão estratégica pressupõe a visão da gestão como um processo contínuo de aprendizado e que o desenvolvimento da organização e das pessoas é um dos resultados perseguidos pela metodologia (IF Goiano, 2013, p. 21).

O Relatório de Gestão do Instituto Federal Goiano descreve a sistemática de comunicação à alta gerência, ao conselho de administração e ao comitê de auditoria sobre riscos considerados elevados, mas assumidos pela alta gerência ao decidir não implementar as recomendações da auditoria interna. Nesse cenário, a instituição afirma que a comunicação à alta gerência ocorre por meio de reuniões com o reitor ou ainda apresentação dos riscos ao Colégio de Dirigentes (IF Goiano, 2013, p. 66).

O Relatório de Gestão do Instituto Federal Goiano trouxe um dado interessante sobre a comunicação dentro da instituição. A avaliação do funcionamento dos controles internos da unidade apresenta em um quadro uma avaliação de risco em relação à alguns elementos do sistema de controle interno. Dentre tais elementos, o fato da comunicação dentro da organização ser adequada e eficiente ser observado, em sua maioria, chama a atenção (IF Goiano, 2013, p. 84). O quadro 01 traz o recorte dessa informação.

ELEMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS A SEREM AVALIADOS	VALORES				
	1	2	3	4	5
<b>Ambiente de Controle</b>					
3. A comunicação dentro da organização é adequada e eficiente.				X	

Fonte: IF Goiano, 2013, p. 84.

Esca la de valores da Avaliação
(1) <b>Totalmente inválida:</b> Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente <b>não observado</b> no contexto da organização.
(2) <b>Parcialmente inválida:</b> Significa que o conteúdo da afirmativa é <b>parcialmente observado</b> no contexto da organização, porém, <b>em sua minoria</b> .
(3) <b>Neutra:</b> Significa que <b>não há como avaliar</b> se o conteúdo da afirmativa é ou não observado no contexto da organização.
(4) <b>Parcialmente válida:</b> Significa que o conteúdo da afirmativa é <b>parcialmente observado</b> no contexto da organização, porém, <b>em sua maioria</b> .
(5) <b>Totalmente válido:</b> Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente <b>observado</b> no contexto da organização.

Fonte: IF Goiano, 2013, p. 85.

Quadro 1 – Elementos do Sistema de Controles Internos – Ambiente de Controle (IF Goiano)

Entretanto, o mesmo documento traz uma avaliação um pouco menos positiva em relação a informação e comunicação no âmbito da instituição, como mostra o quadro 02.

ELEMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS A SEREM AVALIADOS	VALORES				
	1	2	3	4	5
<b>Informação e Comunicação</b>					
23. A informação relevante para a organização é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas.				X	
24. As informações consideradas relevantes pela organização são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas.		X			
25. A informação disponível para as unidades internas e pessoas da organização é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível.				X	

ELEMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS A SEREM AVALIADOS	VALORES				
	1	2	3	4	5
<b>Informação e Comunicação</b>					
26. A informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos da organização, contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz.		X			
27. A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da organização, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura.		X			

Fonte: IF Goiano, 2013, p. 84.

EscaLa de valores da Avaliação
(1) <b>Totalmente inválida:</b> Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente <b>não observado</b> no contexto da organização.
(2) <b>Parcialmente inválida:</b> Significa que o conteúdo da afirmativa é <b>parcialmente observado</b> no contexto da organização, porém, <b>em sua minoria</b> .
(3) <b>Neutra:</b> Significa que <b>não há como avaliar</b> se o conteúdo da afirmativa é ou não observado no contexto da organização.
(4) <b>Parcialmente válida:</b> Significa que o conteúdo da afirmativa é <b>parcialmente observado</b> no contexto da organização, porém, <b>em sua maioria</b> .
(5) <b>Totalmente válido:</b> Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente <b>observado</b> no contexto da organização.

Fonte: IF Goiano, 2013, p. 85.

*Quadro 2 - Elementos do Sistema de Controles Internos – Informação e Comunicação (IF Goiano)*

Nesse cenário, de acordo com o documento pesquisado, não pôde ser observado se a informação relevante para a organização é eficientemente identificada, documentada, armazenada e comunicada aos interessados diretos. Em relação aos mecanismos de comunicação interna, o documento não deixa claro se a comunicação flui através de canais estabelecidos, sejam eles o e-mail institucional, site ou reuniões de dirigentes, ou se realmente conseguem alcançar todos os níveis hierárquicos da organização, abrangendo todos os câmpus. O documento afirma que o sistema de controle interno da instituição é oriundo dos sistemas de controle interno das antigas autarquias que, por integração, por meio da Lei nº 11.892/2008, constituíram o Instituto Federal Goiano. De acordo com o documento, a normatização e a regulamentação das atividades está em estágio avançado nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e assistência estudantil, porém, as rotinas operacionais e administrativas carecem de

normatização e padronização com objetivo de consolidar dados em nível institucional, subsidiando a tomada de decisões da alta administração. Em 2011, foi constituída comissão que realizou diagnóstico dos controles internos da instituição, dando origem a um plano de ação para a elaboração, no período de 2013 a 2015, da Estrutura de Controles Internos da Instituição. Dessa forma, o documento afirma que não é possível, ainda, quantificar e qualificar a eficácia e eficiência dos controles internos adotados atualmente para a consecução dos objetivos e metas da instituição (IF Goiano, 2013, p. 85).

O documento analisado afirma que o Instituto Federal Goiano não possui um sistema de correição normatizado. Entretanto, há processo de encaminhamento de denúncias recebidas pela Ouvidoria, Auditoria ou qualquer servidor para a Comissão de Ética, nos casos de infrações de caráter ético, ou para o Gabinete para instalação de Comissão de Processo Administrativo Disciplinar, nos casos de infrações disciplinares.

Por fim, foi analisado ainda o portal acadêmico do Instituto Federal Goiano e como o mesmo é utilizado para promoção e disseminação da informação no âmbito da instituição. O portal acadêmico é um ambiente online, interativo e informativo que apresenta diversas informações e notícias sobre os vários acontecimentos dentro da instituição. O portal apresenta, de maneira clara e intuitiva, links para diversas áreas de interesse da comunidade acadêmica, além de direcionar aos sítios de cada câmpus pertencente à instituição. A figura abaixo ilustra a página principal do portal da instituição.



Figura 3 – Portal Acadêmico do Instituto Federal Goiano  
<http://www.ifgoiano.edu.br/> - acesso em outubro de 2014.

O portal acadêmico do IF Goiano possui algumas finalidades específicas ao público interno da instituição. Uma delas é o *Q-Acadêmico Web*, um sistema integrado composto por módulos direcionados às mais diversas áreas da instituição. O *Q-Acadêmico* foi desenvolvido pela empresa *Qualidata – Soluções em Informática*, fundada em 1995. Além do Instituto Federal Goiano, o *Q-Acadêmico* é também utilizado em outras instituições federais de educação tecnológica, como o Instituto Federal do Ceará, o Instituto Federal do Espírito Santo, o Instituto Federal de Pernambuco e o Instituto Federal de Goiás.

Dentre os módulos operacionais do *Q-Acadêmico*, destaca-se o módulo do aluno, uma ferramenta que o aluno tem disponível para verificar seu horário individual de aulas, consultar o calendário acadêmico, consultar acervo da biblioteca e reservar obras, visualizar as ofertas de estágios para o seu curso, efetuar pedidos de matrícula, consultar seu histórico escolar, consultar material do professor disponibilizado para download, dentre outras.

Um outro módulo que merece destaque dentro do sistema *Q-Acadêmico* é o módulo do professor, uma ferramenta que permite ao professor lançar notas e faltas de alunos deixando que o sistema se encarregue de calcular as médias, além de efetuar reserva de livros na biblioteca, planejamento de avaliações, sistema de disposição de materiais no site para acesso e download dos alunos, dentre outras.

O portal acadêmico abriga o domínio do e-mail institucional de todos os servidores da organização. O e-mail institucional é o canal de informação mais utilizado dentro da organização, como mostra a análise do estudo de caso feito nessa pesquisa. Através do e-mail institucional são passadas todas as informações, instruções e recomendações da gestão superior aos servidores da organização, além de ser um ambiente de troca de informações e comunicados diversos.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, instituição criada nos termos da Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008, vinculado ao Ministério da Educação, possui natureza jurídica de autarquia, sendo detentor de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. (IFTM, 2009). O Instituto Federal do Triângulo Mineiro é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular, *multicampi* e descentralizada especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com sua prática pedagógica (IFTM, 2009). De acordo

com seu estatuto, o Instituto Federal Goiano rege-se pelos atos normativos mencionados acima, pela legislação federal e pelos seguintes instrumentos normativos: Estatuto; Regimento Geral; Resoluções do Conselho Superior e Atos da Reitoria. (IFTM, 2009).

O Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, é o documento que disciplina a organização, as competências, as atribuições e o funcionamento das instâncias deliberativas, consultivas, administrativas e acadêmicas do Instituto Federal do Triângulo Mineiro – IFTM, com o objetivo de complementar e normatizar as disposições estatutárias (IFTM, 2010).

De acordo com seu regimento, a organização geral do Instituto Federal do Triângulo Mineiro compreende:

- I. Órgãos superiores da administração, formados pelo Conselho Superior, de caráter deliberativo e consultivo e pelo Colégio de Dirigentes, de caráter consultivo;
- II. Órgãos de assessoramento, formados pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, Comitê de Tecnologia da Informação e Comunicação, a Comissão Permanente de Pessoal Docente, a Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação, a Comissão Própria de Avaliação e a Comissão de Ética;
- III. Órgãos de controle, formados pela Auditoria Interna e pela Ouvidoria;
- IV. Órgãos executivos e de administração geral, formados pela Reitoria, que é composta pelo Reitor, Gabinete, Secretaria do Gabinete, Coordenação de Cerimonial e Eventos, Coordenação de Comunicação e Marketing, Assessoria da Reitoria, Comissão Permanente de Processo Seletivo e Pró-Reitorias de Administração, Desenvolvimento Institucional, Ensino, Extensão e Pesquisa e Inovação, pela Procuradoria Federal e pelas Diretorias Gerais dos campi, Diretorias de campi avançados e pólos presenciais.

A Coordenação de Comunicação e Marketing do Instituto Federal do Triângulo Mineiro é unidade administrativa subordinada à reitoria, responsável por planejar, coordenar, supervisionar, orientar e executar as atividades relacionadas a esta área dentro da organização. A Coordenação de Comunicação e Marketing é exercida pelo Coordenador de Comunicação e Marketing e, na sua ausência ou impedimento legal, pelo seu substituto (IFTM, 2010).

Dentre as atividades de sua responsabilidade, o coordenador de comunicação, em articulação com as coordenações locais dos câmpus, tem como atribuições assessorar a reitoria na comunicação com a sociedade e dar publicidade aos serviços, atividades, eventos e produtos da instituição. Além disso, é atribuição do coordenador de comunicação o desenvolvimento de material de comunicação institucional utilizando as várias mídias disponíveis, além do planejamento, coordenação e execução de ações de comunicação social e a elaboração e execução do plano de marketing institucional (IFTM, 2010).

Analisando ainda o regimento geral do Instituto Federal do Triângulo Mineiro, observa-se que a Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação, que é uma unidade administrativa subordinada à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, tem a responsabilidade de planejar, coordenar, supervisionar e orientar a execução das atividades relacionadas à área de tecnologia da informação e comunicação da instituição. É de competência desse setor e sob responsabilidade do Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação, o planejamento e manutenção, em conjunto com as áreas correlatas, do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC), em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da instituição. Nesse sentido, a Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação deve identificar novas necessidades da organização quanto à Tecnologia da Informação e Comunicação e planejar o desenvolvimento de projetos para o atendimento dessas necessidades, além de difundir o uso de novas tecnologias de comunicação, estimulando o domínio das novas linguagens de informação e comunicação junto à comunidade acadêmica (IFTM, 2010).

A comunicação também é discutida no documento analisado quando se fala sobre a Comissão Própria de Avaliação (CPA), criada pela Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, regulamentada pela Portaria do Ministério da Educação nº 2.051, de 09 de julho de 2004. A CPA tem a responsabilidade de disciplinar e conduzir o processo de avaliação institucional da organização (IFTM, 2010). De acordo com o documento, a avaliação das instituições de educação superior tem por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais. Dentre tais dimensões se encontra a comunicação com a sociedade (IFTM, 2010).

Outro órgão da instituição que formalmente trabalha a comunicação na organização é a ouvidoria, que é um órgão de controle, responsável por empreender ações na defesa dos direitos individuais e coletivos da comunidade do Instituto Federal do Triângulo Mineiro, e aperfeiçoamento das atividades institucionais destinadas a atender os segmentos da sociedade civil e os diversos setores, com jurisdição nas áreas acadêmica e administrativa dos câmpus da instituição (IFTM, 2010). O regimento geral descreve o ouvidor, servidor nomeado pelo reitor, e suas competências e atribuições. Dentre as atividades exercidas pelo ouvidor, destaca-se o estabelecimento de um canal permanente de comunicação entre a instituição e a sociedade com o intuito de receber reivindicações, sugestões, elogios, informações e/ou denúncias, solicitando a constituição de comissões de trabalho quando necessário, além de propor soluções e oferecer recomendações às instâncias pedagógicas e administrativas, quando julgar necessário, visando à melhoria dos serviços prestados, com relação às manifestações recebidas (IFTM, 2010).

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal do Triângulo Mineiro se constitui em um documento norteador de ações para o planejamento e desenvolvimento institucional (IFTM, 2013). O PDI da instituição procura fundamentar-se em algumas diretrizes, instituídas pela Secretaria da Educação Superior do Ministério da Educação (SESu), observando-se também a transparência e a participação coletiva ou por representação docente, técnico-administrativa e discente dos câmpus e reitoria, além do comprometimento e envolvimento de toda a equipe gestora no planejamento estratégico e na definição de metas e ações para a garantia dos objetivos propostos (IFTM, 2013). Dessa forma, o PDI do Instituto Federal do Triângulo Mineiro, que abrange o período de 2014 a 2018, tem como principal objetivo nortear o desenvolvimento da instituição por meio do planejamento estratégico, definindo ações e atividades a serem desenvolvidas tanto no plano acadêmico como administrativo, destacando-se o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), a organização didático-pedagógica e administrativa, o planejamento de oferta de cursos e a infraestrutura (IFTM, 2013).

Na área de interesse desse estudo, a comunicação organizacional, pôde-se observar que o PDI traz como um dos objetivos a serem alcançados o fortalecimento da imagem institucional junto à comunidade interna e externa. Para atingir esse objetivo, foi definido como meta para o período de 2014-2018, a criação de 136 instrumentos para o fortalecimento da imagem institucional, cuja responsabilidade recai sobre o setor de Gabinete da Reitoria e Comissão de Comunicação e Marketing da instituição, em articulação com as comissões locais de comunicação dos câmpus

(IFTM, 2013). Observou-se que alguns desses instrumentos já estão sendo implementados e implantados em alguns câmpus do instituto já no ano de 2014.

Outro objetivo institucional mencionado no PDI é a ampliação e o fortalecimento do uso de Tecnologia da Informação e Comunicação na instituição. Para atingir esse objetivo, a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional juntamente com a Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação da instituição definiram como meta a implantação de novos módulos no ERP-IFTM, um sistema computacional integrado de gestão, desenvolvido pela própria instituição, que tem o objetivo de integrar todos os sistemas de gestão da instituição em um ambiente virtual online (IFTM, 2013). Também foi observado que a implementação de alguns desses módulos já está sendo feita.

Outro documento analisado nesse estudo foi o Relatório Anual de Gestão do Exercício 2013 do Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM, 2014). O relatório de gestão é um documento apresentado à sociedade e aos órgãos de controle interno e externo como prestação de contas anual a que a unidade está obrigada nos termos do art. 70 da Constituição Federal. O documento se caracteriza por ser um instrumento de transparência e prestação de contas na gestão pública (IFTM, 2014).

O documento analisado classifica a comunicação institucional como um macroprocesso de apoio que tem como objetivo aprimorar a comunicação com o público externo e interno, com linguagem clara e acessível, disponibilizando, com transparência, informações sobre o papel, as ações e as iniciativas da instituição (IFTM, 2014). No decorrer do ano de 2013, período analisado no documento, o setor de comunicação da instituição desenvolveu ações e atividades visando o fortalecimento da identidade visual da organização por meio da padronização de diversos materiais de propaganda e divulgação. Nesse período, foi implantado o *informativo IFTM em Ação*, um periódico eletrônico mensal que tem como objetivo divulgar as ações e atividades realizadas no âmbito do instituto relacionadas a ensino, pesquisa e extensão. Diversas notícias referentes a vários acontecimentos e atividades desenvolvidas na instituição foram publicadas no site institucional assim como nas redes sociais. Além disso, em parceria com a Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação, foram realizadas algumas adequações no site institucional e nos sistemas de alimentação do mesmo, visando uma maior dinamização dos conteúdos postados. Em parceria com a Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação foi iniciado o processo de implantação da revista eletrônica *Inova Ciência e Tecnologia* que terá a periodicidade quadrimestral com a missão de divulgar o

conhecimento produzido pela comunidade científica das áreas de Ciências Agrárias, Ambiental, Ciências Exatas e da Terra e Ciências Humanas. Já em parceria com Pró-Reitoria de Extensão, ocorreu à organização do livro *Relatos de Experiência dos Projetos de Extensão do IFTM*, que tem como objetivo divulgar os projetos de extensão tecnológica desenvolvidos no âmbito da instituição. Ainda em parceria com a Pró-Reitoria de Extensão, foi iniciada a implantação do *Boletim Técnico do IFTM*, que será um periódico na forma eletrônica com periodicidade quadrimestral tendo como objetivo divulgar trabalhos técnicos desenvolvidos no âmbito da instituição produzidos pela comunidade acadêmica nas áreas de Ciências Agrárias, Ambiental, Ciências Sociais e Aplicada, Ciências Exatas e da Terra e Ciências Humanas e Linguística, Letras e Arte (IFTM, 2014).

O Relatório de Gestão do Instituto Federal do Triângulo Mineiro trouxe um dado interessante sobre a comunicação dentro da instituição. A avaliação do funcionamento dos controles internos da unidade apresenta em um quadro uma avaliação de risco em relação à alguns elementos do sistema de controle interno. Dentre tais elementos, o fato de não ser possível avaliar se a comunicação dentro da organização é adequada e eficiente chama a atenção (IFTM, 2014). O quadro 03 traz o recorte dessa informação.

ELEMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS A SEREM AVALIADOS	VALORES				
	1	2	3	4	5
<b>Ambiente de Controle</b>					
3. A comunicação dentro da organização é adequada e eficiente.			X		

Fonte: IFTM, 2014, p. 111.

#### Escala de valores da Avaliação

- (1) **Totalmente inválida:** Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente **não observado** no contexto da organização.
- (2) **Parcialmente inválida:** Significa que o conteúdo da afirmativa é **parcialmente observado** no contexto da organização, porém, **em sua minoria**.
- (3) **Neutra:** Significa que **não há como avaliar** se o conteúdo da afirmativa é ou não observado no contexto da organização.
- (4) **Parcialmente válida:** Significa que o conteúdo da afirmativa é **parcialmente observado** no contexto da organização, porém, **em sua maioria**.
- (5) **Totalmente válida:** Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente **observado** no contexto da organização.

Fonte: IFTM, 2014, p. 113.

Quadro 3 - Elementos do Sistema de Controles Internos – Ambiente de Controle (IFTM)

Entretanto, o mesmo documento traz uma avaliação um pouco mais positiva em relação a informação e comunicação no âmbito da instituição, como mostra o quadro 04.

ELEMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS A SEREM AVALIADOS	VALORES				
	1	2	3	4	5
<b>Informação e Comunicação</b>					
23. A informação relevante para a organização é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas.				X	
24. As informações consideradas relevantes pela organização são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas.				X	
25. A informação disponível para as unidades internas e pessoas da organização é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível.				X	
26. A informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos da organização, contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz.				X	
27. A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da organização, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura.				X	

Fonte: IFTM, 2014, p. 112.

Escala de valores da Avaliação
(1) <b>Totalmente inválida:</b> Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente <b>não observado</b> no contexto da organização.
(2) <b>Parcialmente inválida:</b> Significa que o conteúdo da afirmativa é <b>parcialmente observado</b> no contexto da organização, porém, <b>em sua minoria</b> .
(3) <b>Neutra:</b> Significa que <b>não há como avaliar</b> se o conteúdo da afirmativa é ou não observado no contexto da organização.
(4) <b>Parcialmente válida:</b> Significa que o conteúdo da afirmativa é <b>parcialmente observado</b> no contexto da organização, porém, <b>em sua maioria</b> .
(5) <b>Totalmente válido:</b> Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente <b>observado</b> no contexto da organização.

Fonte: IFTM, 2014, p. 113.

Quadro 4 – Elementos do Sistema de Controles Internos – Informação e Comunicação (IFTM)

Vale ressaltar aqui que a metodologia utilizada pela instituição para analisar os quesitos e as áreas envolvidas no processo de avaliação do sistema de controles internos da organização mostrados nos quadros acima, foi por meio de reunião com o Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional, a Coordenadora Geral de Auditoria Interna e Chefe de Gabinete do Reitor. Os responsáveis pelos segmentos citados fizeram a análise conjunta de cada item para determinar a pontuação adequada (IFTM, 2014).

Nesse cenário, de acordo com o documento pesquisado, chega-se a uma análise crítica de que a informação relevante para a organização é identificada, documentada, armazenada e comunicada aos Pró-Reitores e Diretores Gerais dos câmpus com o objetivo de permitir que os processos estratégicos, operacionais e de conformidade sejam a base para o cumprimento das metas e objetivos institucionais. Em relação aos mecanismos de comunicação interna, a comunicação flui através de canais estabelecidos, sejam eles o e-mail institucional, site ou reuniões de dirigentes, com a finalidade de alcançar todos os níveis hierárquicos da organização, abrangendo todos os câmpus. Porém, o documento ressalva a necessidade existente de implementação de novos procedimentos para que a informação e a comunicação sejam disseminadas de forma eficaz no âmbito da instituição como um todo (IFTM, 2014, p. 113).

O Relatório de Gestão do Instituto Federal do Triângulo Mineiro descreve ainda a sistemática de comunicação à alta gerência, ao conselho de administração e ao comitê de auditoria sobre riscos considerados elevados, mas assumidos pela alta gerência ao decidir não implementar as recomendações da auditoria interna. Nesse cenário, a reitoria afirma que a sistemática de comunicação com a alta gerência, no caso o reitor da instituição, é realizada através de reuniões e apresentação dos resultados por meio de relatórios da auditoria (IFTM, 2014, p. 199). O documento afirma que a reitoria não possui um conselho de administração e/ou comitê de auditoria para descrever os riscos considerados elevados e assumidos pelo reitor e que não existem procedimentos sistêmicos para apuração de riscos, em qualquer nível de medição, assumidos e/ou não pela alta gerência. (IFTM, 2014, p. 199).

Quando se trata da sistemática de comunicação à alta gerência realizada pelos câmpus da instituição, o documento afirma que, em alguns câmpus, a comunicação sobre os riscos considerados elevados é feita quando a Coordenação de Controle Interno do câmpus envia o relatório de auditoria à Coordenação Geral de Controle Interno que, por sua vez, emite

parecer a respeito do feito e o encaminha ao reitor. Desta forma, o reitor emite um despacho ao Diretor Geral do câmpus informando sobre a ciência do relatório e solicitando o cumprimento das recomendações (IFTM, 2014, p.199). Já em outros câmpus, o documento relata que não há nem registro que configure esse tipo de situação.

O Instituto Federal do Triângulo Mineiro possui ainda canais de acesso do cidadão à instituição. O documento analisado afirma que a instituição possui como canais de acesso, a Ouvidoria e o Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), instituído pela Lei nº 12.527 de 18 de novembro de 2011. O objetivo de tais medidas é o estabelecimento de um canal permanente de comunicação entre a instituição e a sociedade para o recebimento de reivindicações, sugestões, elogios, informações e/ou denúncias, solicitando a constituição de comissões de trabalho quando necessário e também prestar informações e esclarecimentos quando solicitados pelo e-Sic (meio eletrônico) ou por outros meios, considerando as atribuições legais do ouvidor da instituição como representante do SIC (IFTM, 2014, p. 203). Os canais citados têm como finalidade principal a defesa dos direitos individuais e coletivos da comunidade do IFTM e a busca constante de aperfeiçoamento a partir das situações apresentadas, considerando-se sempre o cumprimento do estabelecido na Lei de Acesso à Informação (IFTM, 2014, p. 203).

Por fim, foi analisado ainda o portal acadêmico do Instituto Federal do Triângulo Mineiro e como o mesmo é utilizado para promoção e disseminação da informação no âmbito da instituição. O portal acadêmico é um ambiente online, interativo e informativo que apresenta diversas informações e notícias sobre os vários acontecimentos dentro da instituição. O portal apresenta, de maneira clara e intuitiva, links para diversas áreas de interesse da comunidade acadêmica, além de direcionar aos sítios de cada câmpus pertencente à instituição. A figura abaixo ilustra a página principal do portal da instituição.



Figura 4 – Portal Acadêmico do Instituto Federal do Triângulo Mineiro.  
<http://www.iftm.edu.br/> - acesso em outubro de 2014.

O portal acadêmico do IFTM possui algumas finalidades específicas ao público interno da instituição. Uma delas é o Portal do Aluno, um sistema integrado onde o estudante consegue visualizar sua frequência e aproveitamento nas disciplinas por ele cursadas, além de ter acesso à um banco de dados de materiais que são disponibilizados pelos professores de forma online e interativa. Outra funcionalidade bastante interessante do portal do aluno é a possibilidade de troca de mensagens entre os alunos e os professores através de um sistema de mensagens eletrônicas que funciona de forma integrada com o e-mail do aluno.

O portal acadêmico abriga o domínio do e-mail institucional de todos os servidores da organização. O e-mail institucional é o canal de informação mais utilizado dentro da organização, como mostra a análise do estudo de caso feito nessa pesquisa. Através do e-mail institucional são passadas todas as informações, instruções e recomendações da gestão superior aos servidores da organização, além de ser um ambiente de troca de informações e comunicados diversos.

O portal acadêmico conta ainda com o *VirtualIF*, um ambiente intranet, totalmente desenvolvido pela equipe de Tecnologia da Informação e Comunicação da instituição, que concentra todos os serviços virtuais do servidor, funcionando, dessa forma, como a mesa de trabalho do servidor. Esse ambiente é colaborativo e contém softwares, listas de ramais, catálogo de servidores e outras informações necessárias para que o trabalho do servidor seja facilitado. É um projeto que necessita de colaborações por parte de todos os servidores e possui uma área específica para que todos possam postar suas sugestões, com o objetivo de desenvolver coletivamente uma ferramenta realmente eficiente para realização das atividades diárias da instituição.

Todos os processos administrativos e pedagógicos são realizados através do *VirtualIF*, como o preenchimento do diário eletrônico por parte dos professores, a realização e manutenção de serviços acadêmicos por parte da coordenação de registro e controle acadêmico, as licitações e compras de materiais e serviços por parte da coordenação administrativa, a manutenção e controle dos processos de recursos humanos por parte da coordenação de gestão de pessoas, a solicitação de compras e serviços por parte do planejamento administrativo participativo, dentre outras.

### *Síntese Comparativa das Práticas Comunicacionais das Instituições Analisadas*

No quadro abaixo estão apresentadas as principais características encontradas na análise documental referente às práticas de comunicação adotadas dentro das organizações analisadas.

Em relação aos órgãos e setores responsáveis por planejar e gerenciar a comunicação no âmbito das instituições, a análise dos documentos mostrou o panorama descrito no quadro 05.

<i>Órgãos e Setores</i>	<b>IF Goiano</b>	<b>IFTM</b>
Órgão responsável pelo planejamento, coordenação e acompanhamento das políticas e práticas de comunicação	Assessoria-Geral de Comunicação Social e Eventos (ASCOM)	Coordenação de Comunicação e Marketing (CCM)
Órgão responsável por gerenciar as ações relativas à comunicação administrativa	Coordenação Geral de Administração	Coordenação de Comunicação e Marketing (CCM)
Órgão de assessoramento administrativo responsável pela comunicação com a comunidade, visando aperfeiçoamento das ações institucionais	Ouvidoria	Ouvidoria
Órgão responsável pela avaliação institucional	CPA	CPA

*Quadro 5 – Órgãos e Setores Comunicacionais*

Em relação à classificação da comunicação institucional e seus objetivos, a análise dos documentos realizada mostrou os resultados descritos no quadro 06.

<i>Comunicação Institucional</i>	<b>IF Goiano</b>	<b>IFTM</b>
Classificação da comunicação institucional	macroprocesso de apoio	macroprocesso de apoio
Objetivos da comunicação institucional	estabelecer a relação permanente e sistemática entre a instituição e seus diversos públicos internos e externos	aprimorar a comunicação com o público externo e interno, com linguagem clara e acessível, disponibilizando, com transparência, informações sobre o papel, as ações e as iniciativas da instituição

<i>Comunicação Institucional</i>	<b>IF Goiano</b>	<b>IFTM</b>
Sistemática da comunicação institucional	reuniões com o reitor ou ainda apresentação dos riscos ao Colégio de Dirigentes	reuniões e apresentação dos resultados por meio de relatórios da auditoria ou coordenação de controle interno dos câmpus

*Quadro 6 - Comunicação Institucional*

Em relação à avaliação do funcionamento dos controles internos da instituição, a análise dos documentos realizada apresentou um quadro de avaliação de risco em relação à alguns elementos do sistema de controle interno, conforme mostrado no quadro 07.

<b>ELEMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS A SEREM AVALIADOS</b>	<b>IF Goiano</b>					<b>IFTM</b>				
	<b>VALORES</b>					<b>VALORES</b>				
<b>Ambiente de Controle</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A comunicação dentro da organização é adequada e eficiente.				X				X		
<b>Informação e Comunicação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A informação relevante para a organização é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas.				X					X	
As informações consideradas relevantes pela organização são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas.		X							X	
A informação disponível para as unidades internas e pessoas da organização é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível.				X					X	
A informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos da organização, contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz.		X							X	
A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da organização, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura.		X							X	

**Escala de valores da Avaliação**

- (1) **Totalmente inválida:** Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente **não observado** no contexto da organização.
- (2) **Parcialmente inválida:** Significa que o conteúdo da afirmativa é **parcialmente observado** no contexto da organização, porém, **em sua minoria**.
- (3) **Neutra:** Significa que **não há como avaliar** se o conteúdo da afirmativa é ou não observado no contexto da organização.
- (4) **Parcialmente válida:** Significa que o conteúdo da afirmativa é **parcialmente observado** no contexto da organização, porém, **em sua maioria**.
- (5) **Totalmente válido:** Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente **observado** no contexto da organização.

*Quadro 7 – Elementos do Sistema de Controles Internos*

Em relação aos canais de acesso do cidadão à instituição para fins de solicitações, reclamações, denúncias ou sugestões, a análise dos documentos apresentou o panorama, conforme descrito no quadro 08.

<i>Canais de Acesso</i>	<b>IF Goiano</b>	<b>IFTM</b>
Ouvidoria	Sim	Sim
Serviço de Informação ao Cidadão (SIC)	Não	Sim

*Quadro 8 – Canais de Acesso*

Em relação à existência ou não de algumas políticas de comunicação padronizadas, a análise dos documentos realizada evidenciou os resultados, ilustrados no quadro 09.

<i>Políticas de Comunicação</i>	<b>IF Goiano</b>	<b>IFTM</b>
	<i>Existe? – Responsável</i>	<i>Existe? – Responsável</i>
Plano de comunicação institucional	Sim – ASCOM	Sim – CCM
Plano estratégico de comunicação interna	Sim – ASCOM	Não
Plano estratégico de comunicação externa	Sim – ASCOM	Não
Reuniões para integração das equipes gestoras	Não	Não
Programas e rotinas de qualidade com vistas a melhorar os processos internos.	Não	Não
Gestão participativa com política integrada de informação e comunicação	Sim	Sim

*Quadro 9 – Políticas de Comunicação*

Em relação à análise do portal acadêmico como ferramenta de gestão da informação, o estudo dos documentos realizado evidenciou o panorama descrito no quadro 10.

<i>Portal Acadêmico</i>	<b>IF Goiano</b>	<b>IFTM</b>
Acesso à informação	Sim	Sim
Acesso ao site dos câmpus	Sim	Sim
Acesso à informações institucionais	Sim	Sim
Acesso à resoluções e portarias	Sim	Sim
Acesso à ouvidoria	Sim	Sim
E-mail institucional	Sim	Sim
Acesso do aluno à informações administrativo-pedagógicas	Sim – <i>Q-Acadêmico</i>	Sim – <i>VirtualIF</i>
Acesso do servidor à informações administrativo-pedagógicas	Sim – <i>Q-Acadêmico</i>	Sim – <i>VirtualIF</i>
Acesso da comunidade à informações administrativo-pedagógicas	Sim – <i>Q-Acadêmico</i>	Sim – <i>VirtualIF</i>

*Quadro 10 – Portal Acadêmico*

Por fim, em relação às práticas de comunicação das atividades gestoras, a análise dos documentos realizada mostrou os resultados apresentados no quadro 11.

<i>Políticas de Comunicação</i>	<b>IF Goiano</b>	<b>IFTM</b>
Elaboração de plano de comunicação interna integrada	Não observado	Não observado
Implementação de um responsável pela coordenação da comunicação	Sim	Sim
Estabelecimento de um canal de comunicação pessoal rápido e direto (entre gestores e servidores) para dúvidas e resoluções de problemas	Sim	Sim
Implementação e controle de comunicação formal (papéis e procedimentos)	Não observado	Não observado
Implementação e controle de comunicação informal (papéis e procedimentos)	Não observado	Não observado

<i>Políticas de Comunicação</i>	<b>IF Goiano</b>	<b>IFTM</b>
Reunião geral no início de período letivo	Não observado	Não observado
Reuniões periódicas para o acompanhamento das atividades e ações da instituição	Não observado	Não observado
Reuniões face-a-face para resolução de problemas	Sim	Sim
Relatórios de desempenho das atividades e ações da instituição	Sim	Sim
Fóruns de discussões	Não observado	Não observado
Banco de dados para gerenciar mudanças e erros	Não observado	Não observado
Checagem do entendimento das metas e instruções da instituição	Não observado	Não observado
<i>Feedback</i> regular	Não observado	Não observado
Apresentação face-a-face de novos servidores da instituição	Não observado	Não observado
Sincronização entre os servidores para que se conheçam mutuamente e estabeleçam confiança e espírito de grupo	Não observado	Não observado
Reunião geral ao final de período letivo	Não observado	Não observado

*Quadro 11 – Práticas de Comunicação*

## **4.2. Unidade da Análise do Caso**

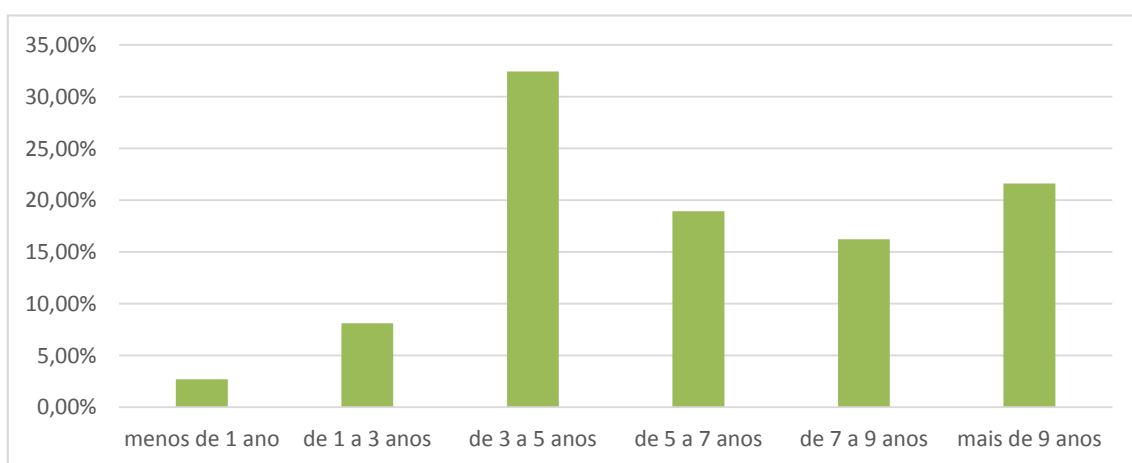
Após a apresentação das políticas e práticas de comunicação adotadas pelas instituições e do panorama comunicacional encontrado através da análise documental realizada, esta seção do trabalho pretende prover uma visão da percepção dos gestores das organizações analisadas no que diz respeito às práticas de comunicação efetivamente aplicadas dentro de cada instituição. Essa visão tem como objetivo criar as bases para o entendimento da descrição e análise das práticas de comunicação utilizadas em cada unidade acadêmica que será apresentada na seção posterior.

#### 4.2.1. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano

Na época da realização desse estudo, o Instituto Federal Goiano contava com 231 servidores que ocupavam algum cargo de direção ou exerciam alguma função gratificada de coordenação. Desse universo, 37 respostas foram encaminhadas, perfazendo um total de 16,01% de questionários válidos. Esse número leva à uma reflexão sobre o baixo interesse dos gestores em se discutir práticas de comunicação dentro da instituição. Isso pode ser devido ao fato da instituição ser relativamente nova, com servidores ocupando cargos de gestão com pouca ou nenhuma experiência. As tabelas 01 e 02, que mostram o tempo de exercício na instituição e o tempo de exercício no cargo de gestão, evidenciam esse fato. O resultado mostra que somente 21,62% dos servidores estão na instituição há mais de nove anos e que 86,49% ocupam o cargo de gestão há cinco anos ou menos.

**Tabela 1 – Tempo na Instituição (IF Goiano)**

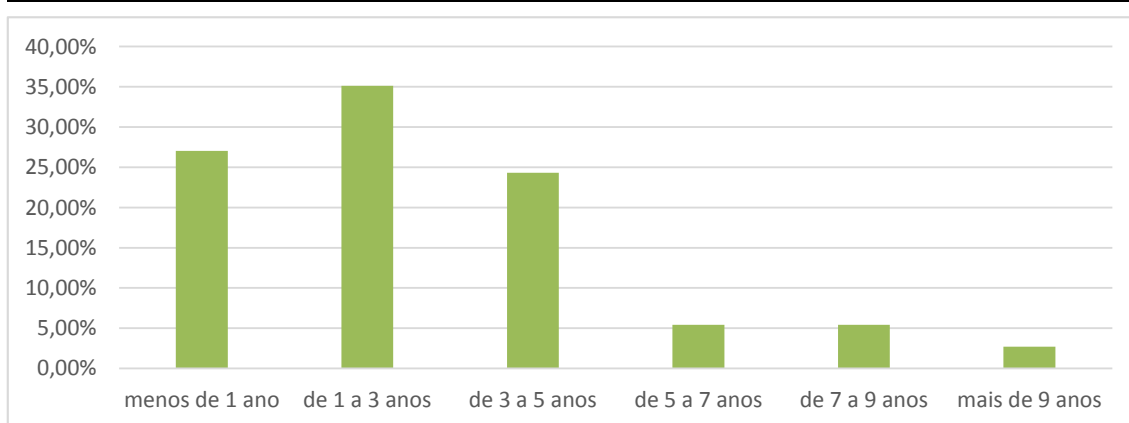
	<i>menos de 1 ano</i>	<i>de 1 a 3 anos</i>	<i>de 3 a 5 anos</i>	<i>de 5 a 7 anos</i>	<i>de 7 a 9 anos</i>	<i>mais de 9 anos</i>
<b>Amostra</b>	37	37	37	37	37	37
<b>Respondentes</b>	1	3	12	7	6	8
<b>Porcentagem</b>	2,70%	8,11%	32,43%	18,92%	16,22%	21,62%



**Gráfico 1 – Tempo na Instituição (IF Goiano)**

**Tabela 2 – Tempo no cargo (IF Goiano)**

	<i>menos de 1 ano</i>	<i>de 1 a 3 anos</i>	<i>de 3 a 5 anos</i>	<i>de 5 a 7 anos</i>	<i>de 7 a 9 anos</i>	<i>mais de 9 anos</i>
<b>Amostra</b>	37	37	37	37	37	37
<b>Respondentes</b>	10	13	9	2	2	1
<b>Porcentagem</b>	27,03%	35,14%	24,32%	5,41%	5,41%	2,70%

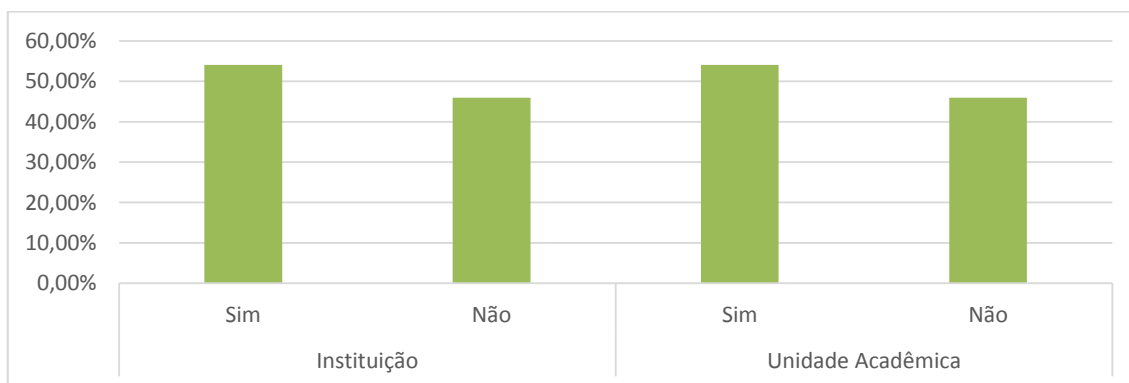


*Gráfico 2 - Tempo no cargo (IF Goiano)*

Em relação à estrutura organizacional da instituição, o grupo ficou dividido na declaração de que existe um organograma bem definido dentro da instituição e dentro da unidade acadêmica analisada. Apesar de bem definido e registrado no estatuto e regimento da instituição, essa informação parece não ser tão disseminada entre a equipe gestora. Esse dado está refletido na tabela 03.

**Tabela 3 – Organograma Institucional (IF Goiano)**

	<i>Instituição</i>		<i>Unidade Acadêmica</i>	
	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	<i>Sim</i>	<i>Não</i>
<b>Amostra</b>	37	37	37	37
<b>Respondentes</b>	20	17	20	17
<b>Porcentagem</b>	54,05%	45,95%	54,05%	45,95%

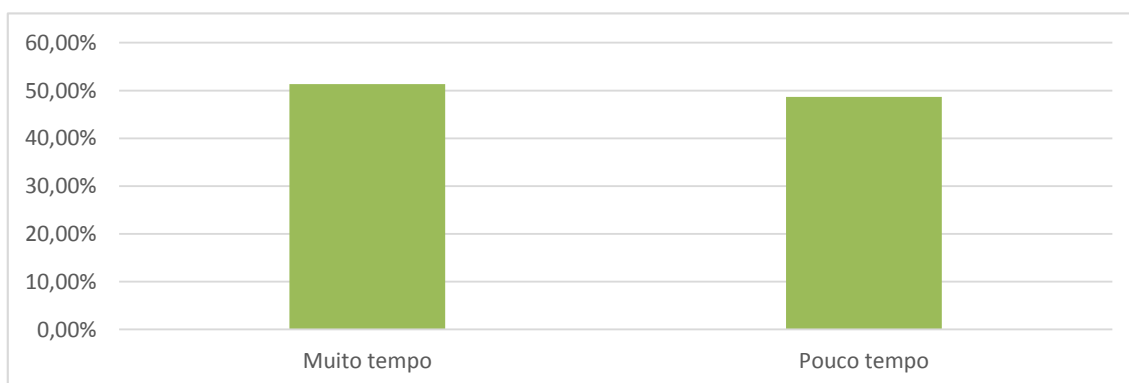


*Gráfico 3 – Organograma Institucional (IF Goiano)*

Para 51,35% dos respondentes, os membros gestores da unidade acadêmica trabalham em sua função há muito tempo enquanto que 48,65% acreditam que não. Esse resultado é condizente com o dado observado quando se analisa o tempo do servidor no cargo de gestão que ocupa.

**Tabela 4 – Tempo na função gestora (IF Goiano)**

	<i>Muito tempo</i>	<i>Pouco tempo</i>
<i>Amostra</i>	37	37
<i>Respondentes</i>	19	18
<i>Porcentagem</i>	51,35%	48,65%

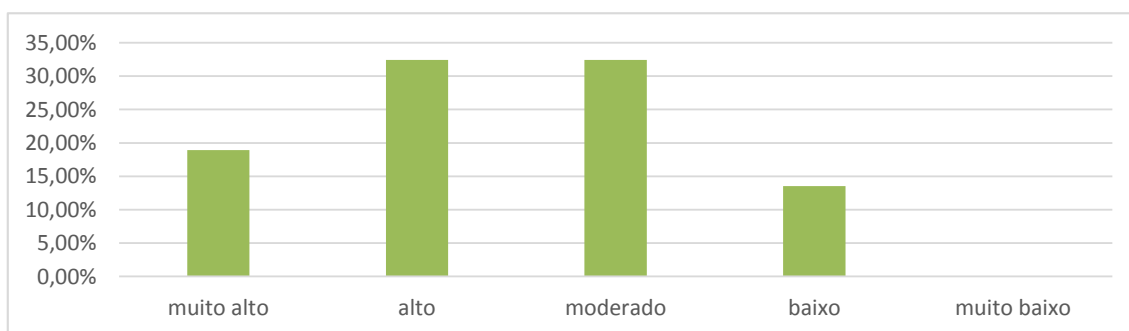


*Gráfico 4 – Tempo na função gestora (IF Goiano)*

Em se tratando do grau de conhecimento que os membros gestores possuem em relação ao escopo de suas atividades, 51,35% dos respondentes afirmaram que o grau de conhecimento é alto, enquanto que somente 45,95% afirmaram que tal conhecimento é considerado baixo. Esse dado está ilustrado na tabela 05.

**Tabela 5 – Grau de Conhecimento das Atividades Gestoras (IF Goiano)**

	<i> muito alto</i>	<i> alto</i>	<i> moderado</i>	<i> baixo</i>	<i> muito baixo</i>
<b><i>Amostra</i></b>	37	37	37	37	37
<b><i>Respondentes</i></b>	7	12	12	5	0
<b><i>Porcentagem</i></b>	18,92%	32,43%	32,43%	13,51%	0,00%

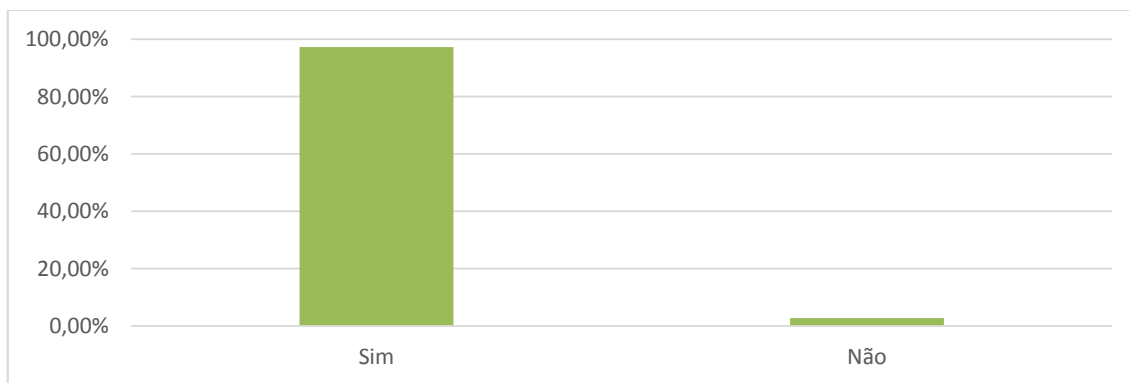


*Gráfico 5 - Grau de Conhecimento das Atividades Gestoras (IF Goiano)*

Em relação ao fato das pessoas envolvidas em atividades gestoras se conhecerem pessoalmente, somente 2,70% afirmaram que isso não é verdade (Tabela 06). Porém, 16,22% dos respondentes afirmaram que não sabem a quem procurar quando estão com algum tipo de problema ou dificuldade (Tabela 07).

**Tabela 6 – Pessoas Envolvidas em Atividades Gestoras se Conhecem Pessoalmente (IF Goiano)**

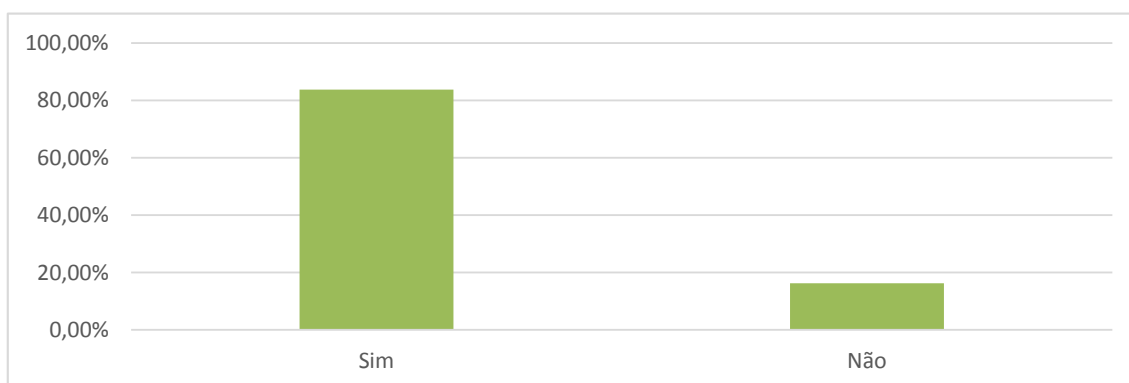
	<i> Sim</i>	<i> Não</i>
<b><i>Amostra</i></b>	37	37
<b><i>Respondentes</i></b>	36	1
<b><i>Porcentagem</i></b>	97,30%	2,70%



*Gráfico 6 - Pessoas Envolvidas em Atividades Gestoras se Conhecem Pessoalmente (IF Goiano)*

***Tabela 7 – Servidores sabem a quem procurar quando estão com dificuldades (IF Goiano)***

	<i>Sim</i>	<i>Não</i>
<i>Amostra</i>	37	37
<i>Respondentes</i>	31	6
<i>Porcentagem</i>	83,78%	16,22%

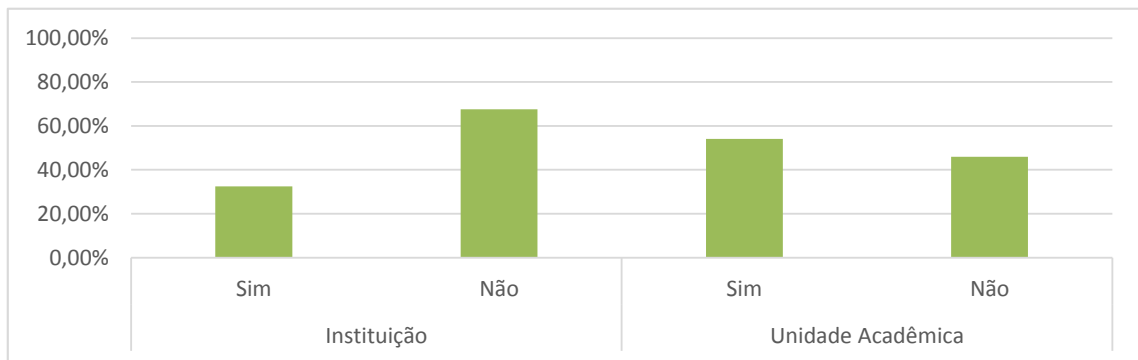


*Gráfico 7 – Servidores sabem a quem procurar quando estão com dificuldades (IF Goiano)*

Em relação às práticas de comunicação na organização pesquisada, 67,57% dos respondentes afirmaram que não existe um plano estratégico de comunicação interna dentro da instituição, e na mesma proporção, que também não há um planejamento de comunicação externa. Entretanto, para 54,05% dos respondentes, existe um plano de comunicação interna dentro de sua unidade acadêmica, e quase que na mesma proporção (56,76%), também existe um plano de comunicação externa (Tabelas 08 e 09). Em ambos os casos, não houve a constatação de nenhum registro de tal planejamento.

**Tabela 8 – Plano Estratégico de Comunicação Interna (IF Goiano)**

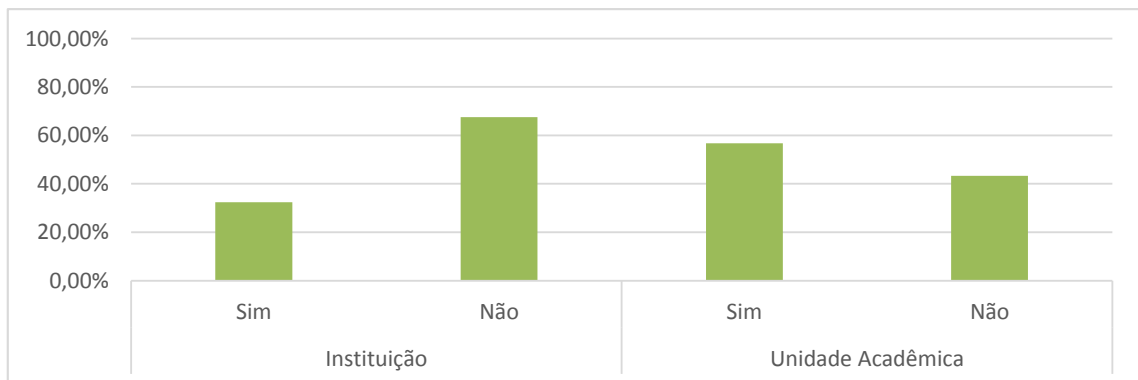
	<i>Instituição</i>		<i>Unidade Acadêmica</i>	
	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	<i>Sim</i>	<i>Não</i>
<b><i>Amostra</i></b>	37	37	37	37
<b><i>Respondentes</i></b>	12	25	20	17
<b><i>Porcentagem</i></b>	32,43%	67,57%	54,05%	45,95%



*Gráfico 8 - Plano Estratégico de Comunicação Interna (IF Goiano)*

**Tabela 9 – Plano Estratégico de Comunicação Externa (IF Goiano)**

	<i>Instituição</i>		<i>Unidade Acadêmica</i>	
	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	<i>Sim</i>	<i>Não</i>
<b><i>Amostra</i></b>	37	37	37	37
<b><i>Respondentes</i></b>	12	25	21	16
<b><i>Porcentagem</i></b>	32,43%	67,57%	56,76%	43,24%

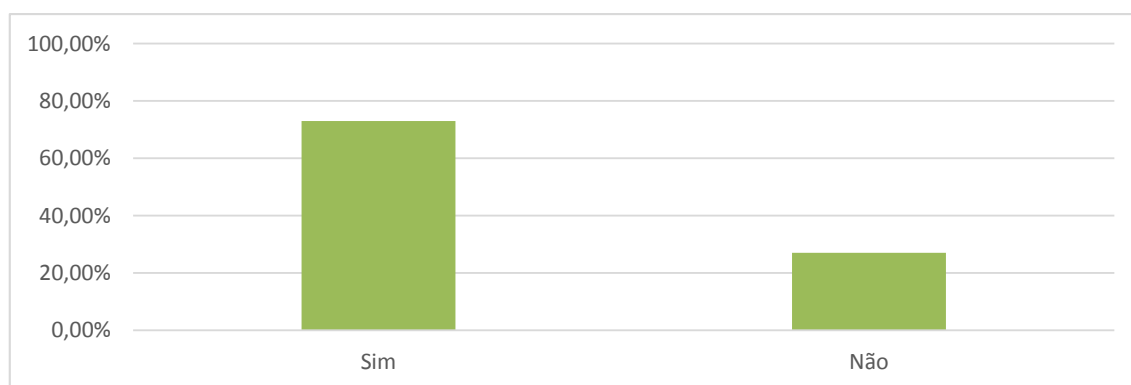


*Gráfico 9 - Plano Estratégico de Comunicação Externa (IF Goiano)*

Apesar da não existência formal de um planejamento de comunicação interna, 72,97% dos respondentes afirmam que existem reuniões frequentes para integração das equipes gestoras dentro de sua unidade acadêmica. Além disso, 97,30% acreditam que há um responsável por gerenciar a comunicação em sua unidade acadêmica (Tabelas 10 e 11).

**Tabela 10 – Reuniões para integração das equipes gestoras (IF Goiano)**

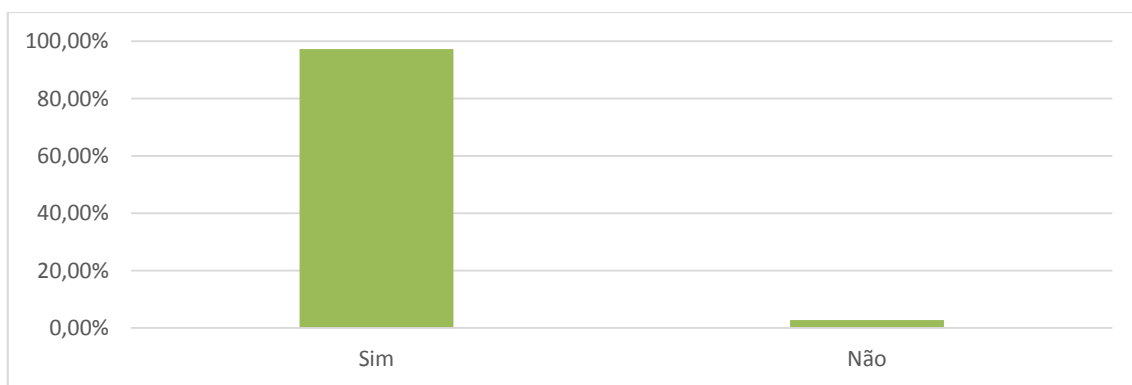
	<i>Sim</i>	<i>Não</i>
<i>Amostra</i>	37	37
<i>Respondentes</i>	27	10
<i>Porcentagem</i>	72,97%	27,03%



*Gráfico 10 – Reuniões para integração das equipes gestoras (IF Goiano)*

**Tabela 11 – Responsável por gerenciar a comunicação (IF Goiano)**

	<i>Sim</i>	<i>Não</i>
<i>Amostra</i>	37	37
<i>Respondentes</i>	27	10
<i>Porcentagem</i>	72,97%	27,03%



*Gráfico 11 – Responsável por gerenciar a comunicação (IF Goiano)*

Tais números corroboram a informação constante na análise documental da existência de uma equipe responsável por gerenciar a comunicação institucional dentro da organização. Entretanto, esse fato também evidencia uma falta de planejamento estratégico da comunicação nos mais diversos níveis. Apesar de haver uma equipe que coordena a comunicação institucional, não há nenhum registro de uma política de comunicação dentro do plano de desenvolvimento institucional da organização.

O desconhecimento desse planejamento é reforçado pelas respostas dadas aos quesitos referentes a comunicação formal e informal das equipes gestoras dentro da instituição, conforme mostram as tabelas 12 e 13. Os respondentes afirmam que 70,00% da comunicação é feita de maneira formal enquanto que 42,00% é feita de maneira informal. Quando tenta-se correlacionar os dois valores obtidos, chega-se a um resultado absurdo de 112,00%. Isso evidencia o desconhecimento do grupo em relação à distinção da comunicação formal da informal, o que leva a conclusão de que há uma necessidade do estabelecimento de uma política de comunicação adequada.

**Tabela 12 – Grau de comunicação formal das equipes gestoras (IF Goiano)**

	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
<b>Amostra</b>	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
<b>Respondentes</b>	0	0	0	2	4	0	4	7	5	8	1
<b>Porcentagem</b>	0,0%	0,0%	0,0%	5,41%	10,81%	0,0%	10,81%	18,92%	13,51%	21,62%	2,70%

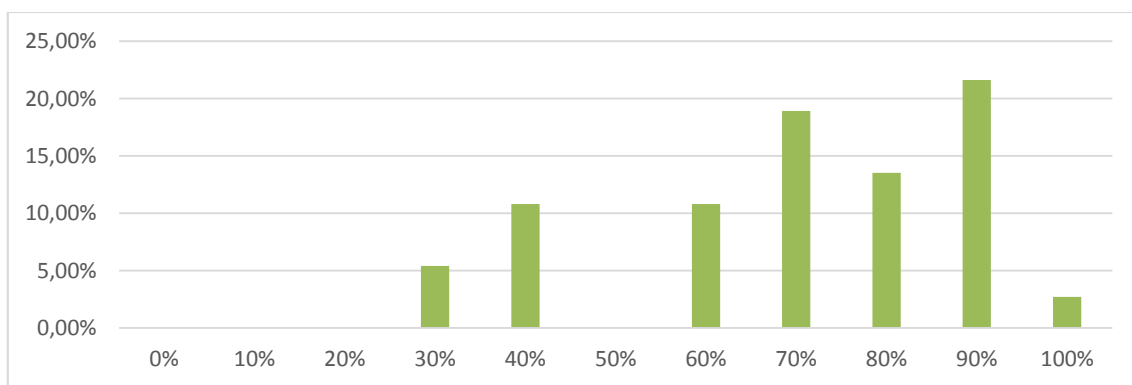


Gráfico 12 - Grau de comunicação formal das equipes gestoras (IF Goiano)

Tabela 13 – Grau de comunicação informal das equipes gestoras (IF Goiano)

	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
<b>Amostra</b>	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
<b>Respondentes</b>	2	5	5	4	4	0	6	2	1	3	1
<b>Porcentagem</b>	5,41%	13,51%	13,51%	10,81%	10,81%	0,0%	16,22%	5,41%	2,70%	8,11%	2,70%

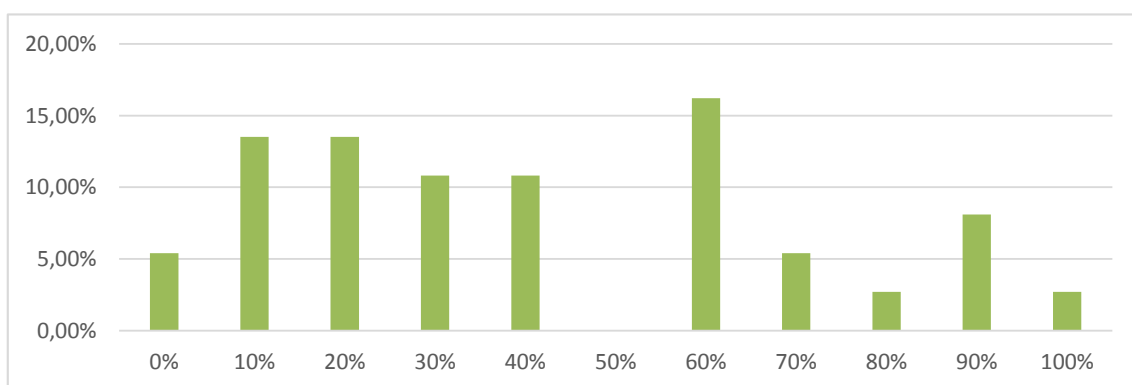
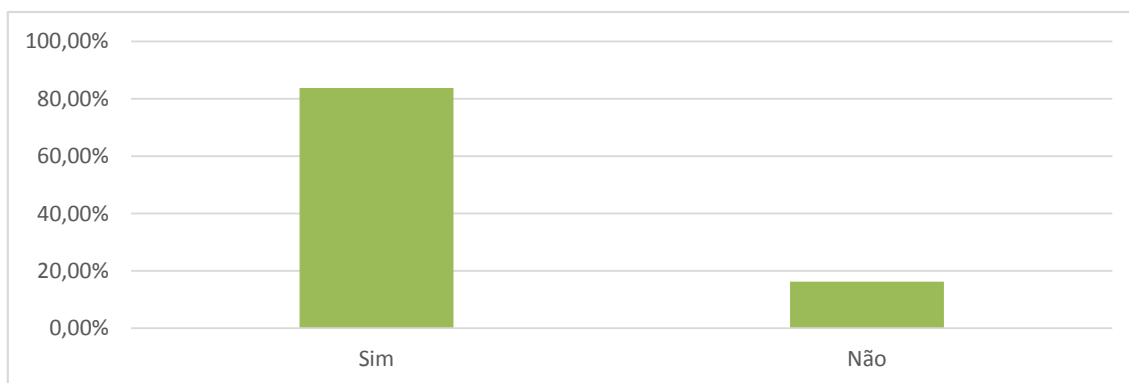


Gráfico 13 - Grau de comunicação informal das equipes gestoras (IF Goiano)

Tal fato é ainda refletido na resposta dada quando se pergunta se há a necessidade de uma comunicação mais frequente entre os membros gestores da unidade acadêmica pesquisada. 83,78% dos respondentes afirmam que tal necessidade existe, e 78,38% acreditam que sua unidade acadêmica apresenta deficiência em relação à comunicação interna (Tabelas 14 e 15).

**Tabela 14 – Necessidade de comunicação mais frequente entre os gestores (IF Goiano)**

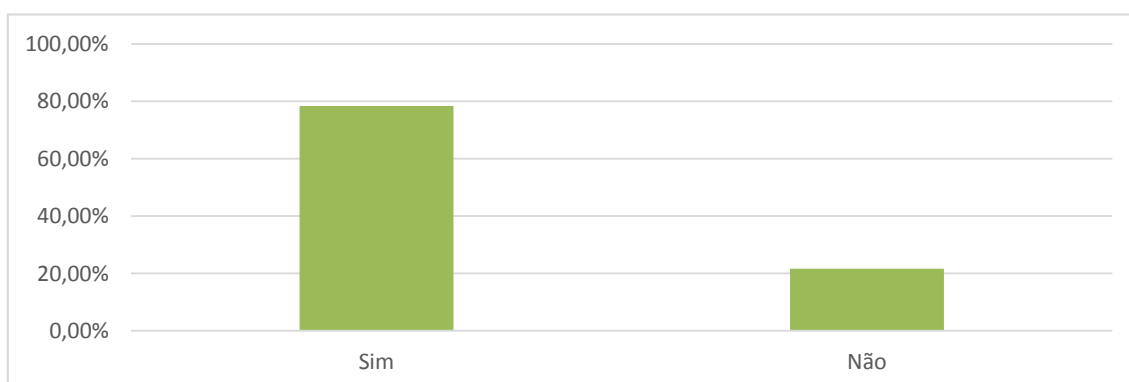
	<i>Sim</i>	<i>Não</i>
<i>Amostra</i>	37	37
<i>Respondentes</i>	31	6
<i>Porcentagem</i>	83,78%	16,22%



*Gráfico 14 – Necessidade de comunicação mais frequente entre os gestores (IF Goiano)*

**Tabela 15 – Deficiência em relação à comunicação interna (IF Goiano)**

	<i>Sim</i>	<i>Não</i>
<i>Amostra</i>	37	37
<i>Respondentes</i>	29	8
<i>Porcentagem</i>	78,38%	21,62%

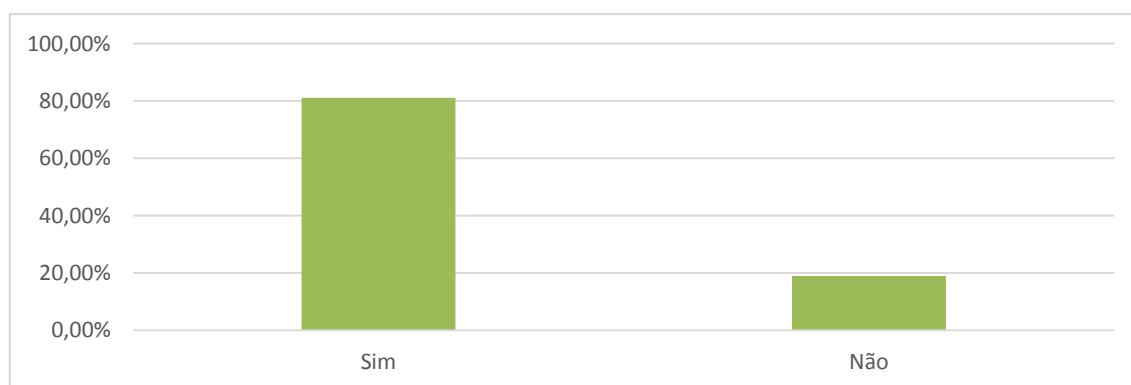


*Gráfico 15 – Deficiência em relação à comunicação interna (IF Goiano)*

Entretanto, 81,08% dos respondentes afirmam que os membros gestores das unidades acadêmicas se comunicam com seus pares e que para 83,78%, existem momentos em que os membros gestores das diversas unidades acadêmicas dispersas da instituição se reúnem fisicamente para decidirem sobre processos e normas, como mostram as tabelas 16 e 17.

**Tabela 16 – Os membros gestores das unidades acadêmicas se comunicam com seus pares (IF Goiano)**

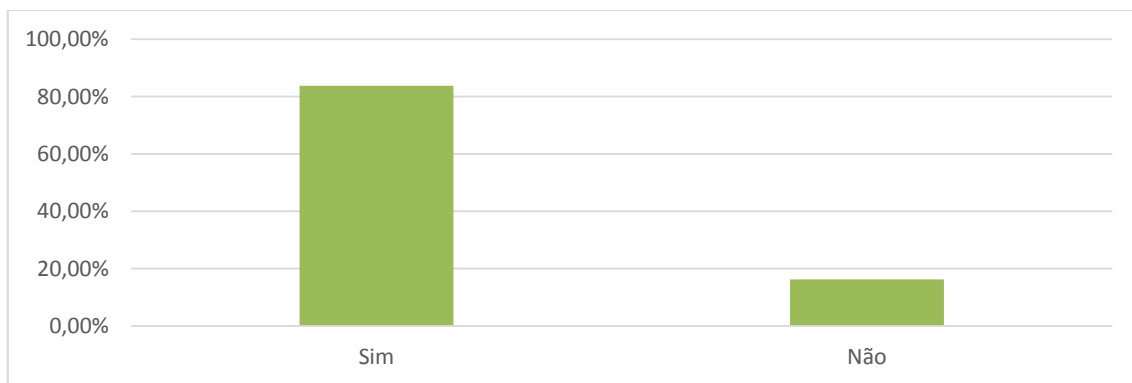
	<i>Sim</i>	<i>Não</i>
<i>Amostra</i>	37	37
<i>Respondentes</i>	30	7
<i>Porcentagem</i>	81,08%	18,92%



*Gráfico 16 – Os membros gestores das unidades acadêmicas se comunicam com seus pares (IF Goiano)*

**Tabela 17 – Membros gestores das unidades acadêmicas se reúnem fisicamente (IF Goiano)**

	<i>Sim</i>	<i>Não</i>
<i>Amostra</i>	37	37
<i>Respondentes</i>	31	6
<i>Porcentagem</i>	83,78%	16,22%

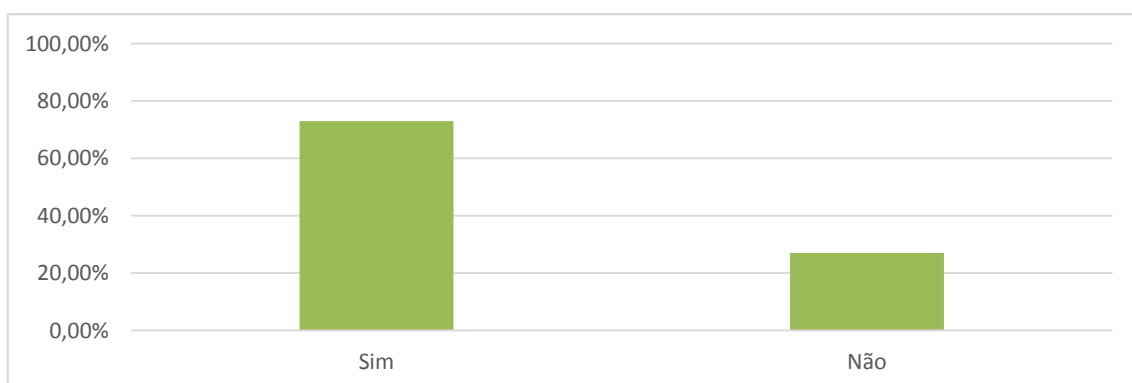


*Gráfico 17 – Membros gestores das unidades acadêmicas se reúnem fisicamente (IF Goiano)*

Entretanto, 72,97% dos respondentes ainda acreditam que há uma necessidade de comunicação mais frequente entre os membros gestores da instituição e que o fato de instituições com unidades acadêmicas dispersas geograficamente apresentarem maior dificuldade de comunicação é verdadeiro para 78,38% dos respondentes, como evidenciado nas tabelas 18 e 19.

**Tabela 18 – Necessidade de comunicação mais frequente entre os membros gestores (IF Goiano)**

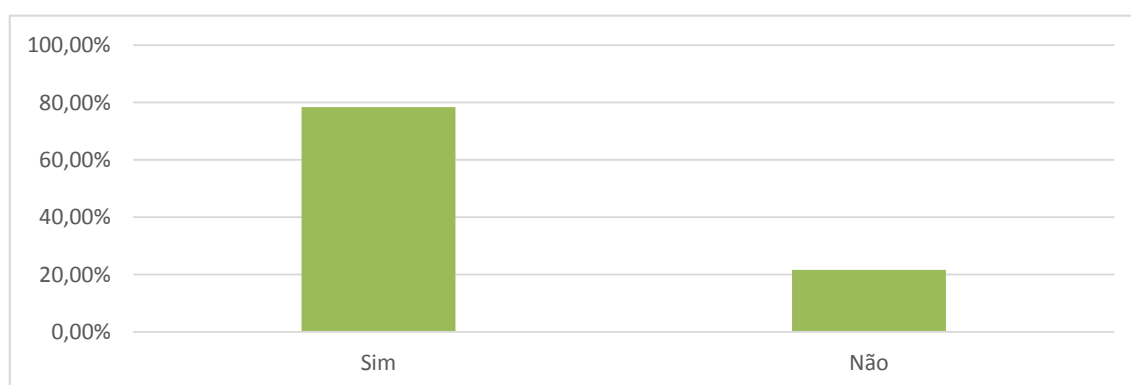
	<i>Sim</i>	<i>Não</i>
<i>Amostra</i>	37	37
<i>Respondentes</i>	27	10
<i>Porcentagem</i>	72,97%	27,03%



*Gráfico 18 - Necessidade de comunicação mais frequente entre os membros gestores (IF Goiano)*

**Tabela 19 – Instituições com unidades acadêmicas dispersas geograficamente apresentam maior dificuldade de comunicação (IF Goiano)**

	<i>Sim</i>	<i>Não</i>
<i>Amostra</i>	37	37
<i>Respondentes</i>	29	8
<i>Porcentagem</i>	78,38%	21,62%



*Gráfico 19 – Instituições com unidades acadêmicas dispersas geograficamente apresentam maior dificuldade de comunicação (IF Goiano)*

Os participantes elencaram como principais dificuldades de comunicação encontradas em equipes gestoras de unidades acadêmicas dispersas geograficamente a dificuldade de reuniões físicas mais constantes e o isolamento e eventual insegurança dos gestores em relação aos processos decisórios na gestão pública. Além disso, a falta de troca de experiência entre os gestores das unidades acadêmicas foi outro fator destacado no questionário.

Em relação aos canais de comunicação mais utilizados e seus respectivos graus de utilização na unidade acadêmica, a tabela 20 mostra a frequência das respostas obtidas pelo questionário.

**Tabela 20 – Canais de comunicação e grau de utilização na unidade acadêmica (IF Goiano)**

<i>Canais de Comunicação</i>	<i>Grau de Utilização</i>				
	<i>sem utilização</i>	<i>pouca utilização</i>	<i>utilização mediana</i>	<i>muita utilização</i>	<i>utilização intensa</i>
Audioconferência	56,76%	32,43%	8,11%	0,00%	0,00%
Blog	67,57%	27,03%	0,00%	0,00%	0,00%
Comunicados Internos	0,00%	5,41%	18,92%	29,73%	43,24%
E-mail institucional	0,00%	0,00%	16,22%	27,03%	54,05%
Encontros face-a-face	5,41%	10,81%	21,62%	43,24%	13,51%
Facebook	8,11%	45,95%	24,32%	16,22%	2,70%
Fóruns de Discussão	48,65%	29,73%	18,92%	0,00%	0,00%
Jornal Informativo Institucional	27,03%	35,14%	29,73%	2,70%	0,00%
Mensagens Instantâneas (chats)	29,73%	27,03%	27,03%	10,81%	0,00%
Portal Acadêmico	8,11%	35,14%	37,84%	13,51%	2,70%
Portarias	0,00%	16,22%	24,32%	48,65%	8,11%
Relatórios de Desempenho	21,62%	54,05%	16,22%	2,70%	2,70%
Telefone	0,00%	2,70%	16,22%	40,54%	40,54%
Twitter	54,05%	29,73%	13,51%	0,00%	0,00%
Videoconferência	13,51%	45,95%	29,73%	5,41%	2,70%

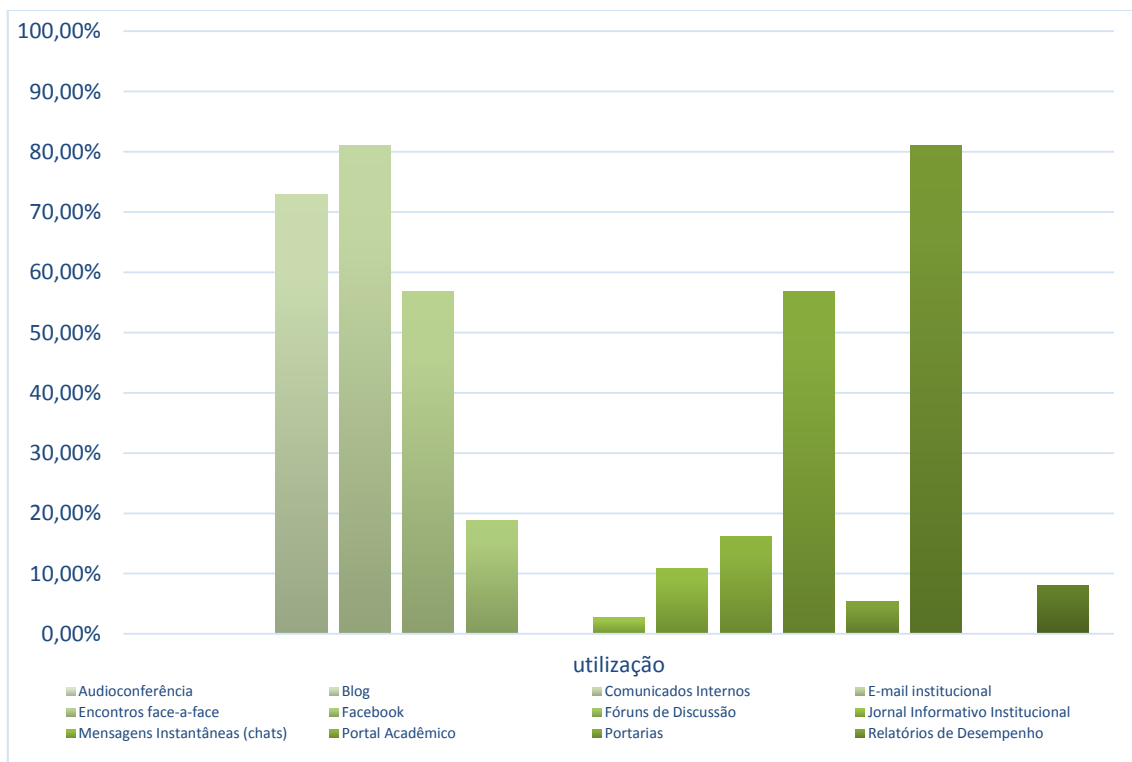


Gráfico 20 - Canais de Comunicação x Grau de Utilização na unidade acadêmica (IF Goiano)

Através da tabela 20, fica evidente que os canais de comunicação mais utilizados pelos gestores são o e-mail institucional, o telefone e os comunicados internos. Isso demonstra que ainda há um engessamento na variação do uso dos diversos meios de comunicação possíveis dentro de uma instituição de ensino e que o fluxo de informação poderia ser melhor direcionado ao bem da organização mediante algumas ações da gestão.

A realidade não é diferente quando se analisam os canais de comunicação mais utilizados e seus respectivos graus de utilização na instituição como um todo. A tabela 21 mostra a frequência das respostas obtidas pelo questionário, evidenciando, também, o elevado grau de utilização do e-mail institucional, do telefone e dos comunicados internos.

**Tabela 21 – Canais de comunicação e grau de utilização na instituição (IF Goiano)**

<i>Canais de Comunicação</i>	<i>Grau de Utilização</i>				
	<i>sem utilização</i>	<i>pouca utilização</i>	<i>utilização mediana</i>	<i>muita utilização</i>	<i>utilização intensa</i>
Audioconferência	56,76%	29,73%	0,00%	0,00%	0,00%
Blog	64,86%	18,92%	0,00%	0,00%	0,00%
Comunicados Internos	0,00%	2,70%	10,81%	27,03%	45,95%
E-mail institucional	0,00%	0,00%	8,11%	35,14%	43,24%
Encontros face-a-face	2,70%	5,41%	35,14%	18,92%	24,32%
Facebook	10,81%	40,54%	18,92%	13,51%	2,70%
Fóruns de Discussão	43,24%	32,43%	8,11%	2,70%	0,00%
Jornal Informativo Institucional	24,32%	29,73%	29,73%	2,70%	0,00%
Mensagens Instantâneas (chats)	27,03%	40,54%	10,81%	8,11%	0,00%
Portal Acadêmico	10,81%	32,43%	21,62%	21,62%	0,00%
Portarias	0,00%	10,81%	29,73%	32,43%	13,51%
Relatórios de Desempenho	21,62%	45,95%	13,51%	2,70%	2,70%
Telefone	0,00%	2,70%	10,81%	29,73%	43,24%
Twitter	48,65%	37,84%	0,00%	0,00%	0,00%
Videoconferência	8,11%	43,24%	29,73%	8,11%	0,00%

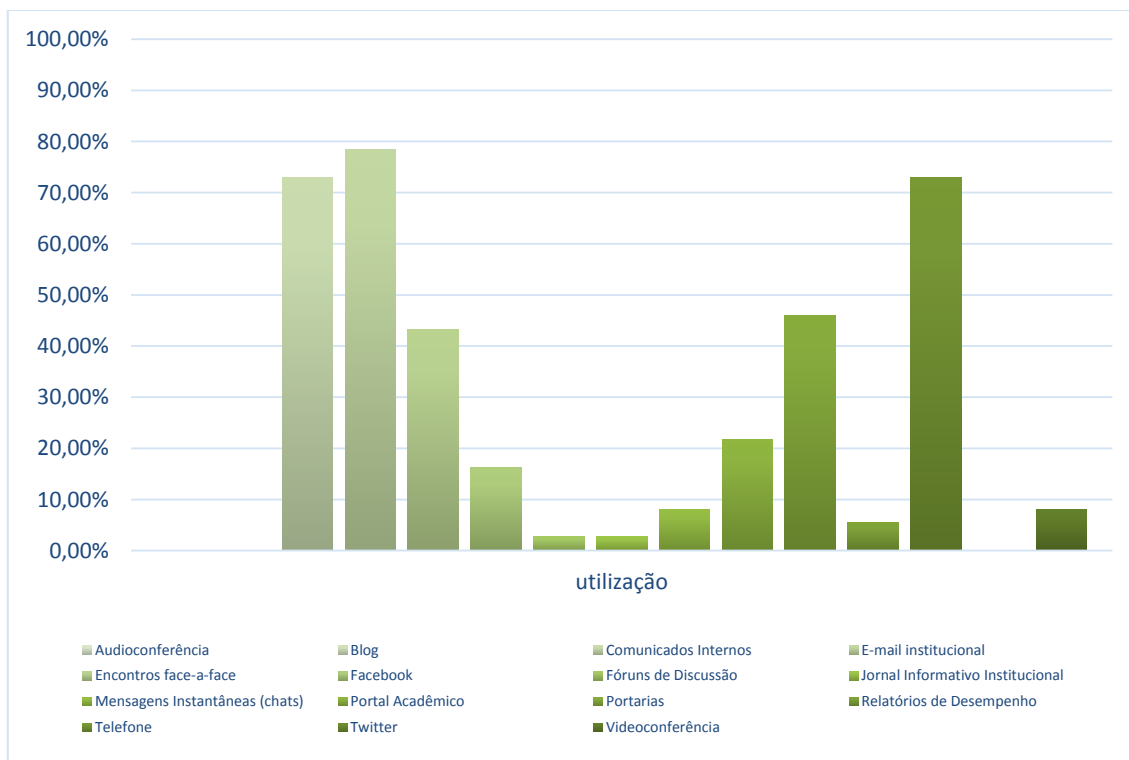


Gráfico 21 - Canais de comunicação e grau de utilização na instituição (IF Goiano)

Como consequência direta de tal fato, alguns respondentes sugeriram que a comunicação dentro da instituição poderia ser melhorada através da intensificação da comunicação entre os departamentos, no investimento da melhoria dos veículos e meios de comunicação bem como no preparo das pessoas e treinamentos dos gestores responsáveis pela disseminação da informação. Além disso, a sistematização dos processos de comunicação e treinamento que estimulem a comunicação eficaz bem como a descentralização das decisões com o objetivo de diminuir o tempo de tramitação das informações forma questões levantadas pelos respondentes no questionário aplicado.

Por fim, em relação às práticas de comunicação das atividades gestoras dentro da instituição de ensino pesquisada, as tabelas 22 e 23 mostram o grau de utilização de tais práticas e a importância atribuída pelos gestores às práticas em questão.

**Tabela 22 – Práticas de comunicação e grau de utilização (IF Goiano)**

<i>Práticas de Comunicação</i>	<i>Grau de Utilização</i>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Elaboração de plano de comunicação interna integrada	21,62%	37,84%	24,32%	8,11%	0,00%
2. Implementação de um responsável pela coordenação da comunicação	5,41%	13,51%	24,32%	37,84%	10,81%
3. Estabelecimento de um canal de comunicação pessoal rápido e direto (entre gestores e servidores) para dúvidas e resoluções de problemas	5,41%	29,73%	29,73%	24,32%	2,70%
4. Implementação e controle de comunicação formal (papéis e procedimentos)	2,70%	18,92%	35,14%	24,32%	8,11%
5. Implementação e controle de comunicação informal (papéis e procedimentos)	5,41%	37,84%	32,43%	16,22%	0,00%
6. Reunião geral no início de período letivo	5,41%	13,51%	16,22%	32,43%	21,62%
7. Reuniões periódicas para o acompanhamento das atividades e ações da instituição	0,00%	21,62%	32,43%	16,22%	21,62%
8. Reuniões face-a-face para resolução de problemas	2,70%	8,11%	32,43%	24,32%	21,62%
9. Relatórios de desempenho das atividades e ações da instituição	8,11%	37,84%	27,03%	16,22%	2,70%
10. Fóruns de discussões	35,14%	32,43%	16,22%	8,11%	0,00%
11. Banco de dados para gerenciar mudanças e erros	35,14%	35,14%	13,51%	8,11%	0,00%
12. Checagem do entendimento das metas e instruções da instituição	13,51%	43,24%	21,62%	8,11%	5,41%
13. <i>Feedback</i> regular	24,32%	35,14%	27,03%	8,11%	0,00%
14. Apresentação face-a-face de novos servidores da instituição	2,70%	13,51%	21,62%	32,43%	18,92%
15. Sincronização entre os servidores para que se conheçam mutuamente e estabeleçam confiança e espírito de grupo	8,11%	32,43%	32,43%	18,92%	2,70%
16. Reunião geral ao final de período letivo	8,11%	21,62%	18,92%	35,14%	10,81%

*Grau de Utilização: 1 – sem utilização; 2 – pouca utilização; 3 – utilização mediana; 4 – muita utilização; 5 – utilização intensa*

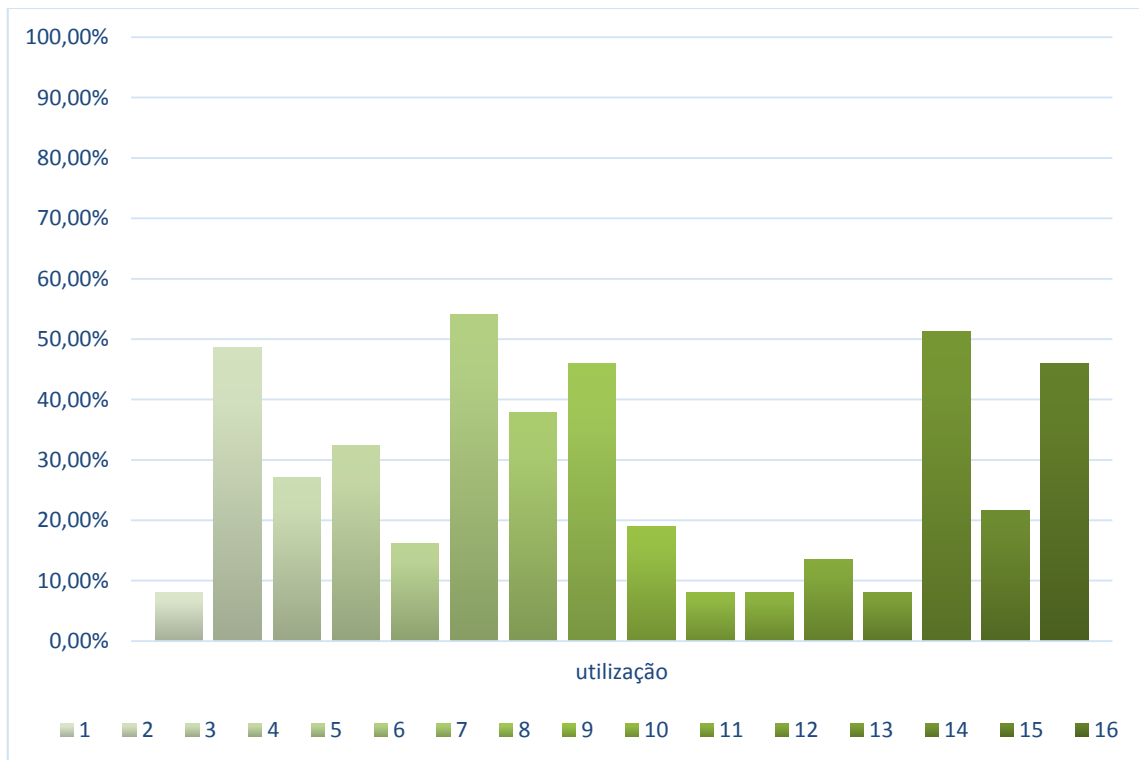


Gráfico 22 - Práticas de comunicação e grau de utilização (IF Goiano)

**Tabela 23 – Práticas de comunicação e importância atribuída (IF Goiano)**

<i>Práticas de Comunicação</i>	<i>Importância Atribuída</i>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Elaboração de plano de comunicação interna integrada	0,00%	5,41%	13,51%	51,35%	16,22%
2. Implementação de um responsável pela coordenação da comunicação	0,00%	2,70%	5,41%	56,76%	24,32%
3. Estabelecimento de um canal de comunicação pessoal rápido e direto (entre gestores e servidores) para dúvidas e resoluções de problemas	0,00%	2,70%	16,22%	43,24%	24,32%
4. Implementação e controle de comunicação formal (papéis e procedimentos)	0,00%	10,81%	16,22%	43,24%	16,22%
5. Implementação e controle de comunicação informal (papéis e procedimentos)	2,70%	18,92%	16,22%	32,43%	16,22%
6. Reunião geral no início de período letivo	0,00%	2,70%	8,11%	32,43%	40,54%
7. Reuniões periódicas para o acompanhamento das atividades e ações da instituição	0,00%	2,70%	8,11%	27,03%	45,95%
8. Reuniões face-a-face para resolução de problemas	0,00%	2,70%	13,51%	29,73%	37,84%
9. Relatórios de desempenho das atividades e ações da instituição	0,00%	8,11%	16,22%	40,54%	21,62%
10. Fóruns de discussões	8,11%	10,81%	21,62%	29,73%	13,51%
11. Banco de dados para gerenciar mudanças e erros	2,70%	18,92%	8,11%	37,84%	16,22%
12. Checagem do entendimento das metas e instruções da instituição	0,00%	8,11%	13,51%	45,95%	18,92%
13. <i>Feedback</i> regular	5,41%	10,81%	10,81%	37,84%	18,92%
14. Apresentação face-a-face de novos servidores da instituição	0,00%	2,70%	16,22%	27,03%	40,54%
15. Sincronização entre os servidores para que se conheçam mutuamente e estabeleçam confiança e espírito de grupo	0,00%	2,70%	13,51%	32,43%	40,54%
16. Reunião geral ao final de período letivo	0,00%	5,41%	13,51%	29,73%	40,54%

*Importância Atribuída: 1 – sem importância; 2 – pouca importância; 3 – importância mediana; 4 – muita importância; 5 – importância essencial*

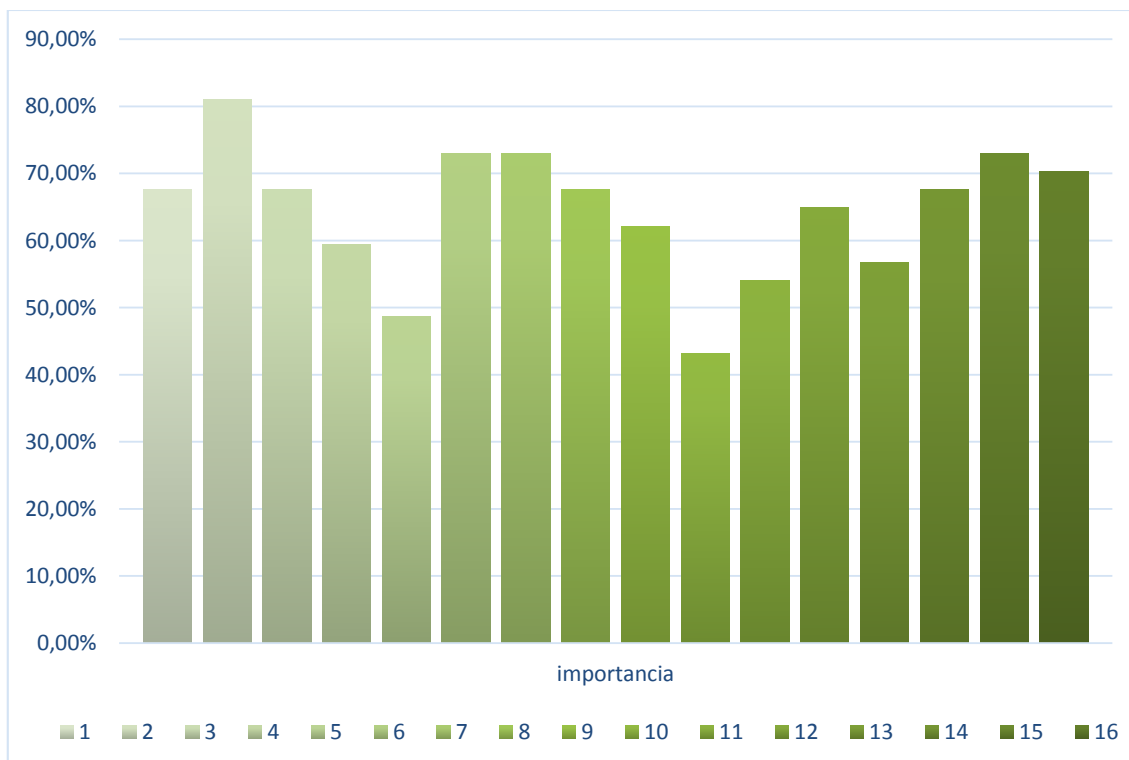


Gráfico 23 - Práticas de comunicação e importância atribuída (IF Goiano)

A partir da análise dos dados das tabelas 22 e 23, pode-se perceber que praticamente todas as práticas de comunicação analisadas foram consideradas como muito importantes ou essenciais pelos gestores. Entretanto, verifica-se que seus usos no dia a dia da instituição são relativamente baixos ou até mesmo inexistentes. Isso evidencia uma necessidade de um estudo mais aprofundado e detalhado sobre o assunto em questão, remetendo à uma discussão que o tema comunicação, seus meios e a utilização de ferramentas tecnológicas de informação e comunicação devem ser arcabouços de todo gestor educacional que visa o estabelecimento de uma cultura organizacional forte dentro de sua instituição.

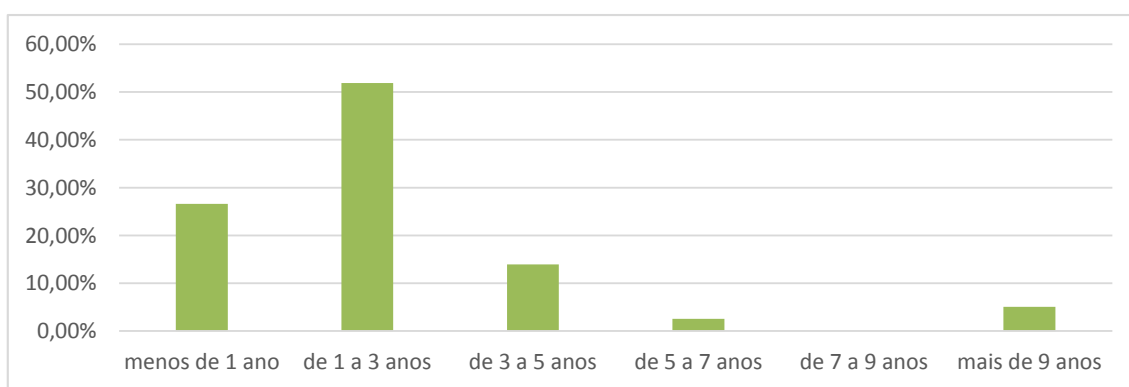
#### 4.2.2. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro

Na época da realização desse estudo, o Instituto Federal do Triângulo Mineiro contava com 270 servidores que ocupavam algum cargo de direção ou exerciam alguma função gratificada de coordenação. Desse universo, 79 respostas foram encaminhadas, perfazendo um total de 29,26% de questionários válidos. Esse número leva à uma reflexão sobre o interesse mediano dos gestores em se discutir práticas de comunicação dentro da instituição. Isso pode

ser devido ao fato da instituição ser relativamente nova, com servidores ocupando cargos de gestão com pouca ou nenhuma experiência. As tabelas 24 e 25, que mostram o tempo de exercício na instituição e o tempo de exercício no cargo de gestão, evidenciam esse fato. O resultado mostra que somente 5,06% dos servidores estão na instituição há mais de nove anos e que 92,41% ocupam o cargo de gestão há cinco anos ou menos.

**Tabela 24 – Tempo na Instituição (IFTM)**

	<i>menos de 1 ano</i>	<i>de 1 a 3 anos</i>	<i>de 3 a 5 anos</i>	<i>de 5 a 7 anos</i>	<i>de 7 a 9 anos</i>	<i>mais de 9 anos</i>
<b>Amostra</b>	79	79	79	79	79	79
<b>Respondentes</b>	21	41	11	2	0	4
<b>Porcentagem</b>	26,58%	51,90%	13,92%	2,53%	0,00%	5,06%



*Gráfico 24 – Tempo na Instituição (IFTM)*

**Tabela 25 – Tempo no cargo (IFTM)**

	<i>menos de 1 ano</i>	<i>de 1 a 3 anos</i>	<i>de 3 a 5 anos</i>	<i>de 5 a 7 anos</i>	<i>de 7 a 9 anos</i>	<i>mais de 9 anos</i>
<b>Amostra</b>	79	79	79	79	79	79
<b>Respondentes</b>	21	41	11	2	0	4
<b>Porcentagem</b>	26,58%	51,90%	13,92%	2,53%	0,00%	5,06%

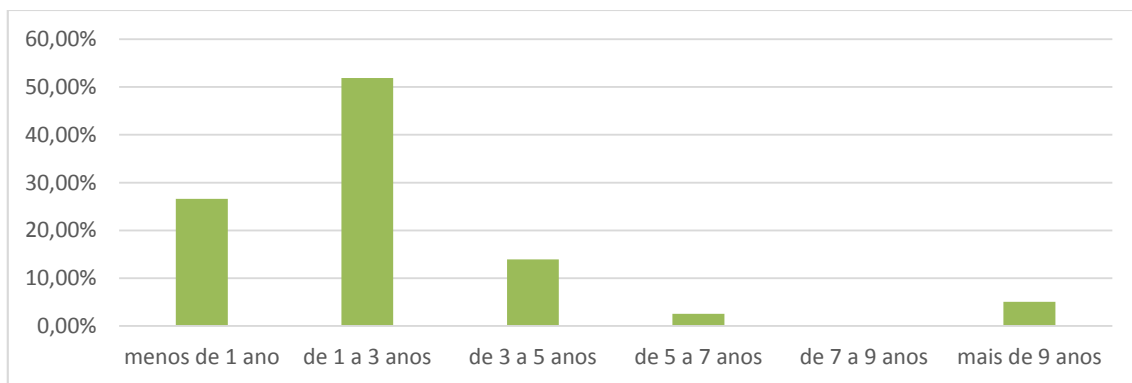


Gráfico 25 – Tempo no cargo (IFTM)

Em relação à estrutura organizacional da instituição, o grupo foi quase unânime na declaração de que existe um organograma bem definido dentro da instituição e dentro da unidade acadêmica analisada. Apesar de bem definido e registrado no estatuto e regimento da instituição, alguns poucos gestores acreditam que tal organograma não está ainda bem definido. Esse dado está refletido na tabela 26.

Tabela 26 – Organograma Institucional (IFTM)

	<i>Instituição</i>		<i>Unidade Acadêmica</i>	
	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	<i>Sim</i>	<i>Não</i>
<b><i>Amostra</i></b>	79	79	79	79
<b><i>Respondentes</i></b>	68	11	66	13
<b><i>Porcentagem</i></b>	86,08%	13,92%	83,54%	16,46%

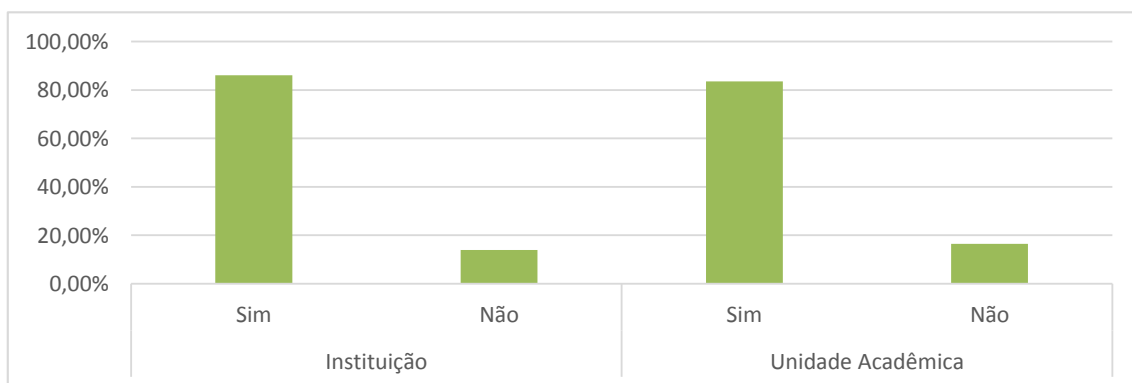
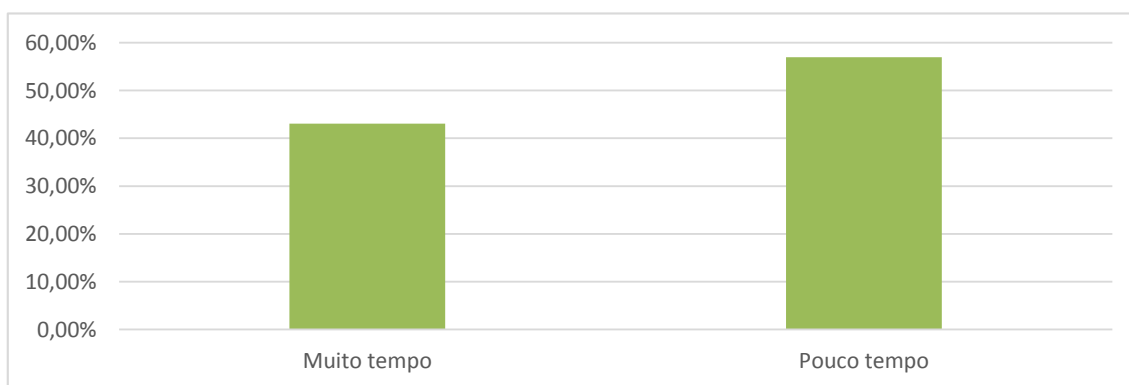


Gráfico 26 – Organograma Institucional (IFTM)

Para 43,04% dos respondentes, os membros gestores da unidade acadêmica trabalham em sua função há muito tempo enquanto que 56,96% acreditam que não. Esse resultado é condizente com o dado observado quando se analisa o tempo do servidor no cargo de gestão que ocupa.

**Tabela 27 – Tempo na função gestora (IFTM)**

	<i>Muito tempo</i>	<i>Pouco tempo</i>
<i>Amostra</i>	79	79
<i>Respondentes</i>	34	45
<i>Porcentagem</i>	43,04%	56,96%

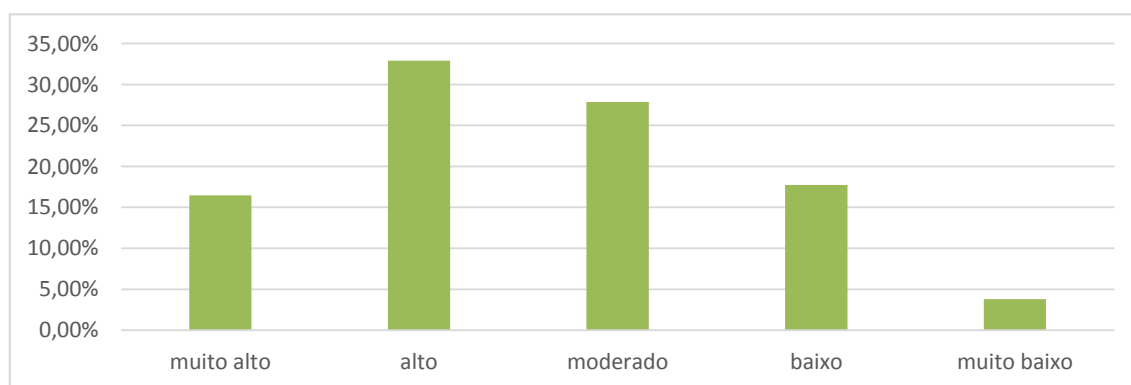


*Gráfico 27 – Tempo na função gestora (IFTM)*

Em se tratando do grau de conhecimento que os membros gestores possuem em relação ao escopo de suas atividades, 49,37% dos respondentes afirmaram que o grau de conhecimento é alto, enquanto que somente 21,52% afirmaram que tal conhecimento é considerado baixo. Esse dado está ilustrado na tabela 28.

**Tabela 28 – Grau de Conhecimento das Atividades Gestoras (IFTM)**

	<i> muito alto</i>	<i> alto</i>	<i> moderado</i>	<i> baixo</i>	<i> muito baixo</i>
<i> Amostra</i>	79	79	79	79	79
<i> Respondentes</i>	13	26	22	14	3
<i> Porcentagem</i>	16,46%	32,91%	27,85%	17,72%	3,80%



*Gráfico 28 – Grau de Conhecimento das Atividades Gestoras (IFTM)*

Em relação ao fato das pessoas envolvidas em atividades gestoras se conhecerem pessoalmente, apenas 22,78% afirmaram que isso não é verdade (Tabela 29). Porém, 27,85% dos respondentes afirmaram que não sabem a quem procurar quando estão com algum tipo de problema ou dificuldade (Tabela 30).

**Tabela 29 – Pessoas Envolvidas em Atividades Gestoras se Conhecem Pessoalmente (IFTM)**

	<i> Sim</i>	<i> Não</i>
<i> Amostra</i>	79	79
<i> Respondentes</i>	61	18
<i> Porcentagem</i>	77,22%	22,78%

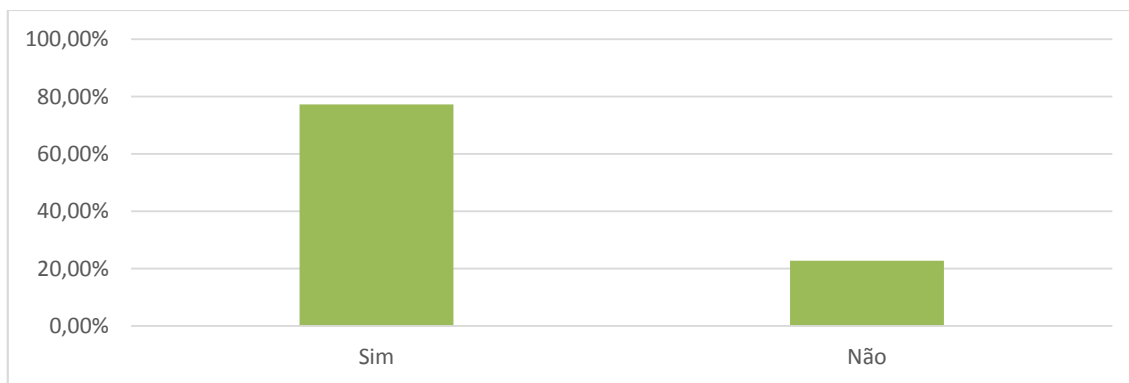


Gráfico 29 – Pessoas Envolvidas em Atividades Gestoras se Conhecem Pessoalmente (IFTM)

**Tabela 30 – Servidores sabem a quem procurar quando estão com dificuldades (IFTM)**

	<i>Sim</i>	<i>Não</i>
<i>Amostra</i>	79	79
<i>Respondentes</i>	57	22
<i>Porcentagem</i>	72,15%	27,85%

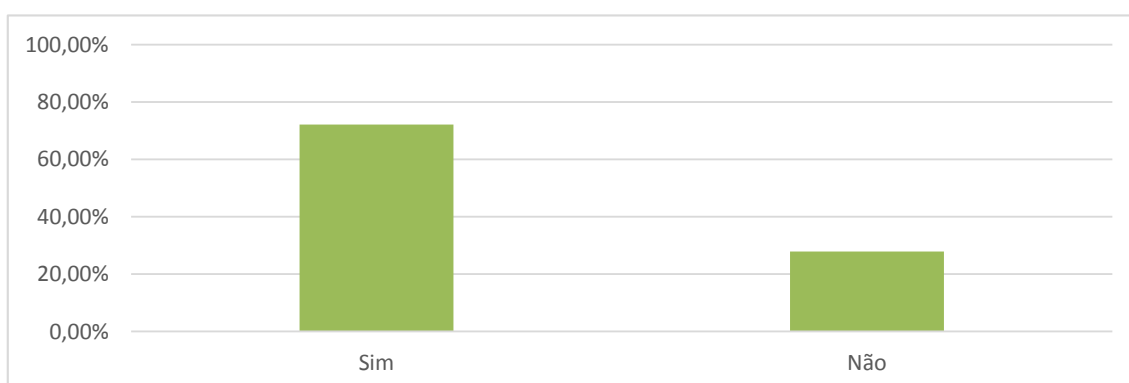
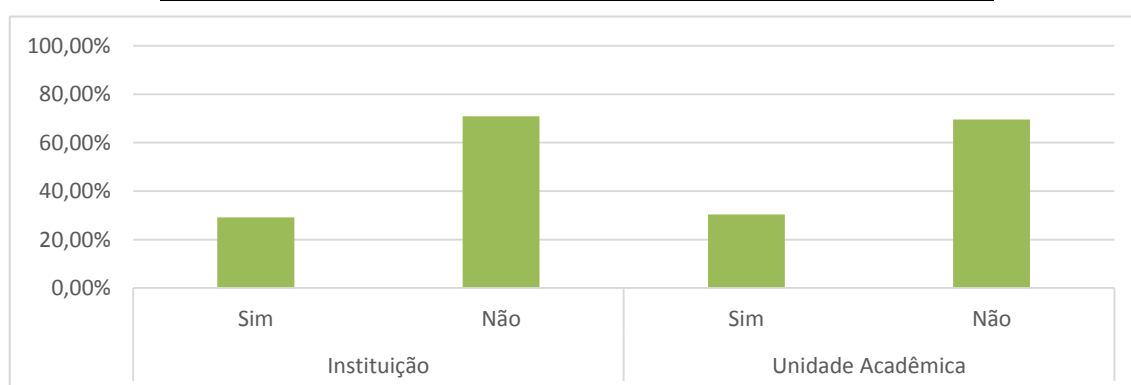


Gráfico 30 – Servidores sabem a quem procurar quando estão com dificuldades (IFTM)

Em relação às práticas de comunicação na organização pesquisada, 70,89% dos respondentes afirmaram que não existe um plano estratégico de comunicação interna dentro da instituição, e quase na mesma proporção (69,62%), que também não há um planejamento de comunicação externa. Na mesma linha, para 68,35% dos respondentes, não existe também um plano de comunicação interna dentro de sua unidade acadêmica, e na mesma proporção, também não existe um plano de comunicação externa (Tabelas 31 e 32). As evidências encontradas na análise documental corroboram esse dado.

**Tabela 31 – Plano Estratégico de Comunicação Interna (IFTM)**

	<i>Instituição</i>		<i>Unidade Acadêmica</i>	
	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	<i>Sim</i>	<i>Não</i>
<b><i>Amostra</i></b>	79	79	79	79
<b><i>Respondentes</i></b>	23	56	24	55
<b><i>Porcentagem</i></b>	29,11%	70,89%	30,38%	69,62%



**Gráfico 31 – Plano Estratégico de Comunicação Interna (IFTM)**

**Tabela 32 – Plano Estratégico de Comunicação Externa (IFTM)**

	<i>Instituição</i>		<i>Unidade Acadêmica</i>	
	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	<i>Sim</i>	<i>Não</i>
<b><i>Amostra</i></b>	79	79	79	79
<b><i>Respondentes</i></b>	25	54	25	54
<b><i>Porcentagem</i></b>	31,65%	68,35%	31,65%	68,35%

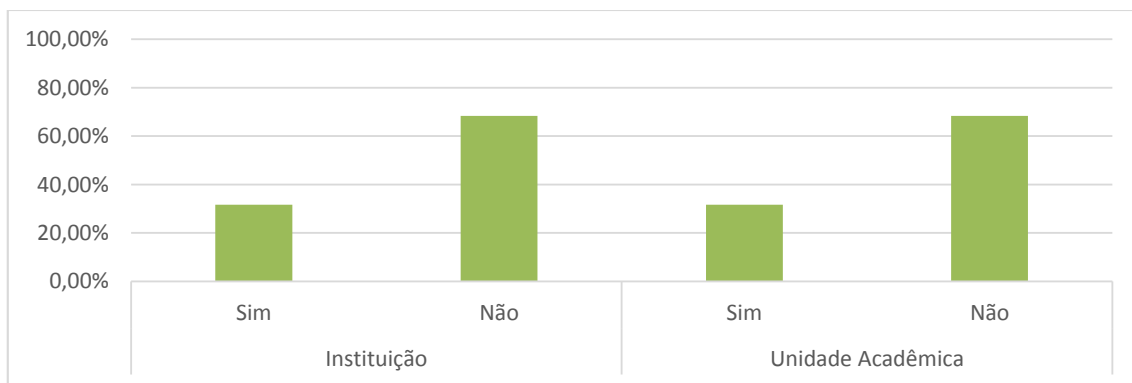


Gráfico 32 – Plano Estratégico de Comunicação Externa (IFTM)

Apesar da não existência formal de um planejamento de comunicação interna, 75,95% dos respondentes afirmam que existem reuniões frequentes para integração das equipes gestoras dentro de sua unidade acadêmica. Porém, somente 64,56% acreditam que há um responsável por gerenciar a comunicação em sua unidade acadêmica (Tabelas 33 e 34).

**Tabela 33 – Reuniões para integração das equipes gestoras (IFTM)**

	<i>Sim</i>	<i>Não</i>
<i>Amostra</i>	79	79
<i>Respondentes</i>	60	19
<i>Porcentagem</i>	75,95%	24,05%

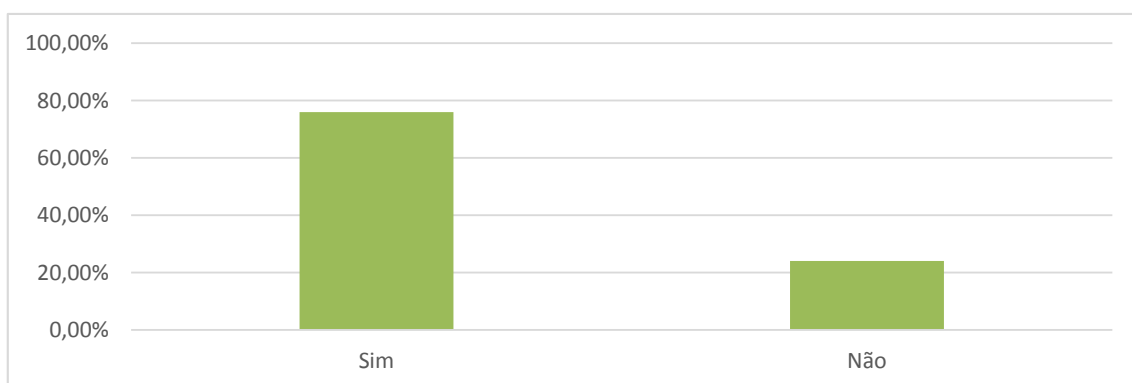
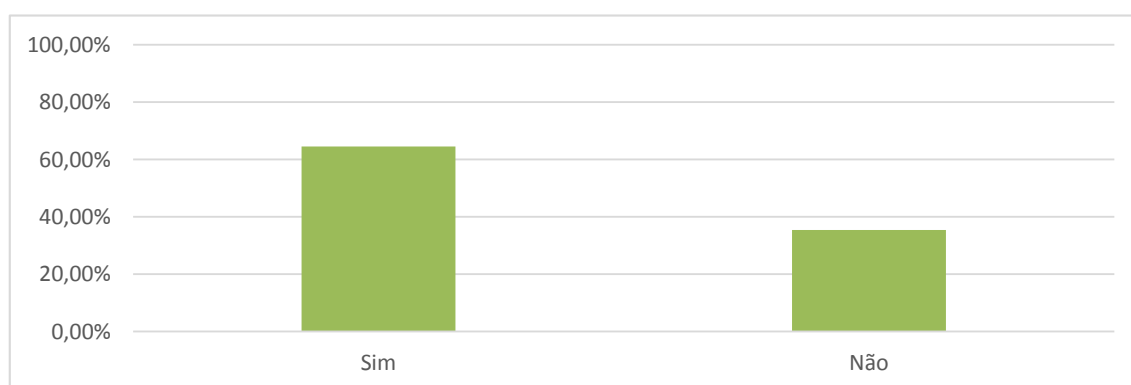


Gráfico 33 – Reuniões para integração das equipes gestoras (IFTM)

**Tabela 34 – Responsável por gerenciar a comunicação (IFTM)**

	<i>Sim</i>	<i>Não</i>
<i>Amostra</i>	79	79
<i>Respondentes</i>	51	28
<i>Porcentagem</i>	64,56%	35,44%



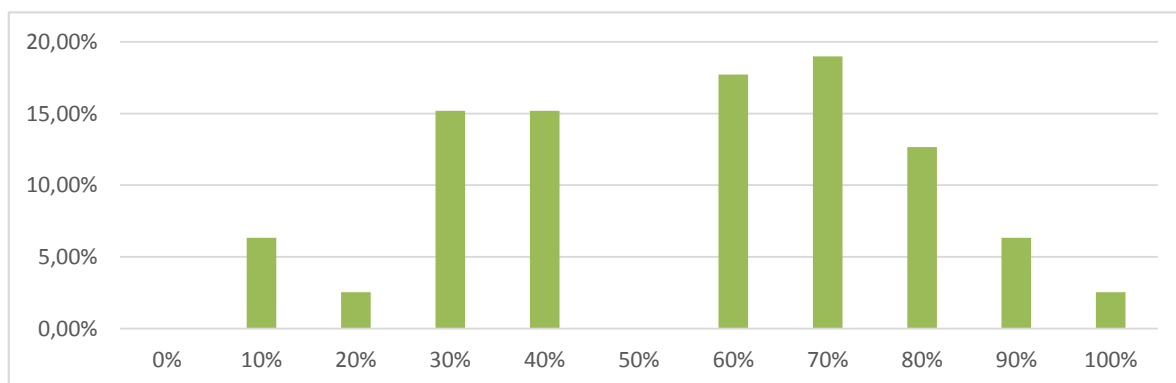
*Gráfico 34 – Responsável por gerenciar a comunicação (IFTM)*

Tais números demonstram um desconhecimento por parte de alguns gestores da existência de uma equipe responsável por gerenciar a comunicação institucional dentro da organização, conforme destacado na análise documental. Entretanto, esse fato também evidencia uma falta de planejamento estratégico da comunicação nos mais diversos níveis. Apesar de haver uma equipe que coordena a comunicação institucional, não há nenhum registro de uma política de comunicação dentro do plano de desenvolvimento institucional da organização ou até mesmo uma conscientização da existência da mesma.

O desconhecimento desse planejamento é reforçado pelas respostas dadas aos quesitos referentes a comunicação formal e informal das equipes gestoras dentro da instituição, conforme mostram as tabelas 35 e 36. Os respondentes afirmam que 55,00% da comunicação é feita de maneira formal enquanto que 52,00% é feita de maneira informal. Quando tenta-se correlacionar os dois valores obtidos, chega-se a um resultado absurdo de 107,00%. Isso evidencia o desconhecimento do grupo em relação à distinção da comunicação formal da informal, o que leva a conclusão de que há uma necessidade do estabelecimento de uma política de comunicação adequada.

**Tabela 35 – Grau de comunicação formal das equipes gestoras (IFTM)**

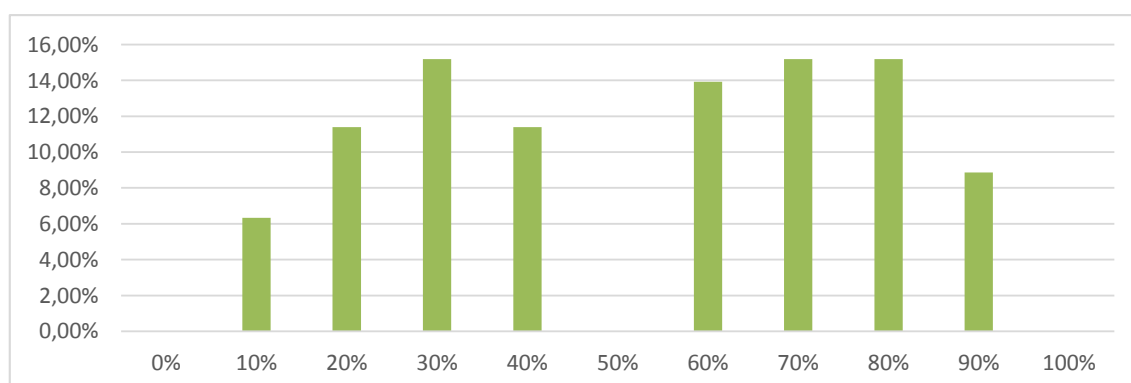
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
<b>Amostra</b>	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
<b>Respondentes</b>	0	5	2	12	12	0	14	15	10	5	2
<b>Porcentagem</b>	0,00%	6,33%	2,53%	15,19%	15,19%	0,00%	17,72%	18,99%	12,66%	6,33%	2,53%



*Gráfico 35 – Grau de comunicação formal das equipes gestoras (IFTM)*

**Tabela 36 – Grau de comunicação informal das equipes gestoras (IFTM)**

	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
<b>Amostra</b>	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
<b>Respondentes</b>	0	5	9	12	9	0	11	12	12	7	0
<b>Porcentagem</b>	0,00%	6,33%	11,39%	15,19%	11,39%	0,00%	13,92%	15,19%	15,19%	8,86%	0,00%

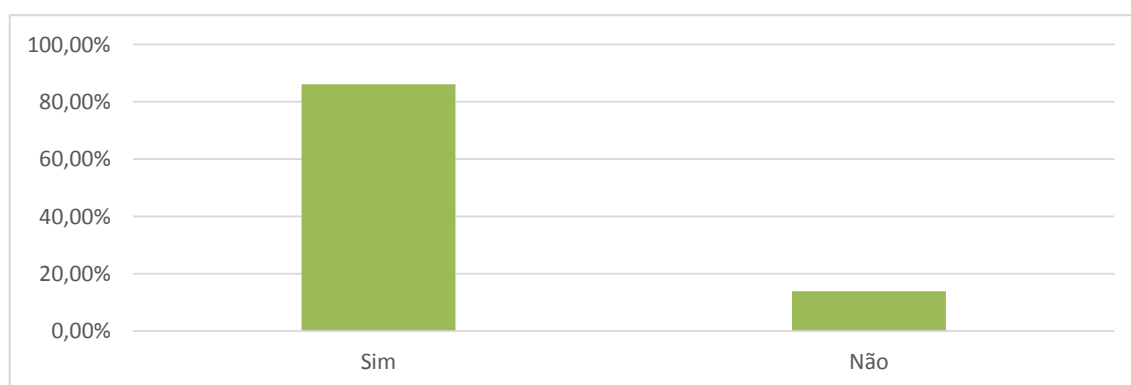


*Gráfico 36 – Grau de comunicação informal das equipes gestoras (IFTM)*

Tal fato é ainda refletido na resposta dada quando se pergunta se há a necessidade de uma comunicação mais frequente entre os membros gestores da unidade acadêmica pesquisada. 86,08% dos respondentes afirmam que tal necessidade existe, e 74,68% acreditam que sua unidade acadêmica apresenta deficiência em relação à comunicação interna (Tabelas 37 e 38).

**Tabela 37 – Necessidade de comunicação mais frequente entre os gestores (IFTM)**

	<i>Sim</i>	<i>Não</i>
<i>Amostra</i>	79	79
<i>Respondentes</i>	68	11
<i>Porcentagem</i>	86,08%	13,92%



*Gráfico 37 – Necessidade de comunicação mais frequente entre os gestores (IFTM)*

**Tabela 38 – Deficiência em relação à comunicação interna (IFTM)**

	<i>Sim</i>	<i>Não</i>
<i>Amostra</i>	79	79
<i>Respondentes</i>	59	20
<i>Porcentagem</i>	74,68%	25,32%

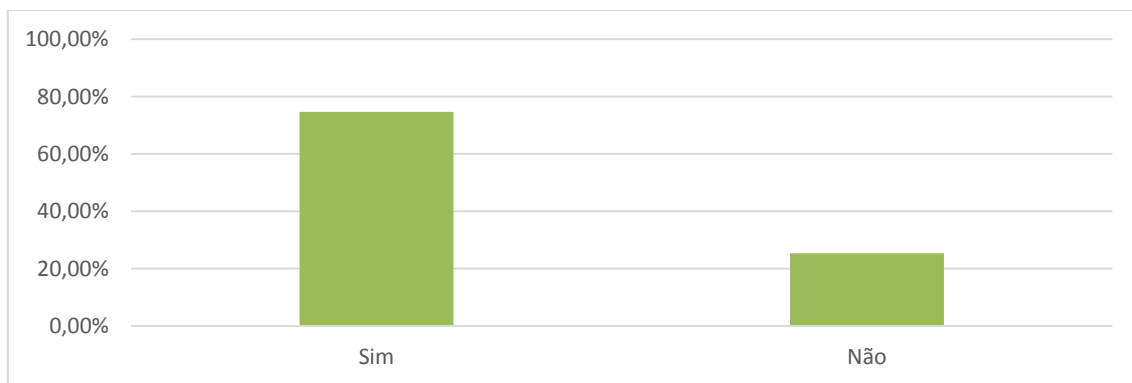


Gráfico 38 – Deficiência em relação à comunicação interna (IFTM)

Entretanto, 94,94% dos respondentes afirmam que os membros gestores das unidades acadêmicas se comunicam com seus pares e que para 81,01%, existem momentos em que os membros gestores das diversas unidades acadêmicas dispersas da instituição se reúnem fisicamente para decidirem sobre processos e normas, como mostram as tabelas 39 e 40.

**Tabela 39 – Os membros gestores das unidades acadêmicas se comunicam com seus pares (IFTM)**

	<i>Sim</i>	<i>Não</i>
<i>Amostra</i>	79	79
<i>Respondentes</i>	75	4
<i>Porcentagem</i>	94,94%	5,06%

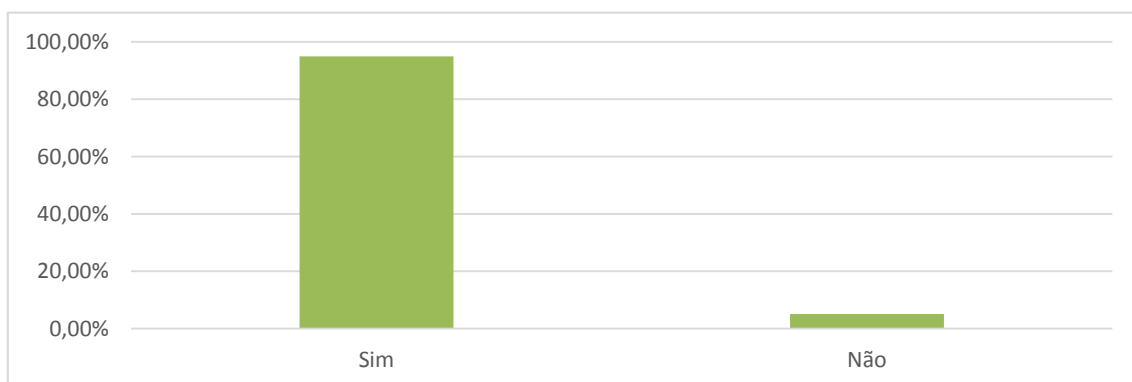
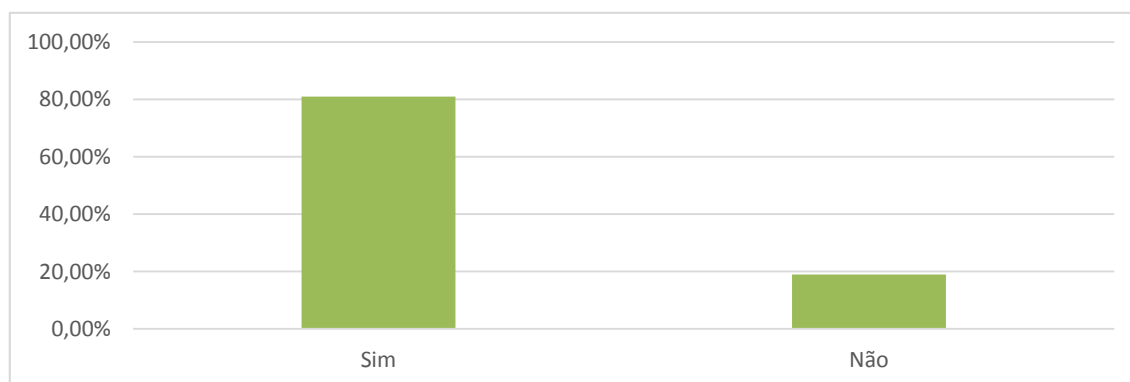


Gráfico 39 – Os membros gestores das unidades acadêmicas se comunicam com seus pares (IFTM)

**Tabela 40 – Membros gestores das unidades acadêmicas se reúnem fisicamente (IFTM)**

	<i>Sim</i>	<i>Não</i>
<i>Amostra</i>	79	79
<i>Respondentes</i>	64	15
<i>Porcentagem</i>	81,01%	18,99%



*Gráfico 40 – Membros gestores das unidades acadêmicas se reúnem fisicamente (IFTM)*

Entretanto, 91,14% dos respondentes ainda acreditam que há uma necessidade de comunicação mais frequente entre os membros gestores da instituição e que o fato de instituições com unidades acadêmicas dispersas geograficamente apresentarem maior dificuldade de comunicação é verdadeiro para 92,41% dos respondentes, como evidenciado nas tabelas 41 e 42.

**Tabela 41 – Necessidade de comunicação mais frequente entre os membros gestores (IFTM)**

	<i>Sim</i>	<i>Não</i>
<i>Amostra</i>	79	79
<i>Respondentes</i>	72	7
<i>Porcentagem</i>	91,14%	8,86%

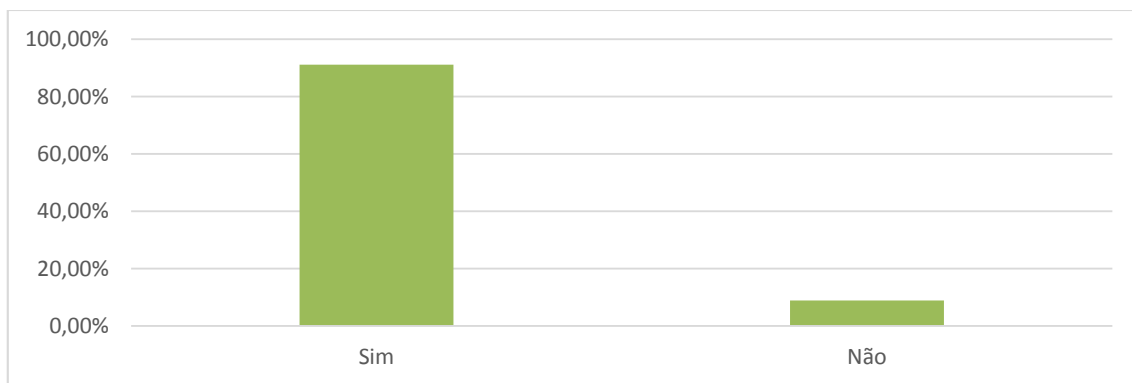


Gráfico 41 – Necessidade de comunicação mais frequente entre os membros gestores (IFTM)

**Tabela 42 – Instituições com unidades acadêmicas dispersas geograficamente apresentam maior dificuldade de comunicação (IFTM)**

	<i>Sim</i>	<i>Não</i>
<i>Amostra</i>	79	79
<i>Respondentes</i>	73	6
<i>Porcentagem</i>	92,41%	7,59%

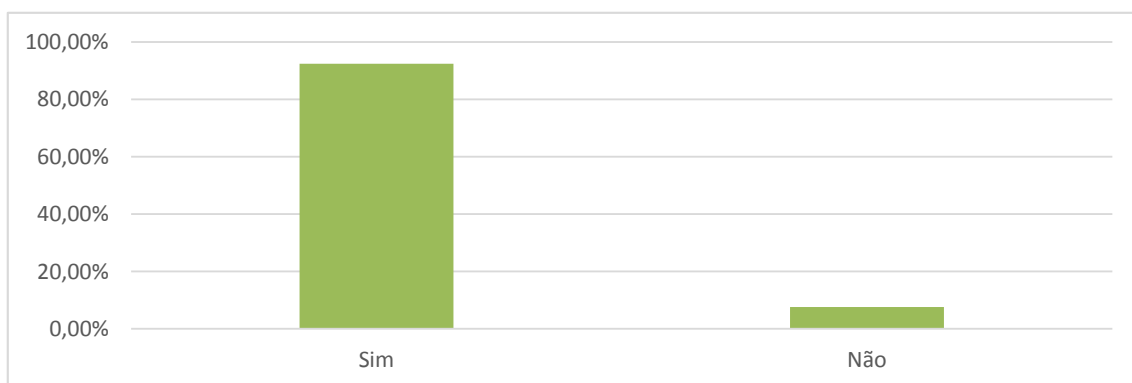


Gráfico 42 – Instituições com unidades acadêmicas dispersas geograficamente apresentam maior dificuldade de comunicação (IFTM)

Os participantes elencaram como principais dificuldades de comunicação encontradas em equipes gestoras de unidades acadêmicas dispersas geograficamente a dificuldade de organizar a agenda dos gestores para reuniões periódicas levando em consideração os deslocamentos necessários para que a reunião se efetive. Além disso, a dificuldade da conscientização da necessidade de uma discussão para a construção de um plano

estratégico geral para a comunicação dentro da instituição como um todo foi elencada como um dos principais fatores para as falhas de comunicação existentes.

Em relação aos canais de comunicação mais utilizados e seus respectivos graus de utilização na unidade acadêmica, a tabela 43 mostra a frequência das respostas obtidas pelo questionário.

**Tabela 43 – Canais de comunicação e grau de utilização na unidade acadêmica (IFTM)**

<i>Canais de Comunicação</i>	<i>Grau de Utilização</i>				
	<i>sem utilização</i>	<i>pouca utilização</i>	<i>utilização mediana</i>	<i>muita utilização</i>	<i>utilização intensa</i>
Audioconferência	71,79%	21,79%	6,41%	0,00%	0,00%
Blog	75,64%	15,38%	6,41%	2,56%	0,00%
Comunicados Internos	0,00%	11,54%	30,77%	37,18%	20,51%
E-mail institucional	0,00%	1,27%	3,80%	24,05%	70,89%
Encontros face-a-face	0,00%	13,92%	37,97%	34,18%	13,92%
Facebook	42,31%	28,95%	19,74%	7,89%	0,00%
Fóruns de Discussão	55,13%	32,05%	10,26%	2,56%	0,00%
Jornal Informativo Institucional	26,92%	32,91%	35,44%	2,53%	2,53%
Mensagens Instantâneas (chats)	12,82%	10,26%	24,36%	21,79%	30,77%
Portal Acadêmico	8,97%	21,79%	37,18%	21,79%	10,26%
Portarias	2,56%	13,92%	39,24%	30,38%	13,92%
Relatórios de Desempenho	24,36%	38,46%	23,08%	14,10%	0,00%
Telefone	0,00%	8,86%	27,85%	36,71%	26,58%
Twitter	74,36%	20,78%	1,30%	2,60%	0,00%
Videoconferência	43,59%	46,15%	8,97%	1,28%	0,00%

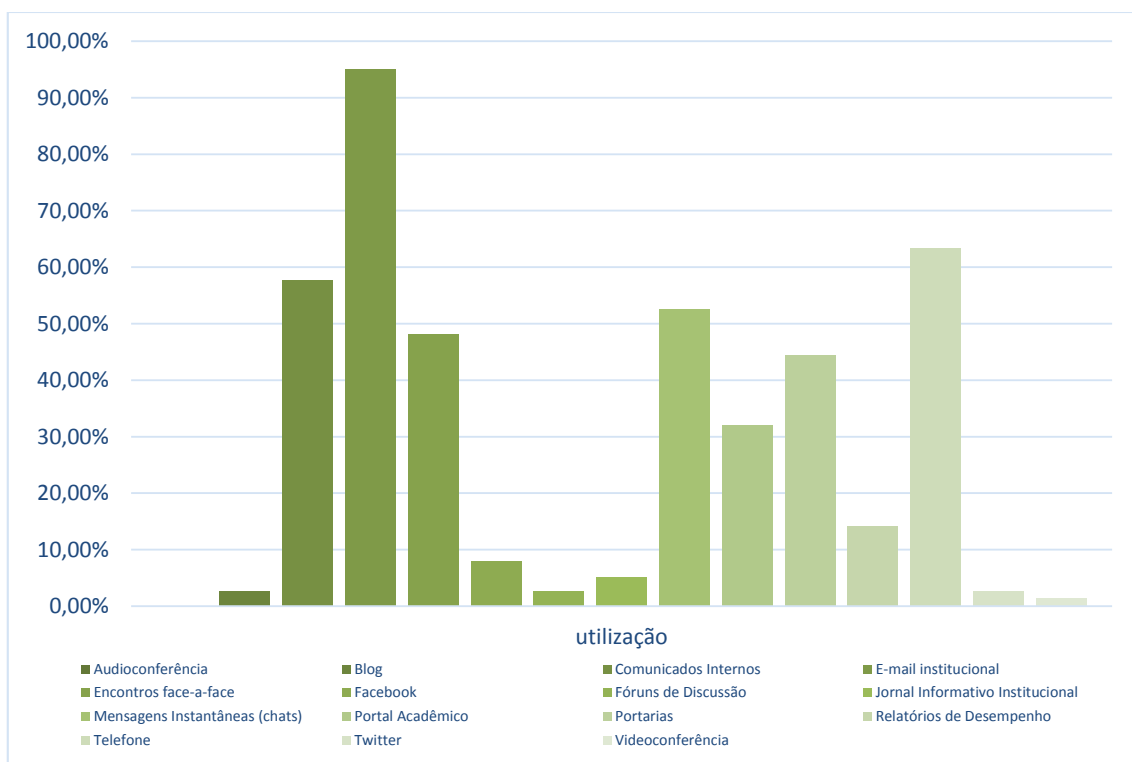


Gráfico 43 – Canais de Comunicação x Grau de Utilização na unidade acadêmica (IFTM)

Através da tabela 43, fica evidente que os canais de comunicação mais utilizados pelos gestores são o e-mail institucional, o telefone e as mensagens instantâneas. Isso demonstra que ainda há um engessamento na variação do uso dos diversos meios de comunicação possíveis dentro de uma instituição de ensino e que o fluxo de informação poderia ser melhor direcionado ao bem da organização mediante algumas ações da gestão.

A realidade não é diferente quando se analisam os canais de comunicação mais utilizados e seus respectivos graus de utilização na instituição como um todo. A tabela 44 mostra a frequência das respostas obtidas pelo questionário, evidenciando, também, o elevado grau de utilização do e-mail institucional e do telefone.

**Tabela 44 – Canais de comunicação e grau de utilização na instituição (IFTM)**

<i>Canais de Comunicação</i>	<i>Grau de Utilização</i>				
	<i>sem utilização</i>	<i>pouca utilização</i>	<i>utilização mediana</i>	<i>muita utilização</i>	<i>utilização intensa</i>
Audioconferência	75,76%	18,18%	6,06%	0,00%	0,00%
Blog	74,24%	19,70%	3,03%	1,52%	1,52%
Comunicados Internos	0,00%	7,58%	25,76%	37,88%	28,79%
E-mail institucional	0,00%	0,00%	4,55%	33,33%	62,12%
Encontros face-a-face	4,62%	26,15%	32,31%	21,54%	15,38%
Facebook	46,15%	24,62%	23,08%	6,15%	0,00%
Fóruns de Discussão	48,48%	37,88%	13,64%	0,00%	0,00%
Jornal Informativo Institucional	16,92%	33,85%	40,00%	4,62%	4,62%
Mensagens Instantâneas (chats)	20,00%	12,31%	27,69%	13,85%	26,15%
Portal Acadêmico	10,94%	21,88%	32,81%	21,88%	12,50%
Portarias	1,54%	20,00%	32,31%	30,77%	15,38%
Relatórios de Desempenho	26,15%	40,00%	23,08%	9,23%	1,54%
Telefone	0,00%	3,08%	30,77%	35,38%	30,77%
Twitter	72,31%	18,46%	6,15%	3,08%	0,00%
Videoconferência	40,00%	34,55%	23,64%	1,82%	0,00%



**Tabela 45 – Práticas de comunicação e grau de utilização (IFTM)**

<i>Práticas de Comunicação</i>	<i>Grau de Utilização</i>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Elaboração de plano de comunicação interna integrada	40,28%	27,78%	19,44%	8,33%	4,17%
2. Implementação de um responsável pela coordenação da comunicação	9,86%	26,76%	39,44%	11,27%	12,68%
3. Estabelecimento de um canal de comunicação pessoal rápido e direto (entre gestores e servidores) para dúvidas e resoluções de problemas	12,50%	31,94%	26,39%	19,44%	9,72%
4. Implementação e controle de comunicação formal (papéis e procedimentos)	8,45%	18,31%	35,21%	32,39%	5,63%
5. Implementação e controle de comunicação informal (papéis e procedimentos)	8,45%	26,76%	36,62%	22,54%	5,63%
6. Reunião geral no início de período letivo	1,41%	7,04%	22,54%	30,99%	38,03%
7. Reuniões periódicas para o acompanhamento das atividades e ações da instituição	6,94%	22,22%	33,33%	25,00%	12,50%
8. Reuniões face-a-face para resolução de problemas	0,00%	20,55%	32,88%	26,03%	20,55%
9. Relatórios de desempenho das atividades e ações da instituição	13,89%	33,33%	36,11%	16,67%	0,00%
10. Fóruns de discussões	48,61%	25,00%	19,44%	6,94%	0,00%
11. Banco de dados para gerenciar mudanças e erros	44,44%	34,72%	11,11%	8,33%	1,39%
12. Checagem do entendimento das metas e instruções da instituição	29,17%	31,94%	25,00%	11,11%	2,78%
13. <i>Feedback</i> regular	26,76%	33,80%	23,94%	9,86%	5,63%
14. Apresentação face-a-face de novos servidores da instituição	1,37%	13,70%	31,51%	27,40%	26,03%
15. Sincronização entre os servidores para que se conheçam mutuamente e estabeleçam confiança e espírito de grupo	16,67%	23,61%	31,94%	18,06%	9,72%
16. Reunião geral ao final de período letivo	5,63%	14,08%	21,13%	28,17%	30,99%

*Grau de Utilização: 1 – sem utilização; 2 – pouca utilização; 3 – utilização mediana; 4 – muita utilização; 5 – utilização intensa*

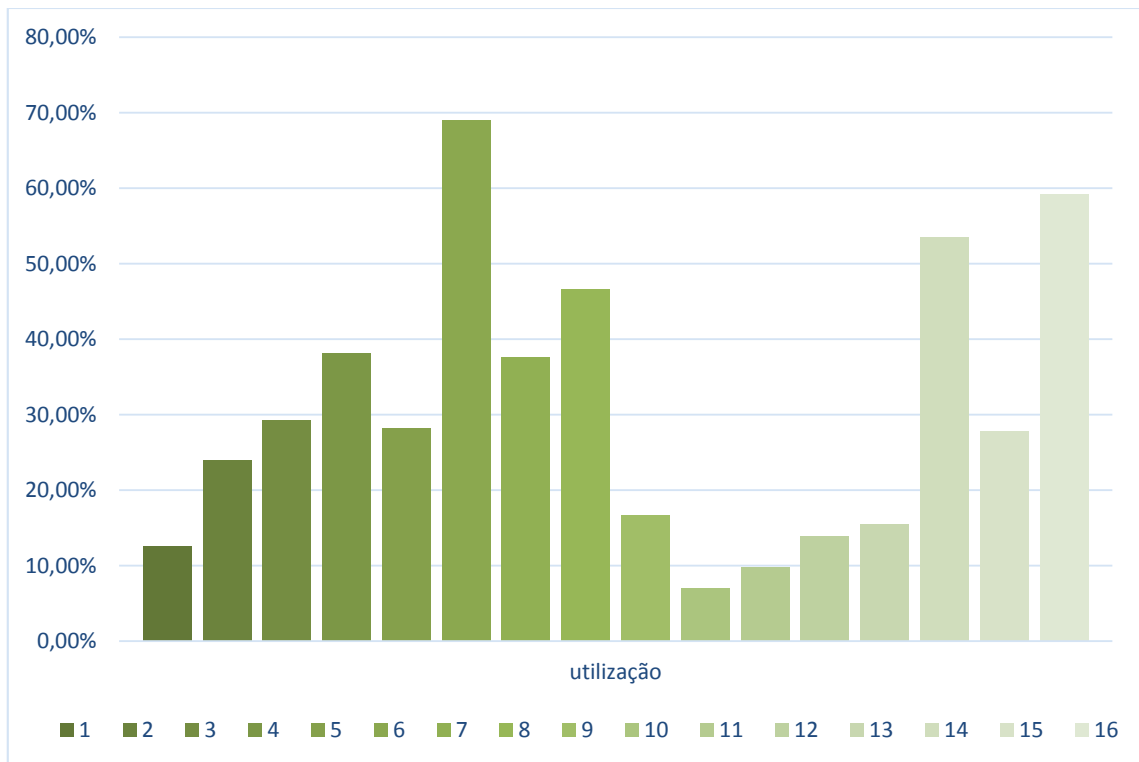


Gráfico 45 – Práticas de comunicação e grau de utilização (IFTM)

**Tabela 46 – Práticas de comunicação e importância atribuída (IFTM)**

<i>Práticas de Comunicação</i>	<i>Importância Atribuída</i>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Elaboração de plano de comunicação interna integrada	0,00%	5,63%	12,68%	49,30%	32,39%
2. Implementação de um responsável pela coordenação da comunicação	0,00%	4,17%	22,22%	40,28%	33,33%
3. Estabelecimento de um canal de comunicação pessoal rápido e direto (entre gestores e servidores) para dúvidas e resoluções de problemas	0,00%	2,78%	12,50%	41,67%	43,06%
4. Implementação e controle de comunicação formal (papéis e procedimentos)	2,78%	2,78%	15,28%	47,22%	31,94%
5. Implementação e controle de comunicação informal (papéis e procedimentos)	1,41%	15,49%	25,35%	38,03%	19,72%
6. Reunião geral no início de período letivo	1,39%	1,39%	13,89%	31,94%	51,39%
7. Reuniões periódicas para o acompanhamento das atividades e ações da instituição	0,00%	4,17%	12,50%	38,89%	44,44%
8. Reuniões face-a-face para resolução de problemas	0,00%	5,56%	13,89%	37,50%	43,06%
9. Relatórios de desempenho das atividades e ações da instituição	2,82%	5,63%	19,72%	28,17%	43,66%
10. Fóruns de discussões	6,94%	19,44%	30,56%	26,39%	16,67%
11. Banco de dados para gerenciar mudanças e erros	2,82%	11,27%	23,94%	35,21%	26,76%
12. Checagem do entendimento das metas e instruções da instituição	0,00%	6,94%	18,06%	47,22%	27,78%
13. <i>Feedback</i> regular	0,00%	7,14%	15,71%	45,71%	31,43%
14. Apresentação face-a-face de novos servidores da instituição	0,00%	4,17%	11,11%	34,72%	50,00%
15. Sincronização entre os servidores para que se conheçam mutuamente e estabeleçam confiança e espírito de grupo	1,39%	4,17%	12,50%	29,17%	52,78%
16. Reunião geral ao final de período letivo	1,39%	2,78%	13,89%	34,72%	47,22%

*Importância Atribuída: 1 – sem importância; 2 – pouca importância; 3 – importância mediana; 4 – muita importância; 5 – importância essencial*

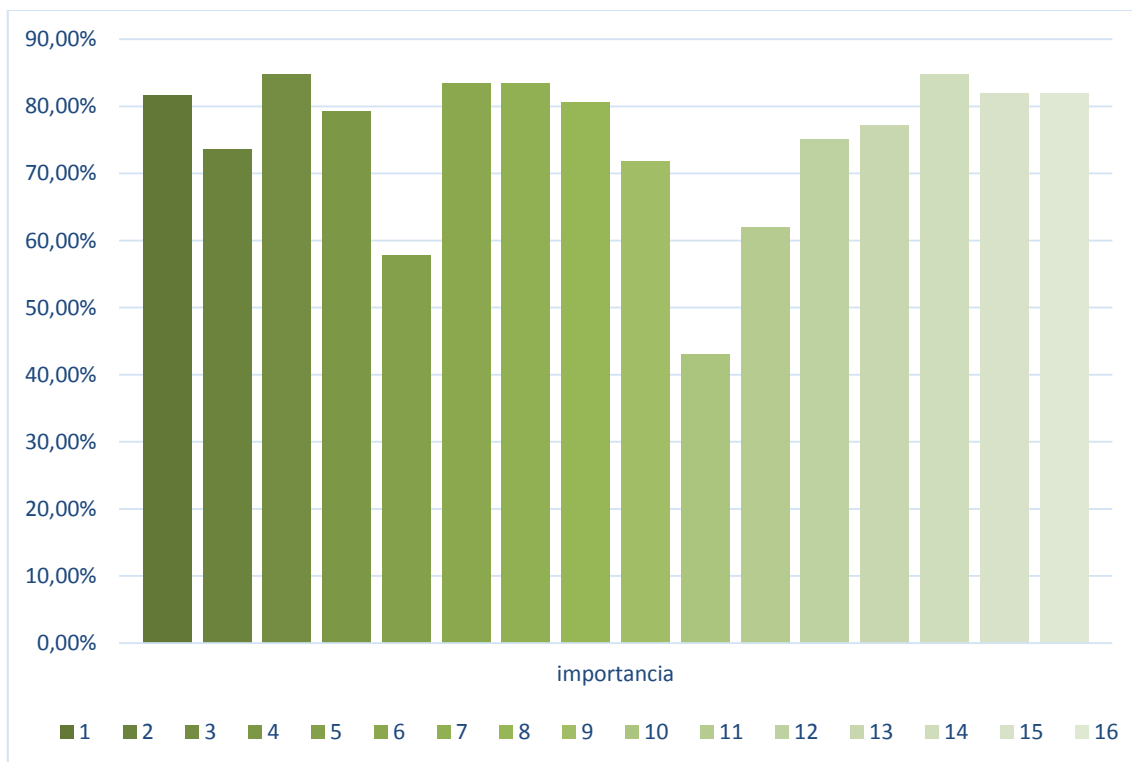


Gráfico 46 – Práticas de comunicação e importância atribuída (IFTM)

A partir da análise dos dados das tabelas 45 e 46, pode-se perceber que praticamente todas as práticas de comunicação analisadas foram consideradas como muito importantes ou essenciais pelos gestores, com praticamente todos os itens superiores a 50%. Entretanto, verifica-se que seus usos no dia a dia da instituição são relativamente baixos ou até mesmo inexistentes. Isso evidencia uma necessidade de um estudo mais aprofundado e detalhado sobre o assunto em questão, remetendo à uma discussão que o tema comunicação, seus meios e a utilização de ferramentas tecnológicas de informação e comunicação devem ser arcabouços de todo gestor educacional que visa o estabelecimento de uma cultura organizacional forte dentro de sua instituição.

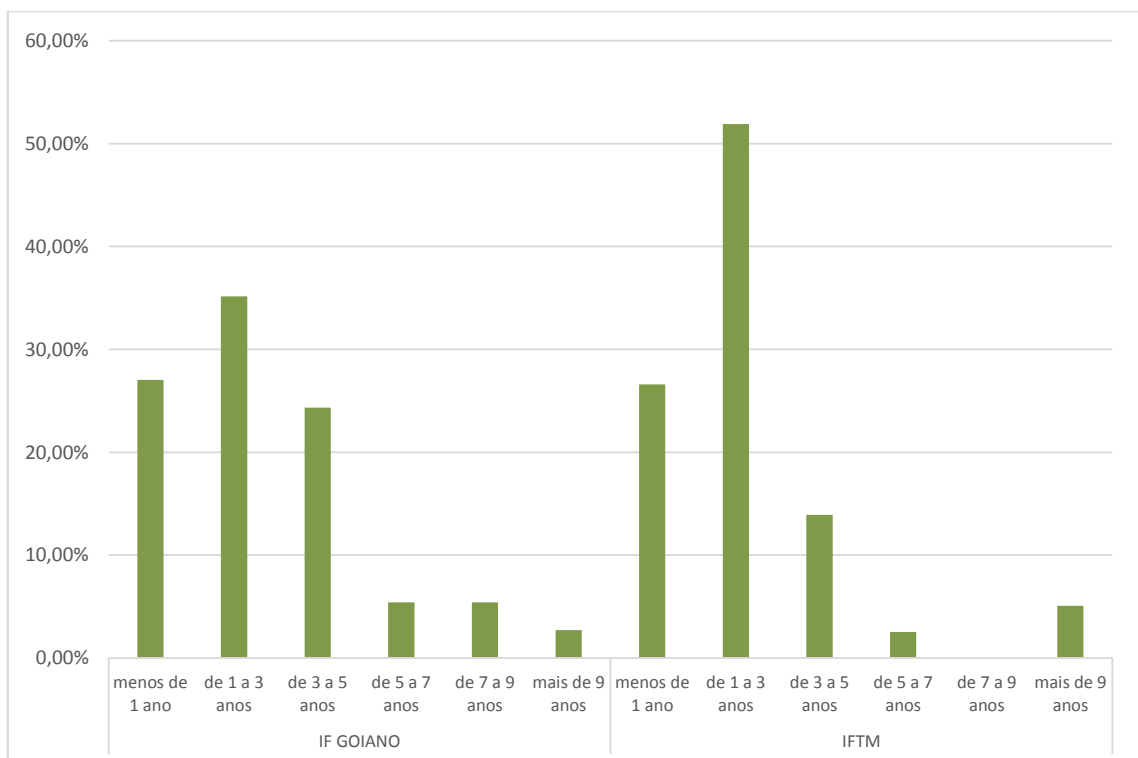
### 4.3. Análise Comparativa dos Casos

Nos quadros abaixo, apresenta-se uma síntese comparativa dos aspectos gerais das práticas de comunicação nas instituições analisadas, conforme análise do questionário aplicado.

<i>Item Observado</i>	<b>IF Goiano</b>	<b>IFTM</b>
	<b>Sim - %</b>	<b>Sim - %</b>
Os gestores estão na instituição há mais de 9 anos?	21,62	5,06
Os gestores estão no cargo de gestão há mais de 9 anos?	2,70	5,06
O grau de conhecimento dos gestores das atividades gestoras é alto?	51,35	49,37
Os gestores se conhecem pessoalmente?	97,30	77,22

*Quadro 12 – Atividades Gestoras*

A partir da análise dos dados do quadro 12, pode-se observar que a maioria dos gestores atuais das instituições analisadas estão em seus cargos há menos de 9 anos, sendo que 86,49% deles estão no cargo há menos de 5 anos no IF Goiano comparado a 92,41% dos gestores do IFTM na mesma situação, conforme pode ser evidenciado no gráfico 47.



*Gráfico 47 – Tempo no cargo*

Ainda conforme os dados do quadro 12, pode-se constatar que a maioria dos gestores atuais das instituições analisadas afirmaram que o grau de conhecimento das atividades gestoras pertinentes a suas funções está entre moderado e alto, sendo 64,86% evidenciados no IF Goiano e 60,76% no IFTM, conforme mostrado no gráfico 48.

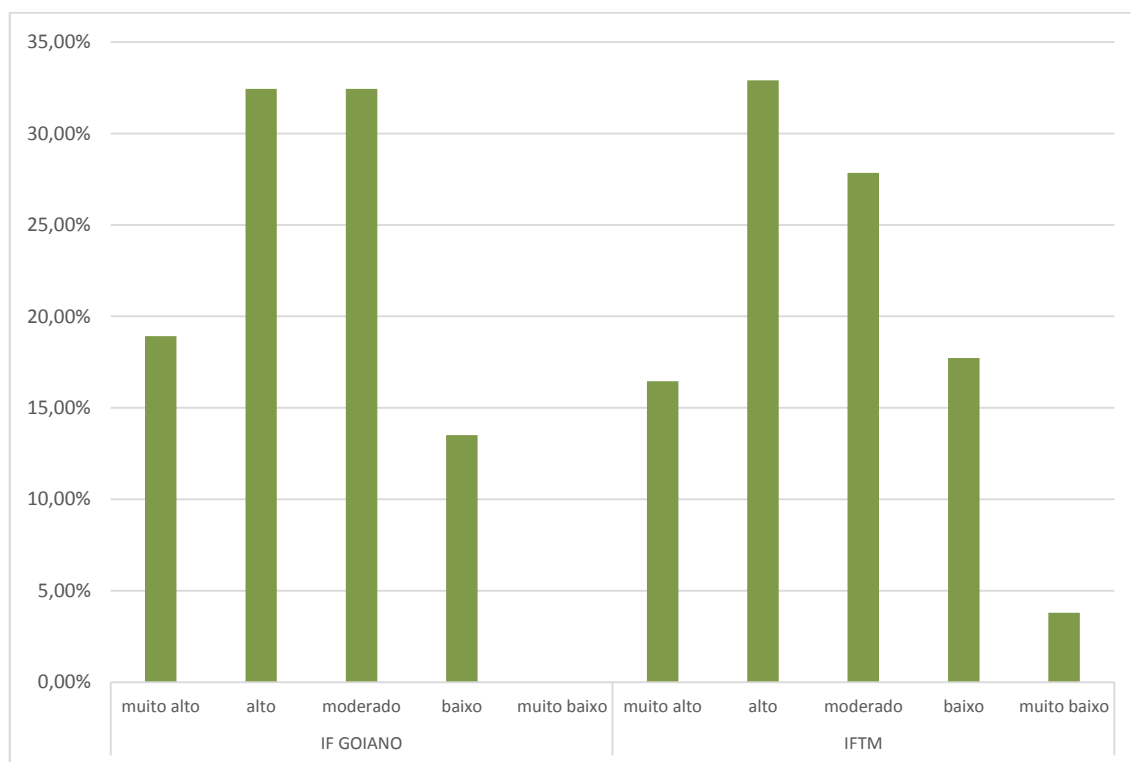


Gráfico 48 – Grau de Conhecimento das Atividades Gestoras

O quadro 13 mostra a estrutura organizacional e comunicacional de ambas as instituições analisadas, conforme evidenciado pelas respostas dadas pelos gestores ao questionário aplicado. Observou-se que 32,43% dos gestores do IF Goiano têm a percepção de que há um plano estratégico de comunicação interna na instituição comparado a 29,11% dos gestores do IFTM na mesma condição. Por outro lado, quando se analisa a percepção deste item na unidade acadêmica, observou-se que 54,05% dos gestores do IF Goiano acreditam que há um plano estratégico dentro de sua unidade comparado comparado com 30,38% dos gestores do IFTM, conforme evidenciados no gráfico 49.

Por outro lado, quando se considera a existência de um plano estratégico de comunicação externa, observou-se que 32,43% e 31,65% dos gestores do IF Goiano e IFTM respectivamente, afirmaram que tal plano existe dentro da instituição enquanto que 56,76% e

31,65% dos gestores do IF Goiano e IFTM respectivamente, reconheceram a existência deste plano estratégico dentro de suas respectivas unidades acadêmicas, conforme ilustrado no gráfico 50.

<i>Item Observado</i>	<b>IF Goiano</b>	<b>IFTM</b>
	<b>Sim - %</b>	<b>Sim - %</b>
Há um organograma bem definido na unidade acadêmica?	54,05	83,54
Há um organograma bem definido na instituição?	54,05	86,08
Há um plano estratégico de comunicação interna na instituição?	32,43	29,11
Há um plano estratégico de comunicação interna na unidade acadêmica?	54,05	30,38
Há um plano estratégico de comunicação externa na instituição?	32,43	31,65
Há um plano estratégico de comunicação externa na unidade acadêmica?	56,76	31,65
Há um responsável por gerenciar a comunicação institucional?	97,30	64,56
Há reuniões para integração das equipes gestoras?	72,97	75,95
Gestores das unidades acadêmicas se comunicam com seus pares?	81,08	94,94
Gestores das unidades acadêmicas se reúnem fisicamente com frequência?	83,78	81,01
Há necessidade de uma comunicação mais frequente entre os gestores?	72,97	91,14
Servidores sabem a quem procurar quando estão com dificuldades?	83,78	72,15
Há deficiência em relação à comunicação interna?	78,38	74,68
Instituições com unidades acadêmicas dispersas geograficamente apresentam maior dificuldade de comunicação?	78,38	92,41

*Quadro 13 – Estrutura organizacional e comunicacional*

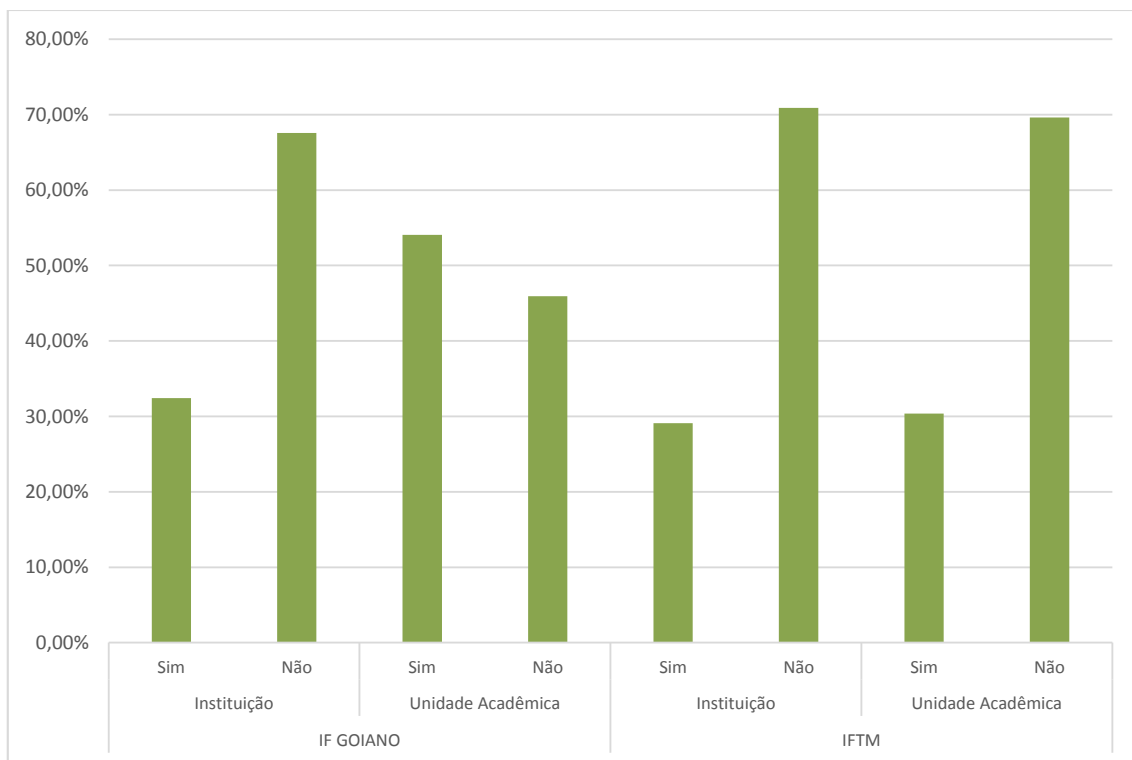


Gráfico 49 – Existência de Plano Estratégico de Comunicação Interna

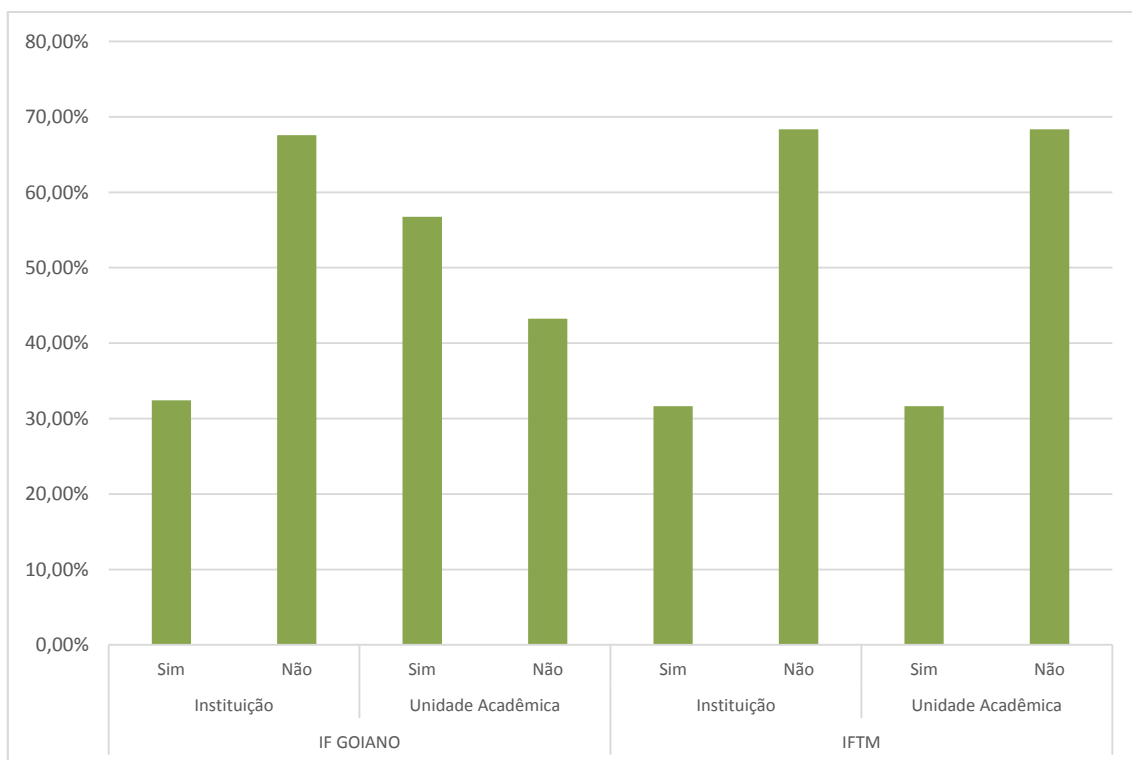
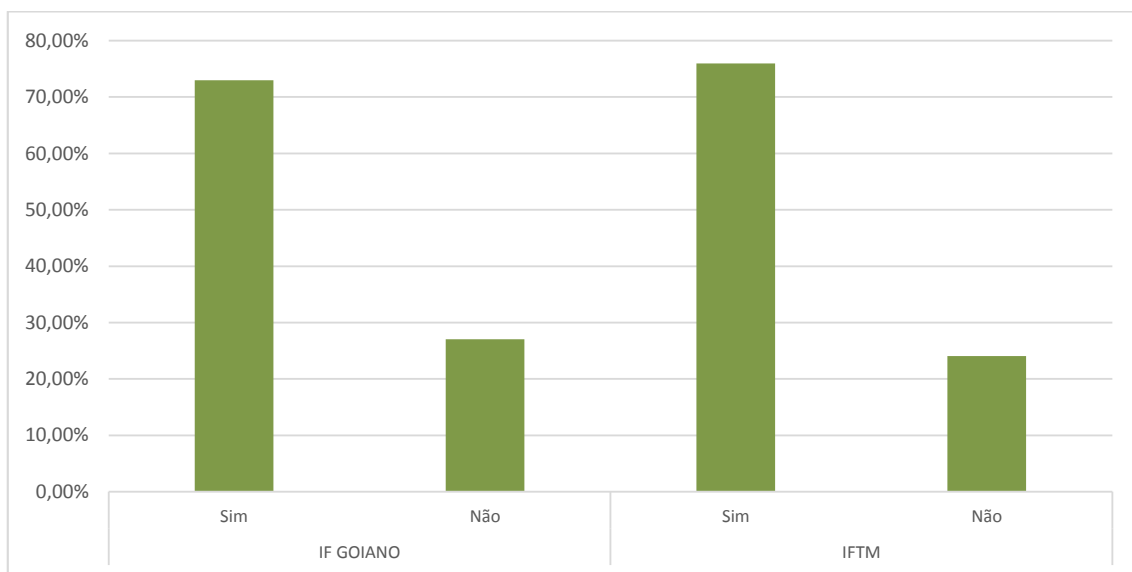
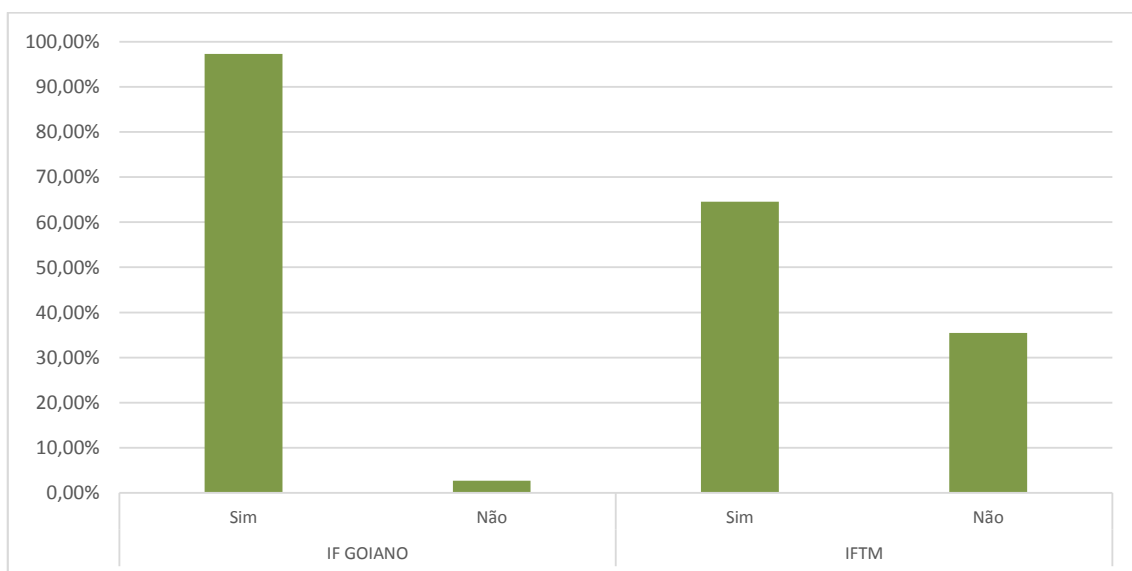


Gráfico 50 – Existência de Plano Estratégico de Comunicação Externa

Ainda conforme a análise do quadro 13, a resposta dada a questão se há reuniões para integração das equipes gestoras nas instituições analisadas foi afirmativa para 72,97% dos gestores do IF Goiano e 75,95% do IFTM (Gráfico 51). A existência de um responsável por gerenciar a comunicação institucional foi evidenciada por 97,30% dos gestores do IF Goiano e somente por 64,56% dos gestores do IFTM (Gráfico 52).

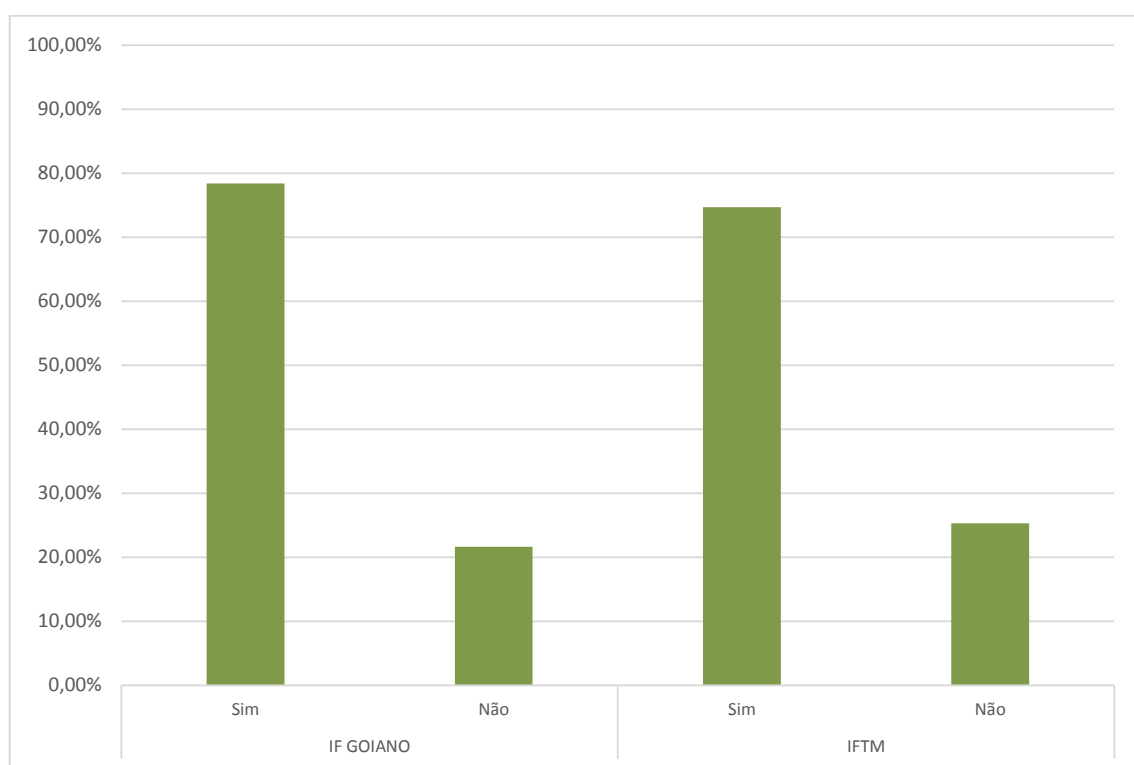


*Gráfico 51 – Reuniões para Integração das Equipes Gestoras*

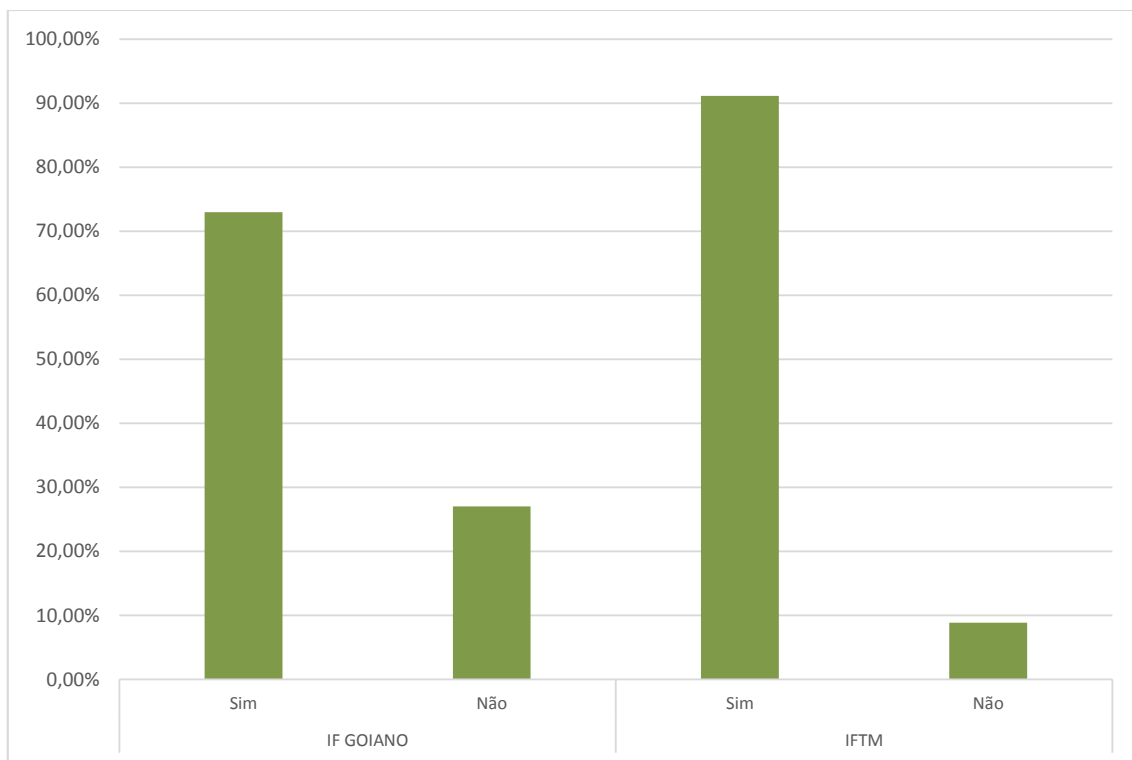


*Gráfico 52 – Responsável por Gerenciar a Comunicação Institucional*

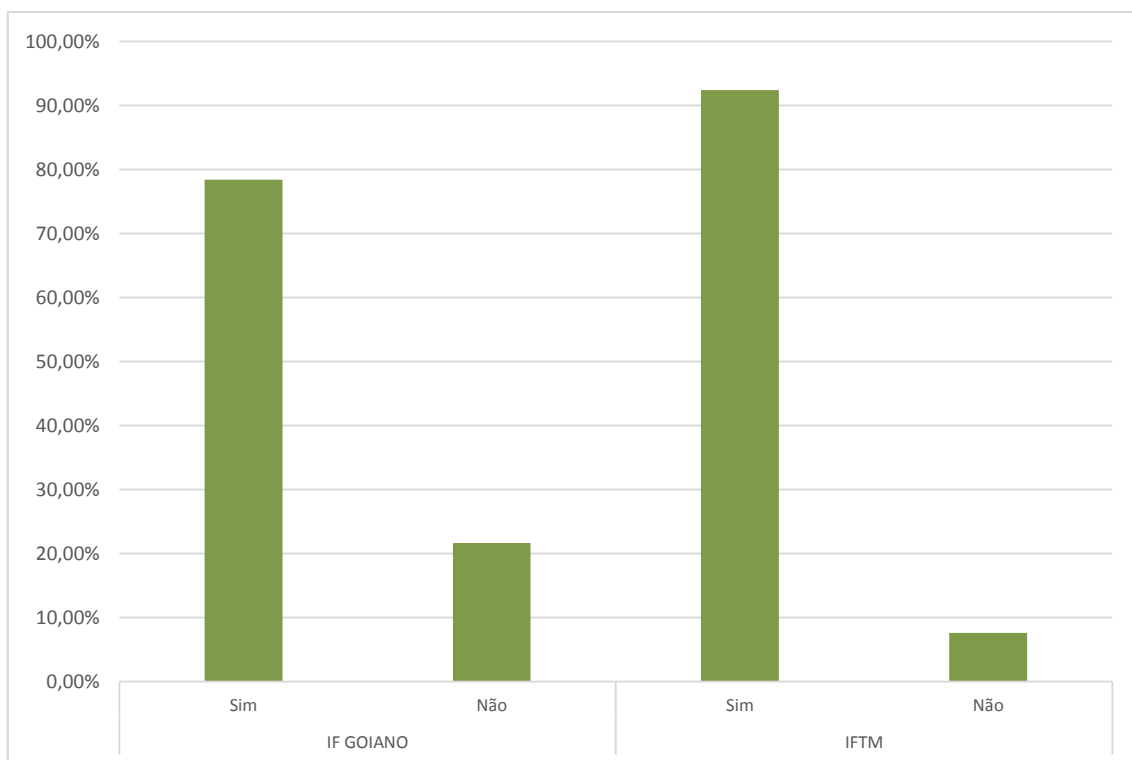
No quadro 13, observa-se que a maioria dos gestores de ambas as instituições (78,38% do IF Goiano e 74,68% do IFTM) responderam que há deficiência em relação à comunicação interna, conforme ilustrado no gráfico 53. Por conseguinte, 72,97% e 91,14% dos gestores do IF Goiano e IFTM respectivamente, responderam que há uma necessidade de uma comunicação mais frequente entre os membros gestores das instituições (Gráfico 54). Nesse cenário, a maioria dos gestores do IF Goiano (78,38%) e do IFTM (92,41%) concorda que as instituições com unidades acadêmicas dispersas geograficamente apresentam maior dificuldade de comunicação (Gráfico 55).



*Gráfico 53 – Deficiência em relação à Comunicação Interna*



*Gráfico 54 – Necessidade de comunicação mais frequente entre os membros gestores*



*Gráfico 55 – Instituições com unidades acadêmicas dispersas geograficamente apresentam maior dificuldade de comunicação*

<i>Canal de Comunicação</i>	<b>IF Goiano</b>		<b>IFTM</b>	
	<b>%</b>		<b>%</b>	
	<i>Unidade Acadêmica</i>	<i>Instituição</i>	<i>Unidade Acadêmica</i>	<i>Instituição</i>
1. Audioconferência	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Blog	0,00	0,00	2,56	3,03
3. Comunicados Internos	72,97	72,97	57,69	66,67
4. E-mail institucional	81,08	78,38	94,94	95,45
5. Encontros face-a-face	56,76	43,24	48,10	36,92
6. Facebook	18,92	16,22	7,89	6,15
7. Fóruns de Discussão	0,00	2,70	2,56	0,00
8. Jornal Informativo Institucional	2,70	2,70	5,06	9,23
9. Mensagens Instantâneas (chats)	10,81	8,11	52,56	40,00
10. Portal Acadêmico	16,22	21,62	32,05	34,38
11. Portarias	56,76	45,95	44,30	46,15
12. Relatórios de Desempenho	5,41	5,41	14,10	10,77
13. Telefone	81,08	72,97	63,29	66,15
14. Twitter	0,00	0,00	2,60	3,08
15. Videoconferência	8,11	8,11	1,28	1,82

*Quadro 14 – Canais de Comunicação e Grau de Utilização (muita utilização e utilização intensa)*

Analisando os canais de comunicação e seus graus de utilização, evidenciados no quadro 14, pode ser observado que em ambas as instituições analisadas o canal mais utilizado é o email institucional, com uma média de uso de 79,73% no IF Goiano e 95,20% no IFTM, em ambas unidade acadêmica e instituição, conforme mostrado no gráfico 56. Em seguida, os canais de comunicação mais utilizados foram o telefone com uma média de uso de 77,03% no IF Goiano e 64,72% no IFTM, e os comunicados internos, com média de uso de 72,97% no IF Goiano e 62,18% no IFTM. Ainda, os encontros face-a-face e portarias institucionais apresentaram uma

média de uso moderada em ambas as instituições, variando de 42,50% a 51,35% (Gráfico 56). Entretanto, os canais de comunicação como áudio e videoconferência, blogs, fóruns de discussões, jornal informativo institucional e twitter apresentaram média de uso inferior a 10% em ambas as instituições analisadas. Vale ressaltar, contudo, que mensagens instantâneas (*chats*) apresentaram médias de uso díspares entre as instituições, com média maior no IFTM (46,28%) que no IF Goiano (9,46%). Por outro lado, o uso de redes sociais, como o *facebook*, apresentou uma média de uso de 17,57% no IF Goiano contra apenas 7,02% no IFTM, conforme evidenciado no gráfico 56.

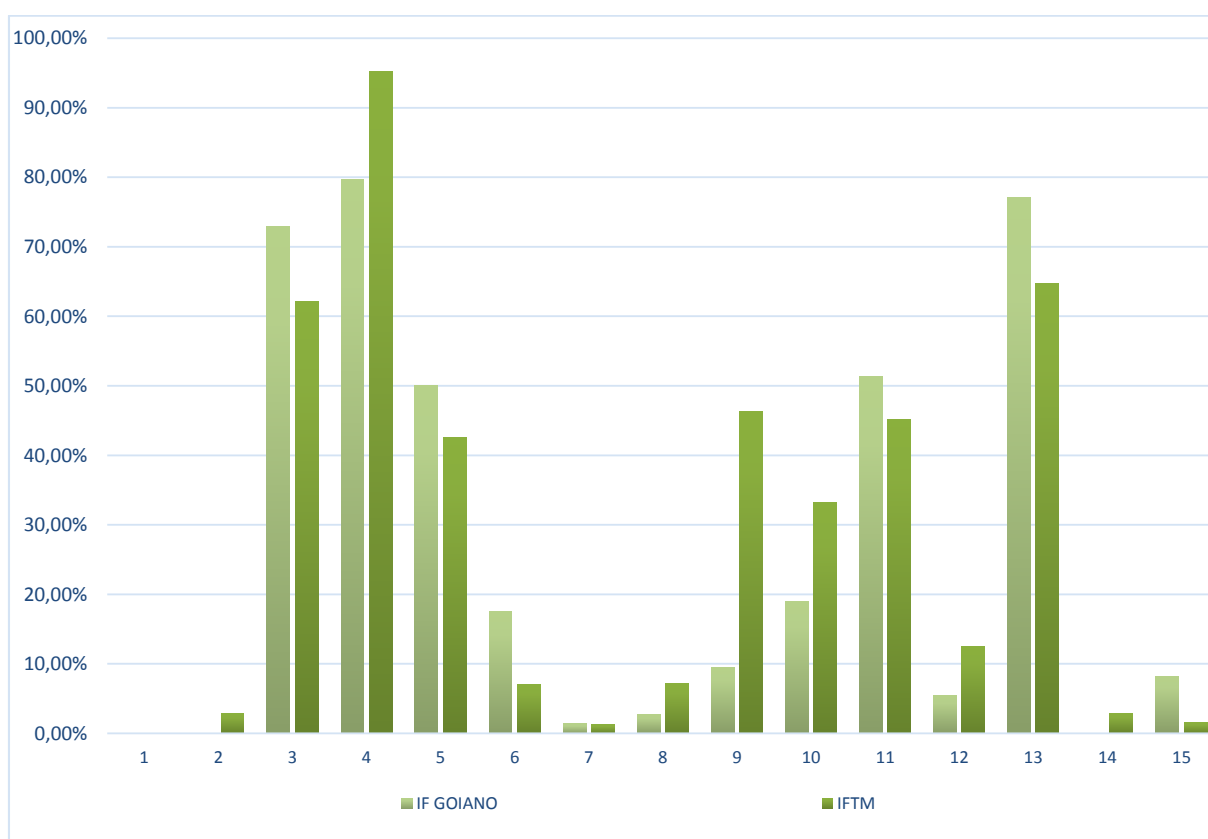


Gráfico 56 – Canal de Comunicação x Grau de Utilização

<i>Prática de Comunicação</i>	<b>IF Goiano</b>		<b>IFTM</b>	
	<b>%</b>		<b>%</b>	
	<i>Grau de utilização</i>	<i>Importância atribuída</i>	<i>Grau de utilização</i>	<i>Importância atribuída</i>
1. Elaboração de plano de comunicação interna integrada	8,11	67,57	12,50	81,69
2. Implementação de um responsável pela coordenação da comunicação	48,65	81,08	23,94	73,61
3. Estabelecimento de um canal de comunicação pessoal rápido e direto (entre gestores e servidores) para dúvidas e resoluções de problemas	27,03	67,57	29,17	84,72
4. Implementação e controle de comunicação formal (papéis e procedimentos)	32,43	59,46	38,03	79,17
5. Implementação e controle de comunicação informal (papéis e procedimentos)	16,22	48,65	28,17	57,75
6. Reunião geral no início de período letivo	54,05	72,97	69,01	83,33
7. Reuniões periódicas para o acompanhamento das atividades e ações da instituição	37,84	72,97	37,50	83,33
8. Reuniões face-a-face para resolução de problemas	45,95	67,57	46,58	80,56
9. Relatórios de desempenho das atividades e ações da instituição	18,92	62,16	16,67	71,83
10. Fóruns de discussões	8,11	43,24	6,94	43,06
11. Banco de dados para gerenciar mudanças e erros	8,11	54,05	9,72	61,97
12. Checagem do entendimento das metas e instruções da instituição	13,51	64,86	13,89	75,00
13. <i>Feedback</i> regular	8,11	56,76	15,49	77,14
14. Apresentação face-a-face de novos servidores da instituição	51,35	67,57	53,42	84,72
15. Sincronização entre os servidores para que se conheçam mutuamente e estabeleçam confiança e espírito de grupo	21,62	72,97	27,78	81,94
16. Reunião geral ao final de período letivo	45,95	70,27	59,15	81,94

*Quadro 15 – Práticas de Comunicação (grau de utilização x importância atribuída)*

Analisando as práticas de comunicação e seus graus de utilização, evidenciados no quadro 15, pode ser observado que das 16 práticas analisadas, somente três apresentaram média de utilização superior a 50% em ambas as instituições: reunião geral no início do período letivo (54,05% no IF Goiano e 69,01% no IFTM), apresentação face-a-face de novos servidores da instituição (51,35% no IF Goiano e 53,42% no IFTM), e reunião geral no final do período letivo (45,95% no IF Goiano e 59,15% no IFTM). Em contraste, 13 das 16 práticas analisadas tiveram uma média declarada de uso inferior a 50% em ambas as instituições, com destaque para implementação de fóruns de discussões e banco de dados para gerenciar mudança de erros, que apresentaram média de utilização inferior a 10%, conforme evidenciado no gráfico 57. Vale ressaltar que a implementação de um responsável pela coordenação da comunicação foi declarada com uma utilização de 48,65% no IF Goiano contra apenas 23,94% no IFTM.

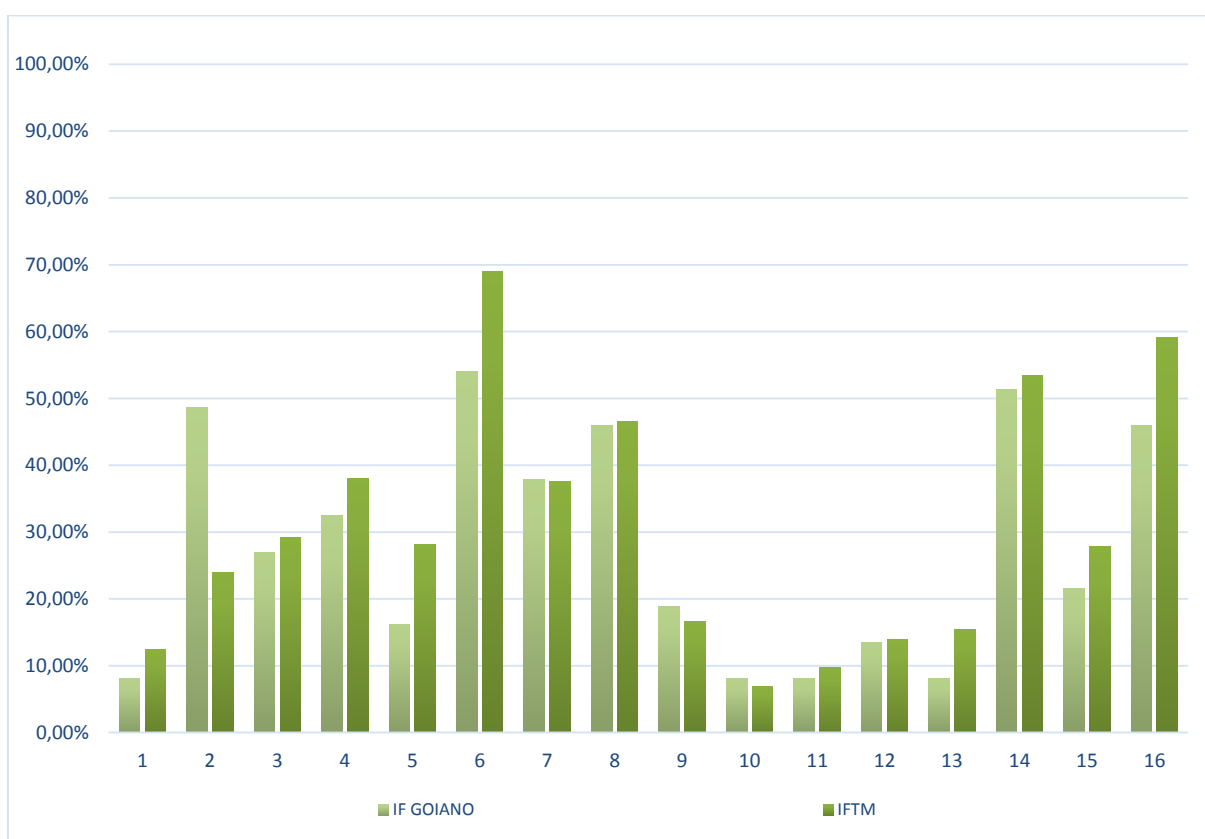


Gráfico 57 - Práticas de Comunicação x Grau de Utilização

Analisando as práticas de comunicação e a importância atribuída a elas pelos gestores, também evidenciados no quadro 15, pode ser observado que das 16 práticas analisadas, 15 apresentaram um índice de importância superior a 50% em ambas as instituições, com destaque para a implementação de um responsável pela coordenação da comunicação (81,08% no IF Goiano e 73,61% no IFTM) e o estabelecimento de um canal de comunicação pessoal rápido e direto entre gestores e servidores para resoluções de problemas (67,57% no IF Goiano e 84,72% no IFTM). Em contraste, somente uma das 16 práticas analisadas apresentou um índice de importância atribuída declarado inferior a 50% em ambas as instituições: a implementação de fóruns de discussões, com 43,24% no IF Goiano e 43,06% no IFTM, conforme evidenciado no gráfico 58. Vale ressaltar que oito práticas de comunicação apresentaram um índice de importância declarado superior a 80% no IFTM enquanto que esse índice foi evidenciado somente em uma prática no IF Goiano.

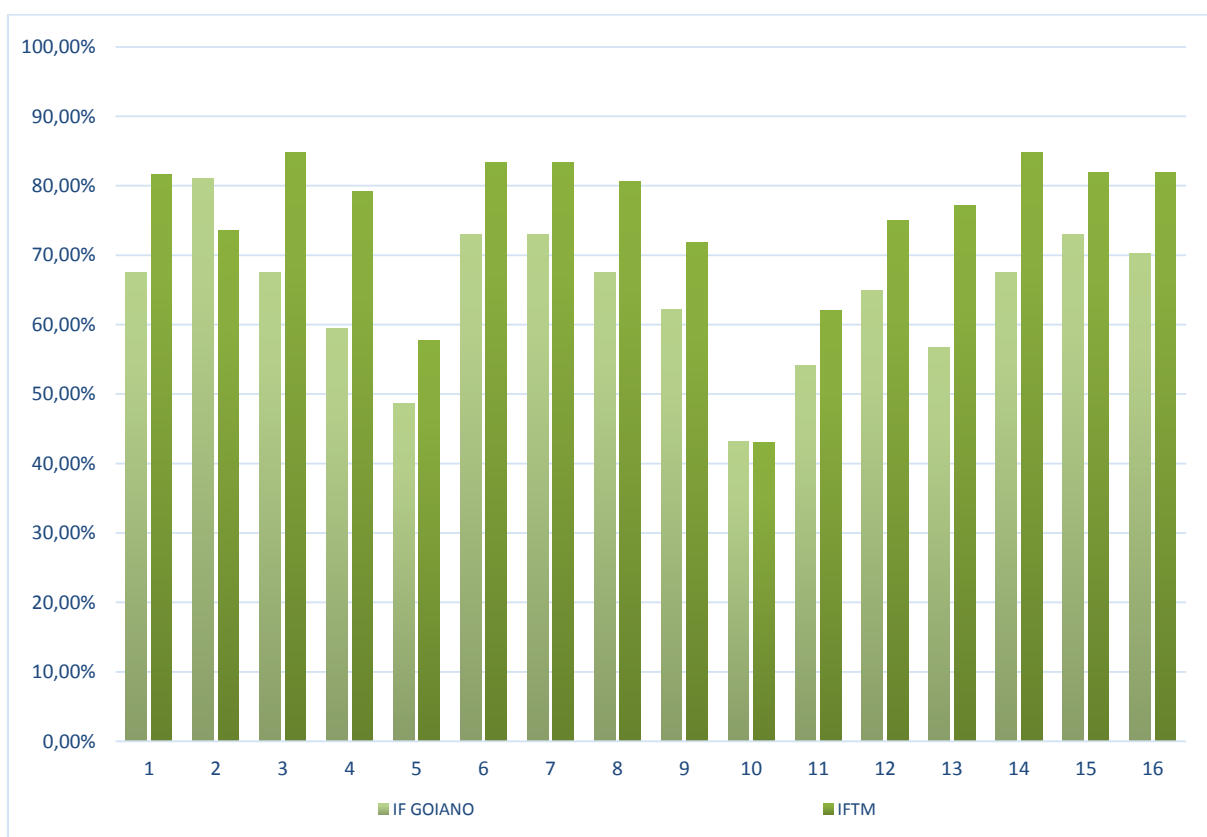


Gráfico 58 – Práticas de Comunicação x Importância Atribuída

## 5. DISCUSSÃO

A motivação central deste estudo decorreu da percepção de que uma das principais dificuldades enfrentadas pelos gestores educacionais refere-se às dificuldades de comunicação organizacional encontradas dentro da instituição. Apesar da comunicação ser considerada pela literatura um dos principais aspectos das atividades gestoras, há indicativos de que na prática este aspecto ainda não é inteiramente considerado e/ou dominado pelos gestores, sobretudo pelos gestores educacionais.

Com base nessa perspectiva, foram definidos como objetivos deste estudo, a descrição e identificação das estruturas relacionadas ao processo de comunicação interna e externa de duas instituições federais de educação tecnológica, a identificação das práticas de comunicação mais utilizadas e consideradas importantes pelos gestores educacionais das instituições analisadas e a verificação da efetiva aplicabilidade de tais práticas no dia a dia da instituição.

Neste estudo as práticas de comunicação foram definidas como as atividades em que a comunicação têm um papel central e são realizadas de forma similar em pelo menos algumas unidades acadêmicas da instituição. Com base nos estudos de Paasivaara (2005) e Silveira (2008), esse conceito de práticas de comunicação foi adaptado ao contexto educacional. Além disso, com o intuito de facilitar a organização, a análise e a coleta dos dados no campo deste estudo, as práticas encontradas na literatura foram resumidas em 16 práticas. Grunig (1989) define ainda políticas de comunicação como sendo um conjunto de ações e estratégias planejadas e articuladas numa perspectiva simétrica.

A importância dos níveis de análise da comunicação nas organizações para o processo comunicacional como um todo é evidenciado na literatura por Thayer (1976) e Kunsch (2003). Para os autores, tais níveis são identificados como o *intrapessoal*, que representa o estudo do que se passa dentro do indivíduo enquanto este adquire, processa e consome informações; o *interpessoal*, onde se analisa a comunicação entre os indivíduos e como as pessoas se afetam mutuamente, regulando e controlando uns aos outros; o *organizacional*, que trata das redes de sistemas de dados e fluxos que ligam entre si os membros da organização e a organização com o ambiente; e o *tecnológico*, que representa a utilização dos equipamentos

mecânicos e eletrônicos para produzir, armazenar, processar, traduzir e disseminar informações.

Nesse cenário, as práticas de comunicação das atividades gestoras adotadas em uma instituição de ensino possuem uma enorme influência no tratamento e análise dos problemas de comunicação através destes quatro níveis. Uma instituição de ensino atende aos mais diversos segmentos de públicos e isso implica na necessidade de um maior comprometimento e envolvimento com a sua comunicação, definindo e implantando políticas que contemplem a sua comunicação institucional, interna e administrativa (Scroferneker, 2003).

Dessa forma, partindo desses pressupostos, realizou-se o estudo sobre as políticas e práticas de comunicação, tendo como objetivo principal a análise das práticas de comunicação das instituições federais de educação tecnológica analisadas, buscando identificar quais modelos de comunicação são por elas adotados.

Nesse estudo, evidenciou-se o fato de que ambas as instituições de ensino analisadas afirmam, através de documentos comprobatórios, que existem órgãos responsáveis pelo planejamento, coordenação e acompanhamento das políticas e práticas de comunicação da organização além das ações relativas à comunicação administrativa. Entretanto, não há nenhum plano estratégico de comunicação interna e/ou externa que pôde ser verificado nos documentos analisados. Esse fato é também condizente com o estudo de Scroferneker (2003) que evidenciou a não existência formalizada de políticas de comunicação definidas em universidades gaúchas, apesar das instituições afirmarem o contrário.

A partir da análise das atividades gestoras, com dados obtidos através do questionário semiestruturado aplicado junto aos gestores de ambas as instituições, observou-se que a grande maioria dos gestores atuais ocupa sua respectiva função há menos de cinco anos, o que caracteriza instituições jovens e ainda em formação no que diz respeito à estrutura organizacional e comunicacional das organizações. Isso é condizente com o grau de conhecimento que tais gestores possuem sobre suas respectivas atividades. Em ambas as instituições, esse índice foi considerado moderado/alto o que mais uma vez caracteriza organizações recentes em formação.

Quando se discute a estrutura organizacional e comunicacional das instituições, observou-se que a percepção da existência de um plano estratégico de comunicação interna ou externa é relativamente baixa visto que aproximadamente 30% dos gestores de ambas as

instituições tiveram tal percepção. Esse fato corrobora o que foi encontrado na documentação analisada, quando nenhuma menção de tal planejamento é feita. A maioria dos gestores afirmou a não existência de tal plano, seja na unidade acadêmica ou na instituição como um todo. Isso evidencia uma deficiência dentro das organizações no âmbito comunicacional pois, de acordo com Kunsch (2003), um plano estratégico de comunicação deve ser entendido como uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. De acordo com a autora, não há como garantir a sobrevivência de uma organização sem levar em consideração a importância da comunicação integrada com o envolvimento de todos os setores da comunicação organizacional. Esse fato deve ser levado em consideração pelos gestores educacionais na obtenção de resultados satisfatórios de suas instituições de ensino, pois, a comunicação interna, quando se desenvolve no conjunto de uma comunicação integrada, com políticas globais estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação voltados prioritariamente para o público interno, tende a ser muito mais eficiente e eficaz, contribuindo para o exercício da cidadania e para a valorização do homem (Kunsch, 2003). Nesse contexto, a busca por eficácia na comunicação deve ser a principal meta das organizações modernas, pois a comunicação reflete os valores da própria organização.

Por outro lado, apesar da não existência formal de um plano estratégico de comunicação interna ou externa dentro das organizações analisadas, existem ações embrionárias que podem ser caracterizadas como precursoras de tal planejamento. Dentre tais ações, pode-se destacar o alto índice de respostas positivas pelos gestores de ambas as instituições em relação à realização de reuniões para integração de suas equipes (73-76%), como também a existência de um responsável por gerenciar a comunicação institucional (65-97%). Entretanto, apesar de tais ações embrionárias serem comuns no âmbito das instituições, a grande maioria dos gestores (73-92%) relatam que há deficiência em relação à comunicação interna e que há a necessidade de uma comunicação mais frequente entre as equipes gestoras como também enfatizam a maior dificuldade comunicacional em instituições com unidades acadêmicas dispersas geograficamente.

Neste contexto, é evidente que as instituições de ensino devem se basear em princípios que valorizem o diálogo e o conhecimento reflexivo da realidade dos indivíduos (Brito, 2008). Assim, a comunicação interna surge como uma estratégia essencial para as organizações com o objetivo de informar e integrar os vários públicos com os quais ela se

relaciona, seja de forma direta ou indireta (Silva e Vilaça, 2009). As instituições de ensino necessitam de um maior envolvimento e comprometimento com sua área de comunicação, através da definição e implantação de políticas que contemplem sua comunicação organizacional (Scroferneker, 2003).

Quando se analisam os canais de comunicação e seus respectivos graus de utilização dentro das instituições analisadas, percebe-se que o veículo de comunicação mais utilizado em ambas as instituições foi o e-mail institucional (80-95%), seguido pelo telefone (65-77%) e comunicados internos (62-73%). Por outro lado, veículos como áudio e videoconferência, blogs, fóruns de discussões, jornal informativo institucional e twitter não apresentaram utilização significativa em nenhuma instituição. Isso evidencia um certo engessamento em relação aos vários meios de comunicação existentes atualmente com o desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação que poderiam ser melhor aplicadas dentro da gestão organizacional.

A comunicação externa com a comunidade é evidenciada no estudo através da existência dos órgãos de ouvidoria e serviço de informação ao cidadão, que são atuantes dentro das instituições analisadas. Além disso, a análise dos portais acadêmicos mostra uma utilização crescente de ferramentas de tecnologia da informação e comunicação por parte da gestão educacional das organizações. Os *sites* analisados das duas instituições são bem similares, seguindo o padrão de *homepages* dos institutos federais e apresentam notícias diversas e acesso à informação das mais variáveis funcionalidades, além de formas de contato e serviços oferecidos. Nesse contexto, o e-mail e o telefone foram os meios de comunicação que merecem destaque. De acordo com Scroferneker (2003), isso evidencia uma representação prática da política de comunicação adotada pelas instituições.

Analisando as práticas de comunicação e seus graus de utilização, observou-se que a maioria delas apresentou um índice de utilização menor que 50% em ambas as instituições, o que caracteriza a deficiência ou até mesmo inexistência de um planejamento estratégico de comunicação interna. A exceção a esse fato é observada em somente três práticas comunicacionais que são utilizadas nas instituições: reunião geral no início do período letivo (54-69%), apresentação face-a-face de novos servidores da instituição (51-53%), e reunião geral no final do período letivo (46-59%), embora com índices não tão expressivos.

Contudo, quando se analisa as práticas de comunicação e a importância atribuída a elas pelos gestores, observa-se uma situação oposta, onde 15 das 16 práticas analisadas apresentaram um índice de importância superior a 50% em ambas as instituições, com 13 delas acima de 70%. Vale destacar aqui a implementação de um responsável pela coordenação da comunicação (73-81%) e reuniões periódicas para acompanhamento das atividades e ações da instituição (73-83%). Esse fato evidencia uma preocupação e uma conscientização dos gestores das instituições analisadas no que diz respeito à importância de práticas de comunicação definidas e estabelecidas apesar da baixa utilização das mesmas na rotina diária da organização. Isso vai de encontro com os resultados obtidos por Scroferneker (2003) em seu estudo. Assim, acredita-se, também, que seja possível afirmar que as instituições participantes da pesquisa têm conhecimento sobre a importância da definição e implantação de políticas e práticas de comunicação.

A análise dos resultados obtidos no presente estudo mostrou que a informação relevante para a organização é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas na maioria das vezes, mas que as informações consideradas relevantes pela organização são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas, somente em alguns casos. Além disso, notou-se que a informação disponível para as unidades internas e pessoas da organização é apropriada, atual, precisa e acessível, porém a informação divulgada internamente não atende na totalidade às expectativas dos diversos grupos e indivíduos da organização, não contribuindo, dessa forma, para a execução das responsabilidades de forma eficaz. Por fim, o estudo também evidenciou que a comunicação das informações não perpassa, na sua totalidade, todos os níveis hierárquicos da organização, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura. Isso prejudica, consideravelmente, o desempenho da instituição como um todo, pois a comunicação é um elemento vital no processamento das funções administrativas (Thayer, 1976).

Dessa forma, o presente estudo corrobora o que Scroferneker (2003) afirma quando diz que os estudos sobre a comunicação organizacional em instituições de ensino e suas políticas são ainda incipientes. A análise da relevância e importância de se ter práticas de comunicação bem definidas dentro da instituição juntamente com um plano estratégico de comunicação integrada representa o principal fator de realização desse estudo.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações modernas têm traçado novas estratégias de atuação diante das profundas mudanças e transformações que estão ocorrendo no mundo. Nesse contexto, as instituições precisam de pessoas capazes de gerenciar outras pessoas e coordenar os processos organizacionais que ocorrem dentro das organizações (Tavares, 2005).

Nesse contexto, o processo de comunicação da organização se caracteriza como um fator fundamental na busca de tais objetivos. De acordo com Kunsch (2003), a comunicação deve ser planejada de forma estratégica, dispondo de canais e instrumentos diversos, permitindo, assim, a atuação sinérgica de todas as áreas da organização.

Dessa forma, quando a administração pública é inserida nesse cenário moderno e extremamente comunicativo, fica mais evidente a necessidade de um planejamento estratégico da comunicação, pois como afirma Gonçalves (2009), a comunicação é um processo essencial em qualquer organização que necessite manter claros os pontos que orientam as atividades de seus membros. Nesse contexto, a comunicação organizacional na administração pública exerce papel fundamental na manutenção de tais pontos, pois em uma democracia verdadeira, o governo fornece informações confiáveis e oportunas à sociedade (OECD, 1996).

Em uma instituição federal de educação tecnológica, esse papel é essencialmente mais necessário, devido à função formadora da instituição. Assim, as práticas de comunicação das atividades gestoras adotadas dentro de uma instituição federal de ensino são de extrema importância para se medir o sucesso ou não de tal instituição. O processo de comunicação em uma instituição de ensino pode se tornar um fator crítico no que tange à gestão da instituição como um todo, pois, na sociedade moderna, dinâmica e veloz que vivemos, os recursos tradicionais de comunicação – como reuniões face a face, comunicação verbal e não-verbal, entre outros – estão sendo limitados ou até mesmo substituídos por outros recursos baseados em meios eletrônicos – como videoconferência, e-mails, mensagens instantâneas, e outros.

O sucesso de uma organização está diretamente ligado aos resultados alcançados pela instituição que pode ser atingido a partir do momento em que as pessoas envolvidas no processo conseguem se entender e se fazer entender. Uma instituição de ensino tem como meta principal e imediata a correta execução dos pressupostos contidos em seu projeto político-

pedagógico e a eficiente absorção de tais pressupostos por seus funcionários e clientes. O gestor educacional é a figura que deve tentar garantir que tais objetivos sejam alcançados e que problemas sejam minimizados.

Os problemas advindos das falhas de comunicação entre gestores e trabalhadores em uma instituição de ensino são claramente evidenciados quando não se consegue atingir um objetivo proposto pela instituição. A má comunicação entre diretores, coordenadores, professores e funcionários leva a uma insatisfação geral do corpo administrativo, docente e discente de uma escola. Tais problemas podem ainda ser intensificados quando um determinado departamento dentro da instituição tem uma prática diferente de outro na mesma instituição. Quando cada departamento utiliza modelos de gestão diferentes e não compartilham da mesma filosofia, lacunas entre os membros da instituição começam a surgir. De acordo com Moraes (2012), tais lacunas ocorrem devido à diferença de visões e assimetria informacional e isso pode causar distorções na percepção que o servidor tem da instituição como um todo. É de responsabilidade do gestor educacional criar meios que reduzam tal assimetria de informação e promovam o alinhamento da percepção entre os servidores da instituição (Moraes, 2012).

Nesse sentido, o papel da comunicação organizacional integrada eficaz e objetiva dentro do setor público educacional é essencial no alcance das metas e anseios de seus usuários. Alyushina (2010) afirma que a comunicação eficiente pode levar ao sucesso ou ao fracasso de um empreendimento público pois os gestores devem desenvolver meios de compartilhar a informação de forma eficiente entre todas as pessoas envolvidas no empreendimento, principalmente o público. Espera-se, com esse estudo, que evidências sejam levantadas para que tais ações possam ser tomadas com o objetivo de dar transparência e eficiência nas atividades gestoras de instituições de ensino por meio de suas práticas de comunicação diárias. Assim, pode-se afirmar que o estudo da comunicação organizacional integrada para a administração pública é algo de extremo valor não só acadêmico mas também social, pois pode ajudar a aprimorar as práticas comunicativas utilizados pelos gestores públicos e encurtar o distanciamento que ainda perdura entre governantes e governados.

Procopiuck (2013) comenta que são poucos os trabalhos que se propõem a tratar a Administração Pública de modo sistemático e voltado para um sentido mais prático de sua aplicabilidade. Isso se deve muito à vinculação que o senso comum tem da Administração Pública aos juízos e ideias de que ela é um campo de articulação de interesses políticos

particularistas, como uma área dominada pela ciência política e pelo direito administrativo ou ainda como o espaço para aplicação de técnicas gerencialistas desenvolvidas no âmbito da administração geral (Procopiuck, 2013). A comunicação organizacional integrada exerce um papel essencial na desmistificação de tais ideias e clarear os conceitos relativos à eficiência e práticas comunicativas dentro do setor público, em especial na área educacional.

Dessa forma, o presente estudo busca alcançar resultados que possam contribuir técnica e cientificamente com a melhoria significativa da gestão educacional em instituições federais de educação tecnológica. Verifica-se que a a gestão da informação, incluindo a comunicação interna formal e informal, em parceria com a gestão de pessoas, pode fortalecer os relacionamentos internos de um ambiente organizacional diversificado, como é o caso de uma instituição de ensino, impactando diretamente no desempenho organizacional da instituição.

Em qualquer ambiente organizacional, existem diversas pessoas com características e talentos distintos e necessidades e aspirações diferentes. Tudo isso dificulta e muito a gestão eficiente de tal organização. O gestor, na figura central de facilitador e mediador de conflitos e interesses, deve sempre estar preparado para gerir tais conflitos e solucionar problemas que inevitavelmente surgem quando se lida com pessoas. Essa função é uma das árduas obrigações de qualquer gestor educacional.

Mas tal obrigação pode, e deve, ser minimizada pela presença eficiente da comunicação no cotidiano da instituição. A disseminação e o acesso à informação deve ser socializada entre gestores e funcionários de modo que todos os efetivos membros da instituição de ensino saibam o que está acontecendo e, mais do isso, entendam o que se passa dentro da instituição. Quando se inclui o funcionário no processo de tomada de decisões, o resultado é quase sempre positivo. Há, invariavelmente, a elevação da autoestima desse servidor e, conseqüentemente, o aumento de sua produtividade pela simples percepção de comprometimento do funcionário.

Assim, o gestor, na figura de disseminador da informação, passa a ser visto como um líder, e o processo de comunicação desse líder pode servir de fator motivacional para o alcance de resultados esperados. Como afirma Passadori (2009), nós não somos valorizados pelo que sabemos, mas pelo que fazemos com aquilo que sabemos. Esse é o objetivo principal

de qualquer líder – fazer, de forma eficiente e correta, algo útil e significativo com aquilo que se sabe.

Todas essas contribuições são extremamente interessantes para qualquer organização. Mas para a escola, por ser uma instituição efetivamente viva e mais humana que muitas outras, tais contribuições são essenciais. O clima organizacional de uma instituição de ensino depende, invariavelmente, do quão eficiente é a comunicação nesse meio. Por fundamentar-se na formação de pessoas e cidadãos, qualquer instituição de ensino que se preze deve levar em consideração as contribuições positivas que uma gestão de informação eficaz pode trazer.

O gestor educacional é, acima de tudo, um comunicador e deve exercer tal função plenamente e com competência. Através de técnicas de comunicação verbal e não-verbal, o gestor escolar tem como transmitir sua mensagem de forma mais eficiente e impactante do que o faria de outra forma mais tradicional, conseguindo, dessa maneira, resultados mais satisfatórios e elevando o nível de comprometimento e de desempenho esperado da instituição. Dessa maneira, os problemas advindos da ausência de comunicação eficiente são minimizados e os prejuízos resultantes desses problemas, evitados.

Através dos estudos conduzidos nessa pesquisa, relacionou-se o conhecimento de duas áreas bastante abrangentes: a comunicação organizacional e suas práticas e a administração pública, em especial a gestão educacional. Vale ressaltar que uma das principais limitações deste estudo é que os resultados obtidos aqui devem ser tomados com ressalva, uma vez que a amostra da pesquisa de campo não é probabilística. Além disso, a população pesquisada foi escolhida intencionalmente. Dentre as organizações federais de educação tecnológica, escolheu-se duas instituições para comporem o público estudado pela pesquisa. Assim, vistos com essas ressalvas, espera-se que os resultados alcançados aqui consigam trazer indícios sobre a questão das práticas de comunicação das atividades gestoras em instituições federais de educação tecnológica com o objetivo de alcançar um desempenho eficiente na obtenção de resultados organizacionais.

Dessa forma, com a realização deste estudo, espera-se elencar as características básicas de um gestor educacional focado em resultados e, dessa maneira, relacionar a interdependência da comunicação organizacional e as práticas de comunicação das atividades gestoras e como tais práticas podem impactar de forma direta ou indireta a gestão da instituição

como um todo e, em particular, nas unidades acadêmicas descentralizadas. Com esses subsídios, o gestor educacional terá ferramentas para uma tomada de decisão mais precisa, objetiva e correta. E através de planos estratégicos de comunicação organizacional, o gestor conseguirá se fazer entender de forma mais eficiente e com mais habilidade. E isso é algo de extremo valor para qualquer gestor, pois, como afirma Passadori (2009), quanto mais desenvolvida é a habilidade de comunicação de uma pessoa, maior é o seu poder pessoal. E quanto mais ela amplia o seu poder pessoal, maior se torna sua capacidade de inspirar pessoas, liderar e fazer mudanças.

## **7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALYUSHINA, N. **The applicability of a risk communication concept for Ukraine as a method of enhancing public confidence in State authorities.** VIEŠOJI POLITIKA IR ADMINISTRAVIMAS, n. 32, p. 94-103, 2010.

AVILA, E.; GHISLENI, T. S. ; DELLAZZANA, A. L. **Discurso e poder nas organizações: as práticas discursivas do Centro Universitário Franciscano.** Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul – Chapecó – SC. 2012.

BALDISSERA, R. **Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem.** São Leopoldo: Ed. da Unisinos, 2000.

BARBI, E. Z.; SANTOS, S. M. C. **Comunicação Organizacional como um Diferencial Competitivo nas Instituições de Ensino Superior no Brasil.** XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Brasília – 2006.

BARROS, M. S. D. **O uso de tecnologias educativas e o impacto no processo de aprendizagem significativa.** 2011.

BASTOS, A. V. B. **Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho.** Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 35, n. 4, 2000.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração.** McGraw Hill Brasil, 2013.

BEKER, C. H. K. **Clima organizacional no contexto de organização em processo de pré-fusão: um estudo de caso de uma indústria alimentícia.** Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo – SP, 2006.

**BERNARDES, C. Teoria Geral das Organizações: os fundamentos da administração integrada.** São Paulo: Atlas, 1988.

**BOAVENTURA, E. M. Metodologia da Pesquisa: monografia, dissertação e tese.** São Paulo: Atlas, 2004.

**BRAGA, A. A gestão da informação.** 2000.

**BRESSER-PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial.** Revista do Serviço Público. vol. 47, n 1: p. 7-29, 1996.

**BRINCA, M. J. V. R. A Comunicação e a Administração Pública: Estudo de caso do atendimento da Câmara Municipal de Lisboa.** Faculdade de ciências sociais e humanas. Universidade Nova de Lisboa. Lisboa, Portugal, 2012.

**BRITO, L. M. P. Prática de pesquisas em gestão de pessoas 2: a tênue separação entre o público e o privado no Brasil.** Fortaleza: Edições UFC, 2008.

**CARNEIRO, J. M. T.; SILVA, J. F.; ROCHA, A.; HEMAIS, C. A. Mensuração do Desempenho Organizacional: Questões Conceituais e Metodológicas.** ANPAD, 2005.

**CASTELLS, M. A sociedade em rede – a era da informação: economia, sociedade e cultura.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

**CHAVES, L. E. Gerenciamento da comunicação em projetos.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

**CLEMEN, P. Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões.** Mauad Editora Ltda, 2005.

**COLOMBO, S. S. Marketing Educacional em Ação.** Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2005.

CONSELHO, N. **Resolução 196/96: Diretrizes e Normas regulamentadoras de pesquisa envolvendo seres humanos.** *Resolução 196/96: Diretrizes e Normas regulamentadoras de pesquisa envolvendo seres humanos*, 1996.

CRUZ, C. M. L. **Comunicação organizacional e pressupostos da comunicação integrada: a experiência em uma universidade na implementação/reestruturação do jornal institucional.** *Conexão-Comunicação e Cultura*, v. 6, n. 11, 2010.

DAFT, R. L. **Organizações: teorias e projetos.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 1997.

DALBOSCO, V.; NAKAYAMA, M. K.; VARVAKIS, G. **A comunicação organizacional como instrumento para a gestão do fluxo informacional ea tomada de decisões na Assembléia Legislativa de Santa Catarina.** *Revista Gestão Organizacional*, 2008.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem organizacional** (1996). São Paulo: Editora Livraria Pioneira, 191p, 1996.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico.** São Paulo: Atlas, 2000.

DUARTE, J.; VERAS, L. (Org). *Glossário de Comunicação Pública.* Brasília: Casa das Musas, 2006.

ÉDES, B. W. **The Role of Public Administration in Providing Information.** *Information Offices & Citizens Information Services.* Presentation at the EIPA Seminar on “An Efficient, Transparent Government and the Rights of Citizens to Information”. Maastricht, The Netherlands, 2000.

EISENHARDT, K. **Building theories from case studies.** *Academy of Management Review*, v.14, n. 4, p.5-13, 1989.

EISENHARDT, K.M.; GRAEBNER, M. E. **Theory building from cases: opportunities and challenges.** *Academy of Management Journal*, v. 50, n. 1; p. 25-32, 2007.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1980.

FERREIRA, M. K. B. **As novas configurações da Gestão Pública: comunicação, conhecimento e pessoas**. Coletânea de textos do Fórum da Diversidade e Igualdade: cultura, educação e mídia, Departamento de Ciência Humanas, Pós-Graduação em Comunicação, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista. Bauru, 2007.

FONSECA, E. F. **A construção da imagem organizacional: um estudo de caso da PUC Minas, campus Coração Eucarístico**. Mestrado em Administração pela PUC Minas/FDC, Belo Horizonte, 2003.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza – CE, 2002.

FORTUNATO SANTOS, S. A. **Comunicação Intraempresarial: Uma investigação da eficácia e eficiência das Reuniões Sociocráticas na comunicação interna das Micro e Pequenas Empresas da Aglomeração Urbana de Jundiaí**. (Dissertação de Mestrado). Campo Limpo Paulista - FACCAMP, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, v. 5, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. **Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais**. Revista de administração de Organizações, São Paulo. v. 35. n. 2, mai/jun. 1995.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Editora Record, 1997.

GONÇALVES, C. O. **Gestão do conhecimento e comunicação organizacional: estudo da aplicação de um modelo de comunicação organizacional para disseminação do conhecimento**. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2009.

GONÇALVES, E. C. G. **A Formação de Docentes para o Exercício de Cargos de Direção na Universidade**. Dissertação de Mestrado. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro, 2010.

GONDIM, Linda MP; LIMA, Jacob Carlos. **A pesquisa como artesanato intelectual: considerações sobre método e bom senso**. João Pessoa: Manufatura, 2002.

GRUNIG, J.; HUNT, T. **Managing Public Relations**. Orlando, Florida: Harcourt Brace Jovanovich College Publications, 1989.

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERBSLEB, J. D.; MOCKUS A. **An empirical study of speed and communication in globally distributed software development**. IEEE Transactions on Software Engineering, v. 29; n. 6, jun. 2003.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss Eletrônico**. Versão monousuário, v. 3, 2009.

HUNT, S. **Instant Messenger Communication in a Multinational Corporation**. Academy of Information and Management Sciences Journal, v. 12, n. 2, 2009.

IF GOIANO. **Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano**. Goiânia, 2009.

IF GOIANO. **Plano de Desenvolvimento Institucional (2009-2013) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano**. Goiânia, 2009.

IF GOIANO. **Relatório de Gestão do Exercício 2012 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano**. Goiânia, 2013.

IF GOIANO. **Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano**. Goiânia, 2012.

**IFTM. Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro.** Uberaba, 2009.

**IFTM. Plano de Desenvolvimento Institucional (2014-2018) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro.** Uberaba, 2013.

**IFTM. Prestação de Contas Ordinárias Anual. Relatório de Gestão do Exercício 2013 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro.** Uberaba, 2014.

**IFTM. Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro.** Uberaba, 2010.

JACINTO, C. G.; WALTAIR, M. **O processo de comunicação e divulgação cultural na serra catarinense.** [online]. Disponível em: <http://www.rpbahia.com.br/trabalhos/paper/artigos/tropeiros.pdf>. 2011.

KANIHAN, S. F.; HANSEN, K. A.; BLAIR, S.; SHORE, M.; MYERS, J. **Communication managers in the dominant coalition: Power attributes and communication practices.** Journal of Communication Management, v. 17, n. 2, p. 140-156, 2013.

KANIKADAN, A. Y. S. **A qualidade de vida no trabalho dos professores de inglês: aplicação dos modelos de análise biopsicossocial e de competência do bem-estar organizacional.** Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo – SP, 2005.

KAYWORTH, T.; LEIDNER, D. **The global virtual manager: a prescription for success.** European Management Journal, v.18; n.2, p. 183-194, 2000.

KEGLER, J. Q. S. **A Comunicação Pública no Brasil: conceito e prática em construção.** GT Comunicação pública, governamental e política. UFRGS, 2008.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: EPU, 1980.

KINNEAR, T. C.; TAYLOR, J. **Marketing Research: an applied approach**. 5 ed. New York: McGraw-Hill, 1996.

KOCHMANN. M. **What is Organizational Communication?** Department of Communication, University of Colorado Boulder, 2012.

KUNSCH, M. M. K. **As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo**. Intercom-Revista Brasileira de Ciências da Comunicação, 2013.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento Estratégico da Comunicação**. In: KUNSCH, M. M. K. (org). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 3. ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH. M. M. K. **Comunicação Organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas**. In: MARCHIORI, M. (org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

LARSON, R.; FARBER, B. **Estatística Aplicada** (4ª edição ed. Vol. 1): Pearson Prentice Hall, 2010.

LASATER, K.; YOUNG, P. K.; MITCHELL, C. G.; DELAHOYDE, T. M.; NICK, J. M.; SIKTBERG, L. **Connecting in distance mentoring: Communication practices that work**. Nurse education today, v. 34, n. 4, p. 501-506, 2014.

LEHMAN, D. R.; CHIU, C.; SCHALLER, M. **Psychology and culture**. Annu. Rev. Psychol., v. 55, p. 689-714, 2004.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000.** Tese (Doutorado em Administração de Empresas), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo – SP, 1996.

LITE, M. P. **Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica.** Madrid: Fragua Editorial, 1997.

LOPES, C. D. S.; CAGLIARI, C. T. **A teoria da ação comunicativa no âmbito da administração pública e do serviço público.** In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XIV, n. 85, fev 2011.

MAINIEIRI, T.; RIBEIRO, E. M. A. **A comunicação pública como processo para o exercício da cidadania: o papel das mídias sociais na sociedade democrática.** *Revista Organicom* 8.14, 2012.

MAINIEIRI, T.; ROSA, E. C. F. **Comunicação pública, cidadania e democracia: algumas reflexões.** *Revista Comunicação Midiática*, v.7, n.1, p.192-206, 2012.

MARCHIORI, M. **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

MASON, K.; LEEK, S. **Communication practices in a business relationship: Creating, relating and adapting communication artifacts through time.** *Industrial Marketing Management*, v. 41, n. 2, p. 319-332, 2012.

MATOS, H. **Comunicação pública, esfera pública e capital social.** In: DUARTE, J. (Org.). **Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público.** São Paulo: Atlas, 2007.

MATOS, H. **Das Relações Públicas ao marketing Público: (Des)Caminhos da Comunicação Governamental.** In CORRÊA, T. G.; FREITAS, S. G. (Org.) *Comunicação*,

*marketing, cultura: sentidos da administração do trabalho e do consumo*. São Paulo: ECA/USP; CLC, p. 58-66, 1999.

MCDONOUGH, E. F. *et al.* **Managing communication in global product development teams**. IEEE Transactions on Engineering Management, v. 46, n. 4, nov. 1999.

MEDEIROS, R. **A comunicação interna numa organização pública**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2006.

MELERO, E. **Are workplaces with many women in management run differently?**. Journal of Business Research, v. 64, n. 4, p. 385-393, 2011.

MINAYO, M. C. S. (Org.). *et al.* **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. 30. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

MOENAERT, R. K. **Communication flows in international product innovation teams**. Journal of Product Innovation Management, v. 17, p. 360-377, 2000.

MOENAERT, R. K. *et al.* . **Communication flows in international product innovation teams**. Journal of Product Innovation Management, v. 17, p. 360-377, 2000.

MORAES, F. **Comunicação nos Processos de Gestão de Risco Corporativo na BM & FBOVESPA**. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2012.

MUSARAJ, A. **Communication processes, public administration and performance evaluation**. *Academicus International Scientific Journal* 3, 2011.

NASSAR, P. **Conceitos e processos de comunicação organizacional**. In: KUNSCH, M. M. K. (org). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

OECD - ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Effective Communications Between the Public Service and the Media.** *SIGMA Papers*, No. 9, OECD Publishing. Paris, 1996.

OLIVEIRA, E. T. **BOLETIM DA DIRETORIA Acertos e erros na comunicação organizacional da UNESP, campus de Presidente Prudente-SP.** Revista Científica do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Maranhão – UFMA. São Luís - MA, 2014.

PAASIVAARA, M. **Communication practices in interorganisational product development.** Thesis (Doctoral). Helsinki University of Technology. Software Business and Engineering Institute. 2005.

PAASIVAARA, M. **Communication in Networked Product Development - A Case Study.** Licentiate Thesis (Master). Helsinki University of Technology. Software Business and Engineering Institute. 2001.

PARASURAMAN, A. **Marketing research.** Addison: Wesley Publishing Company, 1991.

PASSADORI, R. **As Sete Dimensões da Comunicação Verbal.** São Paulo: Editora Gente, 2009.

PEREIRA, M. J. L. B. **Na Cova dos Leões: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial.** São Paulo: Makron, 1999.

PEREZ, C.; BARON, S. **Comunicação e Marketing.** São Paulo: Futura, 2002.

PETRUCCI, E. **Universidades multicampi - uma possível estrutura.** <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/universidades-multicampi-uma-possivel-estrutura/55308/>. 2011.

PINTO, V. N. **Comunicação e Cultura Brasileira.** 5ª ed. São Paulo: Ática, 1999.

PMI. "A **guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide).**" Project Management Institute, 2004.

POWELL, A. *et al.* . **Virtual teams: a review of current literature and directions for future research.** Database for Advances in Information Systems, v. 35, n. 1, p. 6-36, 2004.

PROCOPIUCK, M. **Políticas Públicas e Fundamentos da Administração Pública: análise e avaliação, governança e redes de políticas, administração judiciária.** São Paulo: Atlas, 2013.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed., Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PUTNAM, L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. **Metáforas da comunicação organizacional.** In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.) *Handbook de estudos organizacionais. Ação e análise organizacionais.* São Paulo: Atlas, 2004, v.3.

RAIGADA, J. L. P. **Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones.** Madrid, Síntesis, 1997.

RAMOS, P. P. **Os instrumentos de comunicação interna como ferramenta estratégica na relação Coordenação x aluno: um estudo de caso sobre o curso de Administração do CEFET-BA.** Salvador, 2004.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SÁ, M. G.; GOMES, S.S.; PAIVA, C. C. S. **A Relevância da Comunicação Organizacional para as Universidades Públicas Brasileiras: O Caso do Departamento de Ciências Humanas da Universidade do Estado da Bahia – Campus III.** VI Conferência Brasileira de Mídia Cidadã. I conferência Sul Americana de Mídia Cidadã. Pato Branco – PR, 2010.

SACHUK, M. I.; MACHADO, H. V. **Reflexões sobre o processo de comunicação nas organizações**. Maringá Management, v. 8, n. 1, p. 7-15, 2013.

SCROFERNEKER, C. M. A. **As políticas de comunicação interna das universidades gaúchas**. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2003.

SCROFERNEKER, C. M. A. **Trajетórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional**. Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia, v. 1, n. 31, 2006.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W.; KIDDER, L. H. **Métodos de pesquisa nas relações Sociais**. (2ª Edição ed. Vol. 1): Editora EPU, 1987.

SEVIN, E.; KIMBALL, S.; KHALIL, M. **Listening to President Obama: A short examination of Obama's communication practices**. American Behavioral Scientist, v. 55, n. 6, p. 803-812, 2011.

SILVA, P. B.; VILAÇA, W. P. T. **Comunicação interna em instituições de ensino superior**. 2009.

SILVA, S. **O Processo de Comunicação Organizacional e o Posicionamento Estratégico de Empresas Construtoras**. XXVIII – Encontro da ANPAD, Curitiba / PR, 2004.

SILVEIRA, F. F. **As Práticas de Comunicação em Projetos Globais de Desenvolvimento de Produtos em Empresas Multinacionais Brasileiras**. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração. São Paulo, 2008.

SOSA, M. E. *et al.* . **Factors that influence technical communication in distributed product development: an empirical study in the telecommunications industry**. IEEE Transactions on Engineering Management, v. 48, n.1, feb. 2002.

ŠPACEK, D.; ŠPALEK, J. **Communication and electronic public administration: some issues in the context of the Czech system of public administration.** *Lessons and Recommendations for Improvement: Central and Eastern European Public Administration and Public Policy*: 217-238, 2007.

SURAJ, O. A.; AJIFERUKE, I. **Knowledge Management Practices in the Nigerian Telecommunications Industry.** *Knowledge and Process Management*, v. 20, n. 1, p. 30-39, 2013.

TAVARES, R. S. A. **Importância da Comunicação Interna para o Desenvolvimento do Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso em Empresa Brasileira.** Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração. São Paulo, 2005.

TAVARES, R. S. A.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. **A relevância da comunicação interna planejada para o desenvolvimento do comprometimento organizacional.** *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*. Ribeirão Preto – SP, 2010.

TERCIOTTI, S. H.; MACARENCO, I. **Comunicação empresarial na prática.** São Paulo: Saraiva, 2013.

THAYER, L. O. **Comunicação: fundamentos e sistemas: na organização, na administração, nas relações interpessoais.** São Paulo, Atlas, 1976.

TORQUATO, G. **Tratado de Comunicação: organização e política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

URIBE, P. A. M.; ZULUAGA, U. H. S. **Comunicación empresarial. Una mirada coprorativa.** Medellín:Colombia: Colección Hermes, 2003.

VASCONCELOS-SILVA, A.; TODOROV, J. C.; SILVA, R. L. F. C. **Cultura organizacional: a visão da análise do comportamento.** Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva (Impresso), v. XIV, p. 48-63, 2012.

VEIL, S. R.; LITTLEFIELD, R. S.; ROWAN, K. E. **Dissemination as success: Local emergency management communication practices.** Public Relations Review, v. 35, n. 4, p. 449-451, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZORRINHO, C. **Gestão da Informação. Condição para Vencer.** Iapmei, 1995.

## **8. ANEXOS**

### **8.1. ANEXO 01: Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento**

#### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário(a), de uma pesquisa. Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assinie ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável.

Em caso de recusa, você não será penalizado(a) de forma alguma. Em caso de dúvida, você pode procurar o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás, pelo telefone (62) 3521-1075 ou (62) 3521-1076.

#### **INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:**

**Título do Projeto:** Práticas da Comunicação das Atividades Gestoras em Instituições Públicas de Ensino

**Pesquisador Responsável:** Gustavo Alexandre de Oliveira Silva

**Orientador:** Prof. Dr. André Vasconcelos da Silva

**Telefone para contato:** (38) 3679-8202 ou (38) 9149-1047

**Descrição da pesquisa:** Essa pesquisa tem como objetivo analisar as práticas de comunicação utilizadas nas atividades gestoras de instituições federais de educação tecnológica e como tais práticas podem impactar de forma direta ou indireta na gestão da instituição como um todo e, em particular, nas unidades acadêmicas descentralizadas. Sua participação consiste em responder algumas alternativas distribuídas entre os instrumentos. Você poderá se recusar a participar da pesquisa e poderá abandonar o procedimento em qualquer momento, sem nenhuma penalização ou prejuízo. Durante o procedimento, você poderá se recusar a responder

qualquer pergunta que, por ventura, lhe causar algum constrangimento. A sua participação como voluntário 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 comprometê-lo. Na apresentação dos resultados não serão citados os nomes dos participantes nem suas iniciais, cada protocolo será identificado por um número.

Nome e Assinatura do pesquisador: \_\_\_\_\_

### **CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO**

Eu, \_\_\_\_\_, RG: \_\_\_\_\_, abaixo assinado, concordo em participar desse estudo, como sujeito. Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pelo pesquisador \_\_\_\_\_ sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação.

*Local e data*

\_\_\_\_\_

*Nome e assinatura do sujeito:* \_\_\_\_\_

## 8.2. ANEXO 02: Instrumento de Coleta de Dados

### *As Práticas de Comunicação das Atividades Gestoras em Instituições Públicas de Ensino*

Caro respondente,

Você está recebendo um questionário que faz parte do trabalho de pesquisa para levantar alguns aspectos sobre as práticas de comunicação das atividades gestoras em instituições públicas federais de ensino. Esta pesquisa é puramente acadêmica e seus dados servirão de subsídios para elaboração da dissertação de mestrado profissional em Gestão Organizacional. O questionário é extenso pois o estudo prevê a abordagem de diversos aspectos do seu trabalho, por isso é essencial que todas as informações aqui solicitadas sejam respondidas com sinceridade. Apenas os pesquisadores terão acesso aos dados, garantindo assim a confidencialidade das respostas.

Inclusive, este questionário não traz o campo para que você escreva o seu nome justamente para lhe dar total liberdade de resposta.

#### **IDENTIFICAÇÃO**

Instituição: ( ) *Instituto Federal Goiano* ( ) *Instituto Federal do Triângulo Mineiro*

Unidade Acadêmica (Câmpus): \_\_\_\_\_

Departamento/Setor: \_\_\_\_\_

Cargo/Função: \_\_\_\_\_

Tempo na instituição: ( ) *menos de 1 ano* ( ) *de 1 a 3 anos* ( ) *de 3 a 5 anos* ( ) *de 5 a 7 anos* ( ) *de 7 a 9 anos* ( ) *mais de 9 anos*

Tempo no cargo: ( ) *menos de 1 ano* ( ) *de 1 a 3 anos* ( ) *de 3 a 5 anos* ( ) *de 5 a 7 anos* ( ) *de 7 a 9 anos* ( ) *mais de 9 anos*

Formação acadêmica: ( ) *Ensino Médio* ( ) *Graduação* ( ) *Especialização* ( ) *Mestrado* ( ) *Doutorado*

## **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA INSTITUIÇÃO**

1. A reitoria está localiza a qual distância de sua unidade acadêmica?

- ( ) *menos de 100 km*  
( ) *entre 100 km e 200 km*  
( ) *entre 200 km e 300 km*  
( ) *entre 400 km e 500 km*  
( ) *mais de 500 km*

2. Quando sua unidade acadêmica foi criada?

Em \_\_\_\_\_ (ano)

3. Existe um organograma bem definido dentro da instituição?

- ( ) *Sim*      ( ) *Não*

4. Existe um organograma bem definido dentro de sua unidade acadêmica?

- ( ) *Sim*      ( ) *Não*

5. Os membros gestores de sua unidade acadêmica trabalham em suas funções há muito tempo?

- ( ) *Sim*      ( ) *Não*

6. Qual o grau de conhecimento que os membros gestores de sua unidade acadêmica têm em relação ao escopo de suas atividades?

- ( ) *muito alto*      ( ) *alto*      ( ) *moderado*      ( ) *baixo*      ( ) *muito baixo*

7. Todas as pessoas envolvidas em atividades gestoras se conhecem pessoalmente?

- ( ) *Sim*      ( ) *Não*

8. Os servidores da instituição sabem a quem procurar quando estão com algum tipo de problema ou dificuldade?

- ( ) *Sim*      ( ) *Não*

## **PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO NA UNIDADE ACADÊMICA**

9. Existe, em sua unidade acadêmica, um plano estratégico de comunicação interna?

- ( ) *Sim*      ( ) *Não*

10. Existe, em sua unidade acadêmica, um plano estratégico de comunicação externa?

( ) *Sim*      ( ) *Não*

11. Há reuniões para integração das equipes gestoras em sua unidade acadêmica?

( ) *Sim*      ( ) *Não*

12. Há um responsável por gerenciar a comunicação em sua unidade acadêmica?

( ) *Sim*      ( ) *Não*

13. As equipes gestoras se comunicam mais formal ou informalmente? (se possível, estipule um percentual)

*Formalmente:* ( ) 0% ( ) 10% ( ) 20% ( ) 30% ( ) 40% ( ) 50% ( ) 60% ( ) 70% ( ) 80% ( ) 90% ( ) 100%

*Informalmente:* ( ) 0% ( ) 10% ( ) 20% ( ) 30% ( ) 40% ( ) 50% ( ) 60% ( ) 70% ( ) 80% ( ) 90% ( ) 100%

14. Existe uma necessidade de comunicação mais frequente entre os membros gestores de sua unidade acadêmica?

( ) *Sim*      ( ) *Não*

15. Sua unidade acadêmica apresenta deficiência em relação à comunicação interna?

( ) *Sim*      ( ) *Não*

16. Quais as principais dificuldades (problemas) de comunicação em sua unidade acadêmica?

---

---

17. Como você classificaria a intensidade do uso dos seguintes canais de comunicação em sua unidade acadêmica?  
Coloque um **X** na célula correspondente:

<b>Canais de Comunicação</b>	<b>Grau de Utilização</b>				
	<i>1. Sem utilização</i>	<i>2. Pouca utilização</i>	<i>3. Utilização mediana</i>	<i>4. Muita utilização</i>	<i>5. Utilização intensa</i>
Audioconferência	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
Blog	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
Comunicados Internos	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
E-mail institucional	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
Encontros face-a-face	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
Facebook	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
Fóruns de Discussão	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
Jornal Informativo Institucional	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
Mensagens Instantâneas (chats)	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
Portal Acadêmico	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
Portarias	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
Relatórios de Desempenho	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
Telefone	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
Twitter	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
Videoconferência	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5

18. Em sua opinião, como a comunicação em sua unidade acadêmica poderia ser melhorada?

---



---

### **PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO NA INSTITUIÇÃO**

19. Existe, na instituição, um plano estratégico de comunicação interna?

( ) *Sim*      ( ) *Não*

20. Existe, na instituição, um plano estratégico de comunicação externa?

( ) *Sim*      ( ) *Não*

21. Sua unidade acadêmica se comunica com outras unidades acadêmicas da instituição?

*Sim*       *Não*

22. As equipes gestoras da instituição se comunicam mais formal ou informalmente? (se possível, estipule um percentual)?

*Formalmente:*  0%  10%  20%  30%  40%  50%  60%  70%  80%  90%  100%

*Informalmente:*  0%  10%  20%  30%  40%  50%  60%  70%  80%  90%  100%

23. Os membros gestores de sua unidade acadêmica se comunicam com seus pares em outras unidades acadêmicas da instituição?

*Sim*       *Não*

24. Há momentos em que os membros gestores das unidades acadêmicas dispersas da instituição se reúnem fisicamente para decidirem sobre processos e normas?

*Sim*       *Não*

25. Existe uma necessidade de comunicação mais frequente entre os membros gestores da instituição?

*Sim*       *Não*

26. Instituições com unidades acadêmicas dispersas geograficamente apresentam maior necessidade de comunicação?

*Sim*       *Não*

27. Quais as principais dificuldades (problemas) de comunicação com equipes gestoras de unidades acadêmicas dispersas geograficamente?

---

---

28. A comunicação à distância causa ‘mal-entendidos’?

*Sim*       *Não*

29. Como você classificaria a intensidade do uso dos seguintes canais de comunicação na instituição? Coloque um **X** na célula correspondente:

<b>Canais de Comunicação</b>	<b>Grau de Utilização</b>				
	<i>1. Sem utilização</i>	<i>2. Pouca utilização</i>	<i>3. Utilização mediana</i>	<i>4. Muita utilização</i>	<i>5. Utilização intensa</i>
Audioconferência	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
Blog	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
Comunicados Internos	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
E-mail institucional	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
Encontros face-a-face	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
Facebook	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
Fóruns de Discussão	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
Jornal Informativo Institucional	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
Mensagens Instantâneas (chats)	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
Portal Acadêmico	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
Portarias	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
Relatórios de Desempenho	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
Telefone	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
Twitter	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
Videoconferência	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5

30. Em sua opinião, como a comunicação na instituição poderia ser melhorada?

---



---

## PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO DAS ATIVIDADES GESTORAS

31. Como você classificaria o grau de utilização das práticas de comunicação listadas abaixo para a instituição? Em relação à intensidade de uso, qual a importância que você atribui à cada prática de comunicação para que a instituição tenha um bom desempenho? Coloque um **X** na célula correspondente:

<i>Práticas de Comunicação</i>	<i>Grau de Utilização</i>					<i>Importância Atribuída</i>				
	<i>1. Sem utilização</i>	<i>2. Pouca utilização</i>	<i>3. Utilização mediana</i>	<i>4. Muita utilização</i>	<i>5. Utilização intensa</i>	<i>1. Sem importância</i>	<i>2. Pouca importância</i>	<i>3. Importância mediana</i>	<i>4. Muita importância</i>	<i>5. Utilização intensa</i>
Elaboração de plano de comunicação interna integrada	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
Implementação de um responsável pela coordenação da comunicação	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
Estabelecimento de um canal de comunicação pessoal rápido e direto (entre gestores e servidores) para dúvidas e resoluções de problemas	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
Implementação e controle de comunicação formal (papéis e procedimentos)	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
Implementação e controle de comunicação informal (papéis e procedimentos)	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
Reunião geral no início de período letivo	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
Reuniões periódicas para o acompanhamento das atividades e ações da instituição	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
Reuniões face-a-face para resolução de problemas	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
Relatórios de desempenho das atividades e ações da instituição	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
Fóruns de discussões	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
Banco de dados para gerenciar mudanças e erros	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5
Checagem do entendimento das metas e instruções da instituição	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5

<i>Feedback</i> regular	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Apresentação face-a-face de novos servidores da instituição	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Sincronização entre os servidores para que se conheçam mutuamente e estabeleçam confiança e espírito de grupo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Reunião geral ao final de período letivo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

*Adaptado de Silveira (2008).*