



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFBA
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO- NPGA**

MARIA DIONÍSIA DOS SANTOS

**COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA
ESTRATÉGICA DE GESTÃO PÚBLICA EDUCACIONAL**

Salvador (BA)

2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFBA
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO- NPGA

MARIA DIONÍSIA DOS SANTOS

**COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE
GESTÃO PÚBLICA EDUCACIONAL**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Andréa Cardoso Ventura

Salvador (BA)

2017

Escola de Administração - UFBA

S237 Santos, Maria Dionísia dos.

Comunicação interna como ferramenta estratégica de gestão pública educacional /Maria Dionísia dos Santos. – 2017.

123 f.

Orientadora: Profa. Dra. Andréa Cardoso Ventura.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2017.

1. Instituto Federal do Sertão Pernambuco - Estudo de casos.
2. Comunicação na administração pública. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.45

MARIA DIONÍSIA DOS SANTOS

**COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE
GESTÃO PÚBLICA EDUCACIONAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Faculdade de Administração, Universidade Federal da Bahia.

Aprovada em 24/08/2017

ANDRÉA CARDOSO VENTURA – Orientadora
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia,
Salvador, Bahia.

GUILHERME MARBACK NETO
Doutor em Educação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de
Mesquita Filho
Marília, São Paulo
Universidade Federal da Bahia.

CARLA CONCEIÇÃO DA SILVA PAIVA
Doutora em Multimeios pela Universidade Estadual de Campinas
Campinas, São Paulo
Universidade do Estado da Bahia

A minha amada Cecília, minha razão de viver.
Aos meus queridos pais, que sempre foram meus exemplos de vida.
Ao meu amado esposo, pelo apoio incondicional, sobretudo nos momentos de
incertezas.

AGRADECIMENTOS

Ao Instituto Federal do Sertão Pernambucano por incentivar seus servidores a trilharem o caminho da qualificação e pesquisa.

A minha grande orientadora Prof^a Andréa Cardoso Ventura por suas contribuições, profissionalismo, respeito e serenidade na construção deste trabalho. Deixo registrada minha sincera admiração.

Aos colegas de turma do mestrado pelo companheiro, apoio e incentivo.

Aos colegas servidores e gestores do IF Sertão-PE que gentilmente aceitaram participar da pesquisa.

Ao meu querido Elielson Damascena, meu incentivador e conselheiro, quando o mestrado ainda era apenas um projeto pessoal.

Aos muitos amigos que estiveram na torcida pela concretização desta etapa.

Aos professores e funcionários (especialmente Cristina Araújo) do Núcleo de Pesquisa em Pós-Graduação (NPGA/UFBA).

SANTOS, Maria Dionísia. Comunicação Interna como Ferramenta Estratégica de Gestão Pública Educacional. 2017, 123 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.

RESUMO

As instituições de Ensino Superior (IEs) públicas exercem um importante papel na formação profissional e cidadã dos indivíduos, bem como no desenvolvimento da sociedade. Assim, levando em consideração a função social dessas instituições, este trabalho buscou analisar a comunicação interna em um instituto federal, que juntamente com as universidades abarcam o ensino superior público no Brasil. Os resultados desta pesquisa pretende ser uma fonte de assessoramento para que gestores públicos educacionais possam avaliar, definir ou redefinir suas ações de comunicação interna, visando ajudar as IEs a fortalecerem suas interações e relacionamentos com seus públicos estratégicos. Na realização desta pesquisa, foi utilizada uma abordagem predominantemente qualitativa e o estudo de caso como estratégia de investigação empírica, bem como as seguintes técnicas de coletas de dados: análise de documentos, observação participante, entrevistas (gestores e representantes de comunicação), além da aplicação de um questionário estruturado online, destinado a técnicos administrativos e docentes. Como resultado desta pesquisa, conclui-se que a instituição estudada precisa aprimorar tanto o planejamento quanto à sua prática de comunicação interna. Ainda foi possível constatar que a comunicação interna é uma ferramenta estratégica imprescindível de gestão pública educacional.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Comunicação interna. Gestão Pública Educacional.

SANTOS, Maria Dionísia. Internal Communication as Strategic Tool for Public Educational Management 123 pp. 2017. Master Dissertation - Faculdade de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.

ABSTRACT

Public higher education institutions (IES) play an important role in the professional and citizen training of individuals, as well as in the development of society. Thus, taking into account the social function of these institutions, this work sought to analyze the internal communication in a federal institute, which together with the universities embrace public higher education in Brazil. The results of this research aim to be a source of advice for public educational managers to evaluate, define or redefine their internal communication actions, aiming to help the IEs to strengthen their interactions and relationships with their strategic publics. In this research, a predominantly qualitative approach was used and the case study as an empirical research strategy, as well as the following techniques of data collection: document analysis, participant observation, interviews (managers and representatives of communication), besides application of a structured online questionnaire, intended for administrative and teaching staff. As a result of this research, it is concluded that the institution studied needs to improve both the planning and its internal communication practice. It was still possible to verify that the internal communication is an essential strategic tool of educational public management.

Keywords: Organizational communication. Internal communication. Public Educational Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Elementos Básicos do processo de comunicação	30
Figura 2	Objetivos da Comunicação Organizacional	35
Quadro 1	Sugestões de possibilidades de exemplos de canais de comunicação interna	39
Quadro 2	Estrutura da Metodologia da pesquisa.....	57
Figura 3	Área de abrangência do IF Sertão-PE	60
Figura 4	Histórico do IF Sertão-PE desde 1988.....	61
Quadro 3	Profissionais de Comunicação do IF Sertão-PE	63
Quadro 4	Categorias que compõem o questionário da pesquisa e seu embasamento teórico.....	65
Figura 5	Documentos analisados do IF Sertão-PE e a evolução histórica da comunicação	69
Figura 6	Posicionamento dos setores de comunicação no organograma do IF Sertão-PE.....	73
Figura 7	Categorias utilizadas para avaliar a qualidade da comunicação e os principais autores tomados como referência.....	81
Quadro 5	Demonstrativo quantitativo (amostragem) dos respondentes da pesquisa.....	83
Gráfico 1	Distribuição dos respondentes do questionário por unidade de lotação.....	84
Gráfico 2	Distribuição dos respondentes do questionário por cargo de direção	85
Gráfico 3	Demonstrativo dos canais em que os servidores têm mais acesso às informações institucionais	86
Gráfico 4	Demonstrativo de frequência de acesso aos canais institucionais....	88
Gráfico 5	Demonstrativo de canais que poderiam ajudar a otimizar a comunicação interna na instituição, segundo os servidores	91

Quadro 6	Demonstrativo de observações realizadas pelos servidores sobre o site institucional.....	92
Quadro 7	Demonstrativo de categorias de sugestão de informação para a IEs, conforme a percepção	93
Quadro 8	Contribuições realizadas pelos servidores (elogios, críticas, sugestões)	96
Quadro 9	Notas por unidade da comunicação interna do IF Sertão-PE	97
Quadro 10	Possíveis fatores influenciadores da qualidade da comunicação interna entre as unidades de maior e de menor nota	99

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABERJE	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
ABRACOM	Associação Brasileira das Agências de Comunicação
ABRAPCOP	Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DOU	Diário Oficial da União
IF SERTÃO-PE	Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano
IFs	Institutos Federais
INTERCOM	Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
IES	Instituições de Ensino Superior
IPS	Comitê de Ética em Pesquisas do Instituto de Psicologia
LDB	Lei nº 9.394/96 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNE	Plano Nacional de Educação
PROEJA	Programa Nacional de Integração da Educação Profissional
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Curso Técnico e Emprego
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SETEC	Secretaria de Educação Tecnológica
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
UFBA	Universidade Federal da Bahia
CCEV	Coordenação de Comunicação e Eventos
ASCOM	Assessoria de Comunicação
PRODI	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CD	Cargo de Direção

FG	Função Gratificada
FCC	Função de Coordenador de Curso
CONSUP	Conselho Superior
DGP	Diretoria de Gestão de Pessoas
CODI	Conselho de Dirigentes

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	OBJETIVO GERAL.....	20
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
1.3	PRESSUPOSTOS.....	20
1.4	JUSTIFICATIVA.....	21
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	23
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	25
2.1	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: PERCURSO E PERSPECTIVAS ...	25
2.1.1	O Brasil e a comunicação organizacional	27
2.1.2	Diálogos e conceitos da comunicação organizacional.....	29
2.2	COMUNICAÇÃO INTERNA: DIÁLOGO, INTERAÇÃO E CONSTRUÇÃO DE SENTIDO.....	33
2.2.1	Redes e fluxos	33
2.2.2	E então, o que é comunicação interna e qual sua função?	34
2.2.3	Canais de comunicação interna: aceitação e preferências	37
2.2.4	Avanços e perspectivas da comunicação interna.....	42
2.3	COMUNICAÇÃO INTERNA E GESTÃO PÚBLICA EDUCACIONAL	43
2.3.1	Gestão Pública Educacional como Parte Integrante da Administração Pública.....	44
2.3.2	A Busca da Eficiência do Estado e os seus Reflexos na Expansão do Ensino Superior Público	47
2.3.3	Comunicação Interna como Ferramenta Estratégica para gestão das IFES	49
2.3.4	Comunicação interna: aliada dos gestores públicos educacionais	52
3	METODOLOGIA.....	56
3.1	ABORDAGEM	57
3.2	ESTRATÉGIA DE PESQUISA: O ESTUDO DE CASO	58
3.3	O CAMPO DE PESQUISA	60
3.3.1	Gestão do IF Sertão-PE.....	62
3.3.2	Equipe de Comunicação do IF Sertão-PE	63

3.4	Entre documentos, Questionário, Entrevista e Observação Participante: Coletando Dados	64
3.4.1	Observação Participante.....	65
3.4.2	Entrelaçando Dados.....	66
4	ANÁLISE DOS DADOS	68
4.1	A PRÁTICA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO IF SERTÃO- PE.....	68
4.1.1	Considerações sobre a implementação da comunicação interna no IF Sertão-PE	80
4.2	A COMUNICAÇÃO INTERNA POR MEIO DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES E GESTORES.....	81
4.2.1	Perfil dos respondentes.....	82
4.2.2	Canais de Comunicação: preferência e aceitação.....	85
4.2.3	Canais de comunicação: Preferências de conteúdo	91
4.2.4	Fluxos de comunicação e <i>feedback</i>.....	95
4.2.5	A percepção dos servidores traduzida em Nota Avaliativa	97
4.3	O DIFERENCIAL DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS UNIDADES COM MAIOR E MENOR AVALIAÇÃO.....	99
4.4	OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE: DIÁLOGO FACE A FACE E A CONSTRUÇÃO DE SENTIDO	101
4.4.1	Observação participante: os reflexos da comunicação interna na (in)satisfação dos servidores com a gestão	103
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
	REFERÊNCIAS.....	111
	APÊNDICES	118

1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa partiu da inquietação de compreender a prática da comunicação interna e suas contribuições para as instituições públicas de ensino superior. Para tal, buscou-se fomentar o diálogo em torno da problemática, com base em referenciais teóricos e pesquisa de campo, os quais são apresentados ao longo deste trabalho.

Abarcar essa temática perpassa por entender as instituições públicas de ensino superior como organizações, com características e fins próprios. Suas principais finalidades sociais são o ensino, pesquisa e extensão. Conforme afirma Kunsch (1992), as instituições de ensino superior compõem o conjunto das organizações que, por sua vez, integram o sistema social global. Esse grupo de instituições é que possibilita todo o funcionamento da sociedade.

De acordo com Meirelles (2003), pode-se compreender organização como um conjunto de pessoas, métodos e recursos naturais, articulados para um dado fim e balizados por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas, etc.). Por sua vez, Cury (2000) conceitua organização como um sistema articulado de esforço coletivo, em que cada membro tem uma função definida a realizar e deveres e atribuições a exercer.

Todavia, é importante destacar que uma organização só é possível por meio da comunicação (BERLO, 2003). É justamente a comunicação entre os componentes que faz do seu conjunto uma organização e não elementos à parte, separados e desordenados. Kunsch (2003) também endossa o pensamento de que a comunicação é inseparável das organizações. Para a autora, o sistema organizacional só se concretiza em virtude do sistema de comunicação que nele existe, o qual possibilita sua retroalimentação e sobrevivência. Ao contrário, as organizações estão sujeitas a um processo de entropia e morte. Sendo assim, pode-se dizer que a comunicação é inerente à organização.

Diante do exposto, é possível apreender que as organizações são ambientes heterogêneos, permeados por significações e simbolismos (AMORIM, 2015); constituídos por um conjunto de indivíduos que precisam se comunicar entre si, em benefício de um objetivo específico.

Além do desafio de harmonizar as relações humanas em função de uma finalidade própria, as organizações, atualmente, estão imersas em um universo de

incertezas, decorrentes das constantes transformações sociais, econômicas e culturais da era da informação. Essas mudanças demandam agilidade e inovação a fim de enfrentarem as oportunidades e ameaças. Adaptar-se a essas transformações é um desafio organizacional diário, pois exige, constantemente, novas práticas de gerenciamento e produção de bens e serviços. Essa conjuntura vem impulsionando novas reflexões e perspectivas para a comunicação nos espaços organizacionais.

Para Ribeiro e Marchiore (2008), traçar estratégias de gestão da comunicação e informação em um ambiente de contínuas mudanças não é uma tarefa fácil, a qual exige ir além dos modelos já existentes e enredados com a racionalidade. Em vez da comunicação unidirecional, na qual o emissor envia mensagens fechadas e o receptor apenas recebe passivamente sem participar do processo, é preciso buscar novas metodologias comunicativas, que tenham como alicerce espaços de interação.

Segundo as autoras, é necessário quebrar paradigmas da dimensão da comunicação, a fim de intensificar o relacionamento no contexto organizacional. Isso significa na prática, transformar o espaço que é apenas de recepção em oportunidade de interação, modificando os papéis do enunciador e do destinatário, para “uma dinâmica relacional co-autores/criadores” (RIBEIRO E MARCHIORE, 2008, p.5)”. Assim, a interação vai além do encaminhamento e resposta da mensagem, compreendendo-a como “relações interligadas por emissores e receptores através de fios dialógicos” (Idem).

Portanto, é necessário buscar meios que fomentem as interações nos contextos organizacionais, possibilitando que se evidenciem sugestões, opiniões e o potencial criador do colaborador interno. Deste modo, compreender e harmonizar primeiro o espaço interno é fundamental para absorver as intensas modificações de processos (FARIAS, 2009).

Nessa perspectiva, a valorização do público interno ganha papel de destaque, visto que ele é o responsável por assimilar novos conceitos e práticas que garantam a qualidade do produto/serviço. Desta maneira, os gestores precisam traçar estratégias que consigam harmonizar o ambiente interno das organizações, ao tempo que estimulem seus colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais.

Sobre essa conjuntura, Ribeiro e Marchiore (2008) reforçam que é notória a

necessidade das instituições contemporâneas trazerem para seus ambientes organizacionais novas dimensões comunicativas, sendo o diálogo e a interação partes fundamentais dos novos aspectos do ecossistema comunicativo.

As instituições de ensino superior públicas, como organizações formais e integrantes do sistema social global, também vivem essa realidade. “Toda universidade é, no plano ideológico, o reflexo da política e da economia de uma dada sociedade” (GADOTTI, 1985, p.112 *apud* KUNSH, 1992, p.19). Desta forma, essas organizações educacionais também precisam refletir sobre suas práticas de comunicação interna.

Atentos a esse novo contexto, muitos teóricos e práticos como Bueno (2009), Curvello (2002), Karanges, Johnston, Beatson, Lings (2015), Kunsch (2009), Marchiori (2008), Matos (2009), Mishra, Boynton & Mishra (2014), Paul, Welch (2007), Torquato (2002), Welch (2012), apontam a comunicação interna como uma ferramenta estratégica imprescindível para o diálogo e a interação. Em suas obras, esses autores convergem que ela é uma forte aliada para a valorização e o engajamento dos indivíduos. Fatores estes, fundamentais para as organizações que almejam sucesso.

Pode-se conceituar comunicação interna como um “conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos” (CURVELLO, 2002, p.22). Nesse entendimento, a comunicação interna pode ajudar as organizações a fortalecerem suas interações e relacionamentos (WELCH; JACKSON, 2007; KUNSCH, 2009), fomentando o sentimento de pertencimento (FRIEDL; VERCIC, 2011), de valorização (MATOS, 2009), e, por conseguinte, o engajamento dos colaboradores com as metas e objetivos institucionais (MISHRAL, *et. al*, 2015).

Diante do exposto, e levando em consideração que as instituições de ensino superior públicas, como organizações, têm um papel de extrema importância para o desenvolvimento da sociedade moderna (KUNSCH, 1992), elas devem atentar-se quanto às suas práticas de comunicação interna, a fim de buscar auxílio em uma ferramenta que pode ajudar a estabilizar o ambiente interno e, de modo conseqüente, otimizar a prestação de seus serviços.

É oportuno afirmar que o ensino superior no Brasil ganhou novos avanços em 2008. O governo federal, em busca de fomentar e democratizar o acesso à

educação, instituiu, por meio da Lei nº 11.892/98, os Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia. Essas são instituições pluricurriculares e *multicampi* que têm por objetivo ofertar cursos nas modalidades superior, básica e profissional, voltados para os arranjos produtivos locais, sociais e culturais.

Conforme a Lei de sua criação, os institutos possuem natureza jurídica de autarquia, detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Eles compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vinculada ao Ministério da Educação (MEC). Em sua página eletrônica, o MEC (2008) apresenta a finalidade da criação dos institutos federais. Foram “destinados a funcionar como centros de excelência na formação de profissionais para as mais diversas áreas da economia e de professores para a escola pública”, principalmente nas disciplinas como física, química e biologia. Atualmente, existem 38 institutos federais e 644 *campi* em todos os estados brasileiros.

Entre suas finalidades estão: formar e qualificar cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional; geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais; fortalecer os arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do instituto federal; desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica; e realizar e estimular a pesquisa aplicada.

Em virtude de sua dimensão, gratuidade e função, os institutos exercem um importante papel social, através da democratização e interiorização do ensino, pesquisa e extensão. Sendo assim, assume-se como uma das organizações que viabiliza o funcionamento e desenvolvimento da sociedade. Mediante essas considerações, a presente pesquisa buscou trazer discussões sobre como a comunicação interna pode auxiliar essas instituições a melhorarem suas práticas diárias.

A fim de aprofundar a discussão e a investigação em torno da temática, optou-se por apenas um instituto como objeto de pesquisa: o Instituto Federal do Sertão Pernambucano (IF Sertão-PE). A instituição oferta ensino técnico de nível médio e cursos superiores de tecnologia e licenciatura e é composta por sete *campi* e a reitoria em seis cidades do Sertão de Pernambucano. São elas: Petrolina,

Ouricuri, Salgueiro, Floresta, Serra Talhada e Santa Maria da Boa Vista.

O IF Sertão-PE beneficia mais de 10 mil alunos, através de cursos técnicos, de graduação e pós-graduação e ainda oferta ensino na modalidade de Educação a Distância e atende aos Programas Nacionais de Integração da Educação Profissional (Proeja), de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec), bem como oferta à comunidade externa, através das atividades extensionistas, cursos de formação inicial e continuada, além de várias atividades esportivas e culturais.

Diante das contribuições dadas pelo IF Sertão-PE na formação e qualificação de pessoas nas mais diversas áreas, este trabalho buscará ofertar auxílio para que a instituição compreenda suas práticas de comunicação interna, através da percepção de seus servidores, a qual, segundo Leibniz (1984) é “a primeira e a mais simples ideia que recebemos pela reflexão”. Nessa perspectiva, a pesquisa pretende identificar as necessidades de comunicação interna e sugerir ações de melhorias à instituição, bem como fornecer dados que possam subsidiar outras instituições de ensino superior públicas em suas práticas de comunicação.

Para tanto, considera-se como premissas deste estudo: i) a comunicação organizacional deve ser vista como uma ferramenta estratégica para as instituições contemporâneas que desejam alcançar sucesso (KUNSCH, 2003; BUENO, 2009; TORQUATO, 1986); ii) é preciso que os atos comunicativos sejam integrados e planejamento, abrangendo, meios, canais, recursos e intenções (KUNSCH, 2003; BUENO, 2009; TORQUATO, 1986, 2002; MARCHIORI, 2008); iii) a comunicação organizacional ainda enfrenta barreiras por parte das organizações (BUENO, 2003); iv) a comunicação interna possibilita viabilizar as interações e fortalecer os relacionamentos entre organização e seus colaboradores (MARCHIORI, 2008; WELCH; JACKSON, 2007); v) a comunicação interna reflete no envolvimento dos colaboradores com a organização e conseqüentemente, os objetivos da organização (MATOS, 2009; MISHRAL *et al*, 2014; KARANGES *et al*. 2015); vi) é preciso que haja equilíbrio entre os fluxos de comunicação descendente - que parte dos dirigentes para os colaboradores - e ascendente - que ocorre dos funcionários para os gestores (TORQUATO, 1986, 2002; KUNSCH, 2003).

Neste projeto, vislumbra-se a possibilidade de contribuir com a otimização dos serviços prestados por instituições de ensino superior - mais especificamente para os institutos federais - levando para esse âmbito as discussões em torno da comunicação interna como instrumento de transparência, diálogo e confiança.

Assim, apresenta-se a seguinte questão como problema de pesquisa: **como se estabelece a prática da comunicação interna no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (IF Sertão-PE) e qual a percepção dos servidores e gestores quanto a sua eficácia?** A seguir, são apresentados os objetivos, geral e específicos, do projeto de pesquisa.

1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a comunicação interna do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (IF Sertão-PE), bem como a percepção dos servidores e gestores quanto à sua eficácia.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Verificar se existem ações planejadas de comunicação interna na instituição; Em caso positivo, descrevê-las e analisá-las;
- b) Investigar quais os canais internos de comunicação no IF Sertão-PE e se eles proporcionam o fluxo de comunicação ascendente e descendente na instituição;
- c) Identificar a percepção dos servidores sobre a qualidade da comunicação interna praticada no IF Sertão-PE;
- d) Averiguar a percepção dos gestores sobre o uso da comunicação interna como ferramenta estratégica de gestão.
- e) Identificar as necessidades de comunicação interna do IF Sertão-PE e sugerir ações de melhoria.

1.3 PRESSUPOSTOS

A investigação dessa pesquisa baseou-se nos seguintes pressupostos:

- Não existe um planejamento de comunicação interna no IF Sertão-PE.
- As ferramentas de comunicação existentes na instituição não permitem o fluxo de comunicação ascendente.
- A comunicação interna na instituição não é vista pelos gestores como ferramenta estratégica para a organização.

- Os servidores não são satisfeitos com a comunicação interna na instituição.
- A falta de uma comunicação interna eficiente reflete de forma negativa na satisfação dos servidores com a gestão.

1.4 JUSTIFICATIVA

A contemporaneidade exige um repensar das práticas de comunicação nas organizações. Nessa nova conjuntura, o indivíduo deve ser visto como parte integrante e partícipe das instituições. Dessa forma, o modelo padronizado das mensagens descendentes enviadas pelos níveis gerenciais e sem espaço para interação tornou-se obsoleto e ineficaz (NASSAR, 2009). Apesar dos avanços, no âmbito organizacional, muitos gestores ainda não se conscientizaram de tal realidade e da importância da comunicação interna, numa perspectiva dialógica.

Conforme Duarte e Monteiro (2009, p.334) “[...] gestores acham que comunicar é igual a disseminar informação”. Ao analisar 12 estudos (2004-2010) acadêmicos e de consultoria sobre comunicação interna, Ruck & Welch (2012) observaram que há uma predominância da avaliação dos processos, canais e volumes da comunicação, em detrimento da análise do conteúdo enviado. As autoras ainda discorrem que há uma omissão na avaliação do *feedback* (resposta ou reação do receptor à mensagem que lhe vou encaminhada), apontando para lacunas tanto da literatura como do ponto de vista prático.

Teoricamente, Welch e Jackson (2007) e Hargie e Tourish (2009) já haviam chamado a atenção para as lacunas da literatura presentes no campo da comunicação interna. Vercic *et al.* (2012) ratificam o argumento de que há uma carência de estudos teóricos sobre a área, observando que o campo necessita de mais informações.

Utilizando como estímulo tais lacunas, esta pesquisa se propõe a contribuir com a ampliação da literatura sobre comunicação interna, a fim de que os resultados possam ser utilizados de forma prática pelos gestores organizacionais. Nessa perspectiva, o trabalho se propõe a ampliar as discussões sobre as preferências dos canais de comunicação pelos colaboradores internos, bem como a adequação do conteúdo das mensagens enviadas pelos dirigentes, no âmbito das instituições públicas de ensino superior, mais especificamente nos Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia.

Acrescenta-se que para ter um panorama geral de como a temática vem sendo praticada nos IFs, foi enviado, em fevereiro de 2017, um e-mail às assessorias de comunicação de todos os 38 Institutos Federais, que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, tendo como retorno um percentual de respondentes em torno de 68%. Desse total, aproximadamente 70% afirmaram que não existe um planejamento de ações voltadas para a comunicação interna, mas que há iniciativas sendo realizadas de forma aleatória. Sendo que a maioria utiliza como as principais ferramentas: comunicados via e-mail institucional, boletim, mural, intranet e campanhas institucionais. De forma menos expressiva, foram apontados os eventos de integração. Apenas dois institutos responderam que há uma ação planejada mais voltada para a interação face a face com o gestor máximo da instituição.

Considerando-se o exposto, compreende-se que a comunicação interna ainda precisa avançar em termos de discussões teóricas e práticas nos institutos federais. Em vista disso, optou-se pelo Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (IF Sertão-PE) para ser campo de pesquisa. O *locus* de estudo foi escolhido em virtude da vivência desta pesquisadora no IF Sertão-PE como jornalista, a qual despertou a necessidade de provocar mudanças nas práticas da comunicação interna da instituição. Porém, que fosse uma mudança alicerçada na pesquisa e legitimada pela participação dos servidores. A opção do campo da pesquisa ainda se deu em virtude de suas contribuições sociais. A instituição atua em diversas linhas, por meio da capacitação técnica, que contribui para o desenvolvimento da sociedade, principalmente no fortalecimento das potencialidades dos arranjos produtivos, sociais e culturais do Sertão Pernambucano.

Assim, diante da relevância social do IF Sertão-PE, este trabalho, por meio de seus resultados, pretende apontar sugestões que possibilitem à instituição fomentar um ambiente organizacional mais interacionista e humanista, que reflita positivamente nos serviços prestados à sociedade. Isso, por compreender que a sinergia na comunicação interna, a qual permite um fluxo bilateral das informações, pode proporcionar o diálogo e a valorização de todos nas decisões da organização. Esse fator se reflete na confiança e na qualidade de vida do público interno, pois oportuniza um ambiente de trabalho mais participativo e harmônico. Para a organização, a melhoria no ambiente de trabalho, irá fazer com que o colaborador

efetue suas atribuições de forma mais satisfatória e menos estressante, o que irá refletir na qualidade dos serviços prestados ao público externo e no alcance dos resultados projetados.

Nessa perspectiva, o estudo trará dados comprobatórios que servirão de apoio para pesquisadores e profissionais da área de comunicação e gestores públicos, os quais terão uma fonte de assessoramento para tomar medidas de natureza prática, com vista a avaliarem, definirem ou redefinirem as suas práticas na área de comunicação interna. Enfim, esta pesquisa assume relevância acadêmica e social por possibilitar a melhoria da gestão pública educacional, além do acréscimo da literatura em relação à temática.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Em vista de dialogar em torno da problemática apresentada nesta pesquisa e alcançar os objetivos propostos, este trabalho é composto por cinco capítulos: introdução - já apresentada - referencial teórico, metodologia, resultados e considerações finais.

Assim sendo, o referencial teórico buscou apresentar o percurso, avanços e perspectivas da comunicação organizacional. Num segundo momento, estreita-se o diálogo especificamente com a comunicação interna, abordando conceituações e pressupostos sobre a importância desta como uma forte aliada na gestão das organizações. No terceiro e último momento, o debate estende-se para as contribuições da comunicação interna no âmbito da gestão pública educacional.

Já a metodologia expõe as técnicas e percursos percorridos para a viabilidade da produção da pesquisa e o alcance dos objetivos propostos, optou-se por uma abordagem predominantemente qualitativa, mas também com a utilização de dados quantitativos e o estudo de caso como método.

Foram utilizadas análise de documentos, observação participante, questionários e entrevistas, a fim de compreender de forma holística o objeto em análise. O trabalho ainda expõe ao leitor os resultados da pesquisa de campo: uma análise da comunicação interna de uma instituição de ensino superior, através da percepção dos servidores e gestores.

Nas considerações finais, apresentou-se a confirmação ou não dos pressupostos iniciais que guiaram esta pesquisa. Além disso, confirmou-se algumas

constatações já expostas por outros pesquisadores que estudaram a comunicação interna no âmbito de instituições de ensino superior, bem como apresentou-se novas descobertas em relação à temática. No ensejo, também citou-se as limitações das pesquisas e sugeriu-se novas ações, com o objetivo de melhorar a prática da comunicação interna no IF Sertão-PE.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo pretende apresentar um breve panorama histórico da evolução teórica da comunicação organizacional, sua conceituação, avanços e perspectivas, através da visão de alguns autores que são referências na área. Além de trazer contribuições e reflexões sobre a comunicação interna, e sua importância como ferramenta estratégica de gestão pública educacional.

É importante destacar que os estudos da comunicação nas organizações vêm assumindo terminologias distintas. Kusch (2003, p.149), identificou três tipos de nomenclaturas recorrentes nos estudos brasileiros “comunicação organizacional”, “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa”. Neste trabalho, optou-se pelo uso da terminologia “comunicação organizacional” por concordar que o processo de comunicação é inerente a todas as organizações. Conforme Torquato (2002, p.1), “Trata-se, afinal de contas, de reconhecer a irrefutável realidade: a comunicação resvalava para outros terrenos e espaços, ampliando o escopo e adicionando novos campos ao território da comunicação empresarial”.

2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: PERCURSO E PERSPECTIVAS

A Comunicação Organizacional passou por progressos significativos nas últimas décadas. A área se consolidou e se sofisticou (TORQUATO, 2009), ocupando relevantes espaços no universo acadêmico, bem como no mundo organizacional. Para tanto, o campo percorreu uma trajetória teórica que possibilitou tais avanços. Dessa forma, traz-se a seguir uma breve retrospectiva de sua constituição.

Conforme Kunsch (2009), a partir da década de 1950, os estudos sobre a comunicação organizacional começaram a ganhar força principalmente nos Estados Unidos, país pioneiro das pesquisas na área. Os primeiros trabalhos intitulavam a temática como comunicação industrial ou comunicação de negócios. O foco principal estava na comunicação descendente - a mensagem enviada dos gestores para a base - e seus reflexos no ambiente organizacional, com um viés instrumentalista.

Foi também na mesma década que começaram a surgir as primeiras teses de doutorado sobre o estudo da comunicação no âmbito organizacional. Em 1952, Keith Davis defendeu, na *Ohio State University*, a primeira pesquisa intitulada “*Channels*

of personal communication within the management setting: episodic communications channels in organizations (Ecco)". O trabalho buscava compreender o processo da mensagem, a fim de pesquisar os boatos espalhados pelos canais informais. (KUNSCH, 2009).

As pesquisas sobre a temática continuaram avançando nas décadas seguintes, mas ainda centradas em aspectos operacionais. A década de 1980 foi marcada por "[...] uma reviravolta no conhecimento acadêmico da comunicação organizacional" (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p. 79). Até este momento ela ainda apresentava "uma forte vertente funcionalista e uma perspectiva linear." (KUNSCH, 2009, p. 68). Entretanto, novas possibilidades foram surgindo voltadas para a pesquisa interpretativa. Esses estudos trouxeram outros realces para a comunicação organizacional, surgindo abordagens com "ênfase nas práticas cotidianas, na construção social, nas interações entre as pessoas e nos processos simbólicos. Há uma valorização da cultura, das falas e das narrativas." (KUNSCH, 2009, p. 69).

Nos anos seguintes, o campo teórico da comunicação organizacional prosseguiu se fortalecendo. A discussão da comunicação que antes tinha apenas o foco no emissor, tornou-se mais dinâmica, levando em consideração as particularidades de todo o processo de comunicação, a saber: emissor, receptor, canal e mensagem, além do *feedback*. Conforme Deetz (2010, p. 84), a comunicação vem sendo validada como "processo fundamental pelo qual as organizações existem e como ponto central da produção e reprodução organizacionais".

Assim sendo, o campo vem assumindo discussões mais amplas e dinâmicas. "Se, anteriormente, o foco estava na transmissão de mensagens, hoje se observa muito mais a formação do significado, da informação e do conhecimento." (LIMA, *et. al*, 2015, p.7). As autoras ainda observam que a pesquisa na área de comunicação organizacional vem abrindo possibilidades e novas abordagens que caminham numa linha para compreender o sujeito como parte da instituição e não apenas como uma ferramenta para os alcances institucionais.

Conforme breve abordagem histórica, percebe-se que a área avançou teoricamente ganhando novos olhares e perspectivas que permitem uma maior reflexão sobre a complexidade inerente ao processo de comunicação nas organizações, trazendo o campo para mais próximo da realidade dos indivíduos que

a compõem.

2.1.1 O Brasil e a Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional no Brasil começa a ganhar força a partir dos anos 70, em virtude da necessidade das empresas adequarem-se aos novos parâmetros impostos pela sociedade moderna. O contexto exigia das organizações identidades e imagens fortes, além de colaboradores engajados como fatores competitivos e de sobrevivência.

A Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), fundada em outubro de 1967, foi uma forte aliada na busca pela solidificação e profissionalização da área. Esta impulsionou a inserção de pensamentos e práticas de comunicação nas organizações e fez a área avançar (NASSAR, 2009). Na década de 1980, a profissionalização do campo continuou ganhando impulso. Conforme Torquato (2002), o conceito de posicionamento passou a ser o foco das organizações. Nesse panorama, a comunicação assume um patamar estratégico e, conseqüentemente, os profissionais de comunicação começaram a ocupar funções importantes nas corporações. A entrada desses profissionais nas empresas atribuiu um novo ritmo à comunicação organizacional.

Na segunda metade da década de 1980, a comunicação empresarial teve seu percurso marcado pelo Plano de Comunicação Social da Rhodia. Até aquela data, nenhuma empresa havia sistematizado e apresentado publicamente seu projeto de comunicação. Em seu plano, a Rhodia apresentou como política de estratégia de comunicação uma postura de portas abertas, receptiva ao debate, tornando-se referência para o campo da comunicação empresarial. A Rhodia acabou influenciando outras empresas e ajudando a posicionar a comunicação como peça fundamental no processo de tomada de decisões (BUENO, 2003).

Como reflexo do avanço no âmbito empresarial, o conceito de comunicação organizacional também se intensificou nas instituições de ensino superior, surgindo cursos específicos e conferindo legitimidade acadêmica ao campo. A Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo foi a pioneira na formação de mestres e doutores, além das primeiras obras voltadas para a comunicação organizacional, escritas por Francisco Gaudêncio Torquato do Rego e Cândido Teobaldo de Souza Andrade.

A área assumiu seu posicionamento mais elevado na década de 1990. A comunicação passou a ser considerada estratégica, atrelada diretamente ao negócio deixando de ser desenvolvida de forma fragmentada e passou a orientar o relacionamento da organização com seus públicos-alvos (BUENO,2003). Tais mudanças determinaram transformações na área, demandando profissionais capacitados, planejamento, recursos e tecnologia. Nesse período, a comunicação interna também ganhou espaços mais abrangentes. Os gestores começaram a perceber que a qualidade do ambiente organizacional refletia diretamente no sucesso das organizações públicas e privadas.

No âmbito da administração pública, a comunicação organizacional também se intensificou, com o fim da ditadura militar. A redemocratização possibilitou que a sociedade se organizasse com pilares mais fortes de cidadania, além do fortalecimento de representações sociais. Esse cenário abriu espaço para uma população mais participativa. Torquato (2002, p. 9) destaca que nesse contexto, “as organizações, tanto privadas como públicas, finalmente se descobrem como integrantes da sociedade, como entes sociais que também precisam ter voz e vez na democracia”. Assim sendo, as organizações encontraram na comunicação organizacional uma ferramenta para interagir com a sociedade.

É também nessa década que se registra a maior expansão de produção científica no campo da comunicação organizacional. Como resultado desses avanços, o Brasil já dispõe de cursos, pesquisas e literaturas significativas (KUNSH, 2009), que a legitima como campo do conhecimento das Ciências Sociais Aplicadas, capaz de contribuir com subsídios para otimizar as práticas profissionais.

A área também passou a contar com a Associação Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (ABRAPCOP), fundada em 2006. Conforme Bueno (2014), a Abrapcop deu um grande impulso para o campo, com a realização de congressos e grupos temáticos, os quais proporcionam fomentar estudos e pesquisas sobre Comunicação Organizacional. O autor ainda destaca os trabalhos do Grupo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (INTERCOM).

Em 2014, ao realizar um estudo sobre os grupos de pesquisas cadastrados no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Bueno encontrou 29 grupos em comunicação organizacional. Em seus achados, dois dados

chamam atenção: a região sul e sudeste do Brasil abrigam 86,21% dos grupos de pesquisa. O segundo aspecto importante é que apenas quatro Universidades respondem por 44,83% dos grupos estudados. São elas: Universidade Estadual de Londrina, Universidade de São Paulo, Universidade Federal de Santa Maria e Universidade Metodista de São Paulo. Assim sendo, há um desequilíbrio e a centralização das pesquisas em regiões e instituições específicas.

Portanto, apesar dos avanços significativos da pesquisa em comunicação organizacional nos últimos anos, é preciso fomentar a ampliação dos grupos de estudos em todas as regiões do Brasil, bem como em outras instituições de ensino superior, a fim de que se possa ter uma análise das realidades locais e tenha-se, de fato, uma visão nacional do campo.

2.1.2 Diálogos e conceitos da comunicação organizacional

Após conhecer um breve panorama do percurso histórico da comunicação organizacional, faz-se necessário apresentar o seu conceito. Para tanto, optou-se por trazer o diálogo de três autores que são referências de estudos e práticas desse campo: Bueno (2003, 2009), Kunsch (2003, 2009), e Torquato (1986, 2002). Torquato foi um dos pioneiros no Brasil que trouxe à tona as discussões sobre a comunicação nas organizações. Para o autor, a comunicação “exerce um extraordinário poder para o equilíbrio, o desenvolvimento e a expansão das empresas” (1986, p. 5). Em suas primeiras obras, ele já destacava a necessidade de um minucioso planejamento dos atos comunicativos nas organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Suas contribuições ressaltam a necessidade do uso da comunicação de forma planejada e sinérgica para auxiliar as organizações a encontrar e preservar uma linguagem homogênea, e, conseqüentemente, o alcance de melhores resultados institucionais. “O importante é procurar considerar a comunicação como uma ação integrada de meios, formas, recursos, canais e intenções” (1986, p. 6).

Em suas contribuições, o autor traz seu entendimento sobre a conceituação da comunicação organizacional, descrevendo-a como uma possibilidade sistêmica, integrada, que reúne quatro grandes modalidades: comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas de informação (TORQUATO, 2002). A comunicação cultural se estabelece quando as pessoas falam entre si - a partir das relações interpessoais - e comporta os climas internos.

Trata-se de uma ferramenta que auxilia os gestores a medir o clima organizacional, a partir da cultura interna. Esta pode ser compreendida como um conjunto de valores, costumes e ideias da comunidade organizacional.

No mesmo sentido, a comunicação administrativa também envolve o ambiente interno das organizações. Contudo, está relacionada à institucionalização de processo e os conteúdos do cotidiano da instituição. Podemos citar as normas, memorando, portarias, instruções, resoluções, entre outros. Sua função é orientar, ordenar e atualizar as atividades funcionais da organização.

Já a comunicação social envolve o público interno e externo e é a mais desenvolvida tanto conceitualmente, como do ponto de vista operacional e tecnológico. Compreende as áreas de relações públicas, marketing, jornalismo, publicidade e editoração. Entre suas finalidades estão: fortalecer a imagem institucional; desenvolver e manter formas de comunicação para disseminar políticas, crenças e valores da organização; além de criar canais que façam fluir os fluxos comunicacionais na instituição. Por fim, a quarta forma de comunicação é chamada pelo autor de sistema de informação, a qual armazena as informações em banco de dados da organização.

Seguindo a mesma linha, na perspectiva da necessidade de uma comunicação sistêmica, Kunsch (2003, 2009) traz uma visão ampla da comunicação nas e das organizações. Ela defende que as instituições adotem uma filosofia de comunicação integrada, levando em consideração as complexidades decorrentes desse processo e da inserção das organizações no contexto da contemporaneidade. Para a autora, o processo de comunicação nas e das organizações vai além dos elementos básicos já conhecidos:

Figura 1- Elementos Básicos do processo de comunicação.



Acrescenta, porém, que a comunicação nas organizações é um processo relacional entre indivíduos e organizações, o qual sofre interferências e

condicionantes variadas. Nessa perspectiva, a autora traz o termo comunicação integrada como:

Uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o *mix*, o composto da comunicação organizacional". (KUNSCH, 2003, p. 150)

Uma das principais contribuições de Kunsch é a sistematização da comunicação organizacional nessas quatro grandes áreas: comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa. Essas modalidades devem dialogar e se completar entre si formando um *mix*, o composto da comunicação integrada. Tal sistematização permite a organização se relacionar com seus diversos públicos e sociedade em geral

Nessa perspectiva, a comunicação institucional é responsável pela construção de imagens e identidades corporativas fortes. Sua principal função é difundir a missão, valores, práticas e a filosofia da organização para a sociedade, de modo a construir uma reputação compreensível e credível. Já a comunicação mercadológica tem como função desenvolver ações que proporcionam a divulgação dos produtos e serviços. É ligada diretamente ao marketing de negócio e objetiva conquistar clientes. Ambas, apesar de funções distintas, visam promover ações destinadas aos públicos externos da organização.

Antagonicamente às anteriores, a comunicação interna e a administrativa priorizam os públicos internos. A comunicação interna objetiva proporcionar meios para promover maior integração dentro da organização mediante o diálogo, a troca de informações e a participação de todos. Por sua vez, a comunicação administrativa "se processa dentro das organizações, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes" (KUNSCH, 2003, p. 152).

Conforme se pode observar, Torquato e Kunsch, apesar de adotarem nomenclaturas diferentes para o composto comunicacional, apresentam funções de cada subárea bem semelhantes. Também é possível identificar que eles concordam sobre a necessidade de um planejamento conjugado que abranja as grandes áreas

da comunicação organizacional, a fim de traçar estratégias e ações mais efetivas que atinja todo o seu universo de *stakeholders* (públicos-alvos). Em suas obras, os autores também atribuem à comunicação uma posição estratégica no ambiente organizacional.

Acrescentando as contribuições de Bueno (2009, p. 4) nas discussões sobre organização organizacional, apresenta-se a definição do autor sobre a temática: “conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse”.

Recorrendo aos conceitos de comunicação organizacional dos três autores (BUENO, TORQUATO e KUNSH), notadamente, é possível visualizar que eles caminham na mesma linha da necessidade de uma comunicação planejada, integrada e articulada para o êxito dos diversos fluxos comunicacionais presentes nas organizações. Nessa perspectiva, Bueno (2003, p. 9) destaca que:

Para tanto, é necessário que o mix global de comunicação em uma empresa ou entidade seja definido com base em uma política comum, com valores, princípios e diretrizes que se mantenham íntegros e consensuais para as diversas formas de relacionamento com os seus públicos de interesse.

Bueno ainda reforça que mesmo havendo uma descentralização no âmbito operacional, devido às especificidades de execução das atividades de cada subárea da comunicação, o planejamento deve ser centralizado. Isso acarretará uma economia de recursos e de energia, além de potencializar os esforços em torno dos objetivos maiores das organizações e do fortalecimento da imagem institucional.

Contudo, o mesmo autor ressalta que a implantação de um planejamento de comunicação integrado esbarra em uma série de dificuldades em torno da execução. A heterogeneidade dos profissionais das áreas, com especialidades e culturas distintas, tem dificultado o trabalho em conjunto, pois estes não querem abrir mão de suas opiniões, posturas e convicções. Mas mesmo com os obstáculos, a comunicação integrada é irreversível e continuará avançada.

O perfil dos profissionais de comunicação contemporâneos também é enfatizado na obra de Bueno (2003). Segundo o autor, eles precisam pensar de forma sistêmica e estratégica para atender às novas demandas da comunicação organizacional em uma sociedade da informação. Não se pode limitar-se a ser um

mero executor de tarefas. É preciso ser “efetivamente um gestor, capaz de traçar estratégias, fazer leituras de ambientes internos e externos e agir, de modo proativo, criando espaços e canais para um relacionamento sadio com os públicos de interesse da organização” (BUENO, 2003, p. 12).

Igualmente, o autor dá ênfase à necessidade das organizações atingirem um novo patamar: a comunicação como inteligência empresarial, onde esta deve ser planejada e executada, através de pesquisas e monitoramentos que possibilitem um conhecimento mais profundo de seus públicos de interesse.

Assim sendo, podemos perceber, após discorrer sobre as contribuições de Torquato, Kunsch, Bueno, que os autores caminham na mesma linha de entendimento: comunicação organizacional numa perspectiva integrada e estratégica. Planejada e executada para formação de relacionamentos.

2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA: DIÁLOGO, INTERAÇÃO E CONSTRUÇÃO DE SENTIDO

Apesar do entendimento da importância de cada subárea da comunicação: interna, administrativa, institucional e mercadológica para uma perspectiva integrada e estratégica (KUNSCH, 2009), a pesquisadora deste trabalho irá se debruçar com maior atenção sobre a comunicação interna. Assim, compreende-a como uma possibilidade dialógica, interacionista e humanizadora, capaz de intensificar o envolvimento e os relacionamentos nos espaços organizacionais, bem como ser uma forte aliada no alcance dos objetivos institucionais.

2.2.1 Redes e fluxos

Entender a comunicação interna perpassa por compreender os fluxos de comunicações presente nas organizações. Torquato (1986) e Kunsch (2003) os dividem em três: descendente, ascendente e lateral. Na comunicação descendente, a informação sai da gestão até as bases, isto é, a comunicação de cima para baixo; são as normas, diretrizes e filosofia das organizações. Resume-se à comunicação oficial da instituição com o objetivo de garantir o desempenho efetivo de todas as posições que a compõem.

Já na comunicação ascendente, as informações partem das bases para os

superiores hierárquicos – de baixo para cima. São relatórios, reuniões, caixas de sugestões, entre outras formas de consulta que permitem os empregados ofertar suas opiniões e expectativas à gestão em relação à organização. Por fim, a comunicação lateral é a que ocorre entre os pares em nível funcional. É a comunicação entre departamentos, coordenações, seções, etc.

Outro fenômeno pertinente a ser compreendido, ao pesquisar a comunicação interna, são as redes que permeiam o sistema organizacional: a formal e a informal. “A rede formal comporta todas as manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático” (TORQUATO, 1986, p. 55). Enquanto a informal nasce das relações interpessoais: são espontâneas entre os funcionários e é dela que surgem “as redes de boatos”.

É necessário que exista equilíbrio entre os fluxos de comunicação e as redes para que haja harmonia no sistema organizacional. Uma vez que a grande quantidade de informações descendente pode inibir a comunicação ascendente e da vazão para que as informações corram em redes horizontais e informais. Estas redes absorvem uma grande quantidade de mensagens ambientais e podem constituir-se como foco de tensões, principalmente em momentos de crise (TORQUATO, 1986).

2.2.2 E então, o que é comunicação interna e qual sua função?

Welch e Jackson (2007, p.183, tradução própria), após realizar um estudo da arte sobre a temática e revisar definições do termo de comunicações internas, concluíram que ainda existiam lacunas na teoria e na conceituação da temática e propuseram a comunicação interna como “a gestão estratégica de interações e relacionamentos entre as partes interessadas em todos os níveis dentro das organizações.”

Em uma linha semelhante, Kunsch (2009) a define como um setor planejado, com fins bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus colaboradores. A autora ainda chama a atenção para a necessidade de considerar a comunicação interna como um campo estratégico das organizações que precisa ser alinhado às políticas e metas corporativas.

Por sua vez, Marchiori (2008, p. 214), discorre que a comunicação interna nas organizações “engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos,

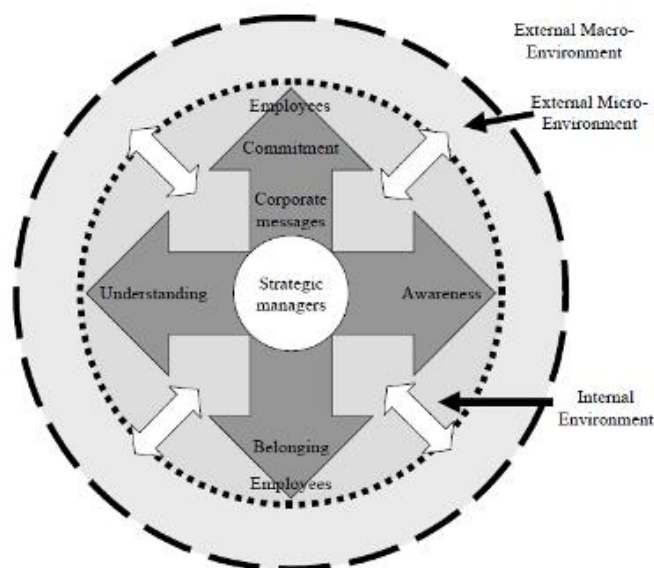
redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização”.

Sintetizando as atribuições da comunicação interna, (FRIEDL; VERČIČ, 2011) propõem que ela tem duas funções principais dentro da organização: informar e fomentar a criação do sentido de comunidade. Por sua vez, Torquato (2002), considerou que o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo são as principais contribuições da comunicação interna para as organizações. Welch e Jackson (2007 p.188, tradução própria) também apresentam os objetivos da comunicação interna:

- Contribuir para as relações internas caracterizadas pelo comprometimento dos funcionários;
- Promover uma sensação positiva de pertença nos funcionários;
- Desenvolver a conscientização sobre as mudanças ambientais; e
- Desenvolver a compreensão da necessidade de a organização desenvolver os seus objetivos em resposta, ou em antecipação, a mudanças ambientais.

Os objetivos da comunicação organizacional são ilustrados pelos autores na figura a seguir.

Figura 2 - Objetivos da comunicação organizacional



Fonte: Welch & Jackson, 2007, p. 186.

O círculo pontilhado simboliza todos da organização. Já as quatro setas que

saem do centro da figura (gestão estratégica) representam as mensagens organizacionais e as dicas de seta representam os objetivos da comunicação corporativa.

Nessa perspectiva, Matos (2009) afirma que à medida que o público interno é estimulado a participar e encontra abertura para dar sua opinião, sente-se mais valorizado, motivado e conseqüentemente mais comprometido com os problemas e objetivos da organização. Corroborando com essa linha, Pimenta (2010) destaca que a comunicação dentro da organização contribui para a definição e concretização de metas e objetivos, além de possibilitar a integração e o equilíbrio entre seus componentes. Scroferneker (2007, pg. 86) também discorre sobre a importância da valorização da comunicação pelas organizações.

Valorizar a comunicação interna significa valorizar o colaborador [...] atribuindo-lhe “lugar” na organização como pessoa e não somente como recurso [humano]. Esse lugar atribuído poderá ser o gerador do sentimento de pertencimento/ do fazer parte da organização, o que tenderá a reverter positivamente para a efetividade (lucratividade/produktividade) de uma organização.

Welch (2012) reforça as contribuições da comunicação interna como uma oportunidade de conscientizar os colaboradores sobre ameaças, oportunidades e prioridades institucionais, além de possibilitar fomentar nos funcionários um sentimento positivo de identificação com a instituição. Por sua vez, Mishra *et. al* (2014), reforçam que a Comunicação Interna é importante para a construção de uma cultura de transparência, a qual reflete no envolvimento institucional do colaborador.

Após estudos em uma organização australiana, Karanges, Johnston, Beatson, e Lings (2015), concluíram que a comunicação organizacional interna tem um efeito positivo direto no desenvolvimento e engajamento dos funcionários, sendo um instrumento que facilita as interações e relacionamentos entre gestores e empregados e abre caminhos para transmitir objetivos e valores institucionais.

Também é válido ressaltar que a credibilidade da instituição perante o mercado e a sociedade é influenciada diretamente pelo público interno. Bueno (2009) destaca que os empregados são os “melhores porta-vozes” da instituição em que trabalha, porque podem expressar, com mais autenticidade do que outros públicos, os valores positivos ou negativos da cultura organizacional. Colaboradores descontentes e mal informados geram prejuízos imensos às organizações.

White, Vanc e Stafford (2010) também ressaltam as contribuições positivas que os colaboradores bem informados podem trazer diante do público externo. As autoras, citando Howard (1998), enfatizam que a depender do fluxo de comunicação, os funcionários podem ser os melhores embaixadores de uma organização diante do público externo ou os mais críticos. Assim sendo, colaboradores bem informados são mais propensos a defender instituição e menos predisposto a espalhar boato (CUBBGE, 2005).

Nesta perspectiva, um sistema de comunicação de mão dupla eficiente - descendente e ascendente - capaz de transmitir o fluxo de informações que a organização tem interesse em compartilhar e que permite a retroalimentação pelos seus colaboradores - torna-se ponto de partida para o alinhamento do discurso de uma organização e para fomentar o engajamento de seus colaboradores. Assim, a comunicação interna assume um papel de extrema relevância estratégica na gestão das organizações.

Portanto, a organização que possui um sistema de comunicação interno bilateral implantado é capaz de alcançar melhores condições de planejamento estratégico, pois ele permite que os colaboradores estejam mais informados, proporcionando-lhe um conhecimento sistêmico dos processos da organização da qual ele faz parte e um ambiente de trabalho mais harmônico. Contudo, é importante ressaltar que os ambientes organizacionais são complexos e propícios a disputas, em virtude das singularidades e do confronto de interesses de seus membros (Simões e Lima,1997). Assim sendo, a comunicação interna não irá resolver todos os problemas institucionais, mas pode se tornar uma forte aliada para auxiliar em um ambiente mais harmônico e interacionista.

2.2.3 Canais de comunicação interna: aceitação e preferências

As organizações podem utilizar de vários canais de diferentes formatos para se comunicar e construir relações internas positivas com seu *stakeholders*. Contudo, Welch (2012) advoga: ao mesmo tempo em que a comunicação pode contribuir para a eficácia das relações organizacionais, ela pode se constituir como uma ameaça e tornar-se um fator contraproducente. A autora ressalta ainda que os potenciais benéficos da comunicação interna dependem de mensagens apropriadas

que cheguem aos funcionários em formatos aceitáveis para eles. À vista disso, se os funcionários sentem que a informação é conduzida de forma inadequada, o processo de comunicação poderá danificar as relações internas.

Em linha semelhante, Caleira (2015, p. 4), destaca a relevância de escolher os meios de comunicação adequados para emitir, de forma direcionada e clara, a mensagem, de acordo com as preferências dos funcionários “[...] quando os meios de comunicação interna são utilizados indistintamente e a todos os níveis gera-se o desinteresse e, conseqüentemente, uma atitude negativa em todos os colaboradores”.

Torquato (2002, p. 42) também já havia chamado atenção para a importância da escolha certa do meio do envio da mensagem. “Quando um gerente escolhe um canal errado para transmitir sua mensagem, seguramente não terá êxito”. Welch e Jackson (2007) e Ruck e Welch (2012), chamam atenção para a necessidade de realizar pesquisas com o objetivo de mapear e avaliar as preferências dos funcionários em relação aos canais e conteúdo de comunicação, a fim de atender os reais anseios dos colaboradores em relação à informação institucional.

White *et. al.* (2010) indicaram em seus achados que a comunicação dialógica e interpessoal é a preferida pelos colaboradores. A pesquisa apontou que o e-mail é adequado para envio de informações rápidas e atualizações; o *site* não é considerado um canal de comunicação diária dos colaboradores, mas é um meio importante para arquivo de informações; os documentos impressos como memorando, ofício, entre outros, significam para os funcionários importância. Já a interação face a face é a indicada para assuntos mais complexos, pois permite o *feedback* de imediato e a possibilidade de dirimir dúvidas, além de contribuir para o sentido de comunidade e de satisfação do colaborador.

As reuniões foram apontadas como um importante canal de comunicação. Contudo, os autores ressaltam que os meios eletrônicos, se usados com cautela, podem ofertar aos funcionários de todos os níveis da organização a oportunidade de saber informações de primeira mão, a partir dos gestores máximos.

Achados semelhantes foram encontrados nos estudos de Men (2014). Os dados mostraram que os colaboradores tendem a ser mais satisfeitos com sua instituição, quando os gestores usam a interação face a face para realizar a comunicação dos assuntos institucionais. Um dado da pesquisa de Men chama atenção: a preferência dos colaboradores pelas mídias tradicionais, em detrimento

das mídias sociais, apesar dos funcionários utilizarem muito essas redes em sua vida pessoal.

Contudo, Paul e Welch (2007) ressaltam que seria ilusório achar que a implantação de uma comunicação interna é algo simples, principalmente em grandes organizações, onde seria praticamente impossível que todas as decisões e estratégias sejam consultadas aos funcionários através do diálogo, sendo uma impossibilidade prática, a não ser em organizações bem pequenas. Nesse sentido, os autores ainda enfatizam que a depender das circunstâncias, os meios de comunicação são uma escolha estratégica Imprescindível.

Welch (2012) apresenta três formatos de meios que podem ser utilizados para mediar a comunicação interna nas organizações: impresso, eletrônico e face a face. A seguir apresentam-se alguns canais, sugerindo os prós e contra, conforme os formatos trazidos por Welch (2012). O levantamento apresentado não exaure todo o campo de pesquisa do estudo e tampouco se assume como uniforme para todas as instituições, uma vez que cada organização tem suas particularidades.

Quadro 1- Sugestão de possíveis exemplos de canais de comunicação interna

Formato	Canal	Público	Prós	Contra
Eletrônico	E-mail	Individual ou grupal	Rápido; Barato; É possível encaminhar arquivos; Envio ao grande número de pessoas.	O receptor pode ignorar a mensagem; Possibilidade de o leitor não compreender a mensagem; Gerar um grande número de questionamentos que necessitam de respostas

Eletrônico	Intranet	Restrito aos membros da organização	Rápida; Informações dinâmicas; Riqueza de Multimídia; Banco de Dados; Transparência Ativa .	Funcionário precisa acessar a intranet É necessária atualização constante;
Eletrônico	Vídeo-conferência	Individual ou grupal	Econômica; Atingi pessoas de diferentes localidades; Possibilidade de chat; Pode ser gravada	Precisa ter uma boa conexão com a internet; Pode ocorrer falhas técnicas e afetar a imagem e som; Dificuldade de usar a ferramenta pelos participantes
Eletrônico	Mídias Sociais	Individual ou Grupal	Rápida; Econômica. Possibilidade de Interação instantânea.	Possibilidade de dispersão; Necessita de conexão com a internet; Parte do público pode não ter aderido as mídias sociais.
Face a face	Reuniões	Individual ou grupal	Visão sistêmica da instituição e de como as decisões são tomadas; Possibilidade de dirimir ruídos de comunicação; Difundir responsabilidades; Desenvolvimento do sentimento de identidade grupal e de pertencimento entre os participantes; Possibilidade de fortalecer o	Divergência entre os participantes; Opiniões negativas afeta o global; Possibilidade de torna-se longa e dispendiosa; O grupo pode não ser coeso e a comunicação não fluir; Desconforto ao expor a opinião abertamente.

			relacionamento entre funcionário e gestor.	
Face a Face	Visita às unidades	Grupal	Colaborador se sente valorizado; Compreender a realidade dos funcionários; Comunicação dialógica.	Requer tempo do gestor. Para, momentaneamente, os processos administrativas, em virtude do diálogo. Se tiver várias filiais em diferentes localidades, é cansativo para o gestor.
Face a face	Eventos	Grupal	Interação grupal; Sentimento de pertencimento e comunidade.	Caro; Logística. Demanda tempo.
Impressos	Boletins	Grupal	Mensagens direcionadas a públicos específicos; Credibilidade.	O funcionário pode não ler seu conteúdo; Custo de impressão; Sustentabilidade.
Impresso	Cartazes/ Mural	Grupal	Visual atraente; Custo baixo; Pode ser colocado em vários pontos estratégicos da instituição (hall de entrada, elevadores, etc.)	Mensagens curtas. Cartazes desatualizados; Sustentabilidade.

Fonte: Elaboração da autora (2017), baseada em Welch (2012)

Um ponto também importante para que a comunicação interna alcance seus objetivos institucionais é a quantidade de informação disseminada na instituição pelos superiores. White *et. al* (2010) ressaltam que é preciso ter um equilíbrio do

fluxo comunicacional. Pouca informação pode gerar desconfiança por parte dos colaboradores e impulsionar boatos. Paradoxalmente, o envio em excesso de informações pode causar desinteresse dos colaboradores que passam a ignorar as mensagens.

Diante do exposto, é preciso ter consciência que harmonizar a comunicação interna não é uma tarefa fácil. O público interno não é homogêneo, com características e níveis de necessidades diferentes (GRAY; LAIDLAW, 2002) e por isso é preciso traçar estratégias para investigar qual o perfil de seus colaboradores, buscando descobrir: quais são as informações que querem receber; quais são os canais mais adequados para enviar mensagem para seus *stakeholders*; além de mapear se a quantidade de informações enviadas é adequada. Visto que, do mesmo modo, a comunicação interna pode auxiliar na construção de um bom relacionamento entre organização e empregado, ela também pode se tornar um fator de risco e fonte de críticas, desconfiança e descredibilidade.

Assim sendo, é possível reconhecer, por meio da literatura apresentada, que a comunicação interna é uma forte aliada para as instituições que buscam ser bem sucedidas. Além de vários benefícios internos como eficácia nas relações, interação, sentimento de pertencimento, comprometimento, conscientização, valorização, engajamento e credibilidade, a comunicação interna ainda pode auxiliar no fortalecimento da imagem com o público externo, uma vez que os funcionários são as pessoas mais credíveis para falar da instituição externamente.

Portanto, é perceptível que a comunicação interna não irá solucionar todos os problemas institucionais, posto que as organizações são extremamente complexas permeadas por um conjunto de singularidades, mas é coerente reconhecer que ela, quando planejada, pode ser utilizada como ferramenta de gestão, capaz de potencializar o diálogo e promover a construção de sentido.

2.2.4 Avanços e perspectivas da comunicação interna

Como já exposto anteriormente, a comunicação interna começa a ganhar força nos anos 80. Sua ascensão prosseguiu na década de 1990 e cresceu em estudos e práticas nos anos seguintes. Dando continuidade a essa tendência, em 2010, compreendendo a área como domínio independente, os profissionais de comunicação do Reino Unido criaram o Instituto de Comunicação Interna

(www.ioic.org.uk). Ainda no Reino Unido, o Instituto de Relações Públicas (www.cipr.co.uk), destinou um espaço somente para a área de comunicadores internos: o *CIPR Inside* (<http://www.cipr.co.uk/content/member-groups/cipr-inside>). Na União Europeia, a área também conta com a Associação Europeia para a Comunicação Interna (www.feiea.com) e nos Estados Unidos, a Associação Internacional de Comunicadores Estratégicos (www.ccmconnection.com), também tem voltado sua atenção para analisar, discutir e traçar estratégias de comunicação interna (VERCIC; VERCICB; SRIRAMESHC, 2012).

No Brasil, a comunicação interna também vem ganhando espaços significativos. A Associação Brasileira das Agências de Comunicação (ABRACOM) criou um Grupo de Trabalho de Comunicação Interna e realiza, desde 2013, o encontro “Verso e Reverso da Comunicação Interna” que reúne especialistas e profissionais da área para debater sobre a temática. Além disso, a Abracom publicou, em 2008, o “Caderno Comunicação Organizacional - Como Entender a Comunicação Interna”, o qual traz, de forma resumida, desde o conceito, a dicas de como mensurar a comunicação interna,

A Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) da mesma forma vem dando ênfase a temática. A Associação vem promovendo, anualmente, desde 2001, o encontro “Mix Aberje de Comunicação Interna e Integrada”, onde os participantes debatem desafios, tendências e práticas da área. O encontro está em sua 17ª Edição.

No campo acadêmico, a Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (ABRAPCORP) tem fomentado as produções científicas através de publicações e eventos na área de Comunicação Organizacional. Atualmente, a Abrapcorp realiza o Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. Na edição de 2016, os anais do evento trouxeram cerca de 10% das publicações relacionadas à temática comunicação interna. Levantamento realizado por esta pesquisadora em março de 2017, após uma busca dos termos “comunicação interna” ou “comunicação interna com empregados”, nos títulos ou no resumo das produções.

É possível perceber que a comunicação interna, apesar de ser uma área nova, está crescendo e ganhando espaço mundialmente em literatura e prática. Vercic, Vercicb, e Srirameshc (2012) afirmam que o campo vem sendo defendido por especialistas da área como um domínio independente essencial para as

organizações bem-sucedidas. Cada vez mais, as organizações e seus profissionais de relações públicas estão reconhecendo a importância de fortalecer a comunicação interna com os funcionários. (MISHRA; BOYNTONB; MISHRA, 2014). Assim sendo, a perspectiva da comunicação interna para os próximos anos é avançar ainda mais.

2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA E GESTÃO PÚBLICA EDUCACIONAL

Neste tópico, é proposto a reflexão das contribuições da comunicação interna como ferramenta estratégica de gestão pública, mais especificamente para a instituições públicas de ensino superior. Organizações responsáveis pelo processo de criação e disseminação do conhecimento (CHIARINI; VIEIRA, 2012), as quais exercem um papel de extrema relevância na formação cidadã, profissional e no desenvolvimento da sociedade, através do ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 1996). Para tanto, faz-se uma breve contextualização das transformações da administração pública, a partir da redemocratização do Brasil, bem como a Reforma da Administração e seus reflexos na gestão pública educacional. A partir daí, sugere-se como a comunicação interna pode auxiliar a gestão das instituições de ensino superior no seu contexto atual.

2.3.1 Gestão Pública Educacional como Parte Integrante da Administração Pública

A Administração Pública brasileira passou por uma série de transformações em sua estrutura organizacional ao longo dos anos, decorrentes de aspectos econômicos, políticos e sociais. Um desses fatores foi a redemocratização do país em 1985, que possibilitou novos espaços de mobilização e debate na base da sociedade brasileira, limitados durante o período do regime militar. A possibilidade de reivindicar pela população, movimentos sociais e entidades representativas fomentou uma sociedade civil mais bem estabelecida como âmbito de ação política e impulsionou a participação social na vida do Estado brasileiro.

A Constituição Federal de 1988, por sua vez, intensificou esse redesenho institucional, trazendo vários dispositivos de uma democracia representativa, como, por exemplo, o referendo, e o direito dos cidadãos de proposição de projeto de lei (KINZO, 2001). Esse novo formato institucional foi marcado por um maior

envolvimento da sociedade civil no controle das ações do governo, na cobrança nas definições das políticas públicas, bem como por serviços públicos de maior qualidade.

Paralelo a essas mudanças sociais, a década de 80 foi marcada por uma crise fiscal no Brasil. Conforme Bresser (1996), o país vivia nessa época uma estagnação e altas taxas de inflação que fez o Estado perder sua capacidade de promover o crescimento econômico. Discorrendo sobre essa conjuntura, Gonçalves (2008) expõe que a crise deixou notória a vulnerabilidade do modelo econômico brasileiro, que tinha como algumas de suas características o nacionalismo econômico e o Estado como produtor direto de bens e serviços. Em meio à instabilidade, ele já não conseguia mais atender às demandas sociais.

Análogo à crise, o modelo liberal de economia, que defendia o Estado Mínimo, se fortalecia internacionalmente. Aspecto decisivo para a implantação de um novo modelo de desenvolvimento no Brasil, fincado nos princípios do Estado Liberal. Deu-se, assim, início ao processo de desestatização do aparelho do Estado brasileiro, que reduzia o papel da administração pública como executor ou prestador direto de serviços, ficando, entretanto, com o papel de regulador ou provedor destes. Para Mantega (2001, p. 27), “os princípios básicos professados por essa nova doutrina eram a desregulação do Estado, a privatização e a abertura comercial”.

Em 1995, no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, foi lançada a reforma do Estado, justificando que seria indispensável para estabilizar e fazer avançar a economia, tornar a administração pública mais eficiente e mais direcionada à cidadania, bem como reparar as demandas de desigualdades sociais e regionais.

É preciso, agora, dar um salto adiante, no sentido de uma administração pública que chamaria de “gerencial”, baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão, que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna “cliente privilegiado” dos serviços prestados pelo Estado (BRASIL, 1995, p.7).

A reforma do Estado significava na prática uma nova forma de gerir o bem público, alicerçada nos parâmetros da administração privada como, por exemplo,

ênfase em resultados, produtividade, eficiência na prestação dos serviços, redução da burocracia, foco no cidadão, entre outros. Três princípios balizam a administração gerencial: controle de resultados, controle social e controle por competição administrativa (BRESSER, 1996).

Discorrendo também sobre os reflexos da reforma do estado nos serviços públicos, Terto e Pereira (2011), expõem que o novo modelo de administração exige dos agentes públicos, planejamento estratégico das ações realizadas, elaboração de indicadores de desempenho, maior autonomia gerencial e, principalmente, avaliação dos resultados obtidos, como uma forma de controle entre as metas traçadas e os objetivos alcançados.

Neste contexto de redemocratização e de implantação de um novo modelo de gestão, a sociedade passou a intensificar a cobrança na participação das decisões tomadas pelo Estado, bem como o retorno dos investimentos dos impostos pagos pela coletividade. Essa nova conjuntura também refletiu na gestão educacional pública visto que “a administração escolar não se faz no vazio, realizando-se, em vez disso, no seio de uma formação econômico-social, e sendo, portanto, determinada pelas forças sociais aí presentes” (PARO, 2001, p. 123).

Nessa perspectiva, Cabral Neto (2009, p. 196) ressalta a necessidade das instituições educacionais públicas acompanharem os novos padrões impostos à administração pública. “O argumento fundante desse movimento de modernização da gestão no setor público, no país, põe em relevo a necessidade de modernizar a gestão educacional em todas as suas instâncias”. Por sua vez, Terto e Pereira (2011, p. 6) discorrem sobre os avanços dos parâmetros gerencialista na administração educacional: [...] “a gestão escolar orientada por resultados, têm tido cada vez mais espaço na esfera pública e chegado às instituições escolares como premissa para uma educação de qualidade”.

Ramos, Lira e Soares (2012, p. 261), após realizar um estudo sobre a Reforma do Estado do Brasil e seus desdobramentos na modernização da gestão da Educação, realizando um corte temporal de 1995-2006, concluíram que a reforma do Estado “trouxe uma modernização na perspectiva gerencialista, resultando na descentralização, na gestão por resultados e na participação da comunidade escolar”. Os autores ainda discorrem que essa conjuntura

possibilitou impulsionar o debate em torno da qualidade da educação, da defesa da escola pública, gratuita e acessível a todos.

Contudo, é preciso ressaltar que, na Reforma do Estado, o governo alegou que precisava investir na educação básica e o ensino superior acabou ficando nas mãos de atores privados (GONÇALVES, 2008), o que refletiu diretamente no avanço da privatização do ensino superior no Brasil. Além disso, o modelo educacional pautado nos parâmetros do gerencialismo, qual seja a gestão escolar orientada por resultados, pode levar as instituições a competirem entre si e os gestores educacionais canalizarem seus esforços em índices quantitativos em detrimento dos qualitativos, a fim de garantir o alcance das metas estabelecidas (TERTO; PEREIRA, 2011). Outro ponto que merece ser observado é que o Estado acabou reduzindo sua presença e se eximindo de cumprir integralmente sua função de provedor do direito social educacional (BUENO, 2015).

Diante do exposto, é possível perceber que a Reforma do Estado refletiu diretamente na educação brasileira. Aspectos positivos como, por exemplo, o fomento ao debate de uma educação pública de qualidade, bem como, alguns avanços na educação básica. Em contrapartida, viu-se a massificação, mercantilização e privatização do ensino superior sem um efetivo controle da qualidade pelo o Estado.

2.3.2 A Busca da Eficiência do Estado e os seus Reflexos na Expansão do Ensino Superior Público

Como já exposto no decorrer deste capítulo, após a reforma gerencial e a adoção de parâmetros neoliberais, o Estado voltou sua atenção e investimentos educacionais, em grande parte, para o ensino básico, sendo que o ensino superior, em sua maioria, ficou sendo gerido pelo setor privado. Contudo, em 2007, no governo do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, foi lançado o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), elencando uma série de ações que propunha a melhoria da qualidade do ensino em todos os níveis e modalidades educacionais.

Como parte integrante do PDE, foi instituído, através do Decreto nº 6.096/2007, o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das

Universidades Federais (REUNI) com a proposta de ampliação do acesso e permanência na educação superior. Entre suas diretrizes estão: redução das taxas de evasão; aumento de vagas de ingresso, especialmente no período noturno; flexibilização dos currículos e ampliação de políticas de inclusão e assistência estudantil. Ainda como metas o REUNI propõe: o aumento do número de alunos por professor e a redução de custos por estudante.

Para aderir ao Programa, as universidades deveriam apresentar seus planos de reestruturação, e, se aprovados, eram destinados recursos financeiros adicionais para suprir as despesas decorrentes das ações propostas. O repasse dos valores extras ficaria vinculado ao cumprimento das etapas. De acordo com o relatório do primeiro ano de REUNI (MEC, 2009), das 54 universidades federais, 53 aderiram ao Programa. Ainda conforme o documento, as instituições que adotaram o Programa pactuaram, em 2008, 3.459 novos cargos, sendo 1.821 de docentes e 1.638 técnicos. Por meio do incentivo do Reuni, foram criadas quatorze universidade públicas (LÉDA; MANCEBO, 2009).

Ao fazer um estudo da arte sobre o REUNI, Baptista *et. al.* (2013), acreditam que ainda são poucas as literaturas que apresentam a avaliação do REUNI. Sendo assim, ainda não é possível apontar conclusivamente seus aspectos negativos, ficando inconsistente qualquer afirmação nessa linha. As autoras ainda apresentam, como resultado da pesquisa, que os poucos trabalhos encontrados apontam fatores positivos para o programa, tendo como principal indicador a democratização do acesso à educação.

Além do REUNI, incentivando a política de expansão do ensino superior, foi criado, em 2008, os Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia. Instituições *multicampi* pluricurriculares que visam ofertar ensino superior, básico e profissional. Os institutos são equiparados às Universidades Federais em relação à regulação, supervisão e avaliação dos cursos superiores, além da responsabilidade de promover o tripé: ensino, pesquisa e extensão (BUENO, 2015). São objetivos dos Institutos Federais em relação à educação superior, conforme a Lei 11892/2008, que instituíram os IFs:

VI - ministrar em nível de educação superior:

a) cursos superiores de tecnologia visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia;

- b) cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas na formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de ciências e matemática, e para a educação profissional;
- c) cursos de bacharelado e engenharia, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia e áreas do conhecimento;
- d) cursos de pós-graduação lato sensu de aperfeiçoamento e especialização, visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento; e
- e) cursos de pós-graduação stricto sensu de mestrado e doutorado, que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas no processo de geração e inovação tecnológica (BRASIL, 2008).

Atualmente, existem 38 institutos, composto por 644 *campi*. Para Bueno (2015, p. 143), a implantação do ensino superior nos Institutos Federais contribui para contrapor a privatização do ensino nessa modalidade, nas últimas décadas e concluiu que “impactos positivos sejam constatados num período não muito longo”. A autora ainda afirma que embora o governo do presidente Lula tenha dado continuidade às ações de investimento que contemplam instituições de ensino superior da rede privada, através de bolsas de estudos, é preciso reconhecer que houve um processo real de democratização regional da educação pública com os Institutos Federais.

2.3.3 Comunicação Interna como Ferramenta Estratégica para gestão das IFEs

Diante do exposto, é possível reconhecer que há uma pressão conjuntural para a modernização da gestão educacional pública superior, pautada nos princípios gerencialista, tais como: avaliação de desempenho, fiscalização premiação, entre outros. Utilizando-se como justificativos fatores como produtividade, eficiência, democratização e um maior controle social das ações da Administração Pública. Corroborando com esse cenário, há um anseio social pela prestação de serviços públicos de maior qualidade.

Reforçando esse contexto, se junta a função social do ensino superior público como uma possibilidade de formar cidadãos com maior autonomia e criticidade para construir uma sociedade mais justa e solidária. De igual maneira,

tem como função formar profissionais aptos a participarem do desenvolvimento científico e tecnológico, atrelados às transformações sociais, econômicas, políticas e culturais. Posto isto, enfatiza-se a importância de buscar mecanismos para impulsionar a gestão eficaz dessas instituições.

Como forma de acompanhar os resultados das instituições de ensino superior, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996) trouxe, como eixo fundamental, a necessidade de avaliação, sendo que essa tarefa ficou sob responsabilidade da União. Para tanto, o governo federal instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) – por meio da Lei nº. 10.861, de 14 de abril de 2004 - o qual é utilizado para mensurar a qualidade das instituições de ensino superior do Brasil. O SINAES designou três formas distintas de avaliação das IES, que, conforme o MEC (BRASIL, 2005), estão interligadas entre si:

- Avaliação da Instituição (Autoavaliação e Avaliação Externa);
- Avaliação dos Cursos de Graduação;
- Avaliação do Desempenho dos Estudantes (Enade).

Além desses desafios educacionais, os gestores das IEs públicas precisam estar atentos aos processos administrativos que viabilizam o alcance das metas do ensino, desde material de expediente, mobília, equipamentos a infraestrutura, os quais só são possíveis serem realizados por meio de licitação pública, conforme preconiza a Lei 8666/1993.

Ao realizarem um mapeamento da literatura sobre gestão Universitária, Janissek et. al. (2016, p. 1) observaram que ainda há uma vulnerabilidade e uma escassez de aportes teóricos mais consistentes que caracterizam a gestão universitária. “A maioria dos estudos que tem a universidade como campo de investigação aborda temáticas relacionadas com as atividades fins deste tipo de organização, quais sejam o processo e a avaliação do ensino, pesquisa e extensão”.

Para as autoras, a carência de estudos relacionados a essa temática, torna-se preocupante, em virtude das pressões internas e externas, que as instituições de ensino superior públicas vêm enfrentando por melhores indicadores e serviços mais elevados, tanto na formação cidadã e profissional do indivíduo, quanto no

desenvolvimento social.

Outra complexidade para os gestores educacionais das IEs públicas é manter um clima conciliador no que concerne ao ambiente interno de suas instituições. O quadro de profissionais efetivos das IEs é composto por duas categorias distintas: técnicos administrativos e professores. Indivíduos com suas especificidades, subjetividades e expectativas que, muitas vezes, geram conflitos que necessitam da mediação do dirigente para ser resolvido. Há também uma cobrança, cada vez maior, por parte dos servidores, de participarem dos processos decisórios das instituições, bem como de ter conhecimento dos atos dos gestores. Exigindo dos atuais dirigentes educacionais, uma gestão mais participativa, transparente e dialógica.

Assim sendo, recai sobre os gestores, que estão à frente das instituições de ensino superior públicas, buscarem estratégias eficientes que possibilitem novas práticas inovadoras, diante dos desafios postos. É preciso encontrar mecanismos para uma gestão equilibrada dos processos meios e fins (administrativos e acadêmicos), que fazem parte da dinâmica dessas instituições.

Diante desse cenário, cabe aos gestores educacionais buscarem condições que propiciem um ambiente organizacional suscetível às exigências internas e externas quanto à eficiência e eficácia dos serviços prestados. Nesta perspectiva Busch (2015), discorre que há um reconhecimento de que as instituições de ensino necessitam de colaboradores qualificados e comprometidos, que, por sua vez, precisam de líderes efetivos e eficazes para produzir resultados favoráveis. Conforme o autor, existe uma convicção generalizada de que a qualidade da liderança educacional reflete diretamente nos resultados alcançados. Para melhor compreender o termo liderança educacional, apresenta-se aqui as observações trazido por Busch (2007, p. 403).

Leadership can be understood as a process of influence based on clear values and beliefs and leading to a 'vision' for the school. The vision is articulated by leaders who seek to gain the commitment of staff and stakeholders to the ideal of a better future for the school, its learners and stakeholders.

O autor ainda acrescenta que só é possível alcançar os objetivos educacionais, se a gestão for aceita pela comunidade acadêmica. Outro ponto que

Busch chama atenção é que, se os dirigentes buscarem se concentrar apenas nas iniciativas internas, correm o risco de se tornar apenas gerenciais. Portanto, os gestores educacionais têm inúmeros desafios a enfrentar para o alcance dos objetivos organizacionais, os quais só são humanamente possíveis atingir com a contribuição dos colaboradores internos.

2.3.4 Comunicação interna: aliada dos gestores públicos educacionais

Assim sendo, traz-se aqui a comunicação interna como ferramenta estratégica para auxiliar a gestão das instituições públicas de ensino superior. Nesta perspectiva, apresentam-se as investigações de White *et. al.* (2010), as quais realizaram uma pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas abertas, com 147 funcionários de uma grande universidade *multicampi*. Em seus achados, as autoras constataram que os colaboradores, os quais tinham acesso a mais informações sobre a universidade, por meio de comissões ou contato com a gestão, manifestaram maior satisfação com o trabalho e orgulho do *campus*.

A pesquisa também apontou que os funcionários, os quais se sentiam mais bem informados, relataram perceber um senso de comunidade dentro da instituição, além de se disporem para defender a organização. Outro dado trazido pelas autoras é que os funcionários se sentem mais satisfeito com a informação quando ela parte diretamente da autoridade máxima da universidade. O estudo ainda indicou que o encontro face a face é o mais adequado para os gestores estimularem seus colaboradores a atingirem as metas da organização.

Sales (2013), em sua pesquisa, também desenvolvida em uma universidade pública, reforça os resultados positivos trazidos pela comunicação interna às instituições de ensino superior. O autor realizou entrevistas semiestruturadas com seis gestores da instituição pesquisada e obteve resposta de 168 servidores docentes e técnicos, por meio de um questionário semiestruturado na forma *online*. Como resultados de seus estudos, Sales destaca que ao ofertar uma visão sistêmica da organização, pode fazer com que os servidores se sintam corresponsáveis pela produção e transferência de conhecimento à sociedade, bem como pela formação profissional dos estudantes, enfim, sintam-se corresponsáveis pelos objetivos planejados pelas IEs para a

consecução de sua missão.

O autor ainda acrescenta que os gestores das instituições de ensino superior precisam proporcionar à comunidade acadêmica uma gestão dialógica e transparente, a fim de envolvê-la nos assuntos organizacionais e com vistas a enfrentarem os desafios interno e externos postos à esses espaços educacionais. Ele reforça que as direções dos fluxos determinarão a sinergia necessária para a ocorrência de quaisquer mudanças que sejam precisas.

Na mesma linha, Ribeiro (2015), ressalta que a comunicação, mesmo não sendo uma atividade-fim das instituições de ensino superior, é uma atividade-meio de extrema importância para a concretização dos objetivos organizacionais, pois perpassa as atividades de ensino, pesquisa e extensão, e está intrínseca aos objetivos estratégicos dos setores administrativos e acadêmicos.

Silva (2007), pesquisando sobre o processo formal de comunicação interna de uma universidade pública, já havia chamado atenção sobre a importância de compartilhar informações de forma sistêmica para integrar os programas e projetos dentro das IEs, devendo ser usada como forma de auxílio para que os serviços ofertados pela sociedade sejam realizados pelos colaboradores com qualidade.

Os seus estudos apontaram como principais barreiras de comunicação, dentro da universidade, a falta de *feedback* e a informação da chefia não compartilhada entre os funcionários. Já como fatores facilitadores da comunicação, o estudo apontou o bom relacionamento com os colegas e com o gestor. Para a autora, esses fatores devem ser observados, pois a comunicação interna impacta diretamente na operacionalização da instituição e reflete na qualidade na qualidade dos serviços.

Um fator também importante observado por Cruz (2010) é que a comunicação é uma das dez dimensões trazidas como ponto de análise do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), que está presente no artigo 3º da Leiº da 10.861/2004. Em relação à comunicação interna, o SINAES traz por diretriz:

Consistência e exequibilidade das propostas de comunicação com a comunidade interna, favorecendo a socialização das informações

e qualificando a participação coletiva nas atividades da IES, envolvendo a relação entre os cursos e demais instâncias acadêmicas (BRASIL, 2005, p. 18).

Diante do exposto, a comunicação interna, além de ser uma ferramenta que pode ajudar os gestores públicos educacionais das IEs a harmonizar o ambiente interno de suas instituições, com vistas ao desenvolvimento do ensino superior, ainda é um das dimensões de análise do SINAES, quanto à qualidade das IEs. Portanto, cabe aos dirigentes educacionais utilizar a comunicação interna como uma forte aliada na condução das instituições de ensino superior.

Contudo Welch e Rukc (2012), ressaltam que muitas vezes a comunicação interna é minada pela falta de clareza dos gestores. As autoras ainda acrescentam que é preciso compreender que os processos de comunicação precisam dar ênfase ao diálogo, ao invés de volume e canais.

Com linha de pensamento semelhante, Scroferneker (2007) destaca que alguns gestores acreditam que o envio de informações descendentes da gestão para os corpos funcionais, por meio de boletins e murais é sinônimo de comunicação interna. A autora ressalta que “comunicação interna é bem mais ampla e complexa do que simplesmente informar o funcionário” (2007, pag. 83). Para ela, a comunicação interna pressupõe a efetiva participação dos colaboradores, dando-os voz e admiti-os como partícipes do processo de tomadas de decisões.

Duarte e Monteiro (2009) também destacam as barreiras que a comunicação enfrenta nas organizações. Segundo os autores, faltam políticas, estratégias e o envolvimento, de fato, da alta gestão para transformar a comunicação em uma ferramenta de melhoria de processos, de fortalecimento da identidade organizacional e de melhoria de resultados. Eles afirmam que “as políticas na área permanecem no papel; os dirigentes não assumem seu papel de liderança de comunicação; a comunicação transparente, integrada e estratégica fica no discurso”. Assim sendo, Machiori (2010, p. 155), ressalta a importância dos gestores compreenderem o papel da comunicação interna e colocá-la em prática:

Os líderes organizacionais devem ser propulsores e otimizadores de discursos capazes de favorecer o desenvolvimento das pessoas, assim como o incremento no nível de conhecimento. Os líderes

devem assumir a postura do diálogo e não única e exclusivamente a de influenciar as pessoas. Devem, sim, olhar para a liderança transformacional, mas também observar que ela somente será realidade a partir do momento em que possa estabelecer discursos com as pessoas com as quais se relaciona (MARCHIORI, 2010, p.155).

Assim, é necessário levar em consideração que a comunicação interna depende de decisões política da gestão. Ela precisa ser assumida pela organização para que haja coerência entre o discurso e a prática. Nassar (2006, p.10, *apud* Scroferneker, 2007, p. 85) discorre que “a comunicação interna é ferramenta estratégica de gestão. [...] na verdade, é função indelegável do principal executivo de qualquer organização determinada a se desenvolver e tornar perene”. Assim a comunicação interna é uma decisão que parte primeiramente do gestor e deve ser aliada aos canais de comunicação interno.

3 METOLOGIA

Este capítulo apresenta as etapas metodológicas percorridas para o alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa. Sendo assim, são expostos o método, a abordagem e as técnicas escolhidas para o processo de investigação que guiaram a obtenção dos dados e suas análises.

Faz-se oportuno lembrar que este estudo é orientado pela seguinte problemática: como se estabelece a prática da comunicação interna no IF Sertão-PE e qual a percepção dos servidores em relação a sua eficácia? É propício também recordar os objetivos específicos que nortearam a investigação: a) verificar se existem ações planejadas de comunicação interna na instituição; e caso positivo, descrevê-las e analisá-las; b) investigar quais os canais internos de comunicação no IF Sertão-PE e se eles proporcionam o fluxo de comunicação ascendente e descendente na instituição; c) identificar a percepção dos servidores sobre a qualidade da comunicação interna praticada no IF Sertão-PE; d) verificar a percepção dos gestores sobre o uso da comunicação interna como ferramenta estratégica de gestão. e) sugerir ações de melhoria para a comunicação interna do IF Sertão-PE.

A pesquisa foi destinada aos servidores técnicos administrativos, docentes e gestores em exercício no Instituto Federal do Sertão Pernambucano (IF Sertão-PE), totalizando uma população de 937 servidores. Ressalta-se que mesmo compreendendo que os alunos fazem parte do público interno da instituição, optou-se apenas pelos servidores e gestores por entender que eles são os responsáveis pela prestação do serviço público, além disso, o tempo exíguo para a pesquisa não comportava todos os públicos, o que deixa a possibilidade da complementação de estudos posteriores.

Após a concordância da reitora e aprovação do Comitê de Ética em Pesquisas do Instituto de Psicologia (IPS) da Universidade Federal da Bahia (UFBA), foi enviado um e-mail, convidando todos os servidores para participarem da pesquisa, por meio de um questionário semiestruturado. No total, foram obtidas 256 respostas. Assim, tivemos um percentual de aproximadamente 27% dos colaboradores do IF Sertão-PE participando da pesquisa.

Para as entrevistas foram convidados o gestor máximo da reitoria e de cinco *campi* do IF Sertão-PE. Assim, foram entrevistados seis dirigentes, além de dois representantes da Coordenação de Comunicação e Eventos da Reitoria. Para sua realização, este trabalho utilizou-se de uma abordagem qualitativa e do estudo de caso como estratégia de pesquisa empírica, bem como as seguintes técnicas de coletas de dados: documentos, observação participante, entrevistas e questionário. Os resultados das informações encontradas foram triangulados para possibilitar que as respostas da pesquisa fossem conferidas a partir de diversificadas vertentes. A metodologia seguiu as seguintes fases:

Quadro 2 – Estrutura da metodologia da pesquisa

Estudo de Caso		
FASE 1 (F1)	Coleta de Dados	Técnica: documentos (F1.1) questionário (F1.2) e entrevista semiestruturada (F1.3) observação participante (F1.4)
FASE 2 (F2)	Análise dos Dados	Técnicas: (F2.1) Análise documental e análise sistemática dos dados encontrados nos questionários e entrevistas.
FASE 3 (F3)	Resultados	Técnica: (F3.1) Triangulação dos dados (F3.2) análise descritiva (F3.3) Sugestões de ações

3.1 ABORDAGEM

Neste trabalho foi utilizada uma abordagem predominante qualitativa, a qual possibilita “estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes” (GODOY, 1995, p. 22). Seus métodos tem por princípio o processo indutivo, alicerçado na descoberta e na compreensão das ações dos indivíduos em suas diferentes particularidades. Ela comporta interagir com o cotidiano do objeto pesquisado, possibilitando uma compreensão mais profunda de princípios, processos, contextos e metáforas. Foi por essa possibilidade que o método foi escolhido para guiar este trabalho, que tem como principal objetivo compreender o fenômeno da

comunicação interna dentro de uma instituição, através das percepções dos colaboradores.

Conforme Godoy (1995) a pesquisa qualitativa compreende que um fenômeno pode ser melhor analisado e entendido em seu contexto e numa perspectiva integrada. Para tanto, é preciso que o pesquisador vá a campo, a fim de “captar” o fenômeno a partir da percepção dos autores nele envolvido e levando em consideração todos os pontos de vista importantes.

Apesar de prevalecer uma abordagem qualitativa, o estudo também contou com elementos quantitativos, ao utilizar um questionário para quantificar alguns dados. A opção por um enfoque múltiplo foi escolhida pela percepção de que seria o mais adequado para conhecer e compreender o objeto de estudo proposto neste projeto em suas complexidades. Pressupõe-se que a junção das abordagens poderá trazer “uma contribuição mútua das potencialidades de cada uma delas, gerando respostas mais abrangentes aos problemas de pesquisa formulados”. (DAL-FARRA; LOPES, 2013, pag. 77). Tal opção permitiu analisar as práticas cotidianas, bem como entender melhor a compreensão dos servidores em relação à comunicação interna, através de suas narrativas e discursos. Portanto, a escolha possibilitou entender de forma holística as variáveis que envolvem este processo.

3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA: O ESTUDO DE CASO

O estudo de caso único foi o método escolhido para articular os pressupostos teóricos com os dados desta pesquisa. Segundo Yin (2010), o estudo de caso é preferido para questões “como” ou “porque”; o pesquisador tem pouco controle sobre o caso e a abordagem está no contexto da vida real, sobre um fenômeno contemporâneo. Todas essas características englobam a problemática desta pesquisa, que envolve em sua essência as percepções e relações de indivíduos com suas inúmeras variáveis, em um ambiente permeado por características contemporâneas.

Godoy (2007), por sua vez, assegura que o estudo de caso favorece o engajamento do pesquisador com o cotidiano da administração, proporcionando

uma compreensão holística, ampla e integrada da realidade das organizações. Constituindo-se em uma importante fonte de informações para medidas de natureza prática e decisões políticas, trazendo contribuições tanto para a pesquisa acadêmica quanto para a vida organizacional. Yin (2010, p. 24) também destaca o estudo de caso como método propício para buscar compreender os fenômenos organizacionais:

[...] a necessidade diferenciada dos estudos de casos surge do desejo de entender os fenômenos sociais complexos. Em resumo, o método do estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significados de eventos da vida real - como os ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos.

Yin ainda apresenta como característica do estudo do caso a capacidade do método aparelhar uma ampla variedade de evidências como entrevistas, observações, documentos e artefatos, além da necessidade dos dados convergirem de forma triangular. Características que também compreendem este estudo, o qual envolve em sua composição de pesquisa uma multiplicidade de técnicas de coletas de dados: análise documental, entrevista semiestruturada, questionário e observação participante.

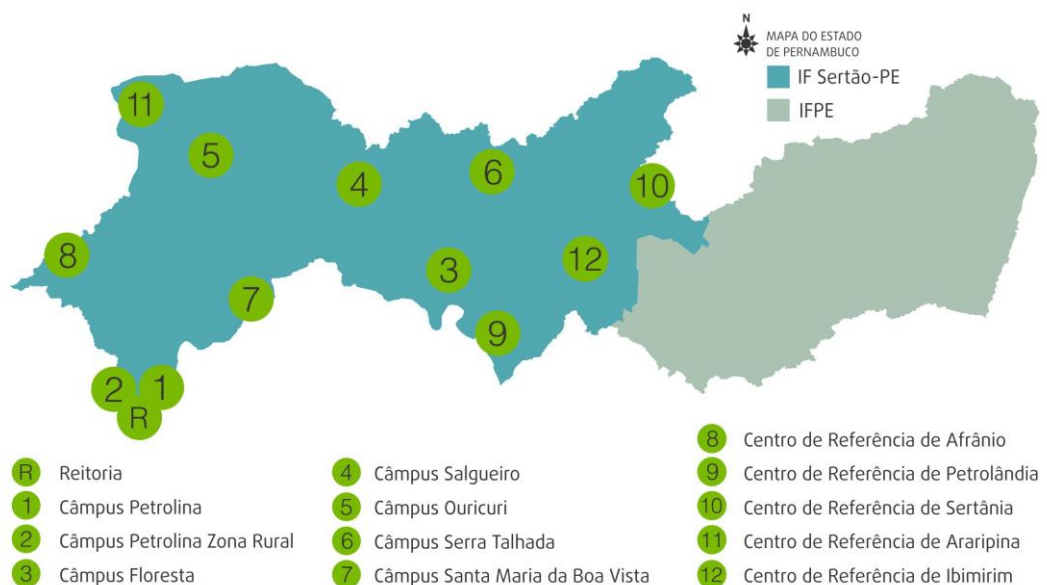
Nessa perspectiva, o método escolhido auxiliou na compreensão do fenômeno estudado, ajudando a trazer, não respostas prontas, mas pontos de convergências para perguntas como: o que os colaboradores esperam da comunicação interna? Como a comunicação interna pode ser utilizada como ferramenta de gestão educacional? Quais canais podem ser utilizados pelos gestores para melhorar o fluxo de comunicação interna?

Portanto, o estudo de caso, quanto ao seu escopo e seus aspectos metodológicos, contemplou a investigação empírica proposta neste trabalho, qual seja: investigar a comunicação interna em uma instituição pública de ensino que tem como seus agentes principais os indivíduos. Nesta pesquisa ainda optou-se pelo estudo de caso único. Conforme destaca Yin (2010, p. 71) “O caso único, preenchendo todas as condições para o teste da teoria, pode confirmar, desafiar ou ampliar a teoria”.

3.3 O CAMPO DE PESQUISA

Este estudo tem como objeto de pesquisa a comunicação interna do Instituto Federal do Sertão Pernambucano (IF Sertão-PE). A instituição foi instituída através da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que transformou os centros e escolas técnicas de ensino em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Atualmente, o IF Sertão-PE é formado por oito unidades institucionais: uma reitoria e sete *campi*, localizadas em seis municípios do Sertão Pernambucano.

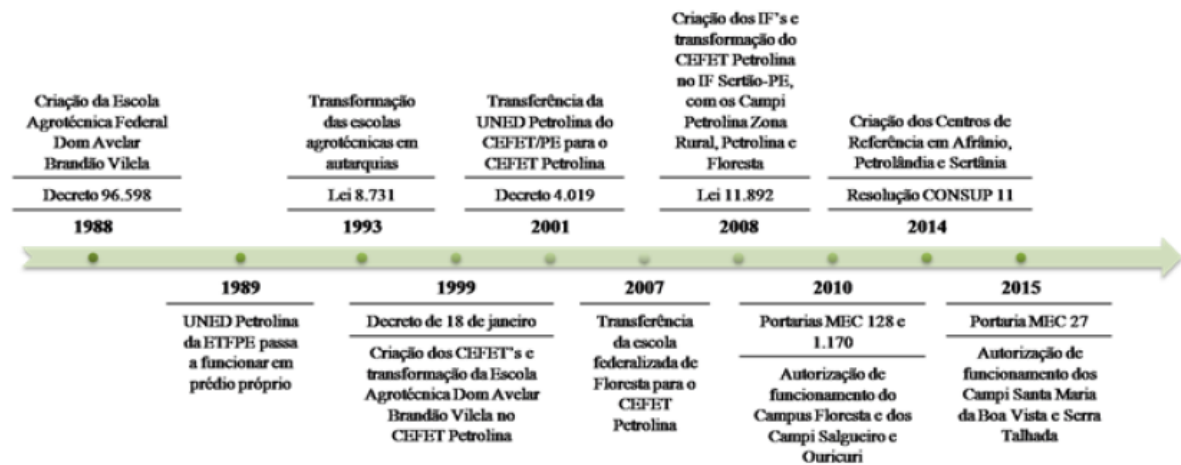
Figura 3 - Área de abrangência do IF Sertão-PE



Fonte: Disponível em: <http://ifsertao-pe.edu.br/>

Em virtude da transformação das escolas técnicas em Institutos Federais, o IF Sertão-PE tem *campi* com diferentes anos de início de funcionamento, o que traz uma heterogeneidade nas suas unidades em relação à infraestrutura (prédios mais novos e outros mais antigos) e também em relação a seu quadro de funcionários. Tem servidores recém empossados e servidores com quase 30 anos de instituição. Em fevereiro de 2017, haviam 937 servidores concursados efetivos, sendo 494 técnicos administrativos e 443 docentes.

Figura 4 - Histórico do IF Sertão-PE desde 1988



Fonte: Relatório de Gestão do IF Sertão-PE 2016

Conforme seu Plano de Desenvolvimento Institucional (2014-2018, p. 6), a missão do IF Sertão-PE é “promover o desenvolvimento regional sustentável, com foco na ciência e tecnologia, por meio do Ensino, Pesquisa e Extensão, formando pessoas capazes de transformar a sociedade”. Atualmente, a instituição atende mais de 10 mil alunos, sendo que 50% das vagas devem ser destinadas à educação profissional técnica de nível médio; 20% devem ser ofertadas para cursos de licenciatura; e 30% para cursos superiores de tecnologia, bacharelados, engenharias e cursos de pós graduação *stricto sensu*.

A oferta diversificada de serviços é a principal particularidade dos institutos federais. O aluno pode ingressar no ensino médio e seguir até a pós-graduação. Tal peculiaridade reflete diretamente na heterogeneidade do perfil dos estudantes. No IF Sertão-PE, existem discentes de 14 a mais de 50 anos.

Estruturalmente, o IF Sertão-PE é organizado em formato *multicampi*, com proposta orçamentária para cada *campus* e a reitoria. Isso na prática significa que cada unidade tem autonomia financeira, gerida pelo gestor local, exceto no que diz respeito a pessoal e benefícios dos servidores que são administrados pela reitoria, a qual é órgão central executivo da instituição, composta por um Reitor(a) e cinco Pró-Reitorias: Extensão e Cultura; Pesquisa Inovação e Pós-Graduação, Desenvolvimento Institucional; Ensino; e Orçamento e Administração. (Estatuto do IF Sertão-PE, 2009)

3.3.1 Gestão do IF Sertão-PE

Na Lei de criação dos Institutos, o gestor máximo da instituição é o (a) reitor (a), que é nomeado (a) pelo(a) Presidente da República, após consulta à comunidade escolar, atribuindo-se o peso de 1/3 (um terço) para a manifestação do corpo docente, de 1/3 (um terço) para a manifestação dos servidores técnico-administrativos e de 1/3 (um terço) para a manifestação do corpo discente. Cada *campus* tem um diretor-geral que também é indicado pela comunidade escolar, a cada quatro anos.

No IF Sertão-PE, desde sua criação (2008) até 2016, a instituição foi conduzida por três reitores *pró-tempores*, indicados pelo Ministério da Educação (MEC), sem prévia consulta à comunidade escolar. Somente em abril de 2016 a gestão do IF Sertão-PE foi assumida pela primeira vez por uma Reitora eleita (Decreto Presidencial de 12/04/2016, publicado no Diário Oficial da União - DOU, em 13/04/2016) após consulta, em dezembro de 2015, aos alunos e servidores.

Em relação aos diretores dos *campi*, cinco foram eleitos pela comunidade escolar, sendo que os gestores dos *campi* Petrolina, Petrolina Zona Rural e Floresta foram empossados em agosto de 2015, por meio da Portaria nº 460 de 19 de agosto de 2015, publicada no DOU de 20/08/2015; e os de Salgueiro e Ouricuri em março de 2016, através da Portaria nº 120 de 01/03/2016, publicada no DOU em 02/03/2016. Os dois *campi* mais novos Serra Talhada e Santa Maria da Boa Vista têm diretores *pró-tempores* indicados pela reitora, pois conforme o disposto no art. 12, § 1º, da Lei nº 11.892, de 2008, as consultas para o cargo de Diretor-Geral nos *campi* em processo de implantação deverão ser realizadas após cinco anos de seu efetivo funcionamento.

Conforme seu Regimento Interno (2011), a administração do IF Sertão-PE tem como órgãos superiores o Colégio de Dirigentes (CODI) e o Conselho Superior (CONSUP). O Colégio de Dirigentes, de caráter consultivo, é composto pelo Reitor, pelos Pró-Reitores e pelo Diretor-Geral de cada um dos *campi*. Já o Conselho Superior, de caráter consultivo e deliberativo, é composto por representantes dos docentes, dos estudantes, dos servidores técnico-administrativos, dos egressos da instituição, da sociedade civil, do Ministério da

Educação e do Colégio de Dirigentes do Instituto Federal. As presidências do CODI e do CONSUP são exercidas pela Reitora do IF Sertão-PE.

3.3.2 Equipe de Comunicação do IF Sertão-PE

A instituição possui um quadro de aproximadamente 30 servidores efetivos da área de comunicação social, distribuídos em todas as unidades do IF Sertão-PE, conforme quadro abaixo:

Quadro 3 - Profissionais de comunicação do IF Sertão-PE

Unidades	Servidores da área de comunicação
Reitoria/Comunicação e Eventos	4 jornalistas, 2 programadores visuais; 1 técnico em audiovisual, 1 relações públicas
Reitoria/EaD	1 programador visual; 1 técnico em audiovisual
<i>Campus</i> Petrolina	1 jornalista, 1 programador visual; 1 técnico audiovisual; 1 tecnólogo em comunicação institucional
<i>Campus</i> Petrolina Zona Rural	1 jornalista, 1 programador visual; 1 técnico em audiovisual
<i>Campus</i> Ouricuri	1 jornalista, 1 programador visual
<i>Campus</i> Salgueiro	1 jornalista, 1 programador visual; 1 relações públicas
<i>Campus</i> Floresta	1 tecnólogo em comunicação institucional
<i>Campus</i> Serra Talhada	1 jornalista, 1 programador visual; 1 técnico audiovisual, 1 tecnólogo em eventos
Santa Maria	1 tecnólogo em comunicação institucional, 1 programador visual; 1 técnico audiovisual

Fonte: Elaboração da autora, 2017

Os servidores dos *campi* da área de Comunicação são ligados diretamente aos diretores-gerais, e na reitoria ao chefe de Gabinete. Conforme entrevista com um representante da coordenação de Comunicação do IF Sertão-PE, são canais de comunicação interna do IF Sertão-PE, geridos pelos profissionais de comunicação da instituição: *site* institucional, boletim eletrônico semanal, campanhas educativas e de homenagem aos servidores.

3.4 Entre documentos, questionário, entrevista e observação participante

A coleta de dados foi dividida em três etapas. A primeira fase buscou analisar documentos institucionais do IF Sertão-PE. Segundo Gil (2002) a técnica tem como uma de suas vantagens a possibilidade de ser uma fonte estável e rica de dados sem trazer altos custos. Por sua vez, Cellard (2008) destaca que a análise documental é uma oportunidade para se observar os processos de evolução de sujeitos, grupos, conceitos, práticas, entre outros.

Nessa perspectiva, a análise documental foi utilizada para relacioná-la com os demais dados, oriundos de outras técnicas aplicadas nesta investigação. Foram consultados os seguintes documentos do IF Sertão-PE: Estatuto; Regimento Interno; Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); e Relatório de Autoavaliação Institucional. Essa etapa buscou mapear como a comunicação interna é institucionalizada pela gestão e se ela está legitimada nos documentos norteadores e estratégicos da organização, dando pistas para identificar o planejamento da comunicação na instituição e para compreender a visão dos gestores quanto à problemática apresentada neste trabalho.

No segundo momento, foi aplicado o questionário para mapear a percepção dos servidores quanto aos canais, fluxos de comunicação e conteúdo, além das necessidades de comunicação interna no IF Sertão-PE. Assim é importante ressaltar que a pesquisa foi realizada por meio das percepções dos participantes, a qual é seletiva e baseada em experiências anteriores dos sujeitos. (BERLO, 1985; LEIBNIZ, 1984).

A escolha do questionário fez-se pelas vantagens que o método oferece. Segundo Ghigliione e Matalon (2001, p. 17) o questionário apresenta “duas vantagens: permite observar relações ao nível dos indivíduos e obter informações

mais ricas sobre cada um”. Na mesma linha, Gil (1999) também ressalta os pontos positivos do instrumento: ele abrange um número expressivo de pessoas, garante o anonimato, permite certa flexibilidade no tempo para responder às questões e não influencia as opiniões dos pesquisados. O questionário desta pesquisa, a fim de atingir seus objetivos, foi dividido em três categorias, conforme os estudos dos teóricos abaixo:

Quadro 4 - Categorias que compõem o questionário da pesquisa e seu embasamento teórico.

Estrutura do Questionário	
Categoria	Embasamento teórico
Fluxos de comunicação	Kunsch (2003); Torquato (2002); White <i>et.al</i> (2010)
Canais de comunicação	Welch & Jackson (2007), Ruck & Welch (2012), Torquato (2002), White <i>et. al</i> (2010), Wen (2014)
Conteúdo e <i>Feedback</i>	Ruck & Welch (2012), Nassar (2009), Duarte e Monteiro (2009)

Fonte: Elaboração da autora, 2017

Na terceira etapa foram realizadas entrevistas. Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 195), a técnica é utilizada “para coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social”. Nesta pesquisa, as entrevistas foram realizadas com os dirigentes da instituição com o objetivo de verificar suas percepções em relação à função e a qualidade da comunicação interna na instituição. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com base em um roteiro de perguntas iguais para todos os dirigentes.

3.4.1 Observação participante

Como a autora deste trabalho faz parte do grupo que investiga, pois compõe o quadro de profissionais de comunicação do IF Sertão-PE, e ocupa, na atualidade, a função de assessora de Gabinete da Reitoria, foi utilizada também a observação participante. Para Godoy (2007, p. 133), a técnica tem um papel imprescindível no estudo qualitativo. “Por meio da observação procura-se apreender aparências, eventos e/ou comportamentos”. A observação pode ser de caráter participante ou não participante. Quando o pesquisador atua como observador atento e vê e registra o máximo de fatos que lhe interessa, baseados nos objetivos, é denominada não-participante. Já a observação participante acontece quando “o pesquisador deixa de ser um mero espectador, podendo assumir uma variedade de funções dentro do caso e participar dos eventos que estão sendo estudados”.

Assim, a observação participante foi naturalmente utilizada nesta pesquisa, possibilitando trazer evidências e reflexões mais profundas sobre o objeto de estudo, como por exemplo, reclamações expostos pelos servidores, os anseios da própria gestão do IF Sertão-PE em relação à comunicação interna, bem como participar da execução de ações de comunicação interna direcionada aos servidores, paralela ao andamento desta pesquisa, como por exemplo a reitoria itinerante, a qual será descrita mais adiante neste trabalho.

3.4.2 Entrelaçando dados

Os resultados das informações encontrados foram cruzados para possibilitar que as respostas da investigação fossem conferidas a partir de diversificados aspectos. Assim foi utilizada a triangulação de dados como procedimento de análise. Tal sistemática foi escolhida, pois “tem como objetivo principal o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, proporcionando conclusões mais convincentes e acuradas sobre um mesmo fenômeno” (LYRA et al., 2009, p.45).

Conforme Denzin e Lincoln (2006) a triangulação de dados é uma alternativa segura para a validação da pesquisa, pois possibilita uma compreensão mais profunda do objeto estudado. Na mesma linha, Minayo e Minayo-Goméz, (2003) afirmam que o método podem ilustrar a realidade com base em vários

pontos de vista, o que possibilita convergência e discordâncias na construção e análise dos dados. Ademais, a estratégia de triangulação metodológica é capaz de “construir coerência e coesão nas pesquisas empíricas no campo da comunicação” (FIGARO, 2014, p.125).

4 ANÁLISE DOS DADOS

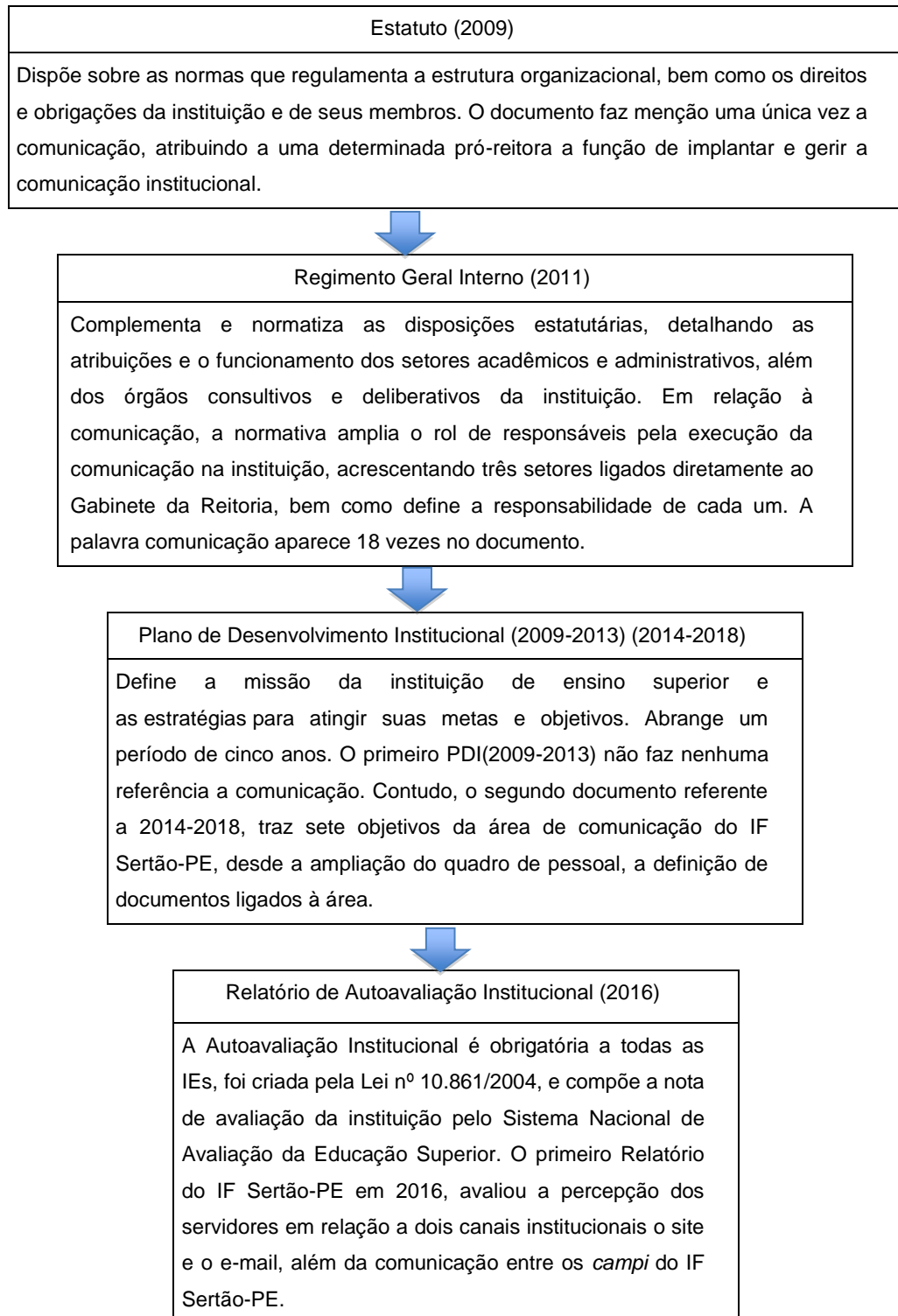
Como já exposto, a problemática desta pesquisa foca-se em dois objetivos maiores: a) analisar como se estabelece a prática da comunicação interna do IF Sertão - PE; b) Identificar a percepção dos servidores e gestores em relação à eficácia da comunicação praticada na instituição. A fim de responder as questões apresentadas, foi utilizada a combinação de várias técnicas de coletas de dados, com o objetivo de trazer os resultados conferidos por meio de vários aspectos da realidade institucional.

4.1 A PRÁTICA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO IF SERTÃO- PE

Optou-se por iniciar a apresentação dos resultados pela análise de como se estabelece a comunicação interna no IF Sertão-PE. Cabe ressaltar que os pontos de convergências aqui postos foram encontrados a partir da verificação de documentos da organização (Estatuto, Regimento Interno, Plano de Desenvolvimento Institucional, e Relatório da Comissão Própria de Avaliação); entrevistas com gestores (Reitora, Diretores-Gerais de *Campus* e Servidores da Comunicação); além de observação participante. Ressalta-se que tal sistematização buscou investigar se a área de comunicação é institucionalizada e legitimada na instituição, bem como identificar suas diretrizes e quem são os seus responsáveis, além de buscar identificar pistas do seu planejamento estratégico.

Entre os resultados encontrados, foi possível observar que de forma gradativa houve avanços em algumas metas institucionais em relação à comunicação, pode-se citar o número de profissionais de comunicação que dobrou nos últimos anos. A instituição tem 30 servidores da área. Notou-se também um processo de evolução da incorporação da comunicação nos documentos institucionais, os quais têm como objetivo nortear as ações voltadas para o ensino, pesquisa, extensão e gestão do IF Sertão-PE. A figura abaixo traz um breve histórico da evolução da comunicação nos documentos institucionais.

Figura 5 - Documentos analisados do IF Sertão-PE e a evolução histórica da comunicação



Fonte: Elaboração da autora (2017)

Os documentos acima expostos complementam-se entre si. Enquanto que o Estatuto traz de forma mais abrangente a estrutura organizacional, o regimento

interno expõe mais detalhadamente as atribuições dos setores acadêmicos e administrativos que fazem parte da instituição. Por sua vez, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) apresenta as metas e objetivos institucionais, já o Relatório de Autoavaliação analisa as ações da instituição com vista a acompanhar as metas da instituição e buscar seu aperfeiçoamento. Seguem abaixo as observações encontradas em cada documento no que tange à comunicação institucional.

- **Estatuto do IF Sertão-PE (2009)**

A palavra comunicação apareceu por uma única vez na Seção II, art. 21, inciso V, a qual afirma que a Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional (Prodi) foi designada para “implementar e acompanhar a gestão da comunicação social e marketing institucional”.

- **Regimento Interno Geral do IF Sertão-PE (2011)**

Ao verificar o documento, identificou que a palavra comunicação foi citada 18 vezes e que quatro setores da Reitoria foram destinados a realizar ações voltadas para a comunicação institucional. Nos *campi*, a responsabilidade de observar a política de comunicação recaiu sobre os diretores-gerais. Conforme abaixo:

- a) **Coordenação de Comunicação e Eventos (CCEV)** - setor ligado ao Gabinete da reitoria. Entre suas atribuições no Regimento está: estabelecer as diretrizes de uma política global e permanente de comunicação.
- b) **Assessoria de Comunicação (Ascom)** - setor também ligado ao Gabinete da Reitoria. Conforme o Regimento, compete, entre outras atribuições, articular-se com o Gabinete da Reitoria com vistas ao cumprimento de instruções e atos normativos operacionais pertinentes à comunicação.

- c) **Ouvidoria** - conforme o Regimento, é um órgão de assessoramento administrativo no que concerne à comunicação com a comunidade visando ao aperfeiçoamento das ações institucionais.
- d) **Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODI)**, entre suas atribuições está: implementar e acompanhar a gestão da comunicação social e marketing institucional.
- e) **Diretores-gerais** - Coordenar a política de comunicação social e informação do *Campus*, em consonância com a política de comunicação social do Instituto.

Como se pode observar, a comunicação expandiu-se no Regimento Geral em relação ao Estatuto. No que diz respeito ao rol de responsáveis, é possível perceber que ela foi atribuída para três setores ligados diretamente ao Gabinete da Reitoria: Coordenação de Comunicação e Eventos, Assessoria de Comunicação e Ouvidoria; e nos *campi* aos diretores-gerais. Assim sendo, a comunicação passou a ser ligada diretamente aos gestores máximos de cada unidade.

Contudo, é possível notar que, no Regimento Geral, a Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional continuou como uma das responsáveis por implementar e acompanhar a gestão da comunicação social e marketing institucional; trazendo uma incongruência em relação às diretrizes da comunicação na instituição. Uma vez que o documento também afirma que é de responsabilidade da Coordenação de Comunicação e Eventos (ligada ao Gabinete da Reitoria) estabelecer as diretrizes de uma política global e permanente de comunicação” e da Assessoria de Comunicação (ligada ao Gabinete da Reitoria) a responsabilidade de uniformização da linguagem e adequação aos princípios que regem a política de comunicação social. Assim existe uma sobreposição de responsabilidades no Regimento Interno.

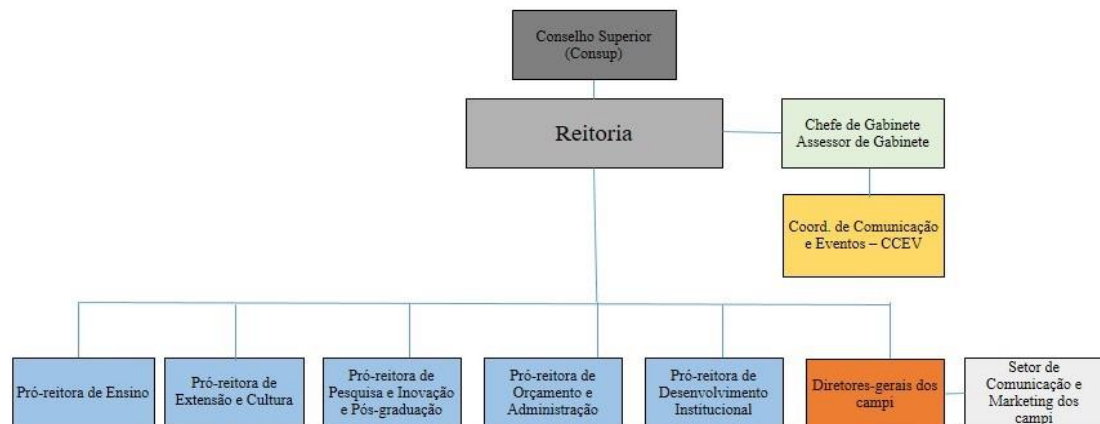
Entretanto, por meio da observação participante, percebeu-se que a Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional não geriu as ações de comunicação organizacional. Conforme o organograma do IF Sertão-PE, faz parte da estrutura organizacional da Prodi: a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), a Diretoria de

Gestão da Tecnologia da Informação (DGTI) e a Diretoria de Expansão e Reestruturação, as quais desenvolvem atividades ligadas à gestão de pessoas, tecnologia da informação e obras. Por sua vez, a Assessoria de Comunicação, também citada no documento como umas das responsáveis pela comunicação, na prática, realizava coberturas jornalísticas do reitor e representantes da gestão, quando da participação destes em eventos de interesse público.

Constatou-se ainda que a Coordenação de Comunicação e Eventos (CCEV), apesar do que rege os documentos abordados, apresenta-se como o setor responsável por desenvolver e gerir as ações de comunicação no âmbito da instituição, uma vez que todo seu quadro funcional é constituído por profissionais da área de comunicação; especificamente: 04 (quatro) Jornalistas, 02 (dois) Programadores Visuais, 01 (um) Técnico em Audiovisual, 01 (um) Relações Públicas e 02 (dois) Estagiários de Comunicação. Assim, acredita-se que houve apenas uma incorreção da Comissão responsável pela elaboração do Regimento Interno ao não suprimir a responsabilidade da Prodi quanto à implementação da comunicação institucional.

Portanto, é de responsabilidade da Coordenação de Comunicação e Eventos (vinculado hierarquicamente ao Gabinete da reitoria) implantar as ações e a política geral de comunicação do IF Sertão-PE e nos *campi* recai sobre os diretores-gerais coordenar a política de comunicação social e informação de sua respectiva unidade, em consonância com a política de comunicação social do Instituto. Ressalta-se que todos as unidades dos IF Sertão-PE tem profissionais de comunicação, os quais executam as ações da área e são ligados diretamente aos diretores-gerais. Abaixo apresenta-se figura que mostra o posicionamento da Coordenação e dos Setores de Comunicação no organograma do IF Sertão-PE.

Figura 6 - Posicionamento dos setores de comunicação no organograma do IF Sertão-PE



Fonte: Elaboração da autora, 2017

Diante do contexto, mesmo observando que há uma falta de exatidão quanto à responsabilidade da execução da comunicação institucional nos documentos institucionais e que essas normativas não estão alinhadas com a atual realidade institucional, é possível perceber que no Regimento Interno houve um esforço e um avanço em relação ao Estatuto, no sentido de trazer a comunicação como área que precisa ser planejada e posta em prática.

- **Plano Desenvolvimento Institucional (PDI) do IF Sertão-PE**

O primeiro PDI (2009-2013) do IF Sertão-PE, não traz nenhuma menção à área de comunicação institucional. Contudo, o segundo documento, referente ao quinquênio de 2014-2018, já apresenta um campo destinado à Coordenação de Comunicação e Eventos, o qual apresenta sete objetivos a serem cumpridos em relação à comunicação na instituição, desde melhora de espaço físico, equipamentos e pessoal, a fortalecer e criar novas ferramentas de comunicação interna e externa. Além da produção de documentos norteadores como, por exemplo, a Política de Comunicação do IF Sertão-PE.

Conforme entrevista com um representante de comunicação da reitoria que

participou da elaboração do segundo PDI, a Coordenação de Comunicação e Eventos conseguiu cumprir algumas de suas metas como, por exemplo, avançar em número de pessoal. Contudo, o entrevistado ressaltou que os objetivos voltados para infraestrutura, como equipamentos, ainda estão aquém das necessidades básicas, o que dificulta o trabalho, por exemplo, de produção audiovisual e que a Coordenação de Comunicação deveria ser mais valorizada pela gestão, principalmente em relação a ser transformada em Diretoria de Comunicação.

Ao entrevistar um dos gestores da reitoria sobre a falta da compra de equipamentos, o mesmo relatou que a atual gestão tinha assumido há menos de 1 ano e que já havia solicitado e estava aguardando um retorno um plano de comunicação da Coordenação de Comunicação, a fim de que houvesse um planejamento de aquisições de equipamentos, bem como de outras demandas.

Retomando a entrevista com o representante de comunicação, ao pergunta-lhe sobre os documentos específicos para a área de comunicação, ele relatou que julga que houve avanços significativos como os Manuais de Identidade Visual e de Redação Jornalísticas, mas afirmou que a instituição ainda não tem uma política de comunicação e nem um planejamento estratégico anual para área. Ressalta-se que a Política de Comunicação Institucional é uma das metas prevista no PDI do IF Sertão-PE e tinha prazo de conclusão em 2016. Conforme Kunsch, (2003) delimitar uma política de comunicação é primordial, uma vez que ela deverá conduzir toda a comunicação da empresa ou da organização. Dessa forma, a Política de Comunicação é responsável por estabelece os princípios, valores e diretrizes para o relacionamento de uma instituição com seus diversos públicos estratégicos (BUENO, 2009).

Como observadora e participe da instituição estudada, é oportuno destacar que é possível perceber um conflito entre a CCEV e a gestão. A coordenação de comunicação deseja ser transformada em Diretoria o que significaria o aumento da função gratificada do chefe do setor, bem como mais participação política na instituição, em contrapartida a gestão espera mais resultados da Coordenação de Comunicação e Eventos.

Temos problemas com as divulgações no site. Acontece da notícia de um evento ser publicada depois de uma semana após a

realização. (Gestor 5, relato de entrevista, 2017)

Os limites que são colocados por alguns profissionais de comunicação é uma grande barreira. Eles compreendem que têm limitações na atuação deles. Reuniões e encontros que impactam na vida dos servidores não são divulgados porque na compreensão deles não é notícia. E a gente recebe uma carga muito grande de cobrança, porque os servidores e a sociedade querem transparência (Gestor 1, relato de entrevista, 2017)

Se a Ascom [referindo-se a Coordenação de Comunicação e Eventos da Reitoria] fosse mais flexível ajudaria bastante a comunicação interna (Gestor 2, relato de entrevista, 2017).

No outra vertente, um dos representantes de comunicação destacou que a comunicação institucional é um desafio diário que os profissionais de comunicação enfrentam para delimitar, pois confundem o que é comunicação organizacional, com falta de transparência nas rotinas administrativa ou falta de integração entre os setores.

Essa percepção causa uma indevida insatisfação cuja atribuição é dada ao setor de comunicação institucional. No entanto, o planejamento dos fluxos dos processos administrativos são de atribuição dos gestores de seus respectivos setores. O setor de comunicação poderá participar do processo de planejamento de ações para mudança da cultura organizacional orientada pela gestão da organização (Representante da CCEV 2, relato de entrevista, 2017).

Diante dos relatos, é possível perceber que falta um alinhamento entre a gestão e a Coordenação de Comunicação em virtude dos interesses dos dois grupos: a comunicação esperar reconhecimento e uma diretoria, enquanto que a gestão deseja uma atuação mais efetiva e estratégica da comunicação. Ratificando o exposto por Simões e Lima (1997) que afirmam que as organizações são ambientes políticos e trazem por natureza a possibilidade de conflitos, em virtude do confronto de interesses de seus membros. Para Simões e Lima (1997, p.104) “a dinâmica organizacional revela-se uma dinâmica de luta pelo poder. Uma dinâmica onde um tenta influenciar aos outros a fim de que seus interesses, fundados em suas necessidades, sejam atendidos”.

Assim sendo, o IF Sertão-PE precisa traçar sua política de comunicação, por meio de uma construção coletiva, resultado do consenso dos profissionais de comunicação e dos gestores, a qual permita abarcar as necessidades reais de seu

público estratégico e torne-se base para ações planejadas e sinérgicas de comunicação. Cabe destacar que a política de comunicação não se resume a um documento com texto bonito, mas um compromisso das várias instâncias que compõem a instituição, bem como é preciso compreender que a comunicação não se confunde com transmissão de informação, mas com a construção de uma cultura de comunicação (BUENO, 2015). Portanto, a Política de Comunicação só será possível se houve o interesse e a conscientização da amplitude tanto dos profissionais de comunicação como da gestão.

Como já posto anteriormente, constatou-se que a instituição também não tem um Plano Anual de Comunicação Organizacional, o qual trace ações, de forma sistemática, para atingir os objetivos dispostos no PDI, bem como permita abranger todo o *mix* que constitui o composto da comunicação organizacional, que segundo Kunsch (2003), é constituído pela comunicação institucional, mercadologia, interna e administrativa. É oportuno lembrar, como já disposto na literatura presente neste trabalho, que as ações de comunicação devem ser planejadas e integradas, abrangendo, meios, canais, recursos e intenções, a fim de delinear estratégias e ações mais efetivas que envolva todo o seu universo de *stakeholders* (KUNSCH, 2003, BUENO, 2009).

Retornando para os objetivos dispostos no PDI, em relação à meta voltada para criação de novas ferramentas de comunicação, o entrevistado de comunicação citou como avanço a produção trimestral da revista institucional e a reformulação do site, o qual modernizou a página institucional e atualizou várias informações institucionais. Em 2014, a instituição tinha como canais oficiais de comunicação o site, o boletim eletrônico e página do facebook. Ao questionar outro representante da comunicação sobre as ações específicas de comunicação interna, a qual é apresentada no PDI como “Intensificar a divulgação institucional do IF Sertão-PE, interna e externamente”, ele destacou que a equipe criou os seguintes canais:

- ✓ Canais no site Institucional: páginas de notícias para cada *campus* e reitoria (comunicação interna e externa), página da gestão de pessoas com informações específicas para os servidores, páginas para cada setor da instituição, página da lei de acesso à informação.
- ✓ Boletim Eletrônico semanal.
- ✓ Campanhas educativas temáticas (Servidor Consciente), campanhas

de homenagem aos servidores (datas comemorativas e dia de profissões)

Em relação às páginas inseridas no site para cada setor, compreende-se que a ação possibilitou tornar público orientações no que tange às áreas específicas da instituição como, por exemplo, a página da Diretoria de Gestão de Pessoas. Nela está disponível o Manual de Legislação e Normas que contém informações sobre o exercício de direitos e deveres dos servidores, no âmbito da instituição. Contudo, muitos servidores ainda desconhecem o conteúdo e a quantidade de informações disponíveis no site, uma vez que no questionário desta pesquisa, na seção destinada para que os servidores acrescentassem sugestões de conteúdo, eles apresentaram vários assuntos que estão disponíveis no Manual. Assim, é importante criar os canais, mas também realizar a divulgação deste para seu público de interesse. No que concerne às campanhas em homenagem aos servidores, acredita-se, por meio da observação participante, que elas são bem aceitas pelo público interno do IF Sertão-PE. Percebeu-se que essas ações se intensificaram no decorrer deste ano, em virtude da chegada de um profissional de relações públicas. Já o boletim eletrônico é a terceira ferramenta de comunicação na ordem de preferência dos servidores, ficando atrás do e-mail e do site institucional, de acordo com os resultados encontrados no questionário desta pesquisa. Assim, é possível perceber que duas das ações são meios descendentes: páginas do site e o boletim eletrônico, criado com o objetivo de transmitir informações institucionais. Já as campanhas em homenagem aos servidores geralmente têm interação, pois são publicadas na página oficial do IF Sertão-PE e o servidor pode realizar comentário nas postagens.

- **Relatórios da Comissão Própria de Avaliação (CPA)**

Conforme preconiza a Lei 10.861/2004, a Comissão Própria de Avaliação (CPA) é responsável por articular e coordenar a avaliação interna da instituição, observando dez dimensões do universo acadêmico, entre elas a comunicação. A CPA do IF Sertão PE é formada por servidores de todos os *campi*, escolhidos por meio do voto da comunidade acadêmica.

O primeiro relatório da CPA do IF Sertão-PE foi divulgado em 2016, referente ao ano de 2015. Em relação à comunicação, o documento mediu a percepção dos servidores sobre o site e o e-mail institucional, além da comunicação entre as unidades. O site e o e-mail foram avaliados respectivamente, 76,7% e 69,7% como bom ou regular. Conforme o relatório, os números denotam que as ferramentas avaliadas atendem as exigências básicas da instituição.

Entretanto, a comunicação entre as unidades que compõem a instituição, incluindo a Reitoria, tem sido de acordo com 39, 6% dos respondentes ruim ou péssima. Para a comissão, tal resultado demonstra que há uma necessidade da instituição criar mecanismo de maior “interatividade, principalmente as que busquem meios não eletrônicos”. Assim, é possível observar que o IF Sertão-PE tem uma lacuna evidente em relação à comunicação entre as unidades. Tal fato pode se justificar em virtude da instituição ser *multicampi* e ter unidades em seis municípios do Sertão Pernambucano, proporcionando uma dispersão geográfica.

Deste modo, é importante que o Instituto trace novas estratégias para fomentar os espaços de interação, a fim de que as unidades compreendam que tenha uma missão comum a alcançar. Como ressaltam Ribeiro e Marchiore (2008), diante da dinamicidade da contemporaneidade, é necessário que as organizações busquem novas metodologias de comunicação que tenham como base o diálogo e a interação. No final relatório, a CPA apresentou proposições em relação à comunicação institucional:

1. Utilizar os meios de comunicação do IF Sertão-PE para divulgação das atividades realizadas em conjunto com Coordenações de Curso de Graduação e Núcleos Docentes Estruturantes (NDE). Dentre os meios a serem explorados destaca-se o uso dos televisores, jornais impressos ou boletins internos.
2. As coordenações dos cursos de graduação devem promover a divulgação do Projeto Pedagógico dos cursos (PPC) de cada curso, fomentando a compreensão do documento pela comunidade acadêmica. Para que se alcance o público alvo com mais eficiência, sugere-se um documento “resumido” com os pontos mais relevantes que venham interessar os docentes.
3. Tornar documentos norteadores das ações de planejamento e avaliação institucional, tais como PDI e Regimentos internos, mais acessíveis, buscando ferramentas mais práticas e simples para que estes cheguem à luz do

conhecimento dos docentes e técnicos administrativos.

4. Utilizar meios de comunicação existente nos *campi* tais como TVs, circular interno, boletim informativo, e-mail e até mesmo grupo de *whatsapp*, ampliando assim as estratégias de comunicação para que as coordenações de pesquisa, ensino e extensão possam ter maior cooperação com outras instituições, buscando efetivar o intercâmbio entre as mesmas.
5. Repensar sobre o uso dos meios de comunicação e adequação de estratégias para que ocorra uma melhora na comunicação interna (intra inter e *campi*). Pode-se fazer uso dos mesmos canais de comunicação citados no item anterior.
6. Sugere-se que o setor de saúde situado nos *campi* desenvolvam estratégias para melhorar a divulgação dos serviços ofertados, principalmente quanto ao ambulatório e ao setor psicossocial. Este setor pode e deve explorar os meios de comunicação existentes ou criar um folder informativo detalhando as ações / serviços que são prestados pelo setor, bem como as ações já realizadas.
7. Reforçar a existência de estruturas de uso comum pela comunidade, a exemplo de ambientes como anfiteatro e copa e suas possíveis utilidades, bem como as regras para uso de tais dependências.
8. Buscar soluções para melhorar a qualidade dos recursos institucionais utilizados para comunicação, a exemplo do Sistema de Apoio à Gestão Educacional (SAGE) e sistemas utilizados com finalidade de registro e divulgação de informações vinculadas a ensino, pesquisa e extensão, o que inclui os programas ofertados pelo instituto

Como pesquisadora, é oportuno fazer algumas considerações em relação às proposições postas: a) a CPA sugere a utilização de jornais impressos. Mas acredita-se que não seja o melhor meio, em virtude de questões ambientais, uma vez que a instituição tem quase mil servidores e mais de dez mil alunos; b) a utilização do uso de *whatsapp*, entretanto como será posteriormente apresentado nos resultados do questionário desta pesquisa, o aplicativo não é legitimado pelos servidores como uma ferramenta de comunicação oficial pública; c) não é possível compreender como os meios de comunicação interno citados na proposição 4 “TVs, circular interno, boletim informativo, e-mail”, podem ajudar “as coordenações de pesquisa, ensino e extensão ter maior cooperação com outras instituições, buscando efetivar o intercâmbio entre as mesmas”.

Isto posto, também discorre que, por meio da observação participante, percebeu-se ações do IF Sertão-PE no sentido de atender algumas proposições: a) foi criado no site uma aba para cada curso, disponibilizado os PPCs de forma dinâmica por *menus*, além disso é possível encontrar o Regimento do Núcleo Docente Estruturante de alguns cursos superiores. Contudo, cada curso tem um Coordenador e acredita-se que a forma mais efetiva é apresentar os PPCs nas reuniões de coordenações e informar que os documentos estão disponíveis no site. b) realizou o “1º Encontro de Coordenadores de Cursos e o 1º Encontro de Administração e Planejamento do IF Sertão-PE”, os quais reuniram servidores da reitoria e todos os *campi*. c) Foram criados alguns Comitês como o de Extensão, que reúne mensalmente representantes de Extensão de todas as unidades.

4.1.1 Considerações sobre a implementação da comunicação interna no IF Sertão-PE

Portanto, ao realizar a avaliação do Estatuto, Regimento Interno, PDI e relatório da CPA, alinhadas as entrevistas com representantes da CCEV e gestores, percebe-se que a comunicação paulatinamente vem sendo inserida nos documentos institucionais que norteiam as diretrizes e ações do IF Sertão-PE. No entanto, foi possível observar algumas inconformidades em relação aos responsáveis por gerir a comunicação. Além de que o IF Sertão-PE, apesar de ter várias iniciativas, não dispõe de uma política e de um plano anual de comunicação que sistematizem as ações da área, o que pode possibilitar a presença de lacunas nos fluxos institucionais. Para exemplificar, o conflito presente entre os profissionais de comunicação e gestores, bem como as lacunas apresentadas no relatório da CPA em relação à comunidade interna entre as unidades.

Diante do exposto, o IF Sertão-PE precisa revisar o Estatuto e o Regimento Interno de modo a harmonizá-los, através da definição de responsabilidade e atribuições da comunicação organizacional. Necessita também criar sua política de comunicação, em consenso entre gestão e profissionais de comunicação, a qual estabeleça, de maneira sistemática, as diretrizes gerais e oriente a comunicação como um todo na instituição. Posteriormente, o Instituto necessita traçar de forma integrada e planejada as ações voltadas para a comunicação, através de um Plano

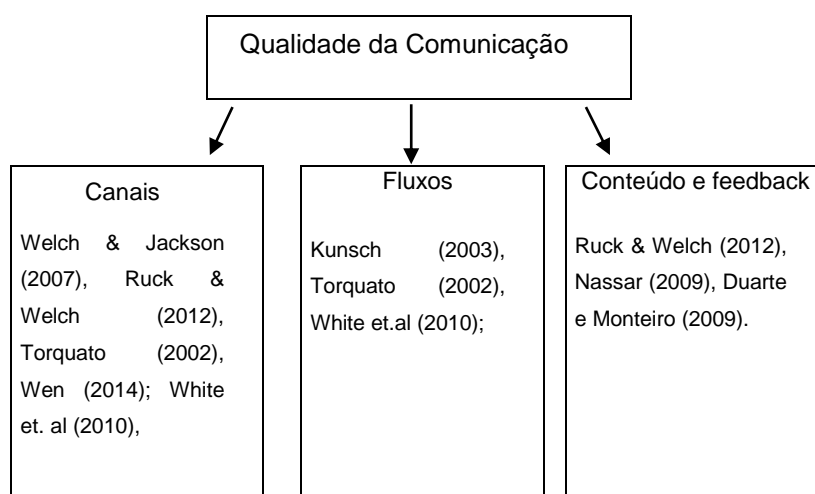
de Comunicação Organizacional, que permita a instituição construir relacionamentos com seus públicos e fortalecer sua imagem perante a sociedade.

4.2 A COMUNICAÇÃO INTERNA POR MEIO DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES E GESTORES

A fim de aprender a percepção dos gestores e servidores em relação à qualidade da comunicação no IF Sertão-PE, também foi utilizado o cruzamento de múltiplas técnicas de coleta de dados, abrangendo entrevistas, observação participante e um questionário semiestruturado *online*, o qual foi destinado a todos os técnicos administrativos e docentes do IF Sertão-PE, em efetivo exercício na instituição.

A sistematização das técnicas, além buscar identificar a percepção dos servidores sobre a qualidade da comunicação interna praticada na instituição, ainda procurou mapear as principais necessidades de comunicação interna no IF Sertão-PE, visando sugerir ações de melhoria para a instituição. Para tanto, dividiu-se o questionário em três categorias, conforme os conceitos já apresentada ao longo deste trabalho:

Figura 7 - Categorias utilizadas para avaliar a qualidade da comunicação e os principais autores tomados como referência



Fonte: Elaboração da autora (2017)

Além das três categorias o questionário traz o perfil dos respondentes e foi dividido em duas seções. Na primeira o servidor respondia perguntas sobre a comunicação interna geral do IF Sertão-PE que é de responsabilidade dos dirigentes da reitoria e da Coordenação de Comunicação e Eventos e na segunda sobre a comunicação interna de sua respectiva lotação (*campus* ou reitoria), a qual tem por responsabilidade os dirigentes de cada unidade e seus setores de comunicação.

A fim de não causar constrangimento aos participantes, optou-se, quando da análise individuais das unidades, intitulá-las de A, B, C, D, E, F, G e H, por critério de maior nota.

4.2.1 Perfil dos respondentes

Ao analisar os resultados relacionados ao perfil dos respondentes, constatou-se que a maioria é do gênero masculino (55%,5 homens e 44,5% mulheres). Sendo que a maior parte (45,7%) trabalham de 4 a 12 anos na instituição, seguidos de servidores que atuam a menos de 3 anos no IF Sertão-PE (41, 8%). Obteve-se ainda 12,55% de respostas dos servidores de 13 a 30 anos de exercício no Instituto. É importante destacar que a maioria dos profissionais foram contratos após o transformação da instituição em Instituto Federal, em 2008. Só em 2016, ingressaram mais de cem servidores, conforme relatório de gestão de 2016 do IF Sertão-PE.

A época da aplicação do questionário, a instituição tinha 937 servidores em seu quadro funcional. Sendo que 494 correspondia à carreira de técnicos administrativos, enquanto 443 representava o quantitativo de docentes. Desse total, a pesquisa contou com a participação de 256 respondentes, o que equivale a aproximadamente 27% do quadro total de servidores da instituição.

A partir da amostragem constatou-se uma maior participação dos técnicos administrativos efetivada no quantitativo de 169 respondentes, que corresponde a aproximadamente 34% do total de servidores pertencentes a este plano de carreira. Já a participação docente, por sua vez, compreendeu a quantidade 84 respondentes, evidenciando um percentual de aproximadamente 19% do total desta categoria em exercício na instituição.

Quadro 5 – Demonstrativo Quantitativo (amostragem) dos respondentes da pesquisa

Servidores	Quadro Geral		Quadro de Respondentes		
	Quantitativo	Percentual por Categoria	Participantes	Percentual por Categoria**	Percentual do Total de Servidores
Docente	443	47,28%	84	19%	8,9%
Tec. Administrativo	494	52,72%	169	34%	18,1%
Total	937	100%	256	*	27%

Fonte: Elaboração da autora (2017)

*Total não se aplica. Uma vez que os percentuais apresentados na coluna fazem referências ao número de participantes de cada categoria separadamente.

** Valores aproximados

O plano de carreira dos técnicos administrativos em educação, definido pela lei nº 11.091/2005, é composto por níveis de classificação diferentes (A, B, C, D, E), categorizados a partir da escolaridade e funções distintas. O menor nível é o “A” que exige como escolaridade mínima, ao ingresso nos cargos contemplados neste nível, o ensino fundamental incompleto (exemplo: servente de limpeza, operador de máquinas, etc.). Na outra vertente, a letra “E” representa o nível mais alto entre os outros elencados na referida lei, sendo seus cargos preenchidos por profissionais com diploma de nível superior (administrador, contador, jornalista, etc.). Contudo, a maioria dos servidores da instituição tem escolaridade superior aos exigidos para seus cargos.

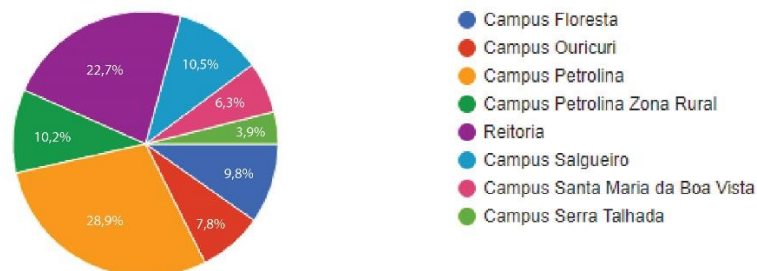
Nesta pesquisa, a predominância de participantes foi de nível D (46,2%). Mas houve retorno dos servidores de todos os níveis do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos: A (1%), B (2,1%), C (14,9%), E (35,9%). No ensejo, ressalta-se que os cargos A e B estão em extinção, à medida que os servidores estão se aposentados não serão substituídos. No IF Sertão-PE, atualmente, há um total de 36 servidores das categorias A e B, lotados nos *campi* mais antigos (*Campus* Petrolina e Petrolina Zona Rural). Assim sendo, o percentual de respondente por categoria foi bem semelhante à realidade institucional, no que se refere ao quantitativo de profissionais por nível de classificação na instituição. Os

servidores de nível D são o que ocupam o maior número de cargos entre os técnicos administrativos, aproximadamente (42%), seguidos do nível E (33%).

O perfil dos respondentes também foi bem heterogêneo em relação à formação acadêmica, desde o ensino fundamental (5,5%) a doutores (4,7%). Mas prevaleceu os servidores com Pós-graduação lato sensu (45,7%), o que também reflete a realidade institucional. No quadro funcional do IF Sertão-PE, a maioria dos servidores têm pós-graduação.

A unidade que deu a maior contribuição em resposta foi o *campus* Petrolina, com um total de participantes de (28,9%), seguidos dos servidores da Reitoria (22,7%). O menor percentual foi do *campus* Serra Talhada (3,9%). Esses dados coadunam com o quantitativo de servidores de cada unidade. O *campus* Petrolina é o mais antigo - com 33 anos de funcionamento - e tem o maior número de servidores em exercício, seguido da Reitoria. Enquanto que o *campus* Serra Talhada é a unidade com o menor quantitativo de profissionais, pois foi inaugurado em janeiro deste ano. Outro fato que também possa justificar a maior participação dos servidores é o fato da pesquisadora deste trabalho ser lotado no *campus* Petrolina e atualmente está desenvolvendo suas atribuições na Reitoria, o que proporciona uma maior aproximação com os servidores dessas unidades.

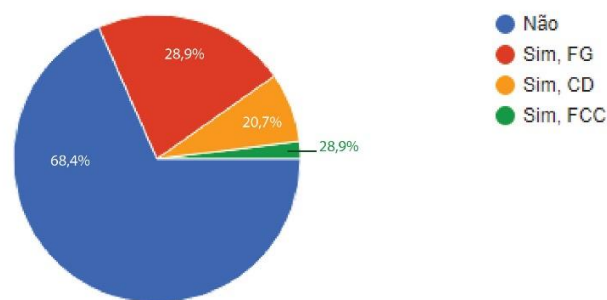
Gráfico 1 - Distribuição dos respondentes do questionário por unidade de lotação



Fonte: Elaboração da autora (2017).

Por fim, é importante ressaltar que a maioria dos respondentes (68,4%) não ocupam Cargo de Direção (CD), Função Gratificada (FG) ou Função de Coordenador de Curso (FCC), os quais atribuem acréscimo de remuneração aos servidores que desenvolvem função de direção, chefia ou assessoramento na administração da instituição.

Gráfico 2 - Distribuição dos respondentes do questionário por cargo de direção



Fonte: Elaboração da autora (2017)

Assim, pode-se constatar que a amostra desta pesquisa conseguiu atingir os servidores de diferentes anos de ingresso na instituição, bem como de distintos níveis de escolaridade e categorias, legitimando-se, portanto, por alcançar a diversidade de perfis de profissionais que compõem o IF Sertão-PE.

4.2.2 Canais de Comunicação: preferência e aceitação

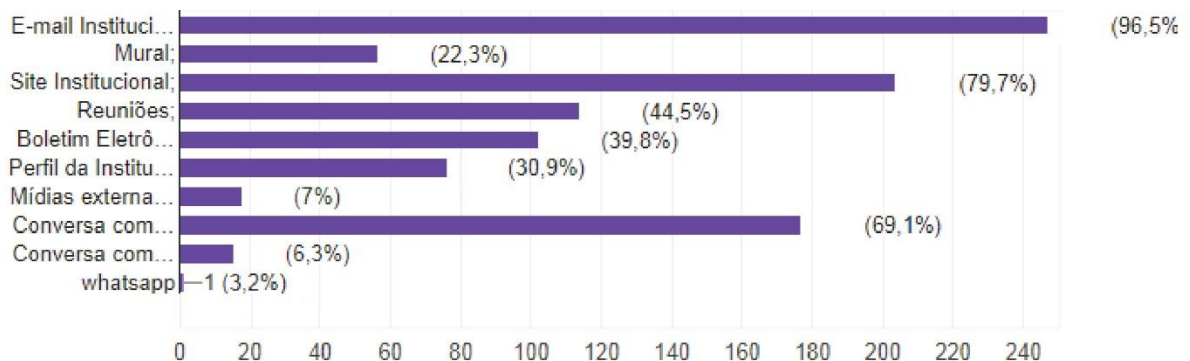
Nessa categoria, foram feitas perguntas de múltipla escolha (obrigatórias), e uma aberta (não obrigatória), com o objetivo de mapear quais os canais de comunicação mais usados pelos servidores, bem como suas opiniões em relação ao conteúdo desses meios, além de solicitar sugestões de novos instrumentos. Nessa perspectiva, buscou-se identificar a preferência de canais e a adequação dos conteúdos das mensagens.

A primeira pergunta da seção investigou qual o canal os servidores têm mais acesso às informações institucionais. Era possível marcar mais de uma opção. As respostas apontaram que o e-mail institucional é a ferramenta que tem uma maior abrangência (96,5%), seguido do site (79,7%). A conversa com colegas

também trouxe números bem expressivos (69.1%), o que reflete as redes informais de comunicação presentes na instituição. Conforme Torquato (1986), elas surgem das relações interpessoais e são espontâneas entre os funcionários. Manifesta-se, portanto do convívio em grupo, e é delas que nascem os rumores e boatos. Por sua vez, Kunsch (2003) ressalta que toda organização tem redes informais e não tem como renegá-las. Pelo contrário, ela deve ser orientada para o lado construtivo, auxiliando as instituições a encontrarem respostas mais rápidas para as inquietudes do ambiente organizacional.

Um dado que também chama atenção é que 13,3% dos respondentes afirmaram que sabem das informações por pessoas ou canais de comunicação externos, o que pode provocar informações desencontradas. Ressalta-se que colaboradores mal informados podem gerar prejuízos imensos a instituição, desde insegurança, rumores a críticas para o público externo (BUENO, 2009). Ainda nessa seção, um número pequeno de servidores (3,2%) acrescentaram que ficam sabendo das informações por grupos de aplicativo de conversa (*whatsapp*).

Gráfico 3 – Demonstrativo dos canais em que os servidores têm mais acesso às informações institucionais



Fonte: Elaboração da autora (2017).

Em relação à frequência de acesso, o e-mail institucional também se sobressai; 98,5% dos servidores afirmaram que utilizam a ferramenta sempre ou com frequência. Assim sendo, o resultado exposto reitera as observações realizadas por White et. al (2010), a qual indicou que o correio eletrônico é um meio adequado para envio de informações rápidas e atualizações. Contudo, no espaço aberto do

questionário, vários servidores realizaram críticas sobre a funcionalidade do e-mail institucional.

Quanto ao e-mail institucional, desisti de fazer uso dele por conta dos problemas recorrentes. (Servidor 1, relato deixado no questionário). A caixa de entrada é muito pequena para receber as comunicações internas (Servidor 2, informação no questionário; 2017).

Nas entrevistas, os dirigentes em sua maioria também ressaltaram que acredita que o e-mail institucional seja o canal mais efetivo para transmitir comunicados e encaminhar divulgação de ações institucionais. A princípio, todos indicaram apenas os meios eletrônicos, não falaram sobre impressos e encontros face a face. Só após serem perguntados, eles relataram que também utilizam as reuniões para transmitir informações aos servidores. Ao falarem das reuniões, os gestores justificaram que existem dificuldades para realizar encontros face a face, em virtude dos calendários letivos, uma vez que é preciso suspender as aulas para englobar todos os servidores. “A reunião com a comunidade faz tempo que eu fiz. Toma um dia inteiro. Eu tenho que parar a aula” (Gestor 2, relato de entrevista; 2017). Também foi dito que há complexidade ao realizar reuniões conjuntamente com duas categorias distintas: docentes e técnicos administrativos.

Como as reuniões são com todos os servidores. As vezes se prolonga demais e quando a pauta se volta para a parte pedagógica, eu sinto que há um desinteresse dos colegas técnicos administrativos participarem dos assuntos (Gestor 5, relato de entrevista, 2017).

Ao tempo em que os dirigentes narravam sobre os meios de comunicação, eles também foram apresentando as barreiras de comunicação na utilização desses meios. Sobre o e-mail, os gestores queixaram-se que nem todos os servidores acessam a ferramenta e muitas vezes apagam a mensagem sem ler.

Às vezes envio um comunicado por e-mail. Depois os servidores me encontram no corredor da instituição e me pergunta a mesma informação. Eu acabo explicando. Mas também recebo muito *feedback* positivo dos e-mails enviados (Gestor 2, relato de entrevista, 2017).

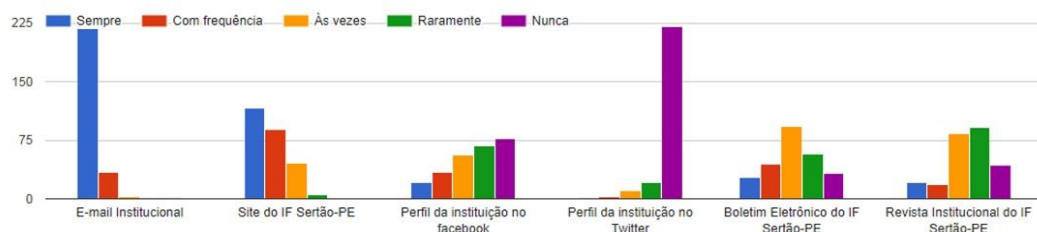
O conteúdo do site institucional e as normativas da ASCOM também foram

apontados pela maioria dos gestores como um dos fatores que dificulta a comunicação entre gestão e comunidade acadêmica. Também foram apontados como empecilhos de comunicação a falta de interesse do servidor sobre as informações institucionais e barreiras culturais. É também uma questão de cultura. “A gente precisa internalizar que é preciso passar a informação” (Gestor 1, relato de entrevista, 2017).

Assim sendo, mesmo com as dificuldades postas, é consenso entre servidores e gestão que o e-mail é a ferramenta mais eficaz de comunicação atualmente na instituição. Mas como já exposto, apesar da sua importância como ferramenta de comunicação interna, o e-mail institucional utilizado pelo IF Sertão-PE tinha lacunas que acabavam dificultando o fluxo das informações. Um dos exemplos que pode ser citado foi o próprio envio do questionário desta pesquisa, que não chegou a aproximadamente 4% dos destinatários, pois as caixas de mensagens dos servidores estavam cheias. Destaca-se que, após a aplicação deste questionário, o serviço do e-mail institucional foi migrado da Plataforma Expresso Livre para a Plataforma *G Suite for Education*, o que solucionou problemas e queixas recorrentes como a falta de espaço e excesso de *spam*.

Ainda em relação à frequência de acesso, o site institucional ocupa o segundo, somando 80,1%. Já as ferramentas menos utilizadas são relacionadas as mídias sociais oficiais da instituição: 56,7% e 94%,5 do servidores afirmaram que nunca ou raramente acessam, respectivamente, a página do *facebook* e o perfil do *twitter*. Tal resultado reafirma os achados encontrados por Men (2014) em sua pesquisa: os colabores preferem os canais tradicionais às mídias sociais, ainda que as utilizem muito em sua vida pessoal.

Gráfico 4 – Demonstrativo da frequência de acesso aos canais institucionais



Além da baixa aceitação das mídias sociais como ferramenta de comunicação institucional, alguns servidores, no campo do questionário destinado a realizar críticas ou sugestões, manifestaram que não legitimam os aplicativos de mensagens instantâneas como meio oficial de transmissão de informação da instituição.

Desconsidero o whatsapp (aplicativo de conversa), enquanto ferramenta legal para a gestão. (Servidor 3, relato registrado no questionário, 2017). Fico sabendo das informações depois que acontecem, pois marcam as reuniões e dão aviso pelo *whatsapp* (Servidor 4, relato registrado no questionário, 2017).

Acrescenta-se ainda que, com o objetivo de identificar novas ferramentas de comunicação, as quais ajudassem no fluxo de comunicação interna do IF Sertão-PE, foi elencando uma série de novos canais de comunicação para que os servidores indicassem quais eles acreditavam que poderiam melhorar a comunicação interna na instituição. Nos resultados, os aplicativos de mensagens instantâneas foram os menos sugeridos pelos servidores. Contudo, nas entrevistas com os gestores, dos seis entrevistados, três afirmaram que suas unidades têm grupos de aplicativos de conversas instantâneas. “Temos um grupo de todos os servidores no *whatsapp*. E eu acho que é uma ferramenta de comunicação rápida” (Gestor 3, relato de entrevista, 2017).

Ressalta-se que a unidade do gestor, o qual realizou a citação acima, foi a que teve a menor média na avaliação da comunicação interna pelos seus servidores. Coincidentemente, a unidade que teve a maior nota também tem um grupo de aplicativo de mensagens instantâneas. Entretanto, o dirigente destacou, que apesar de existir a ferramenta, a qual não foi criada pela gestão, a avalia negativamente e acrescentou que tem servidores que fazem questão de não participar. O dirigente ainda complementou que já ocorreram problemas de a mensagem não chegar a todos os servidores, e se preocupa com os assuntos que são postos no aplicativo, pois compreende que não é o melhor canal para transmitir informações internas.

Determinadas discussões, pela complexidade, não deveriam ser colocadas lá, e sim discutidas em reuniões. Algumas informações são exageradas. Não acho muito positivo a ferramenta. Já chamei atenção do pessoal do que se coloca nessa ferramenta para que a nossa unidade não seja prejudicada. Eu acompanho mais do que

dou retorno. Faço o máximo possível para não discutir nada dentro no grupo (Gestor 4, relato de entrevista, 2017).

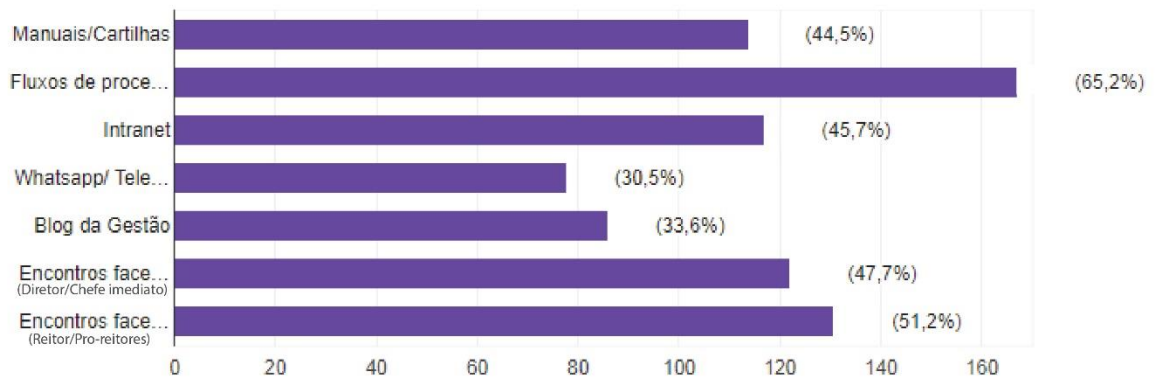
Assim sendo, os resultados encontrados apontam que os aplicativos de mensagens instantâneas não são os mais adequados para fazer circular as informações institucionais de interesse de todos os servidores, pois grande parte dos servidores não aceita o canal como meio oficial. Contudo, trazendo as percepções da observação participante, acredita-se que o aplicativo pode ser utilizado para grupos menores da gestão ou por áreas específicas como, por exemplo, grupo dos coordenadores de extensão de todos os *campi*, ou grupo dos diretores de ensino. Mas mesmo assim deve ser utilizado para enviar avisos simples. Coadunando com essa visão, observa-se o relato abaixo: “Internamente, o *whatsapp* nos ajuda muito. Temos um grupo de gestão e as vezes a gente não consegue usar o e-mail e acaba usando muito o *whatsapp*” (Gestor 5, relato de entrevista).

Ao analisar ainda as sugestões dadas pelos servidores sobre qual canal poderia ajudar a otimizar a comunicação interna na instituição, verificou-se que os fluxos de procedimentos interno foram os mais indicados (65,2%), seguidos dos encontros face a face com a reitora/pró-reitores (51,2%) e diretor-geral/ chefe imediato (47,7%). A *intranet* e os manuais/cartilhas aparecem, respectivamente, com 45,7% e 44,5%. Após o exposto, é possível apreender que a instituição precisa traçar seus fluxos de seus processos administrativos. Os resultados ainda apontam que a maioria dos canais utilizados pelo IF Sertão-PE são descendentes: site, revista e boletim eletrônico, mas existe meios ascendentes como o e-mail institucional, no qual o servidor pode dar retorno ao emissor. Além disso, demonstrou que os servidores têm necessidade de criação de espaços em que se possa realizar a comunicação ascendente, confirmando a preferência que os servidores têm de dialogarem face a face como os gestores máximos da instituição, como já havia sido apontado por Men (2014) e White et. al. (2010).

Por meio da observação participante, constatou-se que após a aplicação desse questionário, foi criada na instituição a Plataforma Colabore. Nela são colocadas normativas institucionais referentes a vários assuntos como, por exemplo, a que trata do afastamento para capacitação. O sistema permite que os servidores coloquem suas opiniões e encaminhamentos, durante um determinado período. Posteriormente, a comissão avalia e diz o que pode ou não ser atendido, de acordo com aspectos legais. No mês de julho de 2017 já havia sete pautas em discussões.

Algumas normativas, como Regulamento de Empresas Júnior, não teve participação. Entretanto, normativas que afetam mais diretamente a rotina do servidor como, por exemplo, a do ponto eletrônico, percebeu-se um maior retorno de questionamento e sugestões por parte dos servidores. Faltando 18 dias para fechar o prazo de discussões dessa pauta, somavam 34 contribuições.

Gráfico 5 – Demonstrativo de canais de comunicação que poderiam ajudar a otimizar a comunicação interna na instituição, segundo os servidores



Fonte: Elaboração da autora (2017)

4.2.3 Canais de comunicação: Preferências de Conteúdo

A pesquisa buscou também identificar a satisfação dos servidores em relação ao conteúdo das mensagens. Nesse quesito, novamente os canais de comunicação site e e-mail institucional se sobressaíram em relação aos demais. Entretanto, com uma margem menor de satisfação: apenas 25,4% disseram estar totalmente satisfeitos com o conteúdo do site. O e-mail também foi avaliado com percentual bem próximo: 25,45% afirmaram está totalmente satisfeito.

Como já exposto anteriormente, o questionário tinha um espaço para que o servidor registrasse, opcionalmente, críticas, sugestões ou outra informação que achasse relevante sobre a comunicação interna na instituição. Foram deixadas algumas observações em relação à estrutura e o conteúdo do site institucional, as quais são exemplificadas abaixo:

Quadro 6 – Demonstrativo de observações realizadas pelos servidores sobre o site institucional.

Site Institucional – Observações realizadas pelos servidores	
Criticas	Sugestões de conteúdo e estrutura
“As informações não contemplam todas as áreas e as vezes repete as pautas e fotos”.	“As ações realizadas, mesmo as de menor impacto deveriam ser divulgadas”.
“É difícil encontrar a informação desejada, é um labirinto ruim de achar as coisas”	“Melhorar o link de busca do site institucional”.
“Melhorar as postagens de alguns <i>campi</i> ”.	Eventos sejam divulgados de forma integrada”.
“Falta de eficiência na divulgação das informações no site institucional”.	“Alimentar o site com as informações, em tempo hábil, já que é um canal mais adequado para compartilhar as notícias, entre todos os <i>campi</i> ”.
“Uma ação importante acontece e alunos e servidores que poderiam participar ficam sabendo após o evento”.	“Divulgar ações de trabalhos apresentados em eventos” Divulgar Premiação dos professores”

Fonte: Elaboração da autora (2017)

Em relação ao site, alguns gestores também fizeram observações durante a entrevista, os quais mostraram-se parcialmente insatisfeitos com o conteúdo apresentados no canal. Conforme segue relatos abaixo:

No site, parte da comunidade acha insuficiente, mas não depende só do gestor. Eles criam [profissionais de comunicação] normativas, como, por exemplo, o servidor participa de um congresso internacional foi apresentar uma pesquisa do *campus*, trabalha com alunos, e segundo eles eu estou mostrando apenas o servidor. O que não é! A partir do momento que eu divulgo que o servidor está indo para a Europa ou para Estados Unidos, eu estou mostrando que nossa instituição está produzindo pesquisa e sendo reconhecida (Gestor 2, relato de entrevista, 2017).

Diante do exposto, é possível perceber que a instituição precisa aprimorar o conteúdo das mensagens do site institucional, levando em consideração o que os seus públicos estratégicos desejam saber. No ensejo, chama-se atenção para o quadro apresentado abaixo, que traz categorias de informações, as quais os servidores apontaram, no questionário, que sentem mais falta de terem acesso. A maioria é ligada à divulgação de decisões da reitora e pró-reitores, do Conselho Superior, planejamento e assuntos relacionados à gestão de pessoas. Assim sendo, cabe à Gestão e a Coordenação de Comunicação e Eventos alinhar o conteúdo das mensagens, de acordo com as necessidades institucionais.

Quadro 7 - Demonstrativo de categorias de sugestões de informações para as IEs, conforme a percepção dos servidores do IF Sertão-PE.

Categorias	Sugestões de Informações que podem ser compartilhadas nas IEs
Decisões gerenciais da reitora e pró-reitores	<ul style="list-style-type: none"> • Atos administrativos da gestão e atuação do reitor, dos pró-reitores, diretores (atividades que estão desenvolvendo); • As tomadas de decisões que ocorrem por meio de reuniões com os dirigentes máximos. • Informações internas sobre o gerenciamento da instituição.
Conselho Superior (CONSUP)	<ul style="list-style-type: none"> • Atas de reunião e decisões dos Consup (Órgão máximo da instituição, formado por representantes das categorias e dos gestores). • Relatos das reuniões do Conselho Superior.
Assuntos relacionados à Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP).	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação das portarias internas. • Orientações referente a cargos e carreiras, como promoções, tempo, mérito e qualificação. • Informações a nível de capacitações; • Interpretação das leis que regem o serviço público de um modo geral. • Normativas.

Fluxos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Fluxos processuais e de documentos. • Setores e suas competências • As rotinas de trabalho e procedimentos • Funções específicas dos setores dentro da estrutura geral da instituição, por exemplo, das Diretorias no organograma da Reitoria.
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Propostas e programas implementados • Planos e proposta da Gestão • Situação dos projetos em andamento e propostas para implantar melhorias; • Planejamento e metas do IF • O processo de implementação das ações.
Orçamento	<ul style="list-style-type: none"> • Informações sobre a aplicação dos recursos públicos.
Eventos	<ul style="list-style-type: none"> • Informações sobre ajuda de custo para participar de eventos; • Transparência nos processos de concessão de bolsas; • Calendário de eventos mensais; • Divulgação da participação de servidores em eventos.

Fonte: Elaboração da autora (2017)

Dando continuidade aos resultados encontrados na avaliação do conteúdo das mensagens dos canais institucionais, as mídias sociais twitter (83,3%) e o perfil da instituição no facebook (58,2%) tiveram um alto índice de indiferente. Como já apresentado essas foram as ferramentas apontadas pelos servidores que têm a menor frequência de acesso. Um dado que merece atenção em relação ao conteúdo foi também o alto índice de “indiferente” em relação à reunião com reitor e pró-reitores (37,9%).

Ao questionar, na entrevista, a representante da reitoria sobre o que achava que tinha proporcionado esse alto percentual de “indiferente”, ela relatou que a atual gestão tinha 10 meses que estava gerindo a instituição e que, nesse período, só

tinha conseguido fazer uma única rodada de visita aos *campi* com o objetivo de apresentar a equipe de dirigentes. A gestora ainda complementou que já sabia que era momento de retornar aos *campi* para dialogar com a comunidade. É oportuno destacar que o questionário foi aplicado em fevereiro (2017) e que nos meses de março a maio, a gestão do IF Sertão-PE realizou uma rodada de visita as oito unidades, chamada de “Reitoria Itinerante do IF Sertão-PE”, ao qual é relatada em seção mais adiante deste trabalho.

4.2.4 Fluxos de comunicação e *feedback*

Ao observar as respostas voltadas para os fluxos de comunicação (ascendente e descendente), relacionadas aos dirigentes da reitoria, nota-se percentuais baixos de avaliação. Por exemplo, ao ser perguntando “tenho oportunidade de me comunicar com a gestão (reitor, pró-reitor)”, apenas 21,5% afirmaram que sempre ou com frequência, enquanto que 32,8% afirmaram que raramente ou nunca e 45,7% às vezes. Do mesmo modo na pergunta “a instituição proporciona momentos de diálogos com os gestores (reitora e pró-reitores)”, 32,8% dos servidores afirmaram que raramente ou nunca, 45,7% às vezes, e 21,5% sempre ou com frequência.

Diante dos dados apresentados, é oportuno lembrar que o IF Sertão-PE tem *campi* em seis municípios do Sertão Pernambucano e a instituição tem unidade com aproximadamente 400 km de distância de sua sede. Como observado por Paul e Welch (2007), é ilusório achar que, a depender do tamanho da organização e da dispersão do seu campo de atuação, será possível realizar frequentemente encontros face a face, por uma impossibilidade de logística. Contudo, tal observação não exime a instituição de buscar mecanismo para amenizar essa lacuna.

Em relação ao *feedback*, 35,9% os servidores disseram que às vezes recebem retorno da reitoria, 34% que sempre ou com frequência e 30,1% falaram que raramente ou nunca tem resposta. Já em relação à qualidade da comunicação da reitoria para os *campi*, 41,4% às vezes a considera eficaz, 34% raramente ou nunca e 24,6% sempre ou com frequência.

No que concerne ao Conselho Superior da instituição 53,9% afirmaram que não tem conhecimento das decisões tomadas pelo órgão, 28,5% que às vezes, e 17,3% que sempre ou com frequência. Um dado que chamou atenção foi que 49,2%

dos respondentes disseram que não têm conhecimento acerca do cumprimento das metas dispostas no Plano de Desenvolvimento Institucional. Em relação ao acesso aos documentos institucionais o índice de às vezes (44, 1%) foi a maioria. Por sua vez, o conhecimento sobre os eventos institucionais empatou nas opções de às vezes e com frequência cada uma com 37,9%.

Assim sendo, é possível perceber que em relação aos fluxos de comunicação e o *feedback*, as respostas do questionário, em sua maioria, apontaram que às vezes os servidores conseguem manter o diálogo bilateral com a gestão da instituição, mas os índices de raramente ou nunca foram expressivos. É também possível observar que as informações relacionadas às ações do Conselho Superior, bem como as metas do Plano de Desenvolvimento da instituição foram as avaliadas negativamente no que concerne a sua divulgação. Os dados ainda mostram que as informações sobre os fluxos, documentos e benefícios institucionais precisam ser aprimoradas.

No questionário, ainda foi deixado um espaço aberto para que os servidores acrescentassem sugestões, elogios e/ou críticas, bem como outra informação que achasse relevante sobre a comunicação interna do IF Sertão-PE em geral, os quais seguem alguns abaixo:

Quadro 8 - Contribuições realizadas pelos servidores (elogios, críticas e sugestões)

Criticas	Elogios	Sugestões
<ul style="list-style-type: none"> - Entre a reitoria e o <i>campus</i> falta um retorno; - Falta mais informações sobre Orçamento. - O Gabinete dificulta o acesso à reitora. - Ainda temos muitas informações "sigilosas" no Instituto. - Falta de diálogo por parte das chefias. - Dificuldade de receber informações da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP). - As metas e os objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Em relação a comunicação interna, creio que está boa, apenas aprimorar em alguns setores. - Julgo as informações institucionais necessárias serem divulgadas, não apontando sentir falta de alguma no momento. - Pessoalmente tinha muita necessidade das informações de administração da instituição, porém tivemos mudanças significativas que sanaram 	<ul style="list-style-type: none"> - Implantar um sistema automático de promoções. - Que o gabinete e a gestão de pessoas estejam de portas abertas para os servidores. - Divulgação das decisões tomadas no Conselho Superior e Colégio de Dirigentes - Implantar Intranet - É importante perceber setores além da comunicação que são influenciadores da comunicação interna - Alimentar o site em temo

relacionados ao PDI são praticamente invisíveis.	minhas necessidades. - A comunicação interna tem melhorado muito.	hábil - As pessoas que representam um dado <i>campus</i> nas comissões devem repassar as decisões. - Aumentar a caixa do e-mail institucional
--	--	---

Fonte: Elaboração pela autora (2017)

Ao analisar as críticas e sugestões, percebe-se que os servidores reafirmaram o que já tinham apontados em outros tópicos do questionário, eles sentem falta de informações relativas ao Conselho Superior, Conselho de Dirigentes, DGP, bem como ações e decisões da Reitora e das Pró-reitorias. As metas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) foram citadas novamente. Também foi possível identificar críticas a dois canais de comunicação o e-mail institucional, por ter uma caixa de entrada pequena, bem como o site, alguns servidores apontaram que a página institucional não é alimentada em tempo hábil, também houve queixas voltadas para o *link* de busca da página institucional.

lh8hbyg

4.2.5 A percepção dos servidores traduzida em Nota Avaliativa

A fim de quantificar uma nota para a comunicação interna geral do IF Sertão-PE geral, bem como de cada unidade, foi solicitado que o servidores ofertasse uma nota de 1 a 10. Conforme seguem apresentadas abaixo. Ressalta-se que na busca de não causa constrangimento para os participantes, as 8 unidades da instituição (Reitoria e os *campi* Petrolina, Petrolina Zona Rural, Floresta, Salgueiro, Ouricuri, Serra Talhada e Santa Maria), foram identificados de forma aleatória por A, B, C, D, E, F, G, H.

Quadro 9 - Notas por unidade da comunicação interna do IF Sertão-PE

Comunicação Interna no IF Sertão-PE	
Nota Geral	5,5

Unidade A	7,3
Unidade B	6,4
Unidade C	6,4
Unidade D	6,2
Unidade E	6,1
Unidade F	6,3
Unidade G	5,9
Unidade H	4,5

Fonte: Elaboração da autora (2017)

Como se pode ser visto no quadro acima, as notas de uma maneira geral foram baixas, apenas uma unidade atingiu a média 7,0. Portanto, cabe à instituição, por meio do diagnóstico já apresentado nesta pesquisa, buscar mecanismo para otimizar os fluxos de comunicação, com vista a proporcionar um ambiente mais interacionista e transparente, o qual traga segurança aos servidores dos rumos da instituição, assim como o conhecimento sistêmico das ações, metas e objetivos institucionais.

É oportuno ressaltar que ao serem questionados sobre a avaliação da comunicação interna em sua respectiva unidade, a maioria dos dirigentes relataram que sabem que a comunicação precisa melhorar.

Eu acho que eles ainda desejam mais que não estão 100% satisfeitos. Eles sentem falta de como as decisões são tomadas (Gestor 5, relato de entrevista, 2017).

Avalio como limitada. Não precária. Mas a gente está buscando melhorar. A gente sabe que a falta de informação angustia o servidor. (Gestor 1, relato de entrevista, 2017).

Estamos caminhando para tentar tirar um sete. (Gestor 3, relato de entrevista, 2017).

É possível também perceber que a nota geral do IF Sertão-PE a qual abarca a comunicação entre as unidades institucionais também foi baixa, coadunando com uma lacuna já apresentada no relatório da CPA de que há dificuldade de comunicação entre os *campi* do IF Sertão-PE. Com já observado

anteriormente, traçar estratégias de comunicação para uma instituição com unidades em territórios dispersos não é uma tarefa fácil, principalmente no que se refere as relações interpessoais, sendo assim, este é mais um desafio posto para a comunicação da instituição.

No ensejo, ao perguntar aos gestores, por meio da entrevista, sobre o que eles compreendiam sobre a comunicação interna. A linha de convergência, é que ela é responsável por fazer as informações circularem dentro da instituição.

É um meio para que a gente possa fazer as informações fluírem (Gestor 5, relato de entrevista, 2017). Na minha opinião, perpassa por todos sabermos das tomadas de decisões (Gestor 4, relato de entrevista, 2017).

Assim sendo, também é importante que os dirigentes ampliem seus olhares para a comunicação, reconhecendo-a como um área estratégica das suas respectivas unidades, que precisa ser alinhada às políticas e metas corporativas. Como posto por Welch (2012) ela é uma importante ferramenta que pode contribuir para o comprometimento e o sentimento de pertença dos funcionários com a instituição, bem como para a conscientização de oportunidades, ameaças e objetivos institucionais.

4.3 O DIFERENCIAL DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS UNIDADES COM MAIOR E MENOR AVALIAÇÃO

A nota geral da comunicação interna do IF Sertão-PE atribuída por seus servidores é relativamente baixa 5,5 de uma escala de 1 a 10. Contudo, é possível verificar que há uma variação de notas por unidade. Optou-se por analisar fatores de duas unidades: a que obteve a maior nota e a que obteve a menor, com objetivo de identificar elementos influenciadores na qualidade da comunicação interna, conforme as opiniões dos servidores. As unidades foram intituladas de A (maior nota) e H (menor nota).

Quadro 10 - Possíveis fatores influenciadores da qualidade da comunicação interna entre as unidades de maior e menor nota.

Fator Analisado	Frequência/Valoração	Unidade A	Unidade H
Oportunidade de	Sempre	60%	12,5%

diálogo com o gestor máximo da minha unidade			
Informações relativas ao Conselho de Dirigentes	Sempre/Com Frequência	90%	25%
Informações relativas ao Consup	Com Frequência	60%	12,5%
Momentos para expor a opinião na unidade que trabalha	Sempre	30%	18,8%
A chefia possui disposição para receber minha opinião	Sempre	40%	12,5%

Fonte: Elaboração da autora (2017)

Ao observar os dados, é possível verificar que há uma divergência em relação aos percentuais, principalmente, no que concerne ao diálogo com o gestor máximo da instituição, enquanto que 60% da unidade “A” afirmou que sempre consegue dialogar com o dirigente superior, apenas 12,5% dos servidores da unidade “H” disseram que sempre tem diálogo com o gestor local. Tal aspecto demonstra que há um reflexo do contato face a face do gestor da instituição com a avaliação da qualidade da comunicação pelos servidores.

Outro ponto que apresentou disparidade nos percentuais são as informações relativas ao CODI (órgão formado por todos os diretores-gerais, pró-reitores e reitora). Enquanto que na unidade “A” 90% dos respondentes afirmaram que sabem das decisões sempre ou com frequência do Órgão, apenas 25% dos servidores da unidade “H” afirmaram que têm conhecimento com frequência sobre os assuntos relacionados ao CODI. Da mesma forma, houve grande diferença nos percentuais relacionados às informações relativas ao Conselho Superior (CONSUP). Ao passo que 60% dos servidores da unidade “A” afirmaram que com frequência têm acessos às informações relativas ao CONSUP, esse percentual caiu para 12,5% na unidade “H”.

Assim sendo, podemos constatar que a interação face a face do gestor máximo com os colaboradores influencia na percepção da qualidade da comunicação pelos gestores. Ainda podemos afirmar que os servidores desejam informações sobre decisões dos órgãos deliberativos e almejam por momentos para

expor suas opiniões.

4.4 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE: DIÁLOGO FACE A FACE E A CONSTRUÇÃO DE SENTIDO

Cabe aqui registrar, como já exposto neste trabalho, que esta pesquisadora assume vários papéis em virtude de ser jornalista da instituição bem como ser assessora da reitoria. Assim sendo, faz-se o registro a seguir, por meio de suas percepções:

No período da aplicação do questionário, a instituição vivia um momento de muitas expectativas dos servidores. Era a primeira vez que o IF Sertão-PE tinha um reitor eleito pela comunidade acadêmica, após 7 anos sendo conduzido por reitores *pró-tempores*, indicados pelo Ministério da Educação. Os anseios eram muitos: mais participação, diálogos e transparência.

A atual gestão tinha 10 meses de exercício, mas já era possível perceber que a comunidade queria mais e as críticas de que as informações não circulavam já eram manifestadas pelos servidores em conversas informais. A Reitora externava constantemente a necessidade de buscar meios de informar e dialogar com a comunidade. A gestão já havia passado em todos os *campi* no primeiro mês de atuação, para apresentar a nova equipe. Também havia sido lançado o relatório de gestor de 100 dias de gestão. Mas mesmo assim a comunidade manifestava até por meio do e-mail institucional que a comunicação interna precisava melhorar.

Os resultados dos questionários confirmaram que a comunicação interna não ia bem. Desta forma, a pesquisadora sugeriu à reitora que realizasse a segunda ida aos *campi*, mas com um novo formato dividindo dificuldades e compartilhando avanços e expectativas. A reitora aceitou de imediato. Montou-se o cronograma de visitas e posteriormente buscou-se junto às pró-reitorias as ações realizadas por cada pasta para ser apresentadas aos servidores. A equipe de gestão passou um dia em cada unidade. De março a maio de 2017, a comitiva da gestão percorreu as oito unidades de lotação do Instituto.

Durantes as visitas, a reitora dividiu as dificuldades enfrentadas nos meses iniciais de sua gestão como, por exemplo, a incerteza no cenário político e econômico, a inexistência ou defasagem de projetos estruturais e de normativas, além de códigos de vagas insuficientes em algumas áreas, entre outras. Pontuou

também os avanços alcançados: a aproximação do diálogo com o Ministério da Educação (MEC), o que permitiu a captação de recursos extra-orçamentários, os quais foram investidos em livros, mobiliário, equipamentos de escritório, de informática, de laboratórios, obras e reformas. Ao abordar as realizações para o Ensino, citou-se a reestruturação, regularização e credenciamento de cursos e abertura de novas vagas. Também foram apresentadas as principais metas traçadas de curto prazo para a instituição.

Após a apresentação das ações da gestão, abria-se espaço para os servidores falarem. Momento em que eles também compartilharam dificuldades, anseios e sugeriram ações para melhoria do IF Sertão-PE. Nessa ocasião, muitos servidores, espontaneamente, elogiaram a iniciativa e expuseram suas opiniões sobre a ação, as quais foram gravadas e transcritas pela pesquisadora.

É uma oportunidade de ouvir as propostas e também de expor nossas opiniões, o que nos aproxima mais da gestão. (Servidor 5, relato de opinião, 2017). Gostaria de parabenizar a gestão por proporcionar esse ambiente de conversa que foi muito proveitoso. (Servidor 6, relato de opinião, 2017)

Ao percorrer as unidades juntamente com a equipe de gestão no “Projeto Reitoria Itinerante” e presenciar, por meio das manifestações espontâneas dos servidores como o momento foi positivo, e também acompanhar a troca de sugestões e ideias entre gestão e servidores, esta pesquisadora endossa as proposições já posta por Ribeiro e Marchiore (2008) é preciso que as organizações, inclusive as instituições de ensino superior públicas, em meio a tantas mudanças, busquem estratégias para criar espaços de diálogo e interação (fluxo descendente e ascendente). Tais espaços devem proporcionar, de forma transparente, que a gestão compartilhe os desafios internos e externos enfrentados pela instituição, e preste contas de suas ações, ao tempo em que permita os colaboradores compreenderem sua instituição e possam trazer, assim, contribuições mais efetivas, possibilitando que as soluções sejam encontradas conjuntamente, frente aos desafios postos e o alcance dos objetivos institucionais.

Encontro como esse com certeza deve ser mais pontuais. Na correria do dia a dia a gente se passa e não tem noção da quantidade de trabalho que foi desenvolvido. Além de ser uma prestação de conta para a gente ter noção do que a reitoria vem buscando fazer, é

também um momento nosso de desabafo. Saí muito satisfeita e eu não tinha a noção da quantidade de trabalho que foi desenvolvido durante esses 10 meses num país em crise. Foi muita coisa. (Servidor 7, relato de opinião, 2017). Parabenizar pelo momento de diálogo que é super interessante (Servidor unidade 8, relato de opinião, 2017).

4.4.1 Observação participante: os reflexos da comunicação interna na (in)satisfação dos servidores com a gestão.

As visitas aos *campi*, promovidas pelo Projeto Reitoria Itinerante, também revelou como a comunicação interna, quando não eficaz, reflete diretamente na insatisfação dos servidores com a gestão. Em uma das unidades, no momento do bate-papo final da Reitoria Itinerante, aproximadamente 50% dos servidores presentes (técnicos administrativos e docentes) utilizaram a fala para solicitar a intervenção da Reitora no *campus*, justificando que não existiam espaços de diálogo naquela unidade e que os servidores não compreendiam os rumos da instituição por falta de comunicação dos dirigentes internos. Foram quase duas horas de manifestações e em todas as colocações foram apontada a comunicação como a principal insatisfação dos colaboradores. Segue abaixo relatos que foram colhidos durante a exposição espontâneas dos servidores:

Existe uma grande problema neste *campus* que é a falta de comunicação. (Servidor 9, unidade H, relato de opinião, 2017). Chega a ser redundante repetir tudo o que foi dito, a gente falar em comunicação, mas a gente fala de comunicação desde quando eu entrei aqui. Os ruídos são muitos (Servidor 10 unidade H, relato de opinião, 2017).

Ao observar os comportamentos e discursos na unidade citada, além da constatação do reflexo da comunicação interna na (in)satisfação com a gestão, foi possível também reafirmar algumas premissas já postas neste trabalho: é necessário que tenha equilíbrio entre os fluxos comunicacionais, com vista a harmonizar o espaço interno, conforme ressaltam MATOS (2009); MISHRAL *et.al*, (2014); KARANGES *et, al.* (2015). A comunicação interna fomenta o sentimento de pertencimento e de valorização como lembram MATOS (2009); FRIEDL & VERCIC, (2011). Coadunando com essas afirmações, segue os relatos abaixo:

Eu me sinto excluído dentro desse *campus* (Servidor 10, unidade H, relato de opinião, 2017). É vedado ponto de pauta para o servidor. Isso é comunicação? Isso é diálogo? (Servidor 11, unidade H, relato de opinião, 2017)

Portanto, os dirigentes públicos educacionais precisam levar em consideração a comunicação interna como área estratégica de gestão para que haja equilíbrio entre os fluxos de comunicação, de forma a harmonizar seu ambiente interno com vista a criar uma ambiente transparente e confiável.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme já exposto ao longo deste trabalho, esta pesquisa teve como objetivo “analisar a comunicação interna do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (IF Sertão-PE), bem como a percepção dos servidores e gestores quanto a sua eficácia”. Para tanto, buscou-se responder a seguinte pergunta: como se estabelece a prática da comunicação interna na instituição estudada e qual a percepção dos servidores e gestores quanto a sua eficácia? Como possíveis respostas ao questionamento levantado, a pesquisa tinha cinco pressupostos, os quais guiaram a investigação.

Em relação ao primeiro pressuposto, acreditava-se que “não existe um planejamento de comunicação interna no IF Sertão-PE”. Tal suposição foi confirmada. Após análise dos documentos institucionais, alinhada à entrevista com representantes de comunicação da instituição, constatou-se que existem ações de comunicação interna aleatórias sendo realizadas, mas não existe um planejamento que as sistematize-se de forma estratégica. Averiguou-se também o IF Sertão-PE não dispõe de uma Política de Comunicação, a qual estabeleça as diretrizes e princípios que norteiam o relacionamento com seus diversos públicos, bem como um Plano Anual de Comunicação, que estipule ações para o cumprimento dos objetivos da comunicação. Contudo, observou-se que a área vem sendo incorporada gradativamente nos documentos institucionais, como no PDI que traz metas estrategicamente tímidas em relação à comunicação. Ainda foi possível perceber um esforço na elaboração de manuais que orientem algumas especificidades da área como os Manuais de Redação e Estilo, e de Identidade Visual.

No que concerne ao segundo pressuposto, “as ferramentas de comunicação existentes na instituição não permitem o fluxo de comunicação ascendente.” Não foi confirmado. A instituição tem canais de comunicações ascendentes como o e-mail, a Plataforma Colabore, reuniões e encontros. Além disso, as respostas aos questionários referentes aos fluxos, em sua maioria, apontaram que às vezes os servidores conseguem manter o diálogo bilateral com a gestão da instituição, e têm retorno das suas solicitações. Essas respostas podem ter ocorrido em virtude da instituição vir realizando algumas ações por áreas específicas como o Primeiro Encontro de Administração e Planejamento e o Primeiro Encontro de Coordenadores de Cursos, que ocorreram em dezembro de 2015, e reuniram servidores de todos os

campi e reitoria. Ações desse tipo permitem uma maior interação e diálogo entre os participantes. Entretanto, o número de servidores que apontaram no questionário que raramente ou nunca a instituição oportuniza a comunicação ascendente foi bastante expressivo. Tal resultado demonstra que ainda existe um déficit desses tipos de canais, de modo que a instituição ainda precisa avançar muito em ações dessa natureza.

O terceiro pressuposto apontava que os “servidores não são satisfeitos com a comunicação interna na instituição”, o qual foi confirmado. A nota geral da comunicação interna da instituição foi 5,5. Em relação às unidades apenas uma teve média 7 e uma outra unidade foi avaliada com 4, demonstrando a insatisfação da comunidade com o fluxo comunicacional, principalmente em relação à divulgação das decisões tomadas pelos órgãos consultivos e deliberativos da instituição (CODI e CONSUP), as ações da gestão, e o que tange à divulgação do Orçamento e das metas do Planejamento Estratégico da instituição. Também foi apontado como quesito que precisa ser melhorado a funcionalidade de busca do *site*, bem como a publicação das notícias em tempo hábil, além de acréscimo do conteúdo de determinadas áreas.

No tocante ao quarto pressuposto, o qual deduzia que a “comunicação interna na instituição não é vista pelos gestores como ferramenta estratégica”, foi confirmado parcialmente. A maioria dos gestores, conforme entrevista, compreendem que a comunicação tem importância, mas a assimilam como transmissão de informação e transparência. Não têm ciência da dimensão estratégica que ela tem na construção de relacionamento com seus públicos estratégicos e como isso reflete no alcance das metas institucionais. Contudo, eles reconhecem que o fluxo de comunicação precisa melhorar. Assim sendo, esta pesquisadora compreende que os gestores precisam de assessoramento por parte de profissionais de comunicação. Mas não basta ser um executor de tarefas, deve ser um profissional proativo que pense de maneira estratégica e sistêmica, capaz de fazer leituras internas e externas, identificando e criando espaços e canais para a construção de relacionamentos saudáveis com os *stakeholders*.

O último pressuposto levantando foi que “a falta de uma comunicação interna eficiente reflete de forma negativa na satisfação dos servidores com a gestão”. Tal suposição foi confirmada ao longo da contextualização desta investigação. Por exemplo, os depoimentos dos servidores durante a reitoria itinerante (tanto positivos,

quanto negativos). Aqui vale lembrar um exemplo: “É uma oportunidade de ouvir as propostas e também de expor nossas opiniões, o que nos aproxima mais da gestão”. Um dos fatores que também ratificou essa inferência foi a observação participante em uma das unidades, onde os servidores, em sua maioria, expuseram que estão descontentes naquele momento, com a gestão local, atribuindo tal ocorrência à falta de comunicação por parte dos dirigentes.

Conforme a percepção dos servidores, é possível observar que a instituição ainda precisa avançar significativamente em relação à sua comunicação interna, principalmente no que tange ao conteúdo das mensagens e a momentos de interação face a face com o gestores máximos da instituição. Os servidores também apontaram lacunas para as principais ferramentas de comunicação: o e-mail e o *site* institucional, as quais também foram indicadas pelos gestores. Foi possível ainda constatar que a instituição não tem documentos norteadores de diretrizes e ações da área como a Política e o Plano Anual de Comunicação. Por fim, apreendeu-se que a maioria dos gestores do IF Sertão-PE tem noção da importância da comunicação, mas ainda não a utiliza como ferramenta estratégica de gestão no seu dia a dia.

Respondido aos questionamentos postos nesta investigação, acrescenta-se que os achados dessa pesquisa indicam que o e-mail institucional e o *site* são os canais mais acessados e aceitáveis pelos servidores para o envio de mensagens oficiais numa instituição de ensino superior pública. Já as mídias sociais não têm muita aceitabilidade. Por sua vez, os aplicativos de mensagens instantâneas não foram legitimados como canal oficial de transmissão de informações institucionais pelos colaboradores.

Ainda foi possível verificar que a comunicação face a face é um meio de interação eficaz e capaz de aproximar a gestão dos servidores. Também observou-se que a oportunidade de diálogo com o dirigente superior da instituição é percebido pelos servidores como um forte indicador para avaliar de forma positiva a comunicação interna.

Em relação ao conteúdo, os achados apontam algumas preferências de categorias de assuntos, os quais os colaboradores têm interesse que sejam compartilhados: decisões gerenciais do reitor e pró-reitores, decisões dos órgãos deliberativos da instituição, informações sobre orçamento, planejamento, assuntos ligados a gestão de pessoas, fluxos internos, além de interesse em eventos e capacitações.

É importante frisar que esta pesquisa tem suas limitações: não foi possível, em virtude do tempo, abarcar nesta investigação todos os públicos internos que compõem a instituição, como os funcionários terceirizados e estagiários, os quais também são responsáveis pela prestação de serviço, além dos alunos. Cabe também ressaltar que a pesquisa teve como uma das suas bases a percepção de seus participantes e assim existe a possibilidade das respostas serem conduzidas mais pela emoção do que pela razão, em virtude de experiências anteriores dos sujeitos.

O fato desta pesquisadora ser partícipe da instituição estudada é também uma limitação deste trabalho. É certo que foi possível trazer observações ricas que ajudaram a compreender melhor a prática da comunicação na instituição, contudo existe a possibilidade de alguma das interpretações postas serem influenciadas por sua subjetividade e suas experiências institucionais.

Em resposta ao quinto pressuposto, o qual afirma que “a falta de uma comunicação interna eficiente reflete de forma negativa na satisfação dos servidores com a gestão”, foi respondido apenas com a percepção desta pesquisadora, por meio da observação, experiência e interpretação dos dados, sem que fossem levantados possíveis indicadores que comprovem essa linha tênue. Além disso, como já posto ao logo deste trabalho, as instituições de ensino superior públicas são organizações complexas, compostas por especificidades próprias. Assim, não é possível generalizar os resultados aqui apresentados.

Mas mesmo diante das limitações postas, é possível constatar, por meio do diálogo entre o referencial teórico e os dados obtidas nesta pesquisa, que a comunicação dialógica pode ser uma grande ferramenta de gestão para os dirigentes de instituições públicas superior, os quais podem compartilhar com os colaboradores internos os desafios de gerir uma instituição pública de ensino superior, oferecendo-lhes conhecimento sistêmico das metas e objetivos institucionais, bem como oportunizando a valorização de todos nas decisões da organização. O que pode possibilitar um ambiente de trabalho mais participativo, engajado e harmônico. Isso poderá refletir na confiança e na qualidade de vida desses profissionais.

Para as instituições de ensino superior, a melhoria no ambiente de trabalho possibilitará que os profissionais exerçam suas atribuições de forma mais satisfatória e menos estressante, o que refletirá na qualidade das ações desses agentes e

consequentemente para um futuro melhor da educação pública brasileira. Assim sendo, sugere-se uma de série propostas para a melhoria da comunicação interna do IF Sertão-PE, as quais podem também ser adotadas por outras instituições públicas de ensino superior.

- Revisar o Estatuto e o Regimento Interno de modo a harmonizá-los, no que concerne a definição de responsabilidade e atribuições da comunicação organizacional.
- Formalizar a Política de Comunicação do IF Sertão-PE, definido valores e diretrizes que irão orientar o relacionamento com os públicos estratégicos.
- Traçar de forma sistêmica e planejada as ações voltadas para a comunicação, através de um Plano de Comunicação Organizacional.
- Definir os fluxos de seus processos administrativos e criar *check lists* desses procedimentos.
- Intensificar os momentos que propiciem o diálogo face a face com os gestores da instituição.
- Disponibilizar no site as atas das reuniões do Consup
- Transmitir ao vivo as reuniões do Conselho Superior e divulga suas atas.
- Deixar no site um banner que direcione para as metas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), a fim de que os servidores possam acompanhar seu andamento.
- Divulgar relatórios trimestrais do orçamento no e-mail institucional
- Instituir o projeto DGP nos *campi*, momento em que se possa tirar dúvidas dos servidores.

- Criar campanha incentivando para que o servidor acesse seu e-mail institucional (Adesivos nos computadores: Já abriu seu e-mail hoje?)
- Criar cartilha para ser entregue aos servidores novatos como os principais dados contextualizado a instituição como por exemplo, número de *campi*, número de alunos, etc. (Cartilha: Você agora é IF Sertão-PE)
- Criar no site institucional uma agenda de eventos institucionais
- Realizar um workshop com os gestores, a fim de conscientizá-los da importância da comunicação interna.

Por fim, acrescenta-se que novas pesquisas podem ser realizadas, a fim de enriquecer as discussões da comunicação interna nas instituições de ensino superior. Como sugestão, propõe-se: ampliar a análise da comunicação interna nas IEs, abrangendo todos os públicos internos presentes nessa instituição; e aprofundar as discussões, delimitando indicadores de mensuração, em torno dos reflexos da comunicação interna na satisfação ou insatisfação dos funcionários com os gestores.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Lidiane. **Em busca de uma cartografia dos (não/entre) lugares da comunicação em multinacionais**. Porto Alegre: PUCRS, 2015, 257f. Tese (Doutorado em Comunicação) – Programa de Pós-graduação em Comunicação Social da Faculdade de Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do RS, Porto Alegre, 2015.

BAPTISTA, Carolinne Montes; ARAÚJO, Rafaela Alves Quadros; FONTES, Cláudia Pereira; PINHEIRO, Lurdes Alves e VÉRAS, Renata. **O estado da arte sobre o REUNI(2013)**. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/114850>. Acesso em 20 de fev. de 2017.

BERLO, D. **O processo de comunicação**: introdução à teoria e à prática. São Paulo: M. Fontes, 2003.

BERLO, D. K. **O Processo da Comunicação**. São Paulo: Livraria Martins Fontes, 1985.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE)** - 2007.

BRASIL, República Federativa. **Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007**. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI.

BRASIL. Ministério da Educação. **Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais: Reuni 2008 – Relatório de Primeiro Ano**. 2009. Disponível em: <[portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=2069&Itemid=relatório de um ano do reuni](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=2069&Itemid=relatório%20de%20um%20ano%20do%20reuni)>. Acesso em: 5 de jan 2017.

BRASIL. **Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Seção 1, p. 1, 30/12/2008.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei número 9394, 20 de dezembro de 1996

BRASIL, Ministério da Educação. **Estatuto** - Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano. Petrolina-PE, 2009.

BRASIL, Ministério da Educação. **Regimento Interno** - Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano. Petrolina-PE, 2011.

BRASIL, Ministério da Educação. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018**. Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano. Petrolina-PE, 2014.

BRASIL, Ministério da Educação. **Auto Avaliação Institucional 2016**. Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano. Petrolina-PE, 2016.

BRASIL. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995.

BRASIL. Ministério da Educação. **Avaliação externa de instituições de educação superior**: diretrizes e instrumento. Comissão Nacional de Avaliação da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Brasília, DF, nov. de 2005. Disponível em <http://www.publicacoes.inep.gov.br/portal/download/436>. Acessado em 10 de mar de 2017.

BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. **LDB - Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Crise econômica e reforma do Estado no Brasil**: para uma nova interpretação da América Latina. São Paulo: Editora 34, 1996

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial**: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Teoria e pesquisa**. São Paulo: Monole, 2003.

BUENO, Daniela Gomes Martins. **Institutos Federais de Educação, Ciência Tecnologia**: Uma Política a Ser Cravada na História. 1. Ed.- Curitiba: Appris, 2015.

BUENO, W. C. **A investigação em Comunicação Organizacional no Brasil**: uma leitura abrangente dos grupos de pesquisa cadastrados no CNPq. Comunicação & Inovação. Disponível em (Online), v. 15, p. 32-40, 2014

BUSH, Tony. (2007) Educational leadership and management : theory, policy, and practice. **South African Journal of Education**, Vol.27 (No.3). pp. 391-406.

CABRAL NETO, Antônio (A). Gerencialismo e gestão educacional: cenários, princípios e estratégias. In: FRANÇA, Magna; BEZERRA, Maura Costa (orgs.). **Política Educacional**: gestão e qualidade do ensino. Brasília: Liber Livro, 2009.

CALEIRAS, Maria Cândida Rodrigues. **Comunicação Interna na Novartis**. 2015. 80 f. Dissertação de Mestrado - Escola Superior de Educação de Coimbra, Coimbra, 2015.

CELLARD, A. A Análise Documental. In: POUPART, J. *et al.* **A Pesquisa Qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, Vozes, 2008. CHIARINI, Tulio; VIEIRA, Karina Pereira. **Universidades como produtoras de conhecimento para o desenvolvimento econômico**: sistema superior de ensino e as

políticas de CT&I, (2012). Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71402012000100006]. Acessado em 19 de fev. de 2017.

CRUZ, C. M. L. **A comunicação interna na perspectiva da avaliação institucional em universidades no Rio Grande do Sul**. 2010. 263 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) - Faculdade de Comunicação Social; Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. – 7. ed. rev. E ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. São Paulo: Scortecci, 2002

CUBBAGE, A.K. (2005). **Inside Voices, Currents**, Vol. 31, pp. 14-19.

DAL-FARRA, R.A.; LOPES, P.T.C. **Métodos mistos de pesquisa em educação: pressupostos teóricos. Nuances: estudos sobre Educação**, Presidente Prudente-SP, v. 24, n. 3, p. 67-80, set./dez. 2013. Disponível em: <<http://revista.fct.unesp.br/index.php/Nuances/article/viewFile/2698/2362>>. Acesso em: 18 maio. 2016.

DEETZ, S. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano: Difusão, 2010

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre, Penso, 2006, 432 p.

DUARTE, Jorge e MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, v.2, p. 334-359.

FRIEDL, J., & VERCIC, A.T. (2011). Media preferences of digital natives internal communication: A pilot study. **Public Relations Review**, 37(1), 2011, 84–86.

FARIAS, Luiz Alberto. O Campo Acadêmico do Ensino e da Pesquisa em Comunicação Organizacional e Relações Públicas no Brasil. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo, SP: Saraiva, 2009. p. 43-59.

FIGARO, R. A Triangulação metodológica em pesquisa sobre a comunicação no mundo do trabalho. **Revista Fronteiras - Estudos Midiáticos**, v. 16, n.2, mai/ago. 2014, p. 124 - 131.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo (p.115-146). In C. K. Godoy, R. Bandeira-de-Melo; A. B. da Silva (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2007.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995.

GONÇALVES, S A. Estado e expansão do ensino superior privado no Brasil uma análise institucional dos anos de 1990. **Educar**, Curitiba, n. 31, p. 91-111, 2008. Editora UFPR.

GRAY, J., LAIDLAW, H. (2002) Insider Perspectives on Communication Satisfaction, **Australian Journal of Communication**, Vol. 29 n. 3, pp. 111-124.

HARGIE, O.; TOURISH, D. **Auditing organizational communication**. London: Routledge, 2009.

JANISSEK, Janice; CAMPOS, Marione Souza; FIGUEIREDO, Yasmin do Vale; MELO, Tamilles Aquino Brito. Avaliação da importância e adoção de inovações gerenciais na percepção de gestores de universidades públicas. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, v.7 n.2, p. 49-66, jul./dez. 2016.

KARANGES, Emma, JOHNSTON Kim, BEATSON, Amanda; LINGS, Ian (2015). **Optimizing employee engagement with internal communication: A social exchange perspective** *Public Relations Review*, 41(1), pp. 129-131.

KINZO, Maria D'alva G. (2011). **A democratização brasileira: um balanço do processo político desde a transição**. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392001000400002 . Acessado em 19 de fev. de 2017

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Universidade e comunicação na edificação da sociedade**. São Paulo: Loyola, 1992.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. Vol. 1. São Paulo Saraiva, 2009.

LEIBNIZ, Gottfried Wilhelm. **Novos ensaios sobre o entendimento humano**. Tradução de Luiz João Baraúna. Coleção Os pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

LÉDA, D. B. & Mancebo, D. (2009). REUNI: heteronomia e precarização da universidade e do trabalho docente. **Educação & Realidade**, 34(1), 49-64.

LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. G. **O papel dos Stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para a construção de um modelo de análise**. Curitiba: ANPAD/ RAC, 2009.

LIMA, Manuella Dantas Corrêa, ABBUD, Maria Emília de Oliveira Pereira (2015). **Comunicação Organizacional: Histórico, Conceitos e Dimensões**. Disponível em <http://www.portalintercom.org.br/anais/norte2015/resumos/R44-0415-1.pdf>.

Acessado em 06 de jan. de 2017.

MANTEGA, G. **O modelo econômico brasileiro dos anos 90**. São Paulo: Fundação Getulio Vargas/Núcleo de Pesquisas e Publicações, 2001.

MARCHIORI, M. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. Vol. 1. Série Comunicação Organizacional. 2.ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008b. p. 205-222.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATOS, Gustavo Gomes. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. 2.ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

MARTINS. Carlos Benedito. A Reforma Universitária de 1968 e a Abertura Para o Ensino Superior Privado no Brasil. **Educação e Sociedade**, Campinas, vol. 30, n. 106, p. 15-35, jan./abr. 2009.

MEN, Linjuan Rita (2014). Strategic Internal Communication Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. **Management Communication Quarterly**, 2014, Vol. 28 (2), 264– 284.

MEIRELES, Manuel. **Teorias da administração: clássicas e modernas**. São Paulo: Futura, 2003.

MISHRA, K. BOYNTON, L, & MISHRA, A. (2014). Driving employee engagement The expanded role of internal communications. **Journl of Business Communication**, 51 (2), 183-202.

MINAYO, M.C.S.; MINAYO-GÓMEZ, C. 2003. Dífceis e possíveis relações entre métodos quantitativos e qualitativos nos estudos de problemas de saúde. In: P. GOLDENBERG; R.M.G. MARSIGLIA; M.H.A. GOMES (org.). **O clássico e o novo: Tendências, objetos e abordagens em ciências sociais e saúde**.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Gestão Estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009, 63-75.

PARO, Vitor H. **Administração escolar: introdução crítica**. 10ed. São Paulo: Cortez, 2001.

PUTNAM, Linda I.; PHILLIPS; Nelson; CHAPMAN, Pamela. Cap. 3: Metáforas da Comunicação e da Organização. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Organizadores da edição original). CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FICHER, Tânia (Organizadores da edição brasileira). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 3, 2004.

RAMOS, J.F.P, LIRA, L.M e SOARES, B.I.B. **A Reforma do Estado e Modernização da Gestão da Educação Básica no Ceará**. HOLOS, Ano 28, Vol 2. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/880>. Acesso: 24 de jan. 2017

RIBEIRO, Bianca Zanella. **Planejamento e avaliação da comunicação organizacional em universidades públicas**: uma análise do caso da UFT. 2015. 229 f. Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2015.

RIBEIRO, Emiliana Pomarico; NASSAR, Paulo. Novos Contextos, Velhas Narrativas: O repensar da Comunicação Interna sobre a Tradição e a Inovação. In: NOVELLI, A. L.; MOURA, C. P.; CURVELO, J. J. A. (Orgs.). **Abrapcorp 2013**: teorias e métodos de pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas - entre a tradição e a inovação. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2013. p.516-534.

RIBEIRO, Regiane Regina; MARCHIORI, Marlene. **Comunicação Organizacional Dialógica**: uma perspectiva de interação nas organizações. Disponível em http://www.uel.br/grupoestudo/gefacescom/images/Congresso_01_ALAIC_2008.pdf. Acesso: em 30 de abr. 2016.

RUCK, K., & WELCH, M. Valuing internal communication: management and employee perspective. **Public Relations Review**, 38(2), 294-302, 2012.

SALES, Cleber Tavares de. **A comunicação interna em uma universidade pública**: perspectivas e possibilidades. 2013.147 p. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2013.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Afinal, o que é Comunicação Interna?. In: DORNELLES, Souvenir Maria Graczyk. **Relações Públicas**: quem sabe, faz e explica. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007.

SIMÕES, Roberto Porto; LIMA, Suzy Mary do Nascimento. **Relações Públicas e micropolítica: um estudo comparativo de seus processos e programas**. Revista FAMECOS, Porto Alegre, nº 7, novembro 1997

SILVA, Sara Marli Magalhães Belarmino. **Comunicação interna em uma universidade pública**. 2007. Dissertação. Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade – FEAAC, Fortaleza, 2007.

TERTO, Daniela Cunha; PEREIRA, Raphael Lacerda de Alencar. **A Nova Gestão Pública e as Atuais Tendências da Gestão Educacional Brasileira**. Rio Grande

do Norte, 2011. Disponível em <http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompletos/posters/0041.pdf> . Acessado em 20 de jan. de 2017.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TORQUATO, F. Gaudêncio. **Comunicação Empresarial, comunicação organizacional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional: Histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009

WELCH, M.; JACKSON, R. P. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. **Corporate Communications: An International Journal**, 12 (2), 177-198.

WELCH, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. **Public Relations Review**, 38, 246-254.

WHITE, C.; VANC, A; STAFFORD, G. Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence. **Journal of Public Relations Research**, 22(1), 65-84, 2010.

VERCIC, A; VERCIS, D.; SRIRAMESH, K. Internal communication: Definition, parameters, and the future. **Public Relations Review**, 38, 223-230., 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010

_____. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

Links dos Documentos Institucionais

Estatuto

https://www.ifsertao-pe.edu.br/images/IF_Sertao-PE/Documentos/Estatuto%20do%20IF%20Sertao-PE.pdf

Regimento Geral

http://www.ifsertao-pe.edu.br/acessoainformacao/images/Regimentos/regimento_geral_-_19032012_21%20revisado%20denice2.doc

Plano de Desenvolvimento Institucional do IF Sertão-PE (209/20183)

https://www.ifsertao-pe.edu.br/reitoria/documentos/pdi_ifsertao-pe.pdf

Plano de Desenvolvimento Institucional do IF Sertão-PE (2014/2018)

https://www.ifsertao-pe.edu.br/images/IF_Sertao-PE/Documentos/PDI%202014-2018.pdf

Relatório da CPA

<http://www.ifsertao-pe.edu.br/images/Destaques/2016/Abril/1o%20Relatrio%20Parcial%202016%20CPA%201.pdf>

Roteiros de Observação Participante e Entrevistas

Roteiro de observação Participante

- Mapear os anseios dos servidores em relação à comunicação interna.
- Perceber reclamações, sugestões e elogios do conteúdo da comunicação interna na instituição.
- Observar reclamações, sugestões e elogios dos canais de comunicação interna.
- Cruzar as experiências da observação participante com os pressupostos apresentados neste trabalho

Identificar e propor sugestões para as principais dificuldades encontradas pelos gestores com a comunicação interna.

Roteiro de entrevista gestores

Apresentação

- Sou servidora do IF Sertão-PE e aluna do Mestrado Profissional em Administração. Realizando pesquisa sobre comunicação interna no ambiente educacional

Objetivo da pesquisa

- Analisar a comunicação Interna do IF Sertão-PE, a fim de propor melhorias para a instituição. Os dados servirão de subsídio para as demais instituições de ensino superior.

Autorização e Sigilo da pesquisa

- Termo de confidencialidade e assinatura da declaração de Consentimento.
- Solicitar Permissão para gravar, ressaltando a confidencialidade e o anonimato.

Entrevista

- O que você compreende por comunicação interna?
- Como você avalia a comunicação interna no seu *campus* ou IF Sertão-PE?
- Quais são os meios/canais que o senhor/senhora utilizar para se comunicar com sua equipe?
- Como gestão, quais são as principais barreiras da comunicação interna?

Finalização

- Agradecimento.
- Quer acrescentar alguma informação extra?

Questionário

1. Aceito participar desta pesquisa e tenho ciência sobre os procedimentos desta pesquisa e minha condição voluntária de participante. *

Marcar apenas uma oval.

- SIM
 NÃO

Seu Perfil

2. Gênero *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
 Masculino
 Outro:

3. Qual unidade trabalha? *

Marcar apenas uma oval.

- Campus Floresta
 Campus Ouricuri
 Campus Petrolina
 Campus Petrolina Zona Rural
 Reitoria
 Campus Salgueiro
 Campus Santa Maria da Boa Vista
 Campus Serra Talhada

4. Há quanto tempo trabalha no IF Sertão-PE? *

Marcar apenas uma oval.

- Até 3 anos
 De 4 a 12 anos
 De 13 a 21 anos
 De 22 a 30 anos
 Há mais de 30 anos

5. Qual a sua formação acadêmica ? *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Fundamental
 Ensino Médio (antigo 2º grau)
 Graduação
 Pós-graduação lato sensu
 Mestrado
 Doutorado

17/2017

Comunicação Interna no IF Sertão-PE

6. Qual seu Seu Plano de Carreira? **Marcar apenas uma oval.*

- Técnico Administrativo em Educação
- Docente

7. Qual Seu Nível de Classificação? (Caso seja Técnico em Administração)*Marcar apenas uma oval.*

- A
- B
- C
- D
- E

8. Exerce função gratificada? **Marcar apenas uma oval.*

- Não
- Sim, FG
- Sim, CD
- Sim, FCC

Meios de comunicação**9. Nesta pergunta você pode marcar mais de uma opção. Fico sabendo das informações do IF Sertão-PE por: ****Marque todas que se aplicam.*

- E-mail Institucional;
- Mural;
- Site Institucional;
- Reuniões;
- Boletim Eletrônico do IF Sertão-PE;
- Perfil da Instituição no Facebook
- Mídias externas (jornais, rádios, blogs,tv)
- Conversa com colegas;
- Conversa com pessoas da comunidade externa;
- Outro: _____

24/07/2017

Comunicação Interna no IF Sertão-PE

10. Com que frequência você acessa: **Marcar apenas uma oval por linha.*

	Sempre	Com frequência	Às vezes	Raramente	Nunca
E-mail Institucional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Site do IF Sertão-PE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perfil da instituição no facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perfil da instituição no Twitter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boletim Eletrônico do IF Sertão-PE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revista Institucional do IF Sertão-PE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Marque seu grau de satisfação em relação ao CONTEÚDO das mensagens dos canais de comunicação abaixo: **Marcar apenas uma oval por linha.*

	Totalmente Satisfeito	Parcialmente Satisfeito	Indiferente	Parcialmente Insatisfeito	Totalmente Insatisfeito
E-mail Institucional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Site Institucional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perfil da instituição no Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perfil da instituição no Twitter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boletim Institucional do IF Sertão-PE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reuniões com minha chefia imediata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reunião com reitora e pró-reitores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Webconferência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revista IF Sertão-PE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Quais informações você sente mais falta de serem compartilhadas pela instituição?**13. Nesta pergunta você pode marcar mais de uma opção. Qual destes meios você acredita que ajudaria a melhorar a comunicação interna do IF Sertão-PE? ****Marque todas que se aplicam.*

- Manuais/Cartilhas
- Fluxos de procedimentos internos
- Intranet
- Whatsapp/ Telegram
- Blog da Gestão
- Encontros face a face com meu (minha) Diretor (a) e chefe imediato
- Encontros face a face com o (a) Reitor (a) e pró-reitores (as)

24/07/2017

Comunicação Interna no IF Sertão-PE

Sobre o IF Sertão-PE em GERAL

Estas perguntas são em relação a instituição como um todo.

14. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Sempre	Com Frequência	Às vezes	Raramente	Nunca
A instituição proporciona momentos de diálogos com gestores (reitor, pró-reitores e diretores sistêmicos, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tenho tido oportunidade de me comunicar com a gestão (reitor, pró-reitores, diretores, etc..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tenho tido nesta organização oportunidade de participar das decisões que afetam meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho conhecimento acerca do cumprimento das metas dispostas no Plano de Desenvolvimento Institucional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recebo retorno (feedback) das minhas solicitações realizadas à Reitoria?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho acesso a documentos regulamentadores da instituição?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero-me bem informado sobre os benefícios oferecidos pela instituição?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sei a quem recorrer quando necessito de alguma informação?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero a qualidade da comunicação eficaz da Reitoria aos campi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possuo conhecimento acerca dos eventos realizados na instituição (palestras, congressos, encontros, seminários, entre outros).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho conhecimento das decisões que são tomadas no Conselho Superior?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Acrescente aqui **SUGESTÕES** e/ou **CRÍTICAS** ou outra informação que você acha relevante sobre a comunicação interna do IF Sertão-PE em geral.

Sobre a UNIDADE que você trabalha

Estas perguntas são, exclusivamente, sobre a unidade que você é lotado (campus ou reitoria).

