

## COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO: uma análise comparativa

### ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS: a comparative analysis

Gustavo Alexandre de Oliveira Silva<sup>1</sup>  
André Vasconcelos da Silva<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup> Cientista da Computação e Licenciado em Letras: Português/Inglês, Mestre em Gestão Organizacional pela UFG. Atualmente é professor efetivo de Computação e Coordenador Geral de Ensino, Pesquisa e Extensão do Instituto Federal do Triângulo Mineiro – Campus Paracatu. E-mail: gustavoalexandre@iftm.edu.br

<sup>2</sup> Doutor em Ciências do Comportamento (Unb). Coordenador e Pesquisador do Laboratório de Análise do Comportamento Organizacional e do Consumo (UFG/RC/CGEN), Professor Associado e membro permanente do Mestrado de Gestão Organizacional da Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Goiás, Regional Catalão (PPGGO/UFG/RC/CGEN). E-mail: andre.silva.ufg@gmail.com

Recebido em 20/04/2020  
Aprovado em 23/05/2020

apresentaram registros formais nos documentos analisados e apesar do grau de utilização da maioria das práticas analisadas ser considerado baixo, a grande maioria delas foi reconhecida como importante atividade gestora.

**Palavras-chave:** comunicação interna. Práticas de comunicação. Instituição federal de educação tecnológica. Gestão organizacional. Eficácia institucional

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

**Keywords:** Internal communication. Communication practices. Federal institution of technological educational. Organizational management. Institutional efficiency

## Introdução –

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

percepção de que a adequação à nova ordem nas relações com seus públicos se faz necessária (Fonseca, 2003).

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

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

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

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

Cruz (2010) afirma em seu trabalho que a gestão da comunicação organizacional de uma instituição precisa levar em consideração a cultura da organização para que então seja elaborado o planejamento estratégico comunicacional. Em seu estudo, a autora resgata as teorias referentes à comunicação organizacional e pressupostos da comunicação integrada através do relato da experiência de uma universidade do Rio Grande do Sul na implementação do jornal

institucional. A autora afirma que foi possível observar que apesar da instituição ter considerado alguns dos pressupostos da comunicação organizacional no momento da implementação do jornal institucional, os processos comunicacionais acabaram por se perder nesse momento em função da instituição não ter claramente definidas suas práticas e políticas de comunicação.

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

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

Oliveira (2014) analisou o lançamento do Boletim da Diretoria da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Estadual Paulista Júlio Mesquita Filho (FCT/UNESP) – campus de Presidente Prudente / SP, um meio de comunicação que tem o objetivo de informar docentes, servidores e alunos da instituição sobre as diversas atividades desenvolvidas na unidade acadêmica. Em seu estudo, o autor analisou os informativos com o intuito de problematizar sua efetividade e adequação aos preceitos jornalísticos, explicando e indicando quais as características positivas e negativas da iniciativa assim como as possibilidades de melhoria. O autor verifica que a iniciativa de se lançar o Boletim da Diretoria por parte da equipe gestora da instituição analisada foi extremamente louvável pois não havia um canal de comunicação organizacional na UNESP até então, pois todas as informações eram disponibilizadas de maneira simplesmente administrativas ou circulavam por meio de conversas informais. No entanto, o autor verificou que a estrutura das notícias suas respectivas motivações ainda deixam muito a desejar pois faltam dados e clareza nos critérios de seleção adotados o que determina a veiculação de notícias e informações que não despertam o interesse total no público alvo. Ainda assim, o autor evidencia que a iniciativa tem o potencial de ser um fator fundamental no processo de comunicação organizacional da instituição se algumas medidas forem tomadas com o objetivo de melhorar sua efetividade.

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

em uma missão educacional que tenha como proposta a qualidade de ensino, pesquisa e extensão e a responsabilidade social como metas primárias.

Barbi e Santos (2006) afirmam que as instituições de ensino precisam entender que marketing e comunicação organizacional não são propaganda ou manipulação de informações, mas sim avaliação e pesquisa de mercado para desenvolvimento de serviços que atendam às demandas da sociedade. Para as autoras, o desafio da comunicação organizacional em instituições de ensino superior é conciliar a missão educacional com o agressivo mundo do mercado competitivo. Barbi e Santos (2006) afirmam que o planejamento estratégico da comunicação deixou de ser um setor secundário para se transformar em um elemento fundamental no processo de gestão educacional. Mas, de acordo com as autoras, as instituições que concebem a comunicação organizacional como uma estratégia que vai além das ações de divulgação ainda são raras, sendo a mesma tratada como uma ferramenta isolada desvinculada da alta gestão da instituição.

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

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

### 1.3. Objetivos da pesquisa

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

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

- Descrever e identificar as estruturas relacionadas ao processo de comunicação interna e externa de duas instituições federais de educação tecnológica;
- Identificar as práticas mais utilizadas e consideradas importantes pelos gestores educacionais das instituições federais de educação tecnológica;
- Verificar a efetiva aplicabilidade de tais práticas no dia a dia da instituição. Dessa forma, pretende-se encontrar respostas às seguintes questões:
  - Quais as práticas de comunicação utilizadas pelas atividades gestoras em instituições federais de educação tecnológica?
  - Quais as práticas de comunicação consideradas importantes e essenciais pelos gestores de instituições federais de educação tecnológica?
  - As práticas de comunicação consideradas importantes e essenciais são efetivamente utilizadas pelas instituições?

### Método de Pesquisa

O estudo de caso pode ser definido como uma pesquisa empírica na qual se investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos (Yin, 2005). Os estudos de

caso possuem uma metodologia de pesquisa aplicada onde se busca a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos para a solução de um problema social e estão associados à aplicação imediata de conhecimentos em uma realidade circunstancial (Boaventura, 2004; Gil, 2008; Prodanov e Freitas, 2013). Fonseca (2002) caracteriza o estudo de caso como um estudo de uma entidade bem definida como uma instituição com vistas a conhecer em profundidade a maneira e o motivo de uma determinada situação destacando o que há nela de mais essencial e característico. Parasuraman (1991) define estudo de caso como sendo um exame em profundidade de uma unidade de interesse.

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

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

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

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

### 3.3. População da Pesquisa

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

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

Para esse estudo, a população da pesquisa compreende os servidores das unidades acadêmicas que compõem o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo

Mineiro, em Minas Gerais e as unidades acadêmicas que compõem o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, em Goiás.

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

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM) é uma instituição pública de ensino básico, técnico e tecnológico que atualmente conta com sete câmpus: um em Ituiutaba (Câmpus Ituiutaba), um em Paracatu (Câmpus Paracatu), um em Patos de Minas (Câmpus Patos de Minas), um em Patrocínio (Câmpus Patrocínio), um em Uberaba (Câmpus Uberaba), e dois em Uberlândia (Câmpus Uberlândia e Câmpus Uberlândia Centro). Sua reitoria está localizada em Uberaba. A instituição possui 929 servidores, onde 422 são docentes e 507 são técnicos administrativos em educação. Na instituição existem ainda 270 pessoas que ocupam algum cargo de direção ou exercem alguma função gratificada de coordenação.

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

### 3.4. Plano Amostral

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

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

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

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

### 3.5. Procedimento para Coleta de Dados

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

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

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

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

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

O questionário semiestruturado foi então enviado diretamente aos servidores das instituições participantes que ocupam algum cargo de direção ou exercem alguma função gratificada de coordenação através de um pacote de aplicativos desenvolvido pela Google – *Google Docs* – uma ferramenta que funciona totalmente online diretamente no navegador da internet, e as respostas foram colhidas para análise. O questionário ficou disponibilizado aos servidores das instituições participantes por um período de aproximadamente 60 dias.

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

### 3.6. Instrumento de Pesquisa de Campo

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



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

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

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

O instrumento, que foi elaborado baseando-se em um outro instrumento utilizado por Silveira (2008) em seu estudo, é composto de 34 questões objetivas qualificadoras e perguntas abertas para abrir espaço para os respondentes abordarem pontos que sejam de seu interesse e relacionados com o estudo.

### 3.7. Pré-Teste

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

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

O pré-teste foi aplicado junto ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – Campus Paracatu. O Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM), criado em 29 de dezembro de 2008, pela Lei nº 11.892, é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas. O Câmpus Paracatu foi inaugurado em 2010 e está localizado na cidade de Paracatu, na mesorregião noroeste do estado de Minas Gerais, distante 483 km da capital Belo Horizonte.

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

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

### 3.8. Procedimento para Análise dos Dados

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

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

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

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

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

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

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

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

### 4.1. Aspectos Gerais das Práticas de Comunicação

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

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, instituição criada nos termos da Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008, vinculado ao Ministério da Educação, possui natureza jurídica de autarquia, sendo detentor de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. (IF Goiano, 2009). O Instituto Federal Goiano é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular, multicampi e descentralizada especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com sua prática pedagógica (IF Goiano, 2009). De acordo com seu estatuto, o Instituto Federal Goiano rege-se pelos atos normativos mencionados acima, pela legislação federal e pelos seguintes instrumentos normativos: Estatuto; Regimento Geral; Resoluções do Conselho Superior e Atos da Reitoria. (IF Goiano, 2009).

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

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

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

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

Dentre outras atividades, o assessor geral de comunicação, em articulação com as assessorias dos câmpus, tem como atribuições coordenar a elaboração do plano anual de comunicação institucional e coordenar a execução das políticas de comunicação no âmbito do Instituto Federal Goiano, bem como desenvolver gestões articuladas entre a instituição, os órgãos governamentais e outras instituições, no âmbito da comunicação. Além disso, é de responsabilidade do assessor e comunicação estimular a cultura da comunicação na instituição, conscientizando e sensibilizando todos os segmentos sobre a importância da comunicação para

o desenvolvimento institucional, criando e difundindo, para a comunidade interna, manuais relacionados aos padrões e normativas para a comunicação da instituição. O assessor ainda deve gerenciar e planejar a linha editorial dos canais de comunicação oficiais do instituto, bem como atender às demandas da mídia e coordenar e orientar a execução das atividades de comunicação e divulgação de eventos e relações públicas institucionais, apoiando e assessorando todos os setores da instituição. O Assessor Geral de Comunicação Social e Eventos do Instituto Federal Goiano tem a responsabilidade de assistir o reitor em sua representação política, social e administrativa, planejando e organizando o cerimonial e protocolo que a ocasião requerer, além de coordenar e executar os cerimoniais de eventos institucionais e supervisionar a produção da publicidade e propaganda nos meios de comunicação eletrônico e impresso (IF Goiano, 2012).

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

Outro órgão da instituição que formalmente trabalha a comunicação na organização é a ouvidoria, que é um órgão de assessoramento administrativo no que concerne à comunicação com a comunidade, visando ao aperfeiçoamento das ações institucionais (IF Goiano, 2012). Dentre as atribuições do ouvidor, pode-se destacar o estabelecimento do elo entre o cidadão e a instituição, garantindo sua manifestação sobre os serviços prestados pelo instituto e a garantia de sua participação, reservando-lhe o direito de obter informações sobre as atividades exercidas pela instituição (IF Goiano, 2012).

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

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

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

A comunicação também é mencionada no documento quando se fala em atendimento à pessoas portadoras de necessidades educacionais especiais ou com mobilidade reduzida. Nesse contexto, a aquisição de instrumentos e equipamentos que favoreçam a comunicação escrita do aluno com deficiência visual e sua participação nas diversas atividades da vida na escola, bem como a aquisição de softwares educativos específicos e de equipamentos que favoreçam a comunicação e participação do aluno com deficiência auditiva nas atividades da vida acadêmica também são citados no PDI da instituição. Dentre alguns exemplos das ações descritas no documento, pode-se destacar a aquisição de máquina Braille, livro falado, material didático adaptado e a capacitação de professores e técnicos administrativos em Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS). Entretanto, nenhum documento atual disponível comprova a efetividade e eficácia de tais ações institucionais.

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

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

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

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

O Relatório de Gestão do Instituto Federal Goiano descreve a sistemática de comunicação à alta gerência, ao conselho de administração e ao comitê de auditoria sobre riscos considerados elevados, mas assumidos pela alta gerência ao decidir não implementar as recomendações da auditoria interna. Nesse cenário, a instituição afirma que a comunicação à

alta gerência ocorre por meio de reuniões com o reitor ou ainda apresentação dos riscos ao Colégio de Dirigentes (IF Goiano, 2013, p. 66).

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

ELEMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS A SEREM AVALIADOS	VALORES				
	1	2	3	4	5
3. A comunicação dentro da organização é adequada e eficiente.				X	

Fonte: IF Goiano, 2013, p. 84.

#### Escala de valores da Avaliação

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

Fonte: IF Goiano, 2013, p. 85.

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

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

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

Fonte: IF Goiano, 2013, p. 84.

#### Escala de valores da Avaliação

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

Fonte: IF Goiano, 2013, p. 85.

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

Nesse cenário, de acordo com o documento pesquisado, não pôde ser observado se a informação relevante para a organização é eficientemente identificada, documentada, armazenada e comunicada aos interessados diretos. Em relação aos mecanismos de comunicação interna, o documento não deixa claro se a comunicação flui através de canais estabelecidos, sejam eles o e-mail institucional, site ou reuniões de dirigentes, ou se realmente conseguem alcançar todos os níveis hierárquicos da organização, abrangendo todos os câmpus. O documento afirma que o sistema de controle interno da instituição é oriundo dos sistemas de controle interno das antigas autarquias que, por integração, por meio da Lei nº 11.892/2008, constituíram o Instituto Federal Goiano. De acordo com o documento, a normatização e a regulamentação das atividades está em estágio avançado nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e assistência estudantil, porém, as rotinas operacionais e administrativas carecem de normatização e padronização com objetivo de consolidar dados em nível institucional, subsidiando a tomada de decisões da alta administração. Em 2011, foi constituída comissão que realizou diagnóstico dos controles internos da instituição, dando origem a um plano de ação para a elaboração, no período de 2013 a 2015, da Estrutura de Controles Internos da Instituição. Dessa forma, o documento afirma que não é possível, ainda, quantificar e qualificar a eficácia e eficiência dos controles internos adotados atualmente para a consecução dos objetivos e metas da instituição (IF Goiano, 2013, p. 85).

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

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



Figura 1 – Portal Acadêmico do Instituto Federal Goiano  
<http://www.ifgoiano.edu.br/> - acesso em outubro de 2014.

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

atendimento dessas necessidades, além de difundir o uso de novas tecnologias de comunicação, estimulando o domínio das novas linguagens de informação e comunicação junto à comunidade acadêmica (IFTM, 2010).

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

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

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

Na área de interesse desse estudo, a comunicação organizacional, pôde-se observar que o PDI traz como um dos objetivos a serem alcançados o fortalecimento da imagem institucional junto à comunidade interna e externa. Para atingir esse objetivo, foi definido como meta para o período de 2014-2018, a criação de 136 instrumentos para o fortalecimento da imagem institucional, cuja responsabilidade recai sobre o setor de Gabinete da Reitoria e Comissão de Comunicação e Marketing da instituição, em articulação com as comissões locais de comunicação dos câmpus (IFTM, 2013). Observou-se que alguns desses instrumentos já estão sendo implementados e implantados em alguns câmpus do instituto já no ano de 2014.

Outro objetivo institucional mencionado no PDI é a ampliação e o fortalecimento do uso de Tecnologia da Informação e Comunicação na instituição. Para atingir esse objetivo, a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional juntamente com a Diretoria de Tecnologia da

Informação e Comunicação da instituição definiram como meta a implantação de novos módulos no ERP-IFTM, um sistema computacional integrado de gestão, desenvolvido pela própria instituição, que tem o objetivo de integrar todos os sistemas de gestão da instituição em um ambiente virtual online (IFTM, 2013). Também foi observado que a implementação de alguns desses módulos já está sendo feita.

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

O documento analisado classifica a comunicação institucional como um macroprocesso de apoio que tem como objetivo aprimorar a comunicação com o público externo e interno, com linguagem clara e acessível, disponibilizando, com transparência, informações sobre o papel, as ações e as iniciativas da instituição (IFTM, 2014). No decorrer do ano de 2013, período analisado no documento, o setor de comunicação da instituição desenvolveu ações e atividades visando o fortalecimento da identidade visual da organização por meio da padronização de diversos materiais de propaganda e divulgação. Nesse período, foi implantado o *informativo IFTM em Ação*, um periódico eletrônico mensal que tem como objetivo divulgar as ações e atividades realizadas no âmbito do instituto relacionadas a ensino, pesquisa e extensão. Diversas notícias referentes a vários acontecimentos e atividades desenvolvidas na instituição foram publicadas no site institucional assim como nas redes sociais. Além disso, em parceria com a Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação, foram realizadas algumas adequações no site institucional e nos sistemas de alimentação do mesmo, visando uma maior dinamização dos conteúdos postados. Em parceria com a Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação foi iniciado o processo de implantação da revista eletrônica *Inova Ciência e Tecnologia* que terá a periodicidade quadrimestral com a missão de divulgar o conhecimento produzido pela comunidade científica das áreas de Ciências Agrárias, Ambiental, Ciências Exatas e da Terra e Ciências Humanas. Já em parceria com Pró-Reitoria de Extensão, ocorreu à organização do livro *Relatos de Experiência dos Projetos de Extensão do IFTM*, que tem como objetivo divulgar os projetos de extensão tecnológica desenvolvidos no âmbito da instituição. Ainda em parceria com a Pró-Reitoria de Extensão, foi iniciado a implantação do *Boletim Técnico do IFTM*, que será um periódico na forma eletrônica com periodicidade quadrimestral tendo como objetivo divulgar trabalhos técnicos desenvolvidos no âmbito da instituição produzidos pela comunidade acadêmica nas áreas de Ciências Agrárias, Ambiental, Ciências Sociais e Aplicada, Ciências Exatas e da Terra e Ciências Humanas e Linguística, Letras e Arte (IFTM, 2014).

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

ELEMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS A SEREM AVALIADOS	VALORES				
Ambiente de Controle	1	2	3	4	5

3. A comunicação dentro da organização é adequada e eficiente.				X	
--	--	--	--	---	--

Fonte: IFTM, 2014, p. 111.

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

Fonte: IFTM, 2014, p. 113.

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

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

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

Fonte: IFTM, 2014, p. 112.

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

Fonte: IFTM, 2014, p. 113.

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

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

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

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

Quando se trata da sistemática de comunicação à alta gerência realizada pelos câmpus da instituição, o documento afirma que, em alguns câmpus, a comunicação sobre os riscos considerados elevados é feita quando a Coordenação de Controle Interno do câmpus envia o relatório de auditoria à Coordenação Geral de Controle Interno que, por sua vez, emite parecer a respeito do feito e o encaminha ao reitor. Desta forma, o reitor emite um despacho ao Diretor Geral do câmpus informando sobre a ciência do relatório e solicitando o cumprimento das recomendações (IFTM, 2014, p.199). Já em outros câmpus, o documento relata que não há nem registro que configure esse tipo de situação.

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

Por fim, foi analisado ainda o portal acadêmico do Instituto Federal do Triângulo Mineiro e como o mesmo é utilizado para promoção e disseminação da informação no âmbito

da instituição. O portal acadêmico é um ambiente online, interativo e informativo que apresenta diversas informações e notícias sobre os vários acontecimentos dentro da instituição. O portal apresenta, de maneira clara e intuitiva, links para diversas áreas de interesse da comunidade acadêmica, além de direcionar aos sítios de cada câmpus pertencente à instituição. A figura abaixo ilustra a página principal do portal da instituição.



Figura 2 – Portal Acadêmico do Instituto Federal do Triângulo Mineiro.  
<http://www.iftm.edu.br/> - acesso em outubro de 2014.

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

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

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

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

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

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

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

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

*Quadro 5 – Órgãos e Setores Comunicacionais*

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

<i>Comunicação Institucional</i>	<b>IF Goiano</b>	<b>IFTM</b>
Classificação da comunicação institucional	macroprocesso de apoio	macroprocesso de apoio
Objetivos da comunicação institucional	estabelecer a relação permanente e sistemática entre a instituição e seus diversos públicos internos e externos	aprimorar a comunicação com o público externo e interno, com linguagem clara e acessível, disponibilizando, com transparência, informações sobre o papel, as ações e as iniciativas da instituição
Sistemática da comunicação institucional	reuniões com o reitor ou ainda apresentação dos riscos ao Colégio de Dirigentes	reuniões e apresentação dos resultados por meio de relatórios da auditoria ou coordenação de controle interno dos câmpus

*Quadro 6 - Comunicação Institucional*

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

ELEMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS A SEREM AVALIADOS	IF Goiano					IFTM				
	VALORES					VALORES				
Ambiente de Controle	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A comunicação dentro da organização é adequada e eficiente.				X				X		
Informação e Comunicação	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A informação relevante para a organização é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas.				X					X	
As informações consideradas relevantes pela organização são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas.		X							X	
A informação disponível para as unidades internas e pessoas da organização é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível.				X					X	
A informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos da organização, contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz.		X							X	
A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da organização, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura.		X							X	
<b>Escala de valores da Avaliação</b> (1) <b>Totalmente inválida:</b> Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente <b>não observado</b> no contexto da organização. (2) <b>Parcialmente inválida:</b> Significa que o conteúdo da afirmativa é <b>parcialmente observado</b> no contexto da organização, porém, <b>em sua minoria</b> . (3) <b>Neutra:</b> Significa que <b>não há como avaliar</b> se o conteúdo da afirmativa é ou não observado no contexto da organização. (4) <b>Parcialmente válida:</b> Significa que o conteúdo da afirmativa é <b>parcialmente observado</b> no contexto da organização, porém, <b>em sua maioria</b> . (5) <b>Totalmente válido:</b> Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente <b>observado</b> no contexto da organização.										

Quadro 7 – Elementos do Sistema de Controles Internos

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

Canais de Acesso	IF Goiano	IFTM
Ouvidoria	Sim	Sim
Serviço de Informação ao Cidadão (SIC)	Não	Sim

Quadro 8 – Canais de Acesso



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

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

Quadro 9 – Políticas de Comunicação

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

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

Quadro 10 – Portal Acadêmico

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

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

Implementação e controle de comunicação informal (papéis e procedimentos)	Não observado	Não observado
Reunião geral no início de período letivo	Não observado	Não observado
Reuniões periódicas para o acompanhamento das atividades e ações da instituição	Não observado	Não observado
Reuniões face-a-face para resolução de problemas	Sim	Sim
Relatórios de desempenho das atividades e ações da instituição	Sim	Sim
Fóruns de discussões	Não observado	Não observado
Banco de dados para gerenciar mudanças e erros	Não observado	Não observado
Checagem do entendimento das metas e instruções da instituição	Não observado	Não observado
Feedback regular	Não observado	Não observado
Apresentação face-a-face de novos servidores da instituição	Não observado	Não observado
Sincronização entre os servidores para que se conheçam mutuamente e estabeleçam confiança e espírito de grupo	Não observado	Não observado
Reunião geral ao final de período letivo	Não observado	Não observado

Quadro 11 – Práticas de Comunicação

### 4.3. Análise Comparativa dos Casos

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

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

Quadro 12 – Atividades Gestoras

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

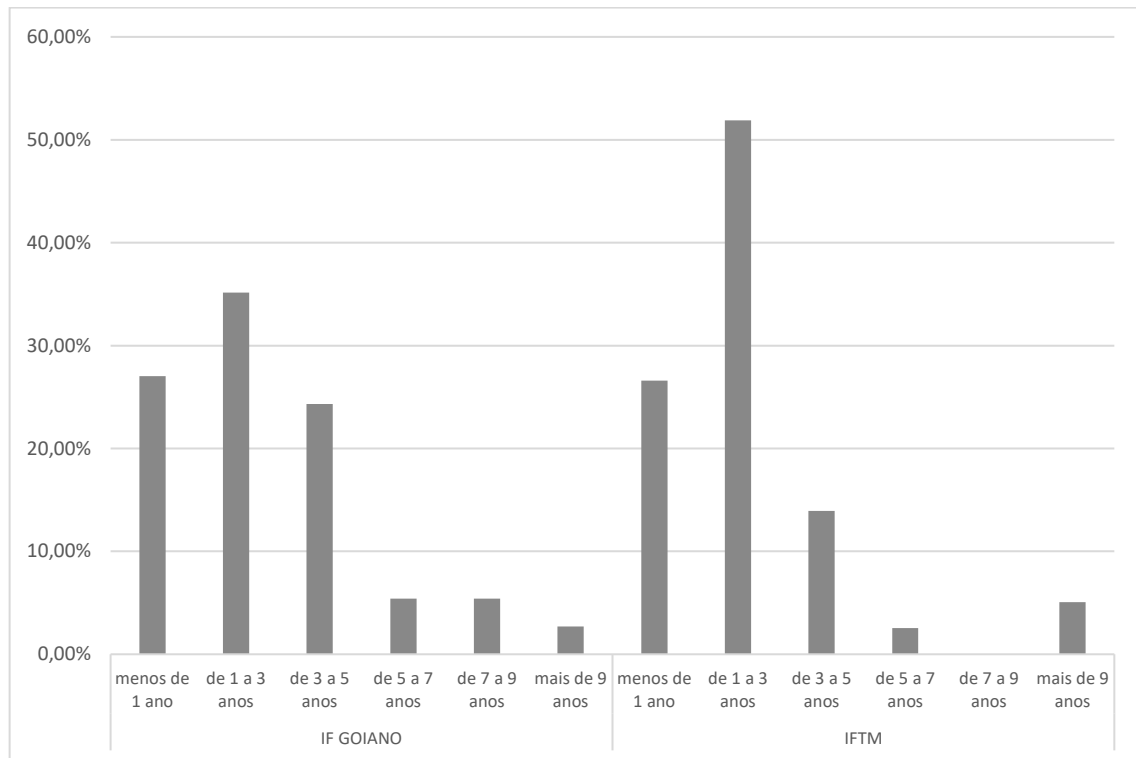


Gráfico 1 – Tempo no cargo

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

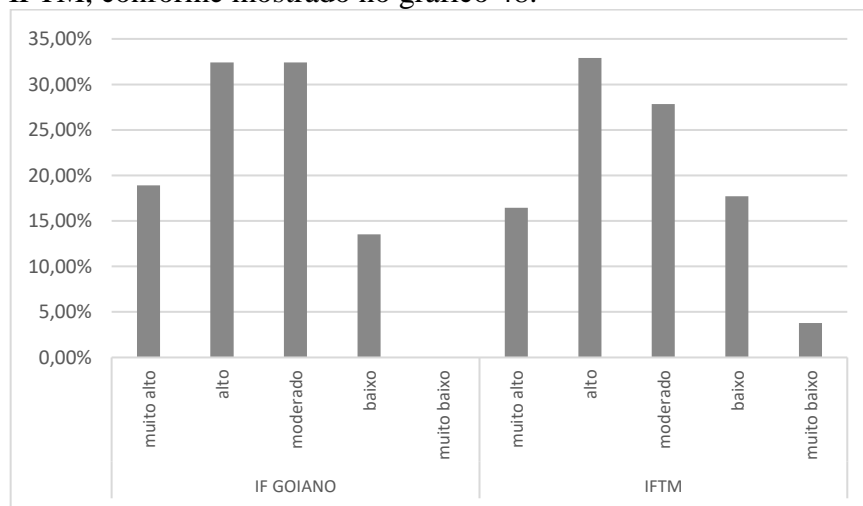


Gráfico 2 – Grau de Conhecimento das Atividades Gestoras

O quadro 13 mostra a estrutura organizacional e comunicacional de ambas as instituições analisadas, conforme evidenciado pelas respostas dadas pelos gestores ao questionário aplicado. Observou-se que 32,43% dos gestores do IF Goiano têm a percepção de que há um plano estratégico de comunicação interna na instituição comparado a 29,11% dos gestores do IFTM na mesma condição. Por outro lado, quando se analisa a percepção deste item na unidade acadêmica, observou-se que 54,05% dos gestores do IF Goiano acreditam que há

um plano estratégico dentro de sua unidade comparado comparado com 30,38% dos gestores do IFTM, conforme evidenciados no gráfico 49.

Por outro lado, quando se considera a existência de um plano estratégico de comunicação externa, observou-se que 32,43% e 31,65% dos gestores do IF Goiano e IFTM respectivamente, afirmaram que tal plano existe dentro da instituição enquanto que 56,76% e 31,65% dos gestores do IF Goiano e IFTM respectivamente, reconheceram a existência deste plano estratégico dentro de suas respectivas unidades acadêmicas, conforme ilustrado no gráfico 50.

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

*Quadro 13 – Estrutura organizacional e comunicacional*

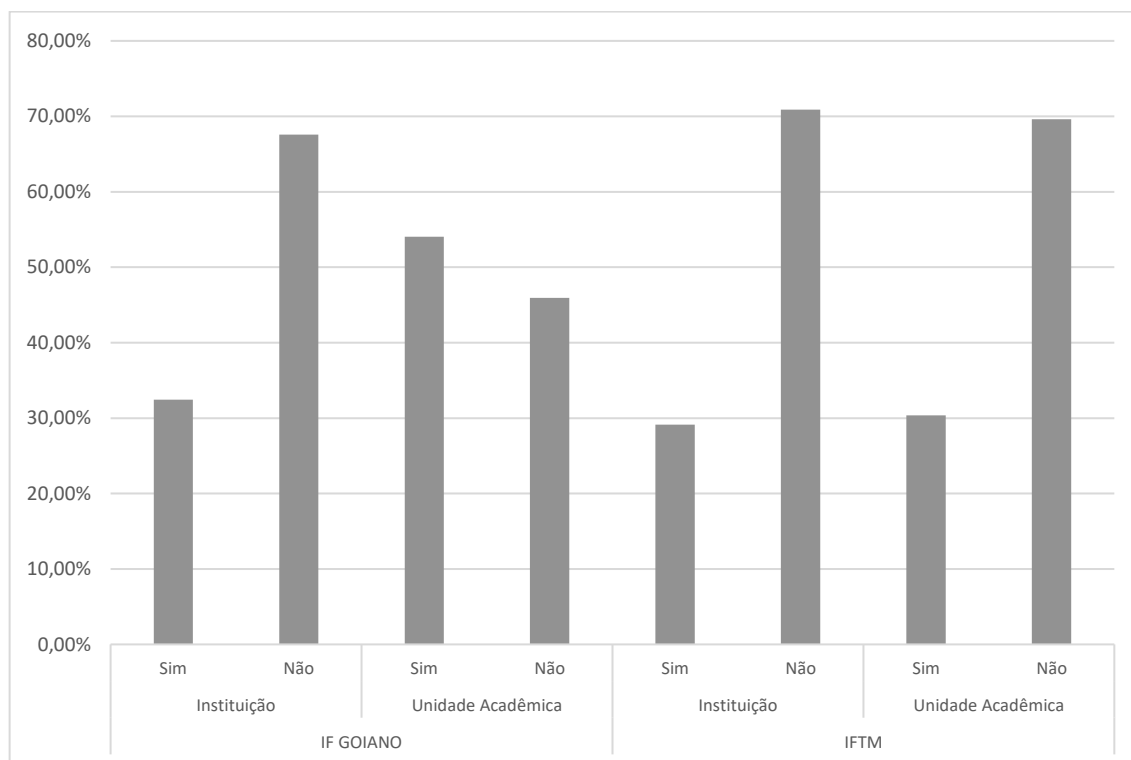


Gráfico 3 – Existência de Plano Estratégico de Comunicação Interna

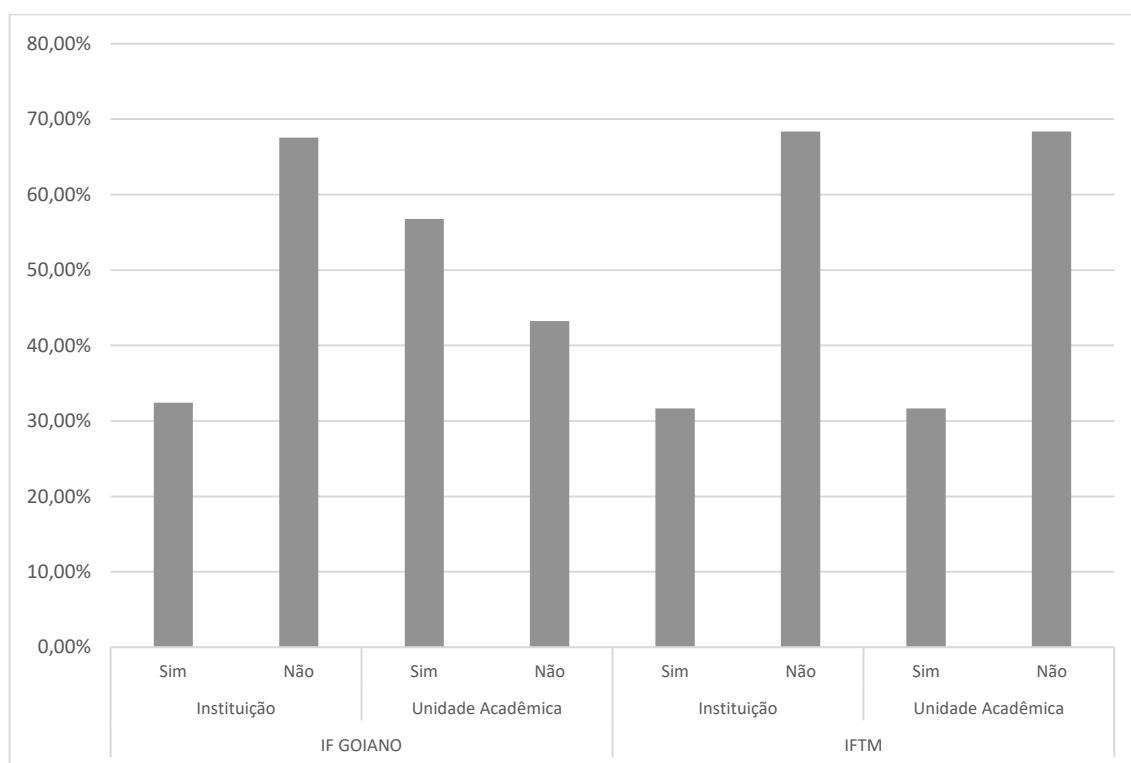


Gráfico 4 – Existência de Plano Estratégico de Comunicação Externa

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

gerenciar a comunicação institucional foi evidenciada por 97,30% dos gestores do IF Goiano e somente por 64,56% dos gestores do IFTM (Gráfico 52).

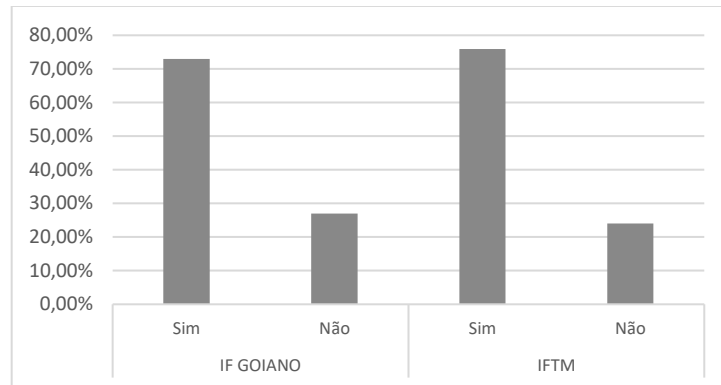


Gráfico 5 – Reuniões para Integração das Equipes Gestoras

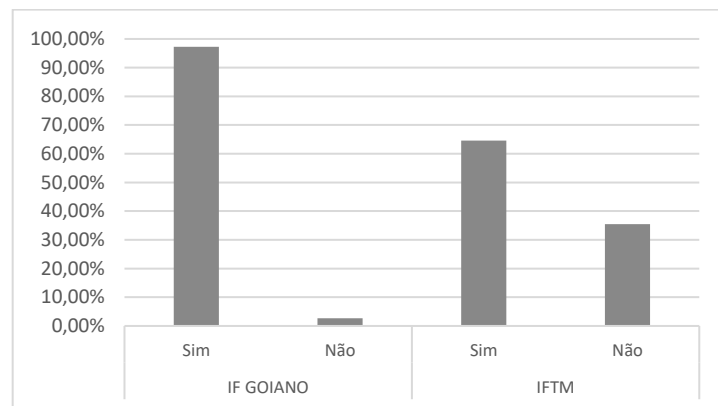
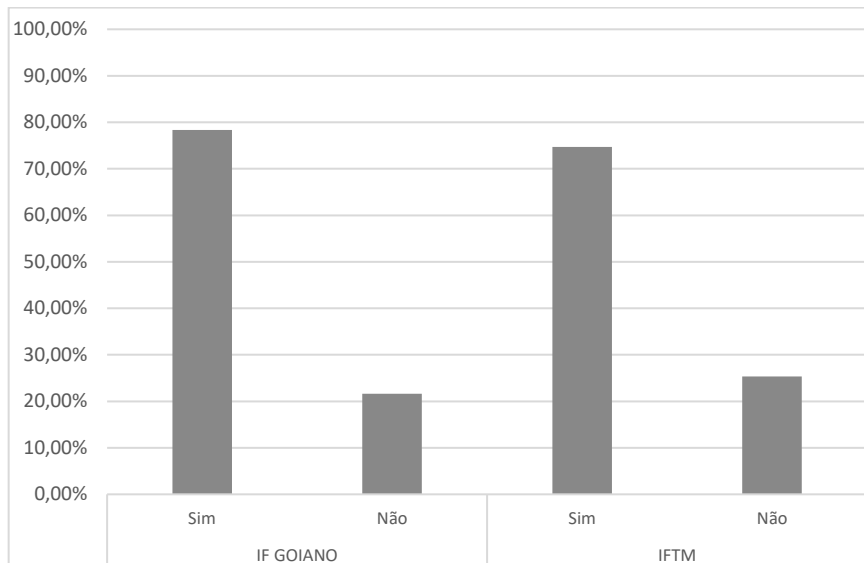
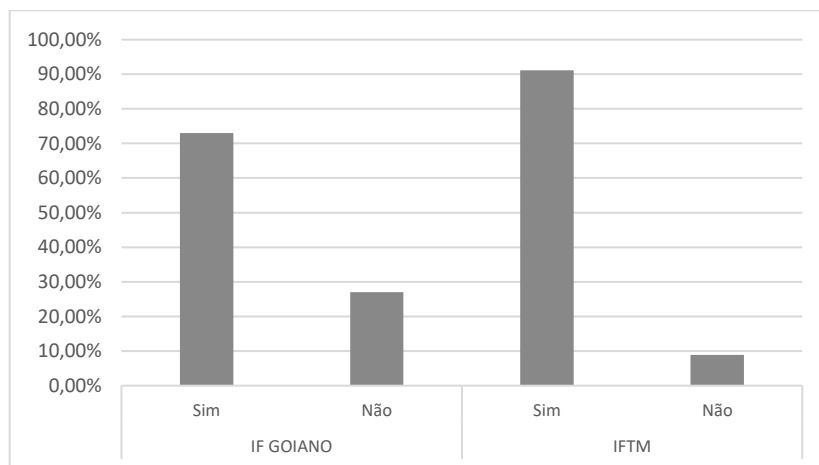


Gráfico 6 – Responsável por Gerenciar a Comunicação Institucional

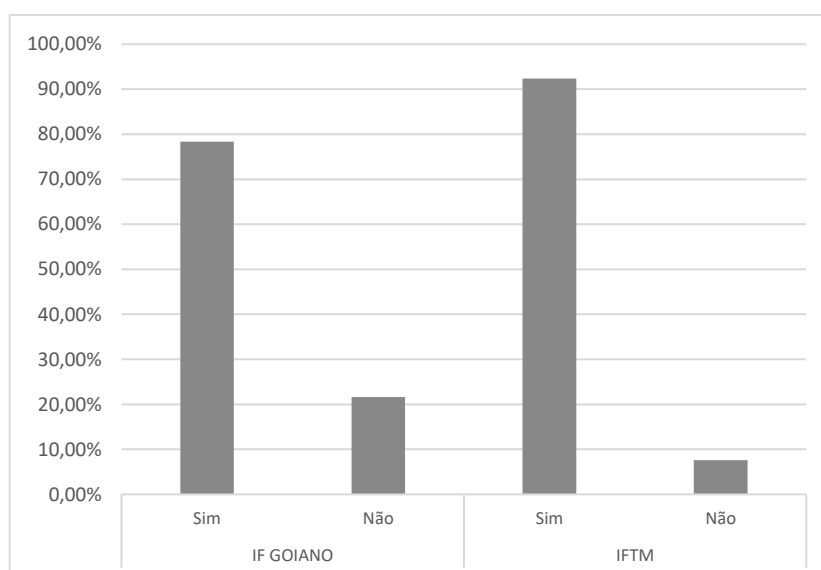
No quadro 13, observa-se que a maioria dos gestores de ambas as instituições (78,38% do IF Goiano e 74,68% do IFTM) responderam que há deficiência em relação à comunicação interna, conforme ilustrado no gráfico 53. Por conseguinte, 72,97% e 91,14% dos gestores do IF Goiano e IFTM respectivamente, responderam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



*Gráfico 7 – Deficiência em relação à Comunicação Interna*



*Gráfico 8 – Necessidade de comunicação mais frequente entre os membros gestores*



*Gráfico 9 – Instituições com unidades acadêmicas dispersas geograficamente apresentam maior dificuldade de comunicação*

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

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

Analisando os canais de comunicação e seus graus de utilização, evidenciados no quadro 14, pode ser observado que em ambas as instituições analisadas o canal mais utilizado é o email institucional, com uma média de uso de 79,73% no IF Goiano e 95,20% no IFTM, em ambas unidade acadêmica e instituição, conforme mostrado no gráfico 56. Em seguida, os canais de comunicação mais utilizados foram o telefone com uma média de uso de 77,03% no IF Goiano e 64,72% no IFTM, e os comunicados internos, com média de uso de 72,97% no IF Goiano e 62,18% no IFTM. Ainda, os encontros face-a-face e portarias institucionais apresentaram uma média de uso moderada em ambas as instituições, variando de 42,50% a 51,35% (Gráfico 56). Entretanto, os canais de comunicação como áudio e videoconferência, blogs, fóruns de discussões, jornal informativo institucional e twitter apresentaram média de uso inferior a 10% em ambas as instituições analisadas. Vale ressaltar, contudo, que mensagens instantâneas (*chats*) apresentaram médias de uso díspares entre as instituições, com média maior no IFTM (46,28%) que no IF Goiano (9,46%). Por outro lado, o uso de redes sociais, como o *facebook*, apresentou uma média de uso de 17,57% no IF Goiano contra apenas 7,02% no IFTM, conforme evidenciado no gráfico 56.



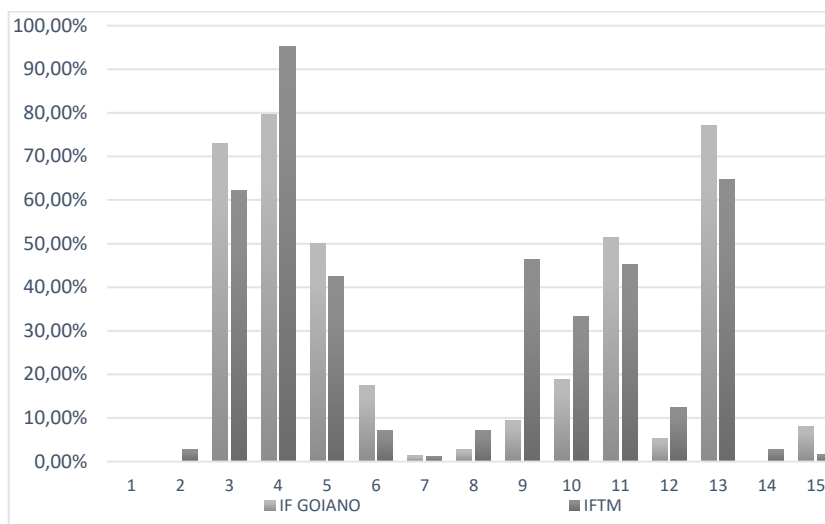


Gráfico 10 – Canal de Comunicação x Grau de Utilização

Prática de Comunicação	IF Goiano		IFTM	
	%		%	
	Grau de utilização	Importância atribuída	Grau de utilização	Importância atribuída
1. Elaboração de plano de comunicação interna integrada	8,11	67,57	12,50	81,69
2. Implementação de um responsável pela coordenação da comunicação	48,65	81,08	23,94	73,61
3. Estabelecimento de um canal de comunicação pessoal rápido e direto (entre gestores e servidores) para dúvidas e resoluções de problemas	27,03	67,57	29,17	84,72
4. Implementação e controle de comunicação formal (papéis e procedimentos)	32,43	59,46	38,03	79,17
5. Implementação e controle de comunicação informal (papéis e procedimentos)	16,22	48,65	28,17	57,75
6. Reunião geral no início de período letivo	54,05	72,97	69,01	83,33
7. Reuniões periódicas para o acompanhamento das atividades e ações da instituição	37,84	72,97	37,50	83,33
8. Reuniões face-a-face para resolução de problemas	45,95	67,57	46,58	80,56

9. Relatórios de desempenho das atividades e ações da instituição	18,92	62,16	16,67	71,83
10. Fóruns de discussões	8,11	43,24	6,94	43,06
11. Banco de dados para gerenciar mudanças e erros	8,11	54,05	9,72	61,97
12. Checagem do entendimento das metas e instruções da instituição	13,51	64,86	13,89	75,00
13. <i>Feedback</i> regular	8,11	56,76	15,49	77,14
14. Apresentação face-a-face de novos servidores da instituição	51,35	67,57	53,42	84,72
15. Sincronização entre os servidores para que se conheçam mutuamente e estabeleçam confiança e espírito de grupo	21,62	72,97	27,78	81,94
16. Reunião geral ao final de período letivo	45,95	70,27	59,15	81,94

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

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

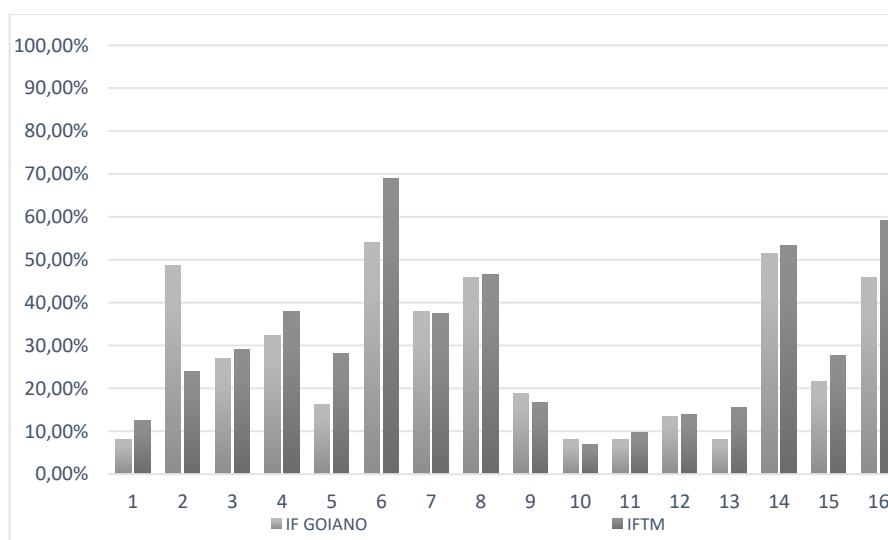


Gráfico 11 - Práticas de Comunicação x Grau de Utilização

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

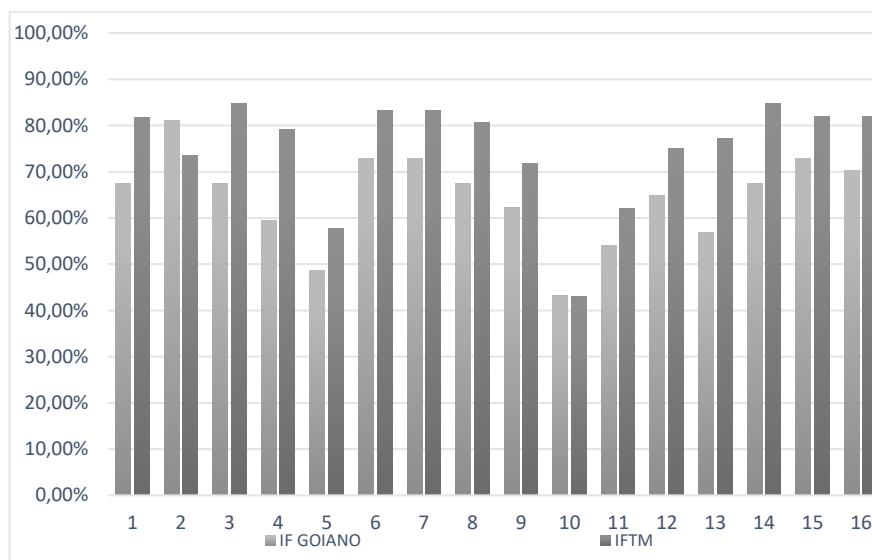


Gráfico 12 – Práticas de Comunicação x Importância Atribuída

## 5. DISCUSSÃO

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

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

Neste estudo as práticas de comunicação foram definidas como as atividades em que a comunicação têm um papel central e são realizadas de forma similar em pelo menos algumas unidades acadêmicas da instituição. Com base nos estudos de Paasivaara (2005) e

Silveira (2008), esse conceito de práticas de comunicação foi adaptado ao contexto educacional. Além disso, com o intuito de facilitar a organização, a análise e a coleta dos dados no campo deste estudo, as práticas encontradas na literatura foram resumidas em 16 práticas. Grunig (1989) define ainda políticas de comunicação como sendo um conjunto de ações e estratégias planejadas e articuladas numa perspectiva simétrica.

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

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

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

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

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

Quando se discute a estrutura organizacional e comunicacional das instituições, observou-se que a percepção da existência de um plano estratégico de comunicação interna ou externa é relativamente baixa visto que aproximadamente 30% dos gestores de ambas as instituições tiveram tal percepção. Esse fato corrobora o que foi encontrado na documentação analisada, quando nenhuma menção de tal planejamento é feita. A maioria dos gestores afirmou a não existência de tal plano, seja na unidade acadêmica ou na instituição como um todo. Isso evidencia uma deficiência dentro das organizações no âmbito comunicacional pois, de acordo com Kunsch (2003), um plano estratégico de comunicação deve ser entendido como uma

filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. De acordo com a autora, não há como garantir a sobrevivência de uma organização sem levar em consideração a importância da comunicação integrada com o envolvimento de todos os setores da comunicação organizacional. Esse fato deve ser levado em consideração pelos gestores educacionais na obtenção de resultados satisfatórios de suas instituições de ensino, pois, a comunicação interna, quando se desenvolve no conjunto de uma comunicação integrada, com políticas globais estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação voltados prioritariamente para o público interno, tende a ser muito mais eficiente e eficaz, contribuindo para o exercício da cidadania e para a valorização do homem (Kunsch, 2003). Nesse contexto, a busca por eficácia na comunicação deve ser a principal meta das organizações modernas, pois a comunicação reflete os valores da própria organização.

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

Neste contexto, é evidente que as instituições de ensino devem se basear em princípios que valorizem o diálogo e o conhecimento reflexivo da realidade dos indivíduos (Brito, 2008). Assim, a comunicação interna surge como uma estratégia essencial para as organizações com o objetivo de informar e integrar os vários públicos com os quais ela se relaciona, seja de forma direta ou indireta (Silva e Vilaça, 2009). As instituições de ensino necessitam de um maior envolvimento e comprometimento com sua área de comunicação, através da definição e implantação de políticas que contemplem sua comunicação organizacional (Scroferneker, 2003).

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

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

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

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

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

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

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

AVILA, E.; GHISLENI, T. S. ; DELLAZZANA, A. L. **Discurso e poder nas organizações: as práticas discursivas do Centro Universitário Franciscano.** Intercom – Sociedade

Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul – Chapecó – SC. 2012.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

MATOS, H. **Das Relações Públicas ao marketing Público: (Des)Caminhos da Comunicação Governamental**. In CORRÊA, T. G.; FREITAS, S. G. (Org.) *Comunicação, marketing, cultura: sentidos da administração do trabalho e do consumo*. São Paulo: ECA/USP; CLC, p. 58-66, 1999.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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