

O papel da comunicação interna na melhoria dos processos de gestão e relações interpessoais: estudo aplicado às instituições de ensino da Rede Federal do Brasil ¹

Nilza Costa da Silva

Instituto Federal de Brasília – Reitoria
Diretoria de Comunicação Social
nilza.silva@ifb.edu.br

Susana Leal

Instituto Politécnico de Santarém – Escola Superior de Gestão e Tecnologia
Centro de Investigação em Qualidade de Vida
susana.leal@esg.ipsantarem.pt

Nota Introdutória

Atualmente, é possível encontrar uma vasta bibliografia que discorre sobre comunicação interna em empresas mercadológicas. No entanto, ainda há poucos estudos envolvendo a comunicação interna nas empresas públicas, sendo mais raras as de ensino. Desta forma, este artigo visa entender os conceitos das teorias de comunicação interna e de que forma estes se relacionam e beneficiam as instituições públicas. Para isso, o centro deste trabalho tenciona verificar como se processa a comunicação interna em uma instituição pública de ensino, mantida pelo governo federal brasileiro, com orçamento da União e de ensino tecnológico. Deste modo, o referencial teórico foi baseado em autores da área de Comunicação e a pesquisa aplicada foi a quali quantitativa. O propósito da pesquisa é conhecer o fluxo de comunicação do instituto, os meios utilizados e os mais eficazes. Com o resultado, foi possível elaborar um plano de intervenção que consisti num roteiro de um Plano de Comunicação Interna que pode ser usado por qualquer instituição de ensino pública.

1 Introdução

A comunicação sempre foi um desafio para qualquer organização. O tema é ainda mais desafiador quando se trata de comunicação interna numa instituição pública de ensino. À vista disso, este artigo apresenta a percepção dos teóricos em relação ao tema e os benefícios dessa ciência para as organizações públicas e privadas na sua totalidade. Pretende-

¹ Texto escrito em português do Brasil.

se, ainda, verificar se os conceitos da administração geral podem ser assimilados pelo gestor educacional público. Sob esse ângulo, será investigado como se processa a comunicação interna de um instituto da Rede Federal no Brasil, ressaltando as peculiaridades dos públicos internos. Isso porque, administrativamente, a estrutura de uma instituição pública se assemelha a de uma instituição privada, mas de forma que se cumpra suas funções buscando uma maior eficiência da máquina pública e um melhor atendimento para a sociedade. Dessa forma, intenciona-se discutir em quais aspectos a Comunicação Interna de uma instituição de ensino difere de uma mercadológica e como as teorias voltadas para este tipo de organização podem colaborar para uma Política de Comunicação Interna em uma instituição de ensino pública.

Para isso, empregou-se as pesquisas qualitativas e quantitativas de forma convergente e complementar para uma análise mais profunda do assunto pesquisado. Os instrumentos utilizados foram o questionário e a entrevista individual. A amostra da pesquisa quantitativa é composta por servidores técnicos administrativos de um instituto da Rede Federal. Com essa pesquisa, procurou-se fazer um diagnóstico do fluxo de comunicação da instituição para entender como se processa a comunicação entre os servidores, setores e chefias. Com base nas respostas, elaborou-se as questões da entrevista, que foram respondidas por gestores de setores que mais colaboraram na pesquisa quantitativa. Com esses resultados foi possível aprofundar algumas respostas, tirar dúvidas e confrontar os dados coletados nas duas inquisições.

2. Referencial teórico

2.1 Comunicação Organizacional

O processo de comunicação organizacional se dá, primeiramente, na comunicação entre duas pessoas, entre uma pessoa e um grupo ou entre as pessoas de um grupo. Assim, Andrade (1996, p.33) define comunicação como “processo pelo qual se conduz o pensamento de uma outra pessoa, ou de um grupo a outro. Transmissão de qualquer estímulo que venha alterar ou revigorar qualquer comportamento, por meio dos veículos de comunicação ou da interação pessoal”. Já Rabaça e Barbosa (1998) explicam a comunicação com o significado de tornar comum, repartir, compartilhar, o que implica em participação e interação. Fígaro (2010, p. 94), por sua vez, descreve comunicação como “um processo

que se realiza na/pela interação de sujeitos determinados, históricos e que se inter-relacionam a partir de um contexto, compartilhando sistemas de códigos culturais e, ao fazê-lo, atuam (agem) produzindo, renovando sociedade”. Ressalta-se, então, que o principal ponto na produção da informação são seus significados para os indivíduos que a produzem e para os que recebem.

E é no ambiente organizacional que esse processo de interagir com o outro, as formas e meios de compartilhar e transmitir informações são mais visivelmente refletidas. Isso porque, como Cardoso (2006) pondera, a informação e os processos de comunicação sempre estiveram presentes na evolução das estratégias empresariais e na própria evolução das organizações e que esses são instrumentos poderosos para a autoconstrução organizacional. Nesse sentido, a comunicação é imprescindível para qualquer instituição, principalmente para os fluxos dos processos administrativos. Mumby (2010) vai um pouco além e afirma que ao contrário de antes, em que a comunicação organizacional era caracterizada como uniforme e homogênea, hoje é distinguida pela diferença e multiplicidade. Isso quer dizer que as pessoas fazem muitas coisas na organização além de trabalhar. Elas se relacionam de modo formal e, principalmente, informal. As intuições perderam seu status único de ser organizacional, contínuas e fixas, passando a ser vistas de forma mais humana onde se produz e reproduz práticas discursivas no momento-a-momento de seus membros (Mumby, 2010).

Essa mudança de percepção do pensamento contemporâneo se deve ao entendimento de que o trabalho é uma atividade por excelência e não mais apenas um fato gerador de economia (Figaro, 2010). A relevância nesse conceito é que trabalhar significa trabalhar com o outro, junto, produzindo uma rede de comunicação, formando laços de confiabilidade.

Nesse sentido, a identificação dos públicos é necessária para esse estudo. Estes são, conforme Rabaça e Barbosa (1998, p. 485), “conjunto de indivíduos cujos interesses comuns são atingidos pelas ações de uma organização, instituição ou empresa, e cujos atos afetam direta e indiretamente os interesses da organização”. Os públicos podem ser divididos em públicos externos, internos e mistos. Fortes (2002) classifica-os considerando os níveis de proximidade espacial e relacionamento do grupo/empresa e empresa/grupo, tanto no

trato financeiro, social, conformidade jurídica, objetivos e interferência na atividade da organização. Assim, destacamos a definição do autor para público interno - objeto de estudo deste trabalho - “agrupamentos espontâneos, com ou sem contiguidade física, perfeitamente identificável, originados das pessoas e grupos ligados a empresa, por relações funcionais oficializadas, que caracterizem um ‘empregador’ e um ‘empregado’” (Fortes, 2002, p. 73). No entanto, vale ressaltar a definição de público interno proposto por Cesca (2006) por ser mais detalhada. A autora propõe uma classificação dividindo-os em: a) interno vinculado – administração superior, funcionários fixos, e funcionários com contrato temporário; b) interno-desvinculado – funcionários de serviços terceirizados que atuam no espaço físico da organização. A título de aprendizado, trazemos aqui as classificações de público misto e externo da autora: a) Misto vinculado – vendedores externos não-autônomos, acionistas, funcionários do transporte com vínculo empregatício, funcionários que trabalham em suas residências não autônomos, funcionários que prestam serviços em outras organizações; b) misto desvinculado – fornecedores, revendedores, distribuidores, vendedores autônomos, funcionários que trabalham em suas residências autônomos, familiares de funcionários, funcionário do transporte terceirizado, c) externo – comunidade, consumidores, escolas, governo, imprensa, concorrente, banco, terceiro setor, sindicatos. Essa classificação deixa mais transparente a relação público/organização já que esse entendimento é fundamental para o sucesso das estratégias que impactam diretamente nas atividades das instituições.

Nesse aspecto, o objetivo da comunicação é criar, consolidar e manter boas relações entre os envolvidos. De acordo com Rego (1986), a comunicação organizacional funciona de um lado como uma ferramenta de combate a falta de conhecimento a respeito da instituição, e por outro promove a integração entre seus públicos, assegurando uma boa produtividade. Nesse âmbito, Amorim (2001) sugere que o ideal nas estratégias comunicacionais é que as instituições adotem instâncias e mecanismos pelos quais qualquer nível hierárquico possa falar e escutar, na medida das suas necessidades. Nesse sentido, a autora não critica o uso dos meios de comunicação convencionais, mas sim na sua forma de uso. Em seu conceito, a informação é o mais importante no processo relacional entre os empregados de uma instituição. Ao encontro disso, Conh (2001) coloca que atualmente a informação deixou de ser subordinada à comunicação e tomou traços distintos desta.

Dessa maneira, a comunicação relaciona com o conteúdo e com sua circulação (meios). Já a informação, refere-se ao modo como esses conteúdos entram ou não na circulação. O que Conh (2001) sugere é que a comunicação inclui novos elementos significativos. Já a informação exclui elementos definidos como não significantes. Assim, a comunicação tem pontos de ligação: um emissor, um receptor e uma mensagem transmitida por meio de significados. Já a informação diz respeito à forma, de como distinguir o que importa de todo o resto. Nessas palavras, pensar estrategicamente a comunicação interna é essencial para estimular posturas interativas, comprometimento e mobilização para as metas, criar um espírito de pertencer e um clima favorável para o crescimento e desenvolvimento da organização. Salienta-se que é inútil esperar o comprometimento das pessoas se elas não participam, não conhecem e não entendem. Quanto menos transparência dos processos, maior será a resistência na aceitação e na realização. As propostas de comunicação devem vir de dentro para fora, com envolvimento de todos para serem mais fortalecidas e comprometidas com a cultura organizacional.

Por isso, os gestores devem observar as condições que afetam o processo de comunicação ressaltadas por Robbins e Decenzo (2004): a habilidade, as atitudes, o conhecimento e o sistema sociocultural. Além disso, há também alguns tipos de padrões de comunicação nas organizações que devem ser considerados: a) vertical (formal) – que consiste na comunicação para cima e para baixo dentro da estrutura da instituição, sendo ascendente (do trabalhador em direção aos níveis de chefia) e descendente (da direção máxima em direção aos trabalhadores); (b) lateral (informal) – que acontece entre colegas, grupos de trabalhos, departamentos ou setores, seguindo o fluxo de trabalho; (c) transversal e circular (Kunsch, 2009) – que se dão em todas as direções e não respeitam níveis hierárquicos, sendo menos comum nas instituições muito burocráticas e mais frequentes nas organizações informais. Há, ainda, as barreiras que podem impedir que uma mensagem tenha sucesso, isto é, se o que foi dito seja compreendido pelo receptor. Montana e Charnov (2003) identificam a sobrecarga e a complexidade das mensagens como uma delas. Já Robbins e Decenzo (2004) acrescentam como barreiras: (a) a filtragem devido à forma de manipulação da mensagem por parte do emissor; (b) a percepção seletiva do receptor, já que decodifica a mensagem conforme suas necessidades, motivações, experiências, entre outros; (c) a emoção que o receptor está sentindo na hora que recebe a mensagem; (d) a

linguagem, já que muitas vezes as palavras têm significados diferentes para o emissor e para o receptor. Os autores acrescentam o gênero e a cultura nacional como barreiras de uma comunicação eficaz. Esses fatores se intensificam nas organizações públicas, que têm o viés de prestar serviços para a sociedade. Assim, o processo comunicacional é agravado por serem instituições com sistemas dinâmicos e complexos, interdependentes e inter-relacionados, que envolvem informações e fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias, trazendo em si características de uma estrutura administrativo-organizacional, mas com a particularidade de cumprir suas funções buscando uma maior eficiência da máquina pública e um melhor atendimento para a sociedade.

Nesse mesmo sentido estão as instituições de ensino públicas, baseadas na fragmentação de unidades e departamentos e no corporativismo, com tendência natural de reagir às mudanças. O que as difere é o fato de desempenharem dois papéis essenciais na sociedade: administrativo e produtora de conhecimento (escolar). Também se distinguem por serem mantidas e administradas pelo Poder Público e pela submissão às normas e regras dos órgãos oficiais de ensino. Isso as qualifica como instituições burocráticas e consequentemente, como impessoal nas relações de trabalho. Esse tipo de organização coloca a comunicação interna em um papel tático, pois necessita formalizar e transmitir as estratégias organizacionais. À vista disso, os gestores educacionais devem ater-se no que as teorias gerais de administração apontam, principalmente no que diz respeito ao fluxo de comunicação entre os servidores, departamentos e chefia. Melo (2006) mostra alguns objetivos da comunicação interna que podem ser aplicados numa instituição de ensino, como, por exemplo, tornar influentes, integrados e informados todos os funcionários da organização.

A influência externa e a limitação de recursos são outros fatores a serem destacados na gestão das organizações públicas que burocratiza as instituições. A uniformização do trabalho no setor público, o apego às regras e rotinas, a supervalorização da hierarquia, o paternalismo nas relações, o apego ao poder, entre outras, é consequência disso. A formação do quadro funcional de uma instituição pública de ensino também é um desafio para a comunicação interna. Além de duas diferentes carreiras que se inter-relacionam, uma permanente (servidores públicos) e outra não permanente (terceirizados), há ainda

os que realizam atividades técnicas e os docentes. Em geral, os docentes têm a clara percepção da sua missão como educador, já os outros, na maior parte das vezes, vivem o dilema para entender se são ou não educadores, além das competências administrativas.

Dessa forma, cabe às ações de comunicação interna desmistificar vários pré-conceitos que perpassam na crença popular e minimizar os pressupostos negativos ou conceitos deturpados de fatos e informações equivocadas sobre as práticas e funções do servidor público. Spilki e Tiltoni (2005) ressaltam o desconforto dos servidores públicos e dos servidores-gestores por essa enraizada imagem de supostos ineficientes e de outras intuições que dela derivam. Neste ponto vale evidenciar que a percepção do público interno sobre a instituição a que trabalha e sobre seu próprio trabalho não se restringe ao ambiente interno. É estendida ao exterior, o que pode contribuir para a formação ou mudança da imagem organizacional e o reconhecimento por parte do público externo, trazendo uma reputação positiva da organização. Por isso, o uso do feedback, de uma linguagem simplificada, de uma escuta ativa, entre outras práticas, é muito útil para gestores e na hora de transmissão das mensagens na instituição.

2.2 *Plano de Comunicação Interna*

Um Plano de Comunicação Interna é um documento institucional estratégico para conciliar os interesses dos empregados e da instituição, por meio do diálogo, troca de informações e experiências e a participação de todos os níveis (Kunsch, 2003). O Plano de Comunicação possibilita um processo contínuo de melhorias que permeia todas as áreas e atividades da corporação. Além disso, colabora para que a informação circule, que a comunicação seja adequada e para que a entidade não se perca entre as tarefas cotidianas.

O Plano de Comunicação Interna tem etapas que podem ser mais ou menos detalhadas, dependendo do objetivo do planejador. No entanto, o Plano deve iniciar pelo diagnóstico, e o público-alvo, os objetivos, as estratégias de comunicação (o que vai ser feito, por quem, como e quando), o orçamento, a avaliação e o controle (Kotler & Keller, 2006) devem constar obrigatoriamente. Kunsch (2003) apresenta um modelo dividido em doze etapas: 1. Identificação da realidade situacional; 2. Levantamento de informações; 3. Aná-

lise dos dados; 4. Construção de um diagnóstico; 5. Identificação dos públicos envolvidos; 6. Determinação de objetivos e metas; 7. Adoção de estratégias; 8. Previsão de formas alternativas de ação; 9. Estabelecimento de ações necessárias; 10. Definição de recursos a serem alocados; 11. Fixação de técnicas de controle; 12. Implantação do planejamento e avaliação dos resultados

Independente do modelo adotado, um Plano de Comunicação Interna só conseguirá ter sucesso se seus gestores puderem contar com informações reais para trabalhar no planejamento e execução com segurança e, assim, tomar decisões mais conscientes. A ideia deve ser assimilada pela alta gestão, pelos demais gestores e atores envolvidos no processo para evitar falhas e execuções parciais das ações planejadas (Kunsch, 2003). Há diversas abordagens metodológicas e modelos de Planos de Comunicação. No entanto, a formatação básica dos Planos é muito semelhante. Algumas metodologias buscam a simplicidade e a objetividade, outras já sugerem a inclusão de mais etapas e informações. No geral, os Planos de Comunicação (aqui direcionados para comunicação interna) seguem estes processos: a) análise da realidade da organização e do ambiente interno; b) indicação da direção por onde seguir e os resultados que deseja alcançar; c) definição dos objetivos e identificação dos caminhos a serem seguidos; d) desenvolvimento das estratégias e a forma de alcançá-las (atividades operacionais); e) por último, indicação dos parâmetros de avaliação e o sistema de gerenciamento de responsabilidades. O mais importante é o modelo ser elaborado para atender às necessidades da organização e não o contrário. O Plano também precisa ser constantemente ajustado e aprimorado à medida que as características organizacionais e as condições ambientais se transformem, ou até mesmo em função do próprio aprendizado dos servidores, gestores ou dos responsáveis pela comunicação interna.

2.3 *Os Institutos Federais de Educação*

Os Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia, ou, simplesmente, Institutos Federais, objeto do estudo deste trabalho, são autarquias do Ministério da Educação do Brasil, constituindo a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Sua natureza jurídica de autarquia concede autonomia administrativa, financeira, patrimonial, disciplinar e didático-pedagógica. Todos os estados brasileiros têm pelo menos

um Instituto, totalizando 38 instituições, que oferecem cursos de qualificação, ensino médio integrado, cursos superiores de tecnologia, bacharelado e licenciaturas, mestrado e doutorado. Cada Instituto Federal é organizado em estrutura *multicampi*, com proposta orçamentária anual identificada para cada campus e para a reitoria, exceto no que diz respeito a pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores.

Um dos maiores desafios dos Institutos é a gestão de sua força de trabalho: servidores (administrativos e professores) e terceirizados, em dois regimes de trabalho diferentes e dois planos de carreiras para os servidores, além da heterogeneidade e dispersão geográfica (sistema *multicampi* - campus construídos em cidades diferentes).

3. Método

Neste trabalho apresenta-se uma pesquisa aplicada, pois, esta “é voltada à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica” (Gil, 2010, p. 27). Também é uma pesquisa exploratória, já que tem o propósito de proporcionar maior familiaridade com o problema. Assim, foi utilizada a pesquisa de campo, por meio de levantamento de campo (*survey*), com uma abordagem mista, devido o diferencial e complementaridade dos dois tipos de pesquisas, conforme afirma Fonseca (2002, p. 20): “A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente”.

Já os tipos de coleta de dados foram: aplicação de questionário e entrevista com pessoas ligadas diretamente ao assunto (Gil, 2010). O questionário foi composto por cinco seções no intuito de: a) conhecer o perfil do participante; b) fazer uma auditoria à comunicação organizacional; c) entender o modo como as pessoas comunicam entre si e com os superiores; d) verificar e avaliar o processo de fluxo de comunicação interna entre os servidores; e) conhecer qual o alcance das ferramentas de comunicação adotadas pela instituição. A segunda e terceira seções foram baseadas no livro Comunicação Pessoal e Organizacional – Manual de Exercícios, elaborado por Rego (2016), com adaptações, inserções e atualizações. As outras seções foram elaboradas e validadas pelas autoras desta pesquisa. A entrevista utilizada foi a semiestruturada. Num primeiro momento, as questões foram direcionadas e previamente estabelecidas. Ao final, o sujeito da pesquisa teve a oportunidade de fazer um discurso livre para expressar seus desejos e inquietudes em relação ao

tema abordado para, assim, identificar com mais facilidade os gargalos e ruídos existentes na comunicação interna do Instituto.

A pesquisa quantitativa foi aplicada aos servidores técnicos administrativos de um Instituto Federal escolhido aleatoriamente. Todos foram convidados por e-mail para respondê-la. A pesquisa qualitativa foi aplicada a servidores que ocupam cargos de gestão após compilar as respostas e analisar os resultados da pesquisa quantitativa.

Dos 553 formulários enviados na pesquisa quantitativa, 143 pessoas responderam (taxa de resposta de 25,9%). Com os dados obtidos, percebeu-se que existe coerência entre o perfil dos respondentes e o perfil dos servidores da área técnico administrativa do Instituto. A maioria atua nos campi, são do sexo feminino, têm idade entre 31 a 40 anos, trabalham até cinco anos no Instituto, são graduados e não ocupam cargos de gestão. Comparando com o perfil do Instituto, pode-se considerar, que a amostra é representativa do universo pesquisado. Para a pesquisa qualitativa foram escolhidos ocupantes de cargos de gestão dos setores que mais enviaram respostas na pesquisa quantitativa. Seis gestores de campi diferentes responderam a entrevista.

4. Resultados

4.1 Análise e discussão dos resultados

Na auditoria à comunicação, os dados apresentaram um ambiente favorável à comunicação. Os servidores sentem que têm liberdade para se comunicar, expressar suas opiniões e compartilhar suas ideias. E essa relação de partilhamento, coparticipação e interação acontece em todos os sentidos no fluxo de comunicação (descendente, ascendente e horizontal). Os respondentes confiam nas mensagens que são repassadas pelos seus superiores e pares, assim como acreditam que esses também confiam nas suas mensagens. Isso, consequentemente, traz segurança no momento de compartilhamento de informações importantes.

No diagnóstico da comunicação, com o resultado da análise, pode-se deduzir que o compartilhamento de informações entre os membros da própria equipe e de outros campi é uma prática comum, o que beneficia a todos, já que a prática de compartilhar intensifica

os vínculos na Instituição, proporciona conhecimento, evidencia o respeito entre os grupos e possibilita novos aprendizados e soluções para problemas. Dessa forma, considera-se que a auditoria e o diagnóstico feito na comunicação organizacional teve um resultado favorável pela tendência oportuna de circulação da informação. Há, até mesmo, um esforço para que haja uma comunicação mais interativa, sem barreiras, constante e sincera.

Na avaliação do processo do fluxo de comunicação o resultado mostrou que o clima organizacional favorece a comunicação por não existir barreiras entre subordinados e superiores. A maioria considera verdadeira as afirmativas que se referem à liberdade de se comunicar com pessoas de níveis hierárquicos superior, inclusive para mostrar que discordam de opiniões e para fazer críticas abertamente. Há inclusive confiança em seus superiores para compartilhar a informação. Esse feedback é muito importante para o gestor, pois traz mais segurança na tomada de decisões, uma vez que tem a certeza na veracidade do que lhe é comunicado pela sua equipe.

Quanto ao uso das ferramentas de comunicação e a relação interpessoal do público pesquisado, a maioria reconhece conhecer as ferramentas de comunicação e acreditam que elas são úteis. O WhatsApp é largamente usado pelos setores e pelo próprio servidor para troca de mensagens e resolução de problemas, já a utilização do e-mail é bastante frequente para receber informação de interesse institucional e formal e tem aprovação do público pesquisado. Percebe-se uma ampla preferência por reuniões presenciais e há interesse em discutir questões comuns entre os campi, apesar de admitirem que há pouca interação entre eles no momento.

Há concordância de que as ferramentas usadas pela instituição são adequadas, mas não muito elevada. E quanto ao conhecimento dessas ferramentas de comunicação, o e-mail foi citado como a ferramenta mais usada e considerada a mais eficiente no ambiente organizacional. A videoconferência foi tida como a ferramenta menos usada e menos eficiente, seguida pelas mídias sociais. Já o WhatsApp, o grupo de e-mail e o telefone foram apontados com de uso razoável. No entanto, o WhatsApp não foi considerado muito eficiente, ao contrário do grupo de e-mail e do telefone, marcados como eficientes. O Messenger foi a ferramenta que teve a resposta mais equilibrada entre o uso e não uso e considerado eficiente.

Quanto aos resultados da análise da pesquisa qualitativa, verificou-se que as respostas dos entrevistados revelam alguns problemas na comunicação interna do Instituto que não foram identificados na pesquisa quantitativa. Apesar de existir um clima favorável à comunicação, com servidores dispostos a trocar experiência, buscar soluções e ouvir o que outro tem a dizer e, principalmente, com poucas barreiras entre os níveis, na prática, há um excesso de divulgação de informações, sem um filtro do que é importante, o que permite a perda de dados e até mesmo falha no cumprimento de prazos.

A despeito de todos acreditarem que o fluxo por meio de e-mails seja desejável, não está sendo totalmente eficaz, em parte, pelo excesso de mensagens e por caírem no esquecimento por causa das atribuições diárias. Acreditam também que é necessário o uso ou melhoria de outros meios, como por exemplo, a intranet. Esta é considerada precária e subutilizada. O site também merece atenção. É pouco intuitivo, sendo difícil a pesquisa e a busca por informações.

Em relação ao uso da videoconferência, todos percebem e entendem a importância desse instrumento como solução para gerenciar o tempo e controlar gastos. No entanto, ainda há críticas à falta de infraestrutura do Instituto e a não-cultura ao uso e operacionalização desta ferramenta. A pesquisa mostra uma clara percepção por parte dos gestores de que a comunicação organizacional é uma ferramenta de combate a falta de conhecimento ao mesmo tempo que promove a integração entre seus públicos. Por isso, as ações desenvolvidas a partir desses processos comunicativos conseguem fortalecer o espírito de cooperação, transparência, ensinamento e dedicação.

4.2 *Plano de intervenção*

A Comunicação Interna perpassa em todos os níveis da organização, assim, a elaboração de qualquer Plano de Comunicação deve ter objetivos e ações claras de forma que interrompa o tratamento padronizado e mecânico do público interno. Nesse sentido, o plano de intervenção aqui proposto entende a comunicação interna como um instrumento para fortalecer os laços do colaborador com a organização, motivar e estimular o relacionamento interpessoal, facilitar o fluxo de comunicação institucional, além de auxiliar a área de gestão de pessoas a descobrir e desenvolver talentos e por consequência revigorar a instrução profissional.

Para alcançar tal intuito, pode-se contar com inúmeras opções de instrumentos, meios e mídias para comunicação interna. No entanto, para a escolha e utilização desses é preciso que se tenha como princípio a credibilidade, a qual advém da transparência, ética, agilidade das informações e acessibilidade para participação de todos os colaboradores, independentemente do nível de gestão e hierarquia.

Dessa forma, a proposta de intervenção consiste em elaborar um roteiro para criar um Plano de Comunicação Interna a partir da pesquisa aqui realizada, mas que pode ser adaptado para a realidade de qualquer Instituto da Rede Federal. A primeira parte do Plano é constituída por uma análise do contexto da organização. É preciso detalhar o que é a instituição, quem é seu público interno e, principalmente, qual a necessidade de um Plano de Comunicação Interna. Para elaboração desta fase do Plano, o instrumento que pode ser utilizado é o diagnóstico. Este visa avaliar o processo de Comunicação Interna da instituição, a agilidade e a clareza no repasse de informações; o conhecimento dos servidores sobre os principais instrumentos relativos ao planejamento e à gestão; as mídias e meios mais comumente utilizados e aqueles considerados mais eficientes pelo público interno, dentre outros. Em geral, para realização do diagnóstico, aplica-se uma pesquisa (questionários, entrevistas, focus group, observação etc.). Essa possibilita o conhecimento real da opinião dos respondentes acerca do nível do fluxo de comunicação existente no órgão. De posse dos resultados do diagnóstico, define-se os objetivos e benefícios da comunicação interna. Os objetivos devem ser realizáveis, independentemente de serem tratados como variáveis qualitativas ou quantitativas. Também é necessário elencar os benefícios do plano, pois contribui para maior aceitação deste ao gerar um sentimento de valorização do servidor, tanto na esfera profissional como no pessoal. A próxima etapa é elaborar as estratégias que serão utilizadas para alcançá-los. As estratégias, nada mais são do que um guia de orientações para as ações (Kunsch, 2003) ou um plano de ações para atingir as metas (Kotler & Keller, 2006). Salienta-se aqui que, na construção das estratégias, o foco são os processos, os conteúdos e os públicos. Os meios, a divulgação e os setores são secundários no sistema.

O próximo passo é pensar como colocar as estratégias em prática, ou seja, definir as táticas que serão usadas. Dessa maneira, é necessário detalhar o que fazer, quando, como e

por quem as atividades serão desenvolvidas. A seguir, determina-se quais serão os recursos utilizados, os meios para que isso ocorra e a linguagem a ser usada. Todo esse processo deve ser acompanhado por um cronograma que determina quando as ações serão executadas e um orçamento, que indica quanto será necessário para o desenvolvimento de cada uma delas. Esse tipo de trabalho é essencial para uma instituição pública que depende de recursos da União e previsões orçamentárias anuais. O acompanhamento e a avaliação também terão que estar presentes. Nesta etapa, informa-se como o público-alvo irá receber a mensagem, avaliar se as estratégias foram eficazes para atingir o objetivo, e se a proposta inicial do documento foi, de fato, cumprido. Aqui também é possível usar a pesquisa como instrumento de avaliação. Inclusive, comparar as respostas do diagnóstico com as da avaliação.

Terminada a etapa de desenvolvimento do Plano de Comunicação Interna, chega o momento de colocá-lo em prática. Esta etapa, além de uma boa articulação, é necessário o envolvimento de toda a administração (gestores) e uma difusão por toda a entidade pública. Giacobbo (1997) defende, ainda, que o Plano beneficie da experimentação e do feedback. Por isso, a participação ativa dos planejadores como facilitadores do processo de aprendizagem é de vital importância.

Em meio a essas colocações, sugere-se também a promoção de palestras e seminários para despertar a curiosidade e o interesse pelo assunto, o que possibilita uniformizar conceitos antes de iniciar os trabalhos. Igualmente, deve-se incluir discussões com os futuros participantes sobre o conteúdo do planejamento, os procedimentos a serem adotados, as atribuições e responsabilidades de cada área, o calendário e os instrumentos a serem utilizados. Isso é fundamental para a escolha de um modelo adequado e da forma de condução do processo.

Para o sucesso do Plano de Comunicação, as formas de controle, de acompanhamento e de avaliação devem estar bem definidas, com indicadores claros e de conhecimento de todos os envolvidos. Os gestores e líderes também devem se sensibilizar e entender a importância da implantação do processo de comunicação de relacionamento. Essa sensibilização pode ser feita por meio de apresentação de resultados de pesquisa e do planejamento, e com palestras motivacionais sobre o tema. De modo igual, o treinamento da

liderança, com todos os diretores e coordenadores enfatizando a importância da comunicação interna na organização e o papel do líder nesse processo, solidifica a compreensão de todos. Outra ação que pode facilitar as atividades é a criação de uma rede de comunicação que tem a função de apoiar a estrutura e a equipe de comunicação interna. Todo esse trabalho e planejamento direciona a organização rumo a uma aproximação maior com seus colaboradores, o que, conseqüentemente, facilita sua aproximação com os outros públicos.

5. Conclusão

Tal como acontece nas instituições privadas, o conceito de organização uniforme e homogênea nas instituições públicas tem ficado no passado, e o ambiente de trabalho transformou num espaço que possibilita o relacionamento formal e informal, desenvolvendo interações de compartilhamento em rede. Assim, a comunicação interna é entendida como necessária para a consecução das organizações. Portanto, os gestores têm que compreendê-la como ferramenta estratégica e propulsora dos objetivos organizacionais.

Face a isto, ao longo deste estudo, podemos perceber que são inúmeras as diferenças entre as organizações públicas e privadas. Uma responde ao Estado, às suas leis e normas, já a outra segue as diretrizes do mercado e de seus dirigentes. Contudo, administrativamente falando, do ponto de vista executivo, são iguais. Precisam gerir pessoas, administrar recursos, apresentar resultados, além das responsabilidades sociais e ambientais. Nesse sentido, ao pesquisar as teorias de comunicação e suas interfaces (organizacional, interna e seus fluxos) percebe-se que é possível migrar os estudos, propostas e modelos, a princípio pensados apenas para empresas mercadológicas, para aplicação nas instituições públicas, mesmo as de ensino. Inclusive, essa percepção pode ser endossada pela mudança de pensamento das entidades governamentais que foram mencionadas no início deste capítulo: a busca da modernização do serviço público.

Perante essas colocações, constatou-se que, apesar dos vários aspectos que diferem a comunicação interna destas duas instituições, pública e privada, é possível utilizar as teorias de comunicação voltadas para o mercado se adaptadas em prol das organizações públicas. Ambas, administrativamente, compartilham dos mesmos problemas e necessidades. Portanto, podem partilhar as mesmas soluções.

A partir das coletas de dados, foi possível identificar os meios de comunicação mais utilizados pelos servidores nas instituições públicas de ensino da Rede Federal, considerando suas particularidades multicampi. Verificou-se também um ambiente favorável à comunicação e um sentimento de liberdade entre os servidores que os possibilita expressar suas opiniões e exteriorizar suas ideias. Com isso, o fluxo da informação flui em todos os sentidos dentro da instituição, favorecendo o partilhamento, a coparticipação e a interação entre servidores e gestores. A análise da pesquisa contribuiu para averiguar que a criação e implantação de um Plano de Comunicação Interna altera de forma positiva o fluxo de comunicação entre os servidores. Isso porque, foi notório perceber que um ambiente favorável à circulação da mensagem, com servidores dispostos a cooperar, além da utilização de diferentes meios de comunicação, não basta para a existência de uma comunicação interna eficaz. Observou-se que a comunicação necessita de algum tipo de gestão, já que as falhas na comunicação são percebidas por todos, mas a maioria se sente perdida e sem uma proposta realista para melhorias.

A implantação de um Plano de Comunicação Interna pode, além de melhorar o fluxo de comunicação interna, abrir para novas perspectivas institucionais e profissionais e, também, transpassar os muros da instituição, além de facilitar o relacionamento com os outros públicos. O propósito do modelo exposto é de auxiliar os profissionais que pretendem construir seu próprio Plano de Comunicação Interna, dando-lhes direcionamento de forma a norteá-los para facilitar na obtenção de resultados. Todas as etapas são sugestões que podem e devem ser adaptadas de acordo com a realidade de cada instituto.

Referências bibliográficas

- Amorim, M. C. S. (2001). Comunicação nas organizações. Descobrendo possibilidades de ações. In L. Dowbor, O. Ianni, P. E. A. Resende, & H. Silva. (Org.) (2001). *Desafios da comunicação* (pp. 227-230). Petrópolis. Vozes.
- Andrade, C. T. S. (1996). *Dicionário de relações públicas e comunicação e glossário de termos anglo-americanos*. (2a ed.) São Paulo. Summus.
- Cesca, C. G. G. (2006). *Relações públicas e suas interfaces*. São Paulo. Summus.
- Conh, G. (2001). A forma da sociedade da informação. In L. Dowbor, O. Ianni, P. E. A. Resende, & H. Silva (Org.) (2001). *Desafios da comunicação* (pp. 20-27). Petrópolis. Vozes.

- Fíguro, R. (2010). Relações de comunicação no mundo trabalho e a comunicação das organizações. In M.M.K. Kunsch. (Org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações* (pp. 93-109). São Caetano do Sul. Difusão.
- Fonseca, J. J. S. (2002). Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza. UEC (Apostila do curso de especialização em comunidades virtuais de aprendizagens Informática educativa) recuperado a partir de <http://197.249.65.74:8080/biblioteca/bitstream/123456789/716/1/Metodologia%20da%20Pesquisa%20Cientifica.pdf>.
- Fortes, W. G. (2003). *Relações públicas: Processos, funções, tecnologia e estratégia*. (2a ed.) São Paulo. Summus.
- Giacobbo, M. (1997). O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. *Revista do Tribunal de Contas*. 74(Seção Doutrina). 73-107. Recuperado a partir de <http://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1003>.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa* (5a ed.). São Paulo. Atlas.
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. (5ª ed.). São Paulo. Summus.
- Kunsch, M. M. K. (Org.) (2009). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas* (2ª ed.). São Caetano do Sul. Difusão.
- Melo, V. P.C. (2006). A comunicação interna e sua importância nas organizações. Recuperado a partir de www.acmcomunicacao.com.br/wp-content/midias/A-comunicacao-interna-e-sua-importancia-nas-organizacoes-Vanessa-Pontes-Chaves-de-Melo.pdf.
- Montana, P. J., & Charnov, B.H. (2003). *Administração* (2a ed.) São Paulo. Saraiva.
- Mumby, D. K. (2010). Reflexões crítica sobre comunicação e humanização nas organizações. In M. M. K. Kunsch (Org.). *A comunicação como fator de humanização*.
- Rabaça, C. A., & Barbosa, G. G. (1998). *Dicionário de comunicação* (3a ed.). São Paulo. Ática.
- Rego, A. (2016). *Comunicação pessoal e organizacional: Manual de exercícios*. Lisboa. Silabo.
- Rego, F. G. T. (1986). *Comunicação Empresarial: Comunicação Institucional*. São Paulo. Summus.
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2004). *Fundamentos da Administração: Conceitos essenciais e aplicações* (4a ed.). São Paulo. Prentice Hall.
- Spilki, A., & Tiltoni, J. (2005, setembro a dezembro). O modo-indivíduo no serviço público. Descartando ou descartável. *Revista de Psicologia & Sociedade*, 17(3). 67-73. Recuperado a partir de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822005000300010&lng=en&nrm=iso&tlng=pt