

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**O SISTEMA DE COMUNICAÇÃO COMO GERADOR DE
RESULTADOS POSITIVOS NO IFAM: UM ESTUDO DE CASO NO
CAMPUS MANAUS DISTRITO INDUSTRIAL**

MARIA DE FÁTIMA BARROS SILVA

MANAUS
2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**O SISTEMA DE COMUNICAÇÃO COMO GERADOR DE
RESULTADOS POSITIVOS NO IFAM: UM ESTUDO DE CASO NO
CAMPUS MANAUS DISTRITO INDUSTRIAL**

MARIA DE FÁTIMA BARROS SILVA

MANAUS
2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO

MARIA DE FÁTIMA BARROS SILVA

**O SISTEMA DE COMUNICAÇÃO COMO GERADOR DE
RESULTADOS POSITIVOS NO IFAM: UM ESTUDO DE CASO NO
CAMPUS MANAUS DISTRITO INDUSTRIAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós –
Graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Federal do Amazonas, como parte
do requisito para obtenção do título de Mestre
em Engenharia de Produção, área de
concentração Gestão de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Dantas Frota

MANAUS
2013

MARIA DE FÁTIMA BARROS SILVA

**O SISTEMA DE COMUNICAÇÃO COMO GERADOR DE
RESULTADOS POSITIVOS NO IFAM: UM ESTUDO DE CASO NO
CAMPUS MANAUS DISTRITO INDUSTRIAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão de Produção.

Aprovada em 30 de dezembro de 2013

BANCA EXAMINADORA

Prof Dr. Cláudio Dantas Frota, Presidente
Universidade Federal do Amazonas

Profª Drª. Sônia Maria de Melo Lima, Membro
Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Amazonas

Prof. Dr. Tristão Sócrates Cavalcante, Membro
Universidade Federal do Amazonas

MANAUS

2013

Aos meus queridos e inesquecíveis pais José e Lia Barros, *in memoria*, a quem devo todas as minhas conquistas, por terem plantado em mim a semente da busca pelo saber. Uma lição que tento passar aos meus filhos, que devem passar aos meus netos, pois não há bem mais valioso. Acreditar que nunca se sabe o suficiente e que se perpetue a vontade do aprender.

Sempre busquei, enfrentei e venci desafios, e ainda hoje persigo ideais que alimentam a minha vontade de vencer.

AGRADECIMENTOS

Agradeço infinitamente a Deus que sabe das minhas lutas, das minhas limitações e que em nenhum momento da minha vida deixou que eu me sentisse sozinha, ou desamparada. Agradeço principalmente a essa força incomensurável que rege minha existência e não me deixa fraquejar diante das mais difíceis situações.

Ao meu orientador, Professor Dr. Cláudio Dantas Frota a quem serei eternamente grata por ter aceitado o desafio de me acompanhar na conclusão deste trabalho, confiando principalmente na minha vontade de acertar e na minha disposição de buscar conhecimentos que me passou com tanto interesse e competência, como também por ter me despertado profunda admiração como ser humano.

Aos meus amados filhos Rubem Neto e Larissa, companheiros inseparáveis, razões de todas as minhas alegrias, por incentivar-me, pela força, apoio e carinho que me transmitiram em mais esta conquista, em especial à minha filha Larissa que esteve ao meu lado nos momentos mais difíceis, cuja dedicação me emociona e me faz entender que não só aprendeu tudo que desejei passar como ensinamento, como também me surpreendeu com sua dedicação, compreensão, amizade, seu rigor nas críticas, suas exigências que só me ajudaram a focar meus ideais.

A Instituição e aos funcionários do IFAM pela disposição e confiança em contribuir na realização desta pesquisa. A todos os professores, funcionários e colegas do curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da UFAM, pelo estímulo e apoio oferecidos e a todos os que de alguma maneira contribuíram e apoiaram a realização e finalização desse trabalho de Mestrado, e tornaram possível minha conquista, meus sinceros agradecimentos.

Agradecimento especial ao Instituto Federal do Paraná, que com sua Rede de Comunicadores, na Pessoa da Assessoria de Comunicações forneceu todo o material para que esse trabalho fosse possível, não só do IF Paraná, como também do IF Santa Catarina. Mais um motivo para se comprovar uma comunicação eficiente e de referência nacional.

À colega Maria Guerreiro que foi incansável pelo apoio nos momentos mais difíceis e de incertezas, pela paciência, orientações, conversas e tão gentil acolhimento no decorrer do Mestrado, muito presente também nos momentos de alegria, com sua contribuição valiosa.

RESUMO

A informação é uma necessidade dos novos tempos, atinge diversas áreas do conhecimento e está presente no cotidiano de todos. Qualquer instituição pública que não priorize a comunicação tende a retroagir em sua produtividade. Assim, uma liderança participativa e democrática é de suma importância para a comunicação tanto interna, no que se refere ao relacionamento entre funcionários; quanto externa, para acompanhar os avanços tecnológicos do mercado globalizado. Toda organização para alcançar sua missão deve estimular o diálogo, a troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional na busca da qualidade dos produtos ou serviços. Este estudo analisou o processo da comunicação no Campus Manaus Distrito Industrial do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas – CMDI/IFAM, identificando estratégias organizacionais que minimizem entraves identificados no processo comunicacional dessa instituição e resultem em melhorias de produtividade. Essa pesquisa buscou fazer um diagnóstico do processo da comunicação no CMDI/IFAM que identificou gargalos da comunicação interna e elaborou um novo fluxograma, com base na estratégia do Oceano Azul, propondo ações que otimizem a comunicação na instituição, fazendo uma releitura da comunicação, com base em dois suportes fundamentais que se completam: o social e o tecnológico. A utilização da teoria do Oceano Azul justifica-se por integrar atividades funcionais e operacionais da comunicação, propondo uma nova curva de valor a partir da realidade existente para, por meio do modelo das quatro ações, eliminar pontos considerados indispensáveis à comunicação, reduzir aqueles abaixo dos padrões estabelecidos, elevar os que devem estar acima dos padrões e criar atributos nunca oferecidos pelo setor de comunicação. Para que fossem alcançados os objetivos delineados foi realizado um estudo de caso, tendo como universo de pesquisa todos os servidores do CMDI/IFAM que foram investigados por meio de questionários constituídos de perguntas abertas e fechadas, fornecendo dados que permitiram avaliar o processo da comunicação que será efetivada através da aplicação de ferramentas que possibilitem mudanças e crescimento institucional, direcionados para uma comunicação aberta, transparente e de credibilidade.

Palavras-chave: Processo da comunicação; Estratégias de comunicação; Oceano Azul; CMDI/IFAM.

ABSTRACT

The information is a necessity of our times, reaches different areas of knowledge and is present in daily life of everyone. Any public institution that does not prioritize communication tends to be retroactive in its productivity. Thus, participatory and democratic leadership is of paramount importance for both internal communication with regard to the relationship between employees, and externally, to keep up with technological advances of the globalized market. Every organization to achieve its mission to encourage dialogue, exchange of information between the executive management and operational base in pursuit of quality of products or services. This study examined the process of communication in Campus Manaus Industrial District of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Amazonas - CMDI / IFAM, identifying organizational strategies that minimize barriers identified in the communication process that institution and result in productivity improvements. This research sought to make a diagnosis of the communication process in CMDI / IFAM that identified bottlenecks of internal communication and developed a new flowchart, based on Blue Ocean strategy, proposing actions that optimize communication in the institution, making a retelling of communication with based on two fundamental supports that go together: social and technological . The use of the Blue Ocean theory is justified by integrating functional and operational activities of communication by proposing a new value curve from the existing reality to, through the model of the four actions, eliminate points considered essential to communication, reduce those below established standards, raise that should be above the standards and create attributes never offered by the communications sector. In order to have achieved the goals outlined a case study was conducted, with the universe for all servers in the CMDI / IFAM which were investigated through questionnaires consisting of open and closed questions, providing data that allowed us to evaluate the process of communication will be effected through the application of tools that enable institutional change and growth, targeted for an open, transparent and credible communication.

Keywords: Communication process, Communication strategies, Ocean Blue, IFAM.

LISTA DE SIGLAS

ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial.

CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica.

CEP – Conselho de Ética na Pesquisa.

CF – Constituição Federal.

CMDI – Campus Manaus Distrito Industrial.

COM – Coordenação de Comunicação.

CMC – Campus Manaus Centro.

CONIF – Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público.

DCTA – Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial.

Dircom – Diretoria de Comunicação.

IFAM – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas.

IFs – Institutos Federais.

IFPR - Instituto Federal do Paraná.

IFSC – Instituto Federal De Santa Catarina.

ITA – Instituto Tecnológico da Aeronáutica.

LPDR - Laboratório de Produção e Difusão Radiofônica.

MEC – Ministério da Educação e Cultura.

PCCTAE – Plano de Cargos Técnico Administrativos em Educação.

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional.

PDP - Processo de Desenvolvimento do Produto.

PGQP – Programa Gaúcho da Qualidade para Produtividade.

PRONATEC – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego.

QT – Qualidade Total.

SEED – Secretaria de Educação do Estado.

SETEC - Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica.

SIC – Serviço de Informação ao Cidadão.

UNED – Unidade do Ensino Descentralizada.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Fluxo de Comunicação.	24
Figura 2 - O Processo da Comunicação.....	34
Figura 3 - Estrutura do IFAM.	36
Figura 4 - Instituto Federal do Paraná.....	73
Figura 5 - Instituto Federal de Santa Catarina.	85
Figura 6 - Instituto Federal do Amazonas.....	91
Figura 7 - Campi que constituem o IFAM.....	95

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Qualidade da Comunicação.....	106
Gráfico 2 - Treinamento para Desempenho da Função.	107
Gráfico 3 - Inter-Relacionamentos Comunicacionais.....	108
Gráfico 4 - Comunicação Objetiva.	109
Gráfico 5 - Comunicação e a Qualidade do Trabalho.....	111
Gráfico 6 - Tomada de Decisões.....	112
Gráfico 7 - Crescimento Profissional.	113
Gráfico 8 - Mudanças no CMDI.	115
Gráfico 9 - Capacitação.....	116
Gráfico 10 - Responsável pela Comunicação.	117
Gráfico 11 - Eficiência dos Meios de Comunicação.....	118
Gráfico 12 - Meios de Comunicação mais Utilizados.	120
Gráfico 13 - Fluência da Comunicação Entre e Intra-Setores.	121
Gráfico 14 - Recursos da Comunicação.....	123
Gráfico 15 - Informações Imprecisas.	124
Gráfico 16 - Comprometimento e Ações de Comunicação Interna.....	126
Gráfico 17 - Valorização de Manifestações dos Servidores.	127
Gráfico 18 - Envio de Sugestões.	128
Gráfico 19 - Trâmite de Informações.....	130
Gráfico 20 - Comunicação Intra-Departamento.....	132
Gráfico 21 - E-mail Institucional.	133
Gráfico 22 - Murais.	134
Gráfico 23 - Relação Chefe Imediato.....	135
Gráfico 24 - Informações Claras.....	137
Gráfico 25 - Atraso de Informações.....	138

Gráfico 26 - Relação Tempo/Qualidade.	149
Gráfico 27 - Comunicação Qualidade/Afinidade.	150

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Matriz das Quatro Ações	98
Quadro 2 - Objetivos Específicos e seus Direcionamentos.	102
Quadro 3 - Escala Likert.	105
Quadro 4 - Resumo das Características Sociodemográficas.....	140
Quadro 5 - Relação Tempo/Qualidade.	148
Quadro 6 - Comunicação Qualidade/Afinidade.	149

SUMÁRIO

RESUMO.....	08
ABSTRACT.....	09
 CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO.....	 18
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	18
1.2 OBJETIVOS.....	28
1.2.1 Geral.....	28
1.2.2 Específicos.....	28
1.3 JUSTIFICATIVA.....	29
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	35
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	36
 CAPÍTULO 2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	 38
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: EVOLUÇÃO HISTÓRICA.....	38
2.2 A GESTÃO PÚBLICA.....	39
2.3 O SERVIDOR PÚBLICO.....	40
 CAPÍTULO 3 COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA.....	 42
3.1 REFERÊNCIA HISTÓRICA DA COMUNICAÇÃO.....	44
3.2 MODALIDADES DA COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA.....	45
3.2.1 Comunicação Empresarial e/ou Organizacional.....	45
3.2.2 Comunicação Mercadológica.....	47
3.2.3 Comunicação Institucional.....	47
3.2.4 Comunicação Administrativa.....	47
3.2.5 Endomarketing.....	48
3.2.6 Comunicação Interna.....	49
3.2.7 Veículos de Comunicação Interna.....	63
3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	65
3.3.1 A Estratégia do Oceano Azul.....	67
 CAPÍTULO 4 EXEMPLOS DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO QUE SÃO REFERÊNCIAS NA COMUNICAÇÃO.....	 71

4.1 INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ.....	71
4.2 INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA.....	85
4.3 COMPARATIVO DAS INSTITUIÇÕES DE REFERÊNCIA COM O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS - IFAM....	91
 CAPÍTULO 5 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO ESTUDADA.....	94
5.1 INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS - IFAM.....	94
5.1.1 Campus Manaus Distrito Industrial.....	96
 CAPÍTULO 6 METODOLOGIA.....	97
6.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	97
6.2 FUNDAMENTAÇÃO.....	99
6.3 PROCEDIMENTOS.....	100
6.4 COLETA DE DADOS.....	101
6.5 TRATAMENTO DOS DADOS.....	102
 CAPÍTULO 7 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	104
7.1 BLOCO I - ASPECTOS ORGANIZACIONAIS SOBRE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	105
7.2 BLOCO II - ASPECTOS SOBRE COMPROMETIMENTOS.....	125
7.3 BLOCO III - OS SERVIDORES E A COMUNICAÇÃO INTERNA.....	131
7.4 BLOCO IV - DADOS PESSOAIS.....	139
7.5 BLOCO V - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	144
7.6 CRUZAMENTOS.....	147
 CAPÍTULO 8 PROPOSTA DE MELHORIAS PARA A COMUNICAÇÃO INTERNA DO CMDI.....	151
8.1 ESQUEMA DE APRESENTAÇÃO E APROVAÇÃO DAS MELHORIAS PARA A COMUNICAÇÃO INTERNA.....	157
 CAPÍTULO 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	158

REFERÊNCIAS.....160

ANEXOS.....167

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO

Este estudo investigou e analisou a comunicação no Campus Manaus Distrito Industrial - CMDI do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas - IFAM, e propôs melhorias necessárias para o bom desenvolvimento da comunicação, na Instituição.

Ao referir este tema buscou-se detectar a maneira como as informações, do interesse de todos, são repassadas no Campus Manaus Distrito Industrial do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas – CMDI/IFAM; sugeriu a utilização de estratégias que solucionassem questões comunicacionais; buscou entender o fluxo do processo comunicacional; percebeu como se dá o processo produtivo dessa comunicação; localizou impedimentos neste fluxo e apresentou ferramentas que possibilitassem mudanças e melhorias, já que a comunicação não deve ser vista como um processo automático; e sim fazer parte do dia a dia de todas as organizações.

Neste trabalho discutiu-se também a importância da comunicação interna como estratégia organizacional promovendo o aumento do desempenho e motivação individual, considerando as distinções fundamentais do setor público e setor privado quanto aos perfis de cultura organizacional. Além disso, possibilitar a outros profissionais realizarem comparações com suas áreas de atuação e colaborar com o desenvolvimento científico.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Segundo Bordenave (1994) é através da comunicação que as pessoas compartilham experiências, ideias e sentimentos. Através dos relacionamentos os indivíduos sofrem influência mútua e, unidos, modificam a realidade em que estão inseridos. Cada ser humano seria um mundo fechado em si mesmo, sem a possibilidade da comunicação. Concorda com esse pensamento Inkotte, (2000) que argumenta que a vida em grupo, em sociedade, é indispensável ao ser humano, e só se realiza por intermédio de uma comunicação plena.

Já Polito (2006) defende que a comunicação deve ser priorizada principalmente porque faz parte do processo do conhecimento individual e serve para estabelecer relação ou transferir informação; envolve troca de experiência entre pessoas de diferentes interesses, dependendo da cultura, do mercado ou de outros meios que façam das informações um diferencial à atividade exercida. Assim, a comunicação pode determinar a sobrevivência de um negócio ou o bom andamento da gestão de uma Instituição, pois define responsabilidades dos agentes que gerenciam e coordenam projetos.

A comunicação deve ser um projeto de ações envolventes e simultâneas, integradoras e dinâmicas, que apresentam contínua mudança e evolução, de forma que uma Instituição de Ensino ou uma Empresa possam dela se utilizar em busca de um objetivo.

A realidade contemporânea constata a necessidade do uso dos processos comunicativos, portanto o homem que visualiza sucesso profissional vinculado a essas ações que potencializarão seu posicionamento nas organizações, encontra seu lugar na sociedade.

Dentro dessa perspectiva, Polito (2006) argumenta também que, num mundo marcado por um forte apelo informativo imediato, a reflexão sobre a garantia de participação ativa na vida social e profissional, transforma o homem de mero espectador em elemento participativo, tendo a comunicação como base das suas ações já que as dificuldades diminuem quando se tem sob controle a facilidade de expressão, faz parte de um processo de inclusão.

A comunicação é o reflexo da realidade social, política e econômica de uma determinada época. Sua viabilidade não pode ser cerceada. Por esta razão, este trabalho fez uma releitura da comunicação e, dentro das perspectivas, propôs soluções; definiu estratégias que proporcionassem melhoramento das relações interpessoais com a implantação de ferramentas que facilitassem a comunicação no CMDI, conscientizando os servidores sobre a importância de viabilizar procedimentos comunicacionais, melhorando a qualidade da comunicação em nossa Unidade, promovendo a integração, tornando o ato comunicativo veículo de esclarecimento, transformação e atualização.

Atualmente, a comunicação organizacional tem sido considerada uma ferramenta importante para o crescimento das organizações, tendo como escopo

principal informar e motivar seus colaboradores, dos diferentes níveis hierárquicos, transmitindo informações com clareza e objetividade, assim colaborando para o cumprimento de metas (SOUZA, 2010).

A partir daí, a informação assume um papel de recurso estratégico que impulsiona a aprendizagem organizacional, ampliando a competitividade das organizações (BATISTA, 2007).

Nas organizações públicas, a informação é considerada um recurso essencial e decisivo na conclusão de ações, reestruturações administrativas, melhoria na prestação de serviços; necessitando também de gerenciamento (BATISTA, 2007).

A comunicação também tem importância fundamental para a divulgação das políticas de governo, e principalmente, para o discernimento dos servidores sobre seu papel no cumprimento das metas fixadas que, se forem cumpridas, acarretam em premiação pela produtividade. Um de seus objetivos é de gerar maior transparência na gestão e melhorar a qualidade dos serviços prestados. Sua essência está em resolver problemas, agilizar processos, inovar.

A análise das estratégias de comunicação interna possibilitou o apontamento de novas ferramentas, contribuindo para a valorização, integração e transparência do setor para o futuro cumprimento das metas, além de contribuir para o desenvolvimento de ferramentas, para o gerenciamento de informações de órgãos públicos e privados, promovendo melhorias contínuas na comunicação interna, por meio de um planejamento estratégico de comunicação, contribuindo para a propagação da informação (SOUZA, 2010).

Qualquer iniciativa para a melhoria da qualidade, no entanto, exige a participação de funcionários comprometidos com este propósito. O compromisso com a qualidade, exigido inicialmente das lideranças, deve também ser incentivado entre todos os indivíduos de uma organização, desafio que demanda esforços de comunicação PALMER e WILSON, 1995; THORNHILL *et al.*, 1996; TROUTT *et al.*, (1996 *apud* ALMEIDA, 2007).

A comunicação que se estabelece entre uma organização e seus funcionários, também conhecida como comunicação interna, pode ser considerada, portanto, um dos principais requisitos para a conquista do comprometimento, um instrumento de promoção da qualidade.

Embora no início do século XX se tenha tratado Qualidade e Produtividade como ciência, Kunsch (2006) volta-se para o lado humano frente à organização na gestão da qualidade e de todas essas funções nas quais se devem destacar cada um dos estágios de desenvolvimento tanto do produto, que vai da pesquisa até sua venda e distribuição, quanto dos serviços, abrangendo todo o processo até sua finalização.

O autor relata ainda que as organizações modernas têm de planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação diante da sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea; abandonar a ideia de fragmentação das ações comunicacionais para tratá-las em nível mais abrangente.

Não basta pautar-se por ações isoladas de comunicação, centradas no planejamento tácito para resolver questões, gerenciar crises e gerir produtos sem uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público de forma permanente e pensada estrategicamente (KUNSCH, 2003, p. 132).

Essa evocação da comunicação citada por Kunsch (2006) tem uma função estratégica: agregar valores, ajudar as organizações a cumprirem sua missão e concretizarem sua visão, embora a falta de hábito de divulgar informações sem nenhuma censura, por interesses próprios e escusos geralmente deforme a realidade ou a torne fragmentada.

Por outro lado, a acessibilidade da linguagem nem sempre se concretiza numa Instituição em que não há interesse de todos para melhorar as relações interpessoais, prevalece uma atitude conservadora que se expressa na ausência de estratégias que busquem adesão dos sujeitos ao projeto da Instituição.

Kunsch (2006) atribui toda essa fragilidade do agir, essa tendência que as organizações têm de fragmentar a comunicação e de sua utilização instrumental, à falta de base científica para o campo da comunicação organizacional. A comunicação humanizada não se resume à especialidade de profissionais, mas depende de competências para estimular o envolvimento coletivo, por meio da comunicação interna, elemento de destaque para o desenvolvimento desse estudo.

Para comunicar-se com o público interno sobre diversos temas e para obter dele o comprometimento com os objetivos organizacionais, a comunicação não apenas ganha maior relevância, como também uma vasta gama de canais para

transmissão de mensagens, fato que se tornou possível com o avanço contínuo das tecnologias da informação.

Sobre essas novas oportunidades de manifestação, Brum (2005) argumenta que, apesar dos meios interativos e eletrônicos estarem transformando a comunicação, é nas ações e instrumentos mais simples que o público interno encontra o estímulo necessário para utilizar a informação como maior estratégia de aproximação entre uma empresa e seus funcionários. Ela afirma que, por maiores que sejam os benefícios e incentivos oferecidos ao público interno, sem uma informação bem trabalhada, não existem funcionários motivados. Ressalta que o melhor caminho para a motivação é a capacidade que algumas organizações têm de passar aos seus funcionários mensagens inspiradoras e coerentes, que os ajudem a adotar uma atitude positiva em relação à empresa em que trabalham.

Na era da informação, a comunicação interna é o que permite aos negócios estimularem as capacidades intelectuais e criativas de seus clientes, visando à produção de valor. Mesmo com a crescente complexidade do mundo, as pessoas ainda procuram por verdades simples e gostam de ser tratadas com a devida importância.

Partindo desta afirmação, Mintzberg (2001) declara que o gestor atuando na comunicação, deve responder por um conjunto de comportamentos, entre eles, os interpessoais, os informacionais e de decisões adequadas.

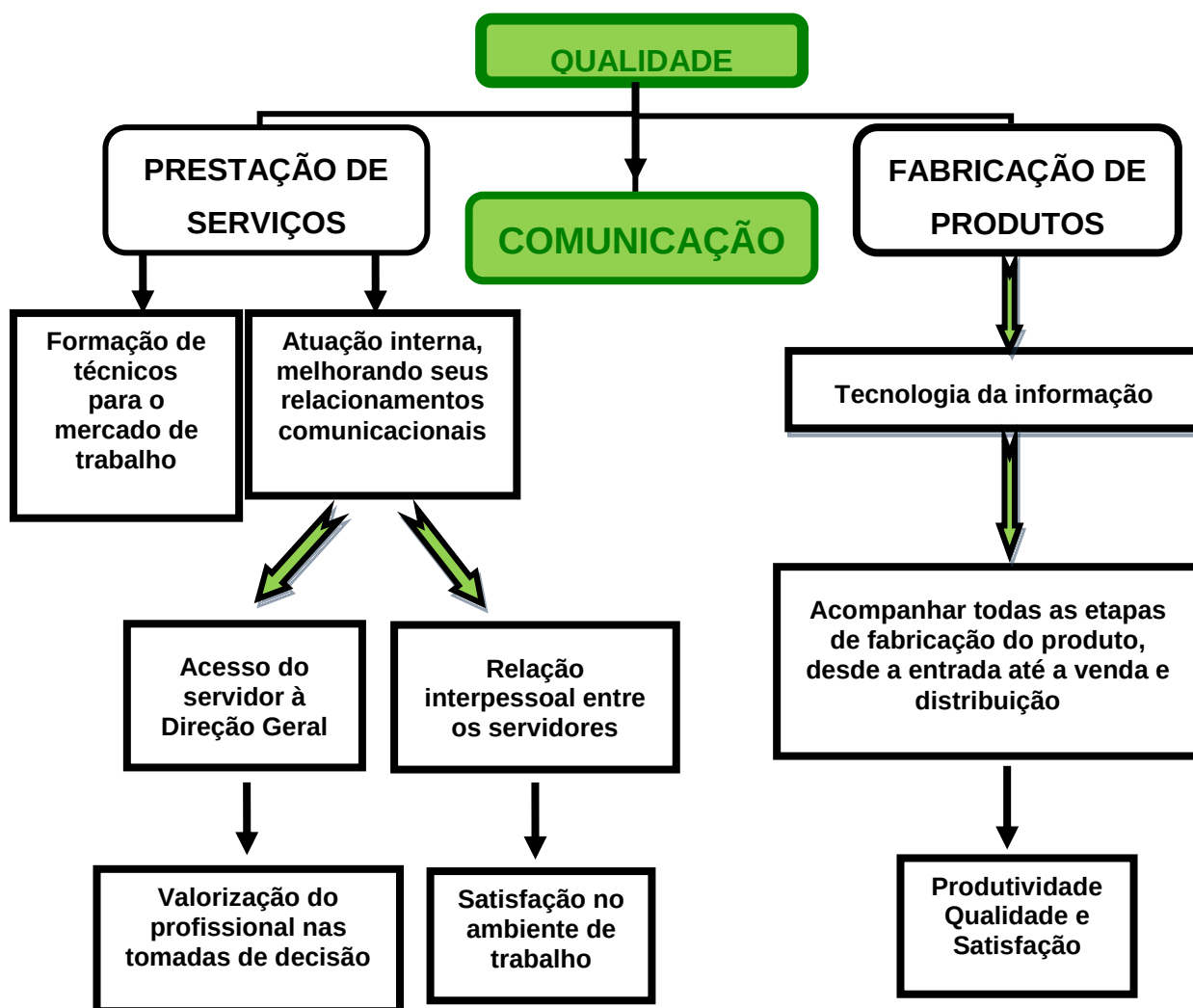
Desta forma, a teoria que deu suporte a este trabalho foi a do Oceano Azul, de Kim e Mauborgne (2005), que se baseia fundamentalmente em tornar a competição irrelevante, promovendo inovação. Essa inovação de valor é uma nova maneira de raciocinar sobre a execução da estratégia, quando as empresas aliam inovação com utilidade, que não só resulta na criação de um novo espaço de mercado e rompimento com a concorrência, mas também elimina e reduz enquanto eleva e cria estratégias capazes de reestruturar todo o processo em estudo.

Devido à influência de ambientes cada vez mais globalizados e seletivos, a prática da comunicação tem se tornado um imperativo de sobrevivência e de competitividade para organizações de todos os setores. Segundo Yavas (1995), apenas as empresas direcionadas pelas expectativas de seus clientes podem sobreviver.

Uma Instituição de Ensino, que compete com outras organizações com objetivos semelhantes, tem seu interesse voltado para a prestação de serviços de qualidade, tanto na formação de técnicos para atuarem no mercado de trabalho, com perfil profissional que corresponda às expectativas tecnológicas esperadas; quanto pensar de uma forma inovadora ampliando e diversificando sua atuação interna, no que se refere a melhorias voltadas para seus inter-relacionamentos, principalmente comunicacionais. (Figura 1 - Fluxo de Comunicação).

A busca pela progressão dos profissionais de uma Instituição origina-se do pressuposto de que, em tempos de intensa competitividade, o sucesso em longo prazo e a consequente possibilidade de sobrevivência de uma organização depende da sua capacidade de satisfazer necessidades e expectativas de seus servidores.

Figura 1- Fluxo de Comunicação.



Fonte: O autor.

A Figura 1 foi elaborada para explicar o fluxo da comunicação na fabricação de produtos e na prestação de serviços em uma Instituição de Ensino.

De acordo com a figura apresentada, pode-se inferir que a qualidade só pode ser alcançada por meio da comunicação eficiente. Na prestação de serviços, busca-se formar técnicos para atuarem no mercado de trabalho, e melhorar a atuação interna enfatizando seus relacionamentos comunicacionais. Essas atitudes aproximam servidor e direção geral, além de privilegiar a relação interpessoal entre os servidores, tornando evidente a valorização do profissional nas tomadas de decisão, promovendo satisfação no ambiente de trabalho, maior produtividade, qualidade e satisfação.

Na fabricação de produtos, busca-se acompanhar todas as etapas, desde a entrada até a venda e distribuição, atingindo produtividade, qualidade e satisfação. Nas duas situações, a comunicação tem papel fundamental.

De acordo com o contexto, avaliou-se o processo comunicativo do Campus Manaus Distrito Industrial do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, através da construção de relacionamentos, considerando aspectos como a cultura, nível social, contexto, meio e forma de ruídos.

O pensamento de Polito (2006) defende que qualquer atitude que gere competitividade negativa, favorece atitudes egoístas. A falta de divulgação de cursos, mestrados, doutorados, congressos e conferências, prejudica o crescimento dos profissionais de uma instituição.

Outro aspecto que deve ser lembrado é que os relacionamentos comunicacionais internos de uma Instituição devem ser trabalhados com o intuito de estreitar as relações humanas e despertar nos servidores, cada vez mais, a satisfação no ambiente de trabalho por se sentirem participativos do processo da organização, defendendo e lutando pelos objetivos da mesma. Os servidores são motivados por se sentirem parte integrante da instituição, defendendo os interesses da mesma e se esforçando para compartilhar seu sucesso.

Quirke (2008 *apud* FAVARIN; et al., 2008), por sua vez, posiciona bem a atividade da comunicação interna nas relações empresariais modernas, delimitando um dos principais objetivos desse ramo tão fundamental – o de valorizar o ser humano.

Esta pesquisa buscou, através dos resultados, localizar entraves na comunicação do Campus Manaus Distrito Industrial do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas e privilegiar atitudes que se reflitam em ações. Ora, se a comunicação se fundamenta no suporte social e no suporte tecnológico, por representar o reflexo da realidade social política e econômica de uma determinada época, este trabalho avaliou a realidade do CMDI/IFAM e, de acordo com a necessidade, implantará inovações para a ampliação do potencial comunicativo, utilizando-se de seus técnicos especializados em telecomunicações, para atuarem em projetos comunicacionais que promovam a eficiência nas relações interpessoais.

Para o melhor entendimento do processo comunicativo do CMDI/IFAM, serão rompidos paradigmas. É evidente que cada servidor chega à Instituição com sua história, suas expectativas e preconceitos. As relações interpessoais devem dar ênfase às possibilidades que cada um tem a oferecer para que informações sejam repassadas de forma estratégica e eficiente e isso só acontece se houver um direcionamento para programas sociais, diálogos, desenvolvimento crítico e interatividade, incentivando atitudes favoráveis. Cada organização, com seu perfil característico, busca a estratégia que melhor represente a sua realidade.

Kim e Mauborgne (2005) defendem a ideia de que nos dias atuais, a visão anterior deve ceder lugar para a implantação de novas ideias, novas perspectivas que rompam a estrutura de modelos tradicionais e reflitam a nova realidade. Assim, onde antes existia um mercado cuja competitividade fazia com que verdadeiras guerras se deflagrassem com posicionamentos conflitantes, completamente radicais, surgem estratégias como a do Oceano Azul com uma nova proposta, para ampliar possibilidades lucrativas, conquistando mercado através de uma estratégia inovadora que abre caminhos inusitados mudando o foco da competitividade.

Sob o ponto de vista de estratégia competitiva, significa avançar e conquistar demandas que não são restritas, em vez disso criar um mercado inexplorado, com características inconfundíveis, que torne irrelevante a concorrência. Atrair o interesse de um grupo de pessoas que busquem mudanças e aspirem por comportamentos inusitados.

Enfim, o pensamento de Kim e Mauborgne (2005), confirma a expectativa deste trabalho que se baseia no pensamento de que se a Língua é produzida socialmente e localizada no tempo e no espaço da vida dos homens, fatalmente expressa a situação de uma Instituição.

A pretensão maior desta pesquisa foi investigar questões ligadas à comunicação dentro de uma Instituição Pública, buscando propostas que viabilizassem a superação desses obstáculos, utilizando o modelo estratégico do Oceano Azul, por se tratar de uma ferramenta que prioriza mudanças inovadoras, transformando posicionamentos egoístas e privilegiando ideias que valorizem o coletivo.

Considerando-se que toda organização, seja pública ou privada, constitui-se por partes interligadas pela comunicação, nem sempre ligadas aos Gestores, e sim a setores informais, cabe a estes gestores medirem e controlarem as causas das insatisfações, frustrações e angústias que surgem no ambiente interno das instituições, resultantes de problemas comunicacionais. Esses problemas comunicacionais como a falta de informação, informações ineficientes, trazem riscos para o bom andamento da instituição.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

- Analisar a comunicação interna como ferramenta estratégica para o desenvolvimento de uma Instituição Federal de Ensino, visando maximizar a atuação operacional no CMDI/IFAM.

1.2.2 Específicos

- Fazer um diagnóstico do processo da comunicação no CMDI/IFAM;
- Construir um mapa do fluxo atual da comunicação do CMDI;
- Identificar possíveis gargalos no processo da comunicação interna do CMDI;
- Propor ferramentas voltadas à melhoria dos resultados operacionais provocados por um sistema de comunicação mais eficiente.

1.3 JUSTIFICATIVA

Comunicação e cultura surgiram com o ser humano e constituem condição para a compreensão de sua própria existência. Para Polito (2006) classificar comunicação como mera informação, caminho ou ligação, seria simplificar um dos maiores fenômenos de socialização humana.

Um dos grandes desafios das organizações contemporâneas é conseguirem informar, motivar e integrar seus colaboradores de forma que estes compartilhem seus valores, sua missão e sua visão de futuro, atingindo assim os objetivos institucionais, voltados para a prestação de serviços à sociedade.

Através dessa pesquisa, pretende-se identificar falhas que possam conviver no dia a dia do Campus Manaus Distrito Industrial do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, que podem provocar possíveis distorções presentes no processo da comunicação.

O próprio termo “processo” significa contínua mudança, portanto é dinâmico e se encontra em evolução, assim, este trabalho busca resgatar as questões inter-relacionais que perpassam pelo fluxo comunicativo da instituição.

Esta investigação busca justificar, com base na literatura científica, a relevância da comunicação interna como instrumento de promoção da qualidade dentro das organizações.

A partir dessas inquietações tal estudo pretende entender alguns questionamentos:

- As ferramentas empregadas na comunicação interna do CMDI são eficazes para o cumprimento das metas a partir da visão de seus servidores?
- Como abordar tal temática nas instituições públicas de ensino acostumadas ao tradicionalismo?
- Os funcionários podem ser instrumentos fundamentais na nova fase da Educação Profissional no Brasil?

Este estudo será feito a partir das etapas que compõem o processo produtivo da comunicação no Campus Manaus Distrito Industrial do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas. Esse processo acontece a partir da

transmissão de informações dos gestores para os servidores; entre servidores, e será analisado utilizando a estratégia do Oceano Azul, de Kim e Mauborgne (2005), que defende a inovação desenvolvida e implementada de forma consciente como um grande diferencial que as empresas buscam para criarem seus próprios mercados, uma ideia que coloque a empresa longe de seus concorrentes.

Qualquer situação que ponha diante de si o desconhecido traz certa preocupação. Para vencer no futuro as empresas devem parar de competir umas com as outras. A única maneira de superar os concorrentes é não tentar superar esses concorrentes, é traçar gerenciamentos e adotar estratégias no seu universo. É refletir, principalmente a estratégia do Oceano Azul (KIM e MAUBORGNE, 2005).

Este trabalho de pesquisa justifica-se do ponto de vista da pesquisadora por exercer atividades no CMDI/IFAM, desde fevereiro de 1994. Durante esses quase vinte anos de experiência profissional, a pesquisadora vivenciou problemas com uma comunicação que nunca ofereceu o retorno desejado por perpetuar práticas individualistas que só demonstraram atitudes egoístas e direcionamentos para interesses particulares. A própria correspondência com divulgação de cursos, simpósios, mestrados e congressos, muitas vezes não é distribuída democraticamente para todos os departamentos, que, por sua vez deveriam direcioná-las para todos os servidores, e não vinculá-la a poucos que tem acesso por desfrutarem de algum tratamento diferenciado.

A partir dessa realidade, o interesse em analisar esse universo e explorar as ferramentas utilizadas na comunicação interna fez com que a pesquisadora se sentisse impulsionada e desafiada, não só para o cumprimento das metas estabelecidas, como também para despertar o interesse do meio acadêmico, do mercado, pois há poucos trabalhos sobre comunicação na esfera pública com a finalidade de transformar a realidade do Serviço Público, principalmente de fazer comunicação numa instituição pública de ensino.

Dentro do Serviço Público, em virtude da sua própria estrutura burocratizada, os avanços sobre as acepções do seu cliente interno são ainda menores, dificultando o desenvolvimento de uma cultura comunicacional interna (NASCIMENTO, 2010). É fundamental entender que:

A comunicação interna não deve ser usada para fazer com que os empregados aceitem sem mais contestações às decisões tomadas pelos

presidentes e [pelos] diretores da instituição; pelo contrário, o departamento de comunicação interna serve para ouvir as decisões, ou melhor, [as] ideias dos presidentes a passar isso de forma clara e objetiva para os demais funcionários, sendo totalmente imparcial em sua mensagem (FASCINA, 2006, p. 26)

Hoje, o desafio das Instituições Federais de Ensino Superior é permanecer com seu conceito de “Educação Pública de Qualidade” e ainda ser atrativa a distintos públicos que buscam uma qualificação profissional seja em nível técnico e/ou universitário, representando o espaço da pluralidade.

Kunsch (2003) enfatiza também que é uma solução simplista pensar que a comunicação formal (cargos superiores como fontes emissoras de notícias) seja a resolução para todos os problemas organizacionais.

Para gerar a comunicação dentro das instituições, é importante perceber as distintas barreiras existentes:

- As pessoais (facilitadoras ou não, dependendo de sua personalidade, estado de espírito, emoções, valores);
- As administrativo-burocráticas (distância física, especializações de funções-tarefa, relações de poder, autoridade e status);
- O excesso de informações;
- As informações incompletas e parciais;
- Audição seletiva;
- Juízo de valor (conhecimento prévio que o receptor tem da fonte emissora);
- Credibilidade da fonte (aceitação que o receptor atribui ao comunicador);
- Problemas da semântica (as palavras podem significar coisas diversas para as diferentes pessoas envolvidas no processo);
- Filtragem (manipulação de fatos na comunicação ascendente);
- Linguagem intragrupal (vocabulário específico de determinado grupo operacional);
- Diferença de status (contribuem para o aumento da competição entre pessoas e setores);
- Pressões de tempo (dificuldade em proporcionar encontros mais frequentes entre chefes e subordinados);

- Sobrecarga nas comunicações (chefias com dificuldade de responder adequadamente a todas as mensagens em virtude da avalanche de notícias direcionadas a eles).

Enfim, entraves que representam ruídos que impedem a comunicação de fluir adequadamente.

A pesquisadora vai usar como parâmetro dois modelos de organização comunicacional do Instituto Federal do Paraná – IFPR e do Instituto Federal de Santa Catarina, que sempre refletiram, com muito sucesso, desenvolvimento e conquistas inusitadas, enquanto organizações públicas de ensino, representando referências nacionais quanto à organização interna, que reflete, portanto, na externa.

Ferreira (2004) afirma que o sucesso do sistema de gestão da qualidade é, portanto, diretamente proporcional à eficiência do sistema de comunicação. Uma comunicação pobre, dispersiva, irregular, improvisada, inoportuna, reflete uma empresa com um sistema ineficiente e um programa de qualidade fraco e hesitante.

Qualquer pessoa é capaz de elevar seu potencial de comunicação, melhorar seus relacionamentos, sua interação com o mundo, mas apesar disso, poucos a buscam e menos ainda têm acesso a essa possibilidade de desenvolvimento, deixando em segundo plano a preocupação com a gestão da qualidade comunicacional.

Autores como Mestieri (2004) afirmam que “O mundo vive a época dos relacionamentos. O Brasil e as empresas precisam se desenvolver nesta técnica, nesta arte, nesta ferramenta fundamental de gestão”.

Cardoso (2004) concorda que “o momento atual exige a reformulação das antigas estruturas desordenadas com os propósitos finais da organização. Hoje é preciso definir estruturas capazes de integrar diversas competências e habilidades, dispersas em muitas equipes”.

Deve-se considerar o planejamento estratégico um instrumento de gestão administrativa, através do qual o gestor e sua equipe estabelecem parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança e o controle das atividades. “Seu objetivo é fornecer uma ferramenta que os munície de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma pró-ativa, antecipando-se

às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam”. (ANDION e FAVA, 2007 p.27).

Por outro lado, a questão da busca da qualidade total, exercida nas etapas do processo produtivo e nos níveis hierárquicos das organizações deflagra uma revolução que perpassa o ato comunicativo e tenta encontrar subsídios que respondam a essas expectativas, ativando esse recurso relevante para as organizações.

De acordo com Kotler (1993) o processo da comunicação pode ser compreendido através do modelo ilustrado na Figura 2, composto pelos elementos:

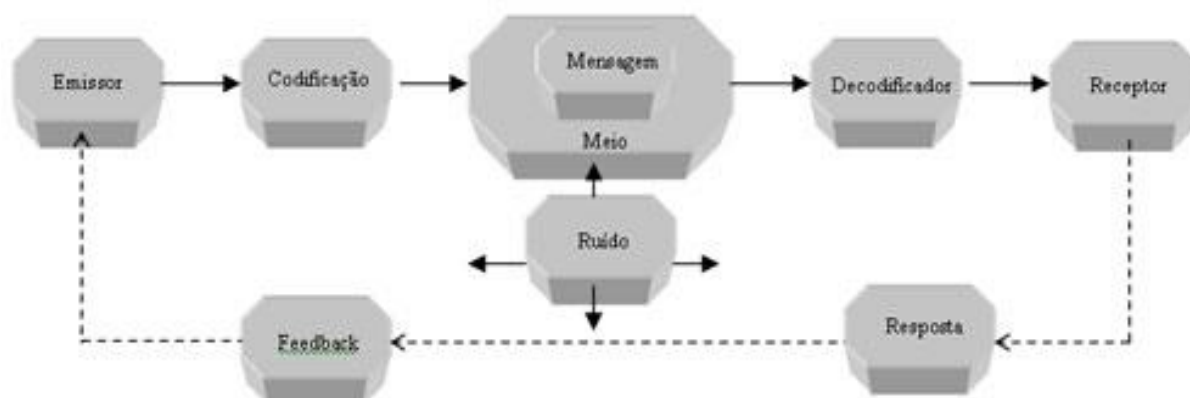
a) Emissor e Receptor – Elementos de grande importância da comunicação, pois representam aquele que emite e aquele que recebe a mensagem.

b) Mensagem e Mídia – Instrumentos de comunicação, sendo a mensagem aquilo que se quer comunicar, e a mídia, o meio através do qual se faz a comunicação. O emissor deve utilizar mídias eficientes, que possam atingir a audiência-alvo da melhor maneira possível;

c) Codificação, Decodificação, Resposta e Feedback – são as funções principais da Comunicação. Para uma mensagem eficaz, o processo de codificação (emissor), deve ser coerente com o de decodificação (receptor). A mensagem deve utilizar códigos ou sinais que sejam familiares ao receptor. O emissor deve saber que respostas espera receber. Canais de feedback devem ser desenvolvidos com essa finalidade.

d) Ruído – Tudo aquilo que possa interferir na comunicação; sua ocorrência deve ser prevista e, se possível, evitada no processo de comunicação.

Figura 2 - O Processo da Comunicação.



Fonte: KOTLER & ARMSTRONG, 1993.

O autor sugere através do modelo aparentemente simples que o processo de comunicação pode se tornar significativamente complexo quando observado na rotina diária das organizações. A escolha do código mais adequado para a transmissão da mensagem, a seleção da mídia mais eficaz, a previsão da resposta do receptor e dos ruídos que podem interferir naquele processo, representam cuidados que nem sempre são considerados na prática da comunicação, especialmente no ambiente interno das organizações.

Sugere ainda no que diz respeito à gestão do marketing, que a comunicação é muito mais do que um tema de fundamental relevância. Ela é um dos pilares que sustentam o composto mercadológico, pois além de desenvolver um bom produto, definir para ele um preço atraente e distribuí-lo ao seu mercado-alvo, a gestão do marketing exige que as empresas se comuniquem efetivamente com seus diversos públicos. Assim, toda organização assume inevitavelmente o papel de comunicadora e promotora.

Atualmente há uma nova concepção da comunicação como um diálogo interativo entre as empresa e seus clientes que ocorre durante os estágios de pré-vendas, vendas, consumo e pós-consumo. As empresas devem se perguntar não apenas “Como chegaremos aos nossos clientes?”, mas também “como nossos clientes chegarão até nós?”(KOTLER, 2000, p.570).

Além das situações de mudança, Brum (2005) acrescenta que a comunicação interna também é importante nos momentos em que novos desafios são lançados aos funcionários como, por exemplo, quando uma empresa decide conquistar uma certificação de qualidade é possível concluir que, para ser bem

avaliada, uma organização deve obrigatoriamente ter uma boa estrutura de comunicação interna, sem a qual a implementação do Modelo de Excelência da Gestão parece ser inviável.

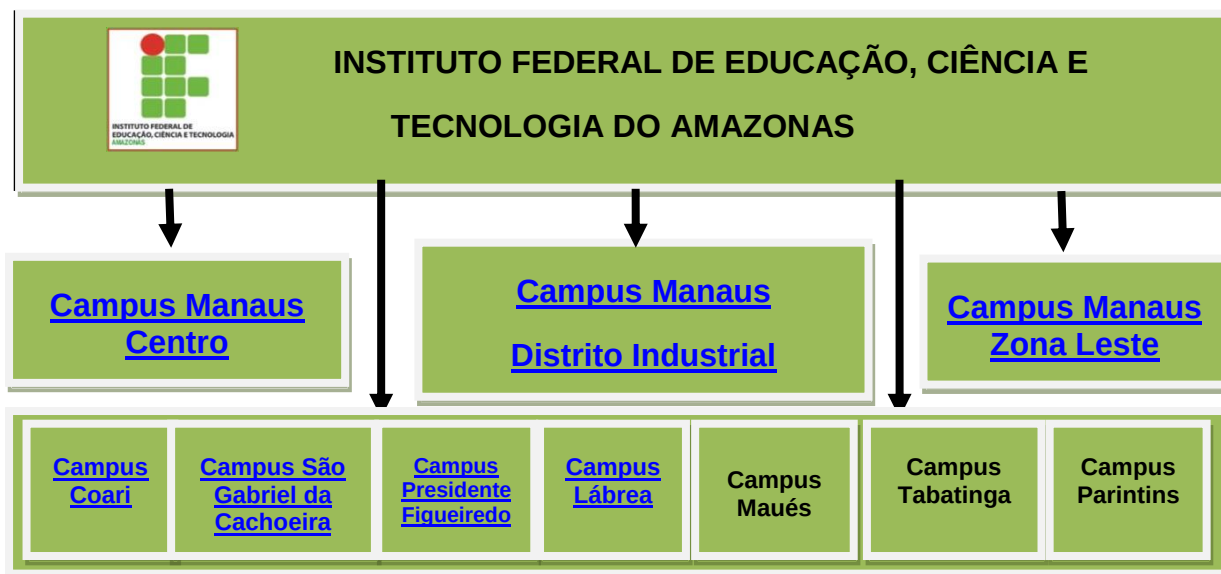
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Esse estudo investigou, por meio de aplicação de questionários, a ótica dos servidores do Campus Manaus Distrito Industrial do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, identificando problemas da comunicação desta Instituição, o que possibilitou colher dados, analisá-los, e buscar ferramentas que beneficiassem o processo comunicativo e solucionasse os entraves presentes na comunicação desta Unidade.

A pesquisa se limitou ao estudo e análise das respostas fornecidas pelos 80 respondentes, dos 127 servidores docentes e técnico-administrativos, atuantes do Campus Manaus Distrito Industrial/IFAM, sendo 45 servidores técnico-administrativos e 82 servidores docentes, e limitou-se aos dados disponíveis e fornecidos pelas respostas dos pesquisados desse Campus. Dos 127 servidores 62 são efetivos, 12 são temporários; 3 docentes efetivos estão servindo no Campus Manaus Centro – CMC; 2 docentes efetivos estão afastados para interesse particular; 3 docentes efetivos estão afastados por capacitação em doutorado; e, outros afastados por licença médica para tratamento de saúde, licença maternidade, etc.

A Figura 3, a seguir, mostra a Estrutura do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas.

Figura 3 - Estrutura do IFAM.



Fonte: O Autor.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está organizado em nove capítulos:

O primeiro capítulo se refere à introdução da pesquisa que investiga a comunicação do Campus Manaus Distrito Industrial. Ainda nesse capítulo, a pesquisa é contextualizada apresentando os objetivos do trabalho, tanto o objetivo geral, quanto os específicos, assim como a justificativa e a delimitação do estudo, através dos quais são explicados respectivamente quais os motivos que levaram a esse estudo, qual o seu universo ou campo de atuação, além de se delinear a estrutura que pontua o trabalho.

O segundo capítulo aprofunda a revisão da literatura, enfocando assuntos pertinentes ao estudo em questão e abordando temas importantes para o desenvolvimento desta pesquisa, utilizando-se sempre o referencial teórico. Neste capítulo são discutidos vários enfoques e abordagens relacionados à administração pública, conceitos sobre as organizações públicas, a busca pela excelência e os objetivos da gestão pública e a designação do cargo público.

O terceiro capítulo aborda o conhecimento elementar sobre a comunicação como base das ações dentro das organizações, como ferramenta estratégica não só

para organizar todos os procedimentos internos, como também por valorizar e conquistar os colaboradores para que estes encontrem satisfação no ambiente de trabalho e busquem o alcance dos objetivos das empresas oferecendo, portanto, maior produtividade.

O quarto capítulo aborda a comunicação interna e sua aplicação em outras Instituições Federais de Ensino que implantaram um programa de excelência tendo a comunicação como elemento estrutural de suas organizações; utilizando-se da comunicação como elemento norteador de suas ações.

No quinto capítulo destaca-se a caracterização do Campus Manaus Distrito Industrial do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, enquanto instituição pública de ensino.

No sexto capítulo o foco é direcionado para uma abordagem da metodológica que será aplicada à pesquisa por meio de um estudo de caso, sob a ótica de Cauchick et al. (2012), viabilizando um planejamento estratégico que corresponde aos anseios dos objetivos traçados.

No sétimo capítulo faz-se uma análise para constatar a realidade da comunicação, a partir da pesquisa de campo, dos conceitos e dos objetivos propostos nessa dissertação. Mostra-se o esquema para aprovação e análise dos programas no CMDI-IFAM.

O oitavo capítulo apresenta a proposta de melhorias para a comunicação interna do CMDI-IFAM, que será submetida à aprovação dos gestores, e à qual será aplicada a Estratégia do Oceano Azul (KIM e MAUBORGNE, 2005).

O capítulo nove apresenta as conclusões finais do presente trabalho. Em seguida são apresentadas as referências bibliográficas de todo o trabalho, considerando os importantes posicionamentos feitos por estudiosos sobre assunto.

CAPÍTULO 2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: EVOLUÇÃO HISTÓRICA

O complexo administrativo público é constituído de elementos que caracterizam o exercício do poder público e de seu compromisso com a sociedade. Cabe à comunicação interna ser o instrumento capaz de estabelecer padrões culturais e motivar os recursos humanos, no sentido de orientar suas ações para as estratégias organizacionais (SOUZA, 2010).

A Administração Pública é o conjunto de órgãos instituídos para cumprir os objetivos do governo, ou seja, o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral. Daí concluir-se que a Administração não pratica atos de governo, somente atos de execução, com menor ou maior autonomia. É uma atividade neutra vinculada à lei ou norma técnica (MEIRELES, 2006).

O Estado divide a Administração Pública em dois blocos, para melhor coordená-la: A Administração Pública direta, que correspondem às entidades federativas do nosso Estado (composta pelas pessoas políticas ou entidades estatais – União, Estados, Distrito Federal e Municípios) e indireta que é o conjunto de entidades personalizadas, vinculadas normalmente a um órgão da Administração Direta (Ministério ou Secretaria: autarquias, fundações públicas, sociedades de economia mista). O administrador público é o profissional que deve somar eficiência e eficácia para tornar efetiva a máquina pública.

Para Aquino (2010) a administração pública no Brasil passou por várias mudanças desde o período colonial. A cada governo, novas propostas, na busca de institucionalizar novas formas de administração.

O Estado atravessou diversos períodos de regência, embora a administração patrimonialista permanecesse (atendia os interesses das classes dominantes).

Durante o Estado Novo foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP (1938). Este órgão foi responsável pela formulação e implantação de reforma administrativa, e também pelo planejamento e gerenciamento dos recursos humanos e das compras governamentais (REZENDE, 2002).

A partir do governo de Getúlio Vargas o Brasil deixa de ser um país agrário e passa a ser industrial. Na década de 80 surge o neoliberalismo (o Brasil atravessa a pior crise econômica de sua história – dívida externa e alta inflação comercial), que se consolida no governo de Fernando Henrique Cardoso.

Conforme estabelece o artigo 37 (alterado pela ementa constitucional nº 19/1998) da Constituição Federal, define que a administração pública, direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Para Ferreira (2009, p.7) “a administração pública busca gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de forma eficiente”. O autor afirma ainda que a atividade pública é financiada por recursos públicos, provenientes de contribuições compulsórias de cidadãos e empresas, que devem ser direcionados para a prestação de serviços públicos e produção do bem comum.

A administração pública tem como funções básicas tanto a preparação, o acompanhamento e avaliação de políticas públicas, a prestação de serviços, o fomento de políticas públicas e a regulação. É importante considerar a multiplicidade de domínios de ação desde a soberania, às condições e qualidade de vida, ao conhecimento, às questões sociais e econômicas.

Entende-se que as organizações têm dificuldades em definir, com clareza, o que esperam das pessoas, e dificuldade maior ainda para definir horizontes profissionais que podem oferecer.

2.2 A GESTÃO PÚBLICA

O termo “gestão” é sinônimo de administração. Desta forma, um controle eficaz e efetivo, que evite fraudes e desperdícios é garantia de boa gestão dos recursos públicos colocados à disposição do gestor, e a gestão de pessoas é o planejamento, a organização, a direção e o controle das atividades desenvolvidas nas áreas de seleção, orientação, avaliação, capacitação e qualificação do quadro de servidores dos órgãos públicos.

A busca pela excelência na gestão tem sido o objetivo principal de quase todas as corporações empresariais ao redor do mundo, como forma de aperfeiçoar recursos, obter melhores resultados, atender bem os clientes onde todos sejam beneficiados, afirma CORTE (2009). No poder público a excelência na gestão deve ser uma obrigação dos governantes dentro das prioridades administrativas, visto que os recursos são frutos de contribuição do cidadão, com o pagamento de seus impostos.

Levando em consideração todos esses conceitos, a mentalidade, as posturas, os comportamentos, a forma de ser e a inteligência desses gestores empresariais devem ir além de sua satisfação pessoal, pois envolvem significados sociais, filosóficos, econômicos e políticos e devem reconhecer a necessidade de criar organizações capazes de sobreviver e prosperar durante muito tempo.

2.3 O SERVIDOR PÚBLICO

Os servidores públicos são todos aqueles que mantêm vínculo de trabalho profissional com órgãos e entidades governamentais: União, Estados, Distrito Federal, municípios e suas respectivas autarquias, fundações, empresas públicas e sociedade de economia mista.

O conceito de funcionário público modifica-se a partir da Constituição Federal – CF de 1988. O servidor público é o empregado do governo que estabelece contato direto com a população, independente do tipo de mão de obra fornecida, se braçal ou intelectual. Como funcionário público o servidor deve seguir todos os pressupostos estabelecidos pela administração pública, tornando-se responsável pela qualidade do serviço prestado, já que o contribuinte é o financiador do planejamento, gestão e execução desses serviços.

De acordo com a Lei 8.112, Cargo Público é definido como um conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor. Os cargos públicos acessíveis a todos os brasileiros são criados por lei, com denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos, para provimento em caráter efetivo ou em comissão.

O servidor público dos novos tempos é aquele que zela pelos direitos e garantias fundamentais resguardados pela Constituição, tem consciência cidadã de obrigação pelo patrimônio público e do trabalho eficiente e eficaz, com a prestação de serviços qualitativos à população.

CAPÍTULO 3 COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA

Bueno (2003) defende a ideia de que a comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores das organizações. Se eles caminham para valorizar o profissionalismo, a transparência, a responsabilidade social e a participação, a comunicação se orienta no mesmo sentido.

De acordo com o pensamento de VIANA (2004), na sociedade moderna o centro do trabalho do comunicador está na construção, manutenção e defesa desse acervo diante de inúmeros públicos e a boa comunicação é um trabalho permanente, que exige investimento, tempo e harmonia entre a direção das empresas e seus profissionais especializados.

A história ensina, olhando para o passado e projetando a visão para o futuro, que é subestimada a capacidade que o homem tem de criar novos setores e de recriar os já existentes de modo a refletir a nova realidade das atividades econômicas emergentes.

Comunicar é mais do que transferência de informação de um emissor para um receptor. É um processo dialógico, vivo, complexo e dinâmico, no qual as pessoas estabelecem relações de afeto, ódio, amor, medo, solidariedade, hostilidade, etc. A comunicação integra múltiplos modos de expressão, resultante das variadas possibilidades de manifestação do ser humano e de sua necessidade de estabelecer relacionamentos (ROMAN, 2002, p. 34).

O ato de se comunicar faz parte do processo de interação humana tornando possível trocar ideias, expressar opiniões e sentimentos, adquirir conhecimentos, interagir com as pessoas, enfim, tornar-se um condutor de inter-relacionamentos pessoais.

De acordo com os estudos de Bordenave (1995), a comunicação possui dois estágios: percepção (informações sobre o meio em que está inserido, influenciado pelas experiências, crenças, valores, atitudes e habilidades de cada pessoa); e, confrontação (estágio de interpretação que resulta no significado pessoal). Por outro lado, a comunicação envolve algumas intenções básicas (implícita ou explicitamente); objetivos como o de informar, ocultar, convencer, educar, etc.

A comunicação é um elemento fundamental nas organizações, tanto para que os administradores consigam transmitir suas ideias e planejamentos, quanto na realização das demais atividades por parte dos funcionários.

Normalmente, uma instituição pública dispõe de vários serviços: administração, recursos humanos, serviço social, etc. envolvendo profissionais das mais diversas áreas, além do pessoal da manutenção: limpeza, jardinagem, etc. Todos esses serviços profissionais diversificados devem ser coordenados ampliando o desafio de integrar o todo organizacional, repercutindo no âmbito da gestão, por meio da comunicação.

Desse modo, a comunicação interpessoal se dá entre pessoas que buscam o mesmo objetivo num processo comportamental e que precisam de líderes que disponham de capacidade de raciocínio como elementos diferenciadores, já que o raciocínio está ligado a soluções de problemas e não a valores quantitativos.

- O que faz levantar-se com vontade de trabalhar e procurar soluções para os problemas? É a motivação de como se é visto pelos superiores.
- A organização mantém uma comunicação aberta, transparente, de credibilidade?
- O trabalho é estimulante?
- Existe acesso à tomada de decisões?
- Oportunidades de progressos?
- Os funcionários conseguem colocar suas solicitações e serem atendidos?
- A comunicação é unilateral?

Esses questionamentos levam os funcionários a serem estimulados para efetiva participação em suas funções.

Desta forma, a comunicação deverá favorecer novas informações além de facilitar o direcionamento intencional para: discussões, programas sociais, diálogos, desenvolvimento crítico e interatividade. Essas atividades fazem com que as pessoas reflitam suas práticas, busquem atitudes favoráveis a entender conceitos e transformá-los em conhecimento. Do contrário, teremos a cultura da Instituição com baixa produtividade, atendimento repreensível, baixa estima do pessoal, o não cumprimento dos objetivos e desgastes para imagem institucional (KOTLER 2000).

Várias são as contribuições da literatura que incentivam a valorização da comunicação em todos os segmentos. Essa relevância vai desde a necessidade que

o ser humano tem para se organizar em sociedade, até fazer com que os funcionários de uma organização se sintam valorizados por participarem do processo organizacional, recebendo informações que os levam a se sentir participativos na tomada de decisões.

3.1 REFERÊNCIA HISTÓRICA DA COMUNICAÇÃO

Já na pré-história, a comunicação era utilizada para transmitir cultura e tradições. Na Grécia, se estudava aspectos da retórica com a finalidade de convencer o povo através da arte de discursar, persuadir. Com o passar do tempo, a comunicação perdeu seu referencial, pois se vinculou a outros objetivos transformando sua realidade, de acordo com a invenção do cinema, rádio, televisão, computador, internet, telefonia celular, etc.

Hoje, a informatização atinge as mais diversas áreas do conhecimento e a tecnologia transformou cada ser humano em uma central de comunicação multimídia: e-mail, mensagens instantâneas, fóruns de discussão, blogs e redes sociais. A internet onipresente, de baixo custo e interativa permite uma comunicação direta e significativa que mantém diálogo contínuo e isso representa uma ferramenta utilizada por pessoas preparadas, dentro de um contexto, uma alavanca poderosa de comunicação interna e externa, com relacionamentos interativos e personalizados.

Outro aspecto que deve ser considerado relevante são os vários recursos que podem ser utilizados no processo comunicativo, entre eles, o fato da comunicação escrita não se mostrar tão favorável porque somente as primeiras seis linhas são registradas mentalmente, já um discurso carregado de emoção ninguém esquece. Para Polito (2001), a oratória é uma das ferramentas mais utilizadas e que hoje está ao alcance de todos os profissionais. Quem se comunica oralmente bem tem o poder em suas mãos.

No Brasil, o estudo da comunicação organizacional apresenta-se em fase de amadurecimento em comparação com pesquisas desenvolvidas há décadas na Europa e nos Estados Unidos. Nas organizações brasileiras, a comunicação, apesar de já fazer parte das decisões, ainda não é planejada como um processo estratégico de gestão.

3.2 MODALIDADES DA COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA

Com vistas ao melhor entendimento do objeto de estudo, será discutido tanto o conceito de comunicação, quanto ao estudo dos recursos no campo da comunicação que possibilitam fomentar ações para a comunicação externa e interna, por meio de modalidades como a comunicação organizacional e/ou empresarial, comunicação administrativa, comunicação mercadológica, comunicação institucional e veículos de comunicação, destacando o foco deste trabalho que é a comunicação interna (SOUZA, 2010).

3.2.1 Comunicação Empresarial e/ou Organizacional

O estudo da comunicação organizacional faz-se relevante devido à importância do cotidiano das empresas e da liderança constante, precisa ser um processo efetivo para as mudanças organizacionais.

Os termos comunicação organizacional, comunicação empresarial e comunicação corporativa são usados para designar a comunicação feita dentro das organizações (Kunsch, 2003), porém, comunicação organizacional ou empresarial abrange um conjunto de valores e crenças, histórias, formas de relacionamento, tipos de gestão, de distribuição da autoridade e se integra a diferentes modalidades de comunicação direcionadas para as organizações.

Contribui para a otimização de resultados e de metas organizacionais destinadas ao público interno, tanto quanto para o público externo. A mensagem voltada ao público interno deve conter informações que transmitam segurança e credibilidade ao receptor, pela sua importância, devido ao seu envolvimento no processo comunicacional. Sem o interesse do receptor, a organização pode sofrer consequências desfavoráveis ao ambiente organizacional e isso prejudicará o desenvolvimento de ações voltadas para o processo organizacional.

Por meio da comunicação podem-se desenvolver pesquisas, estratégias e táticas que, se bem gerenciadas, podem agregar valor ao público-interno, o que a torna parte integrante no processo organizacional.

A importância da comunicação organizacional deve ressaltar em tempo, a formação do gestor, as relações públicas e sua função estratégica em busca da excelência nos processos internos e externos da comunicação, através de planejamento, organização, execução e controle dos processos administrativos e o relacionamento com seus públicos.

Os líderes administrativos atuam como representantes de suas equipes, devendo existir um trabalho estratégico da Assessoria de Relações Públicas para que o processo de mudança ocorra efetivamente, buscando simetria nos relacionamentos, contribuindo de forma impar no estabelecimento de estratégias organizacionais.

A comunicação organizacional pode ser feita por meio de jornais, revistas, boletins, folhetos, memorandos, comunicados, quadro de avisos, murais, reuniões grupais, conversas individuais, intranet, entre outros. Esses produtos, se mal direcionados e com linguagens não objetivas para o público interno, não serão eficazes para a transmissão da informação. Por isso, a área de comunicação deve fazer um diagnóstico dos pontos fortes e fracos, que leve a um planejamento estratégico e assim direcionar melhor o uso de cada tipo de canal de informação.

De acordo com Rego (2004, p. 58), “a escolha dos canais está associada ao porte da organização, à dimensão espacial de suas unidades centrais e periféricas, aos tipos de público que se quer atingir e a sua periodicidade”.

Segundo Schein (1982), que estuda cultura organizacional há mais de quatro décadas, independentemente dos tipos de organização, seja de pequeno ou grande porte, pública ou privada, familiar ou de capital aberto, comercial ou filantrópica, estão presentes inúmeros itens e elementos constitutivos de uma cultura organizacional. Assim, a identificação desses elementos pode acontecer em diferentes níveis:

- No comportamento dos dirigentes ou dos colaboradores, entretanto, os indivíduos que formam a organização têm o seu próprio escopo cultural, podendo contribuir com uma parcela para a empresa.
- Na administração pública, a cultura também é contextualizada de acordo com fatores externos e é traduzida em várias formas de comunicação, com destaque

na linguagem que é um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo de uma organização.

3.2.2 Comunicação Mercadológica

Tem como escopo promover ações para o reforço da imagem de marcas, produtos e/ou serviços de uma organização perante o seu consumidor. As organizações usam a publicidade e o marketing para direcionar suas ações. Segundo Kunsch (2003) a propaganda, a promoção de vendas e todas as outras ferramentas que compõem o mix da comunicação de marketing têm de ser abastecidas com informações colhidas com pesquisas de mercado e do produto.

3.2.3 Comunicação Institucional

De acordo com Kunsch (2003), é constituída de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre filosofias, políticas, práticas e os objetivos das organizações. Objetiva conquistar simpatia, credibilidade e confiança, realizando, como meta finalista, a influência político-social; utiliza estratégias de relações públicas, tanto no campo empresarial como no governamental, de imprensa, publicidade; busca conquistar o fascínio e a confiança do público alvo.

A comunicação institucional diferencia-se da mercadológica, pois a institucional trabalha para reforçar os aspectos relacionados à missão, valores, visão e filosofia da organização, enquanto a mercadológica busca reforçar a imagem da marca, a venda do produto e/ou serviço.

3.2.4 Comunicação Administrativa

Processa os fluxos administrativos de operacionalização de informações nas organizações, que são descendentes, ascendentes, horizontal, transversal e circular.

O fluxo descendente ou vertical está ligado ao trâmite de informações da direção da organização, sendo a comunicação dos superiores para os inferiores. Já o fluxo ascendente os funcionários da base da composição organizacional

transmitem informações para os seus superiores. Segundo Kunsch (2003, p. 85), as informações enviadas aos superiores podem ser feitas “(...) por meio de instrumentos planejados, como caixas de sugestões, reuniões com trabalhadores, sistemas de consultas, pesquisas de clima organizacional e satisfação no trabalho”. Este fluxo é permeado por informações objetivas.

O fluxo horizontal ou lateral é a comunicação feita entre funcionários com grau hierárquico similar. Acontecem entre setores, seções, serviços que hierarquicamente são similares na composição organizacional. Possibilita a sinergia de áreas permitindo a solução ou desenvolvimentos de ferramentas para a redução de custos organizacionais.

O fluxo transversal é a comunicação que se entrelaça com todos os fluxos descendentes, ascendentes e horizontais, permitindo o desenvolvimento de interações entre eles. Enquanto o fluxo circular é a comunicação que engloba todos os níveis sem se ajustar a uma direção tradicional, podendo o seu conteúdo ser mais abrangente, quanto maior forem os níveis de relações interpessoais.

Os fluxos de comunicação são feitos por instrumentos como reuniões, entrevistas, palestras, escritos, vídeos institucionais, clipes eletrônicos, correio eletrônico, contatos pessoais, telefone, memorandos, cartas, circulares, publicações, entre outros. Para que este trabalho flua interessa saber a descrição de endomarketing e comunicação interna.

3.2.5 Endomarketing

Existe uma confusão conceitual para a comunicação interna, pois diversas terminologias são imprecisamente empregadas. Algumas a denominam Comunicação Corporativa, Comunicação Empresarial, Endomarketing ou Marketing Interno.

É impossível falar de comunicação interna sem falar de Endomarketing. O Endomarketing é o marketing voltado para dentro da empresa, designado para se referir ao marketing interno.

Endomarketing é um instrumento que completa o esforço de marketing de uma organização, mobilizando seu público interno. [...] Visa aprimorar a cultura interna para prestar um bom serviço entre setores internos da

organização e com os públicos externos, chamados de stakeholders (acionistas). (BRUM, 2005).

É uma evolução do marketing, preocupa-se com quem produz o produto ou presta o serviço: o ser humano. Para Brum (2005) “Passa a ser muito mais do que vender a imagem da empresa, tornando-se um esforço educativo capaz de trazer inúmeros benefícios para o crescimento tanto da empresa quanto do ser humano que nela trabalha”.

O Endomarketing é essencial para o mercado interno de uma empresa ou organização, pois, por meio de ferramentas próprias ele busca estabelecer uma relação mais próxima com o antes empregado, depois funcionário, hoje colaborador, já que o seu escopo é voltado para o mercado interno. De acordo com Spiller (2006) esta constante evolução do termo ajudou as organizações a valorizarem mais seu público interno, pois ele é o principal ator no cumprimento de metas.

3.2.6 Comunicação Interna

É a comunicação entre uma organização e o seu público interno, feita através de vários meios de propagação de informação, pois, de acordo com Rosa (1992), ciente da necessidade de comunicação com seu público interno, uma empresa poderá utilizar-se de diversos meios para transmitir informações aos funcionários, como: quadros de aviso, murais, comunicados oficiais, boletins internos, jornal interno, sistema de rádio ou televisão dentro da empresa, enfim até mesmo de chefias e lideranças, através de reuniões informais.

Muito além de jornal mural e foto do funcionário do mês, a comunicação interna é um mecanismo importante de estratégia empresarial que atinge consumidores, fornecedores, todas as partes interessadas, terceirizados, aposentados, estagiários e a grande mídia. Sua boa utilização pode facilitar o gerenciamento de crises e preservar a imagem e reputação, além de contar com um time de “porta-vozes” preparados para defender e colaborar com a empresa em qualquer situação.

É importante analisarmos a melhor maneira para a informação ser transmitida nas organizações, se está sendo trabalhada de forma adequada para atingir objetivos institucionais.

A comunicação interna deve ser entendida como uma ferramenta estratégica fundamental na gestão e na prevenção de crises no mundo corporativo, que visa compatibilizar os interesses das organizações com os dos colaboradores, por meio do diálogo e participação. Quando planejada, essa ferramenta traz benefícios e deve contribuir para a valorização do ser humano. Por meio desse relacionamento, há a possibilidade de valores serem acentuados e assimilados, pois a possibilidade e oportunidade de se manifestar livremente canalizarão energias para fins construtivos, tanto para o profissional como para o cidadão.

Com a necessidade de comunicação interna as organizações precisam tornar possível o desenvolvimento de ferramentas, por meio de ações que promovam a integração e o desenvolvimento dos funcionários. A persuasão do público interno deve conter informações bem direcionadas em linguagem direta e simples, que construam valores e culturas de integração entre setores.

De acordo com Corrado (1994, p. 44), “a comunicação mais eficiente com os empregados é vista como um meio para melhorar a produtividade e proporcionar um entendimento das metas organizacionais”. Deve motivar e direcionar o público interno para o cumprimento das metas acordadas. Nos dias atuais as empresas entenderam a necessidade de investir em seu público interno, seu maior aliado nas ações que envolvem racionalização de custos e a melhor operacionalização de serviços e produtos.

Sendo assim, todas as questões relativas aos fluxos internos de informação, desde a formatação de seu conteúdo até a sua distribuição, dizem respeito a processos de comunicação interna, que podem acontecer através dos sistemas oficiais ou informais, existentes em uma organização que criam um diferencial, uma ideia que coloca sua empresa ou seu produto em um novo nicho de mercado, longe de seus concorrentes. Trata-se de uma inovação desenvolvida e implementada de forma consciente.

Conscientizar os profissionais de uma Instituição Pública quanto à qualidade no relacionamento interno, que fatalmente refletirá no externo, é o ponto de partida para a implementação de um sistema de comunicação eficiente que possibilitará melhoras nas relações que lá se estabelecem de acordo com as determinações fixadas por uma diretriz que tem pretensões, muitas vezes, inéditas.

De acordo com Cardoso (2004), o momento atual exige a reformulação de estruturas, antes desorganizadas, sem alinhamento com os propósitos finais da organização. Hoje, é preciso definir estruturas capazes de integrar competências e habilidades em muitas equipes. A comunicação humanizada não se resume à especialidade de profissionais, mas depende de competências para estimular o envolvimento coletivo. Qualquer manifestação intencional de aproximar as pessoas é positiva no sentido de valorizar os relacionamentos humanos, dentro das organizações que pretendem alcançar qualidade nos serviços oferecidos.

Ampliar as funções e possibilidades da comunicação aumenta a eficácia dos processos que perpassam o ambiente interno, auxilia a consolidação da missão, dos objetivos e a obtenção de resultados da organização. [...] a comunicação facilita diversos processos que integram a dinâmica gerencial, como o administrativo, financeiro, pessoal etc. Nessa perspectiva, torna-se necessário que a área de comunicação ocupe um lugar com acesso direto ao poder para ter autonomia de definir estratégias adequadas de veiculação e interação (OLIVEIRA, 2007, p. 3).

As relações humanas têm como base o processo da comunicação. Acompanhando a evolução da comunicação Organizacional nos últimos anos, percebe-se a atenção com que as empresas passaram a tratar a necessidade do aprimoramento das técnicas de comunicação, que ainda se encontram distantes de um modelo eficiente, principalmente de comunicação interna.

Provavelmente, toda essa geração de mudanças foi causada pela imposição de novas técnicas gerenciais e novos paradigmas de competitividade, provenientes do gerenciamento da qualidade total, que encerram os modelos de gestão participativa. Tal demanda de informações resultou numa ampla revolução tecnológica e, necessariamente, em mudanças comportamentais no âmbito das empresas e organizações.

Para se ter uma ideia da retenção da informação e do poder da comunicação, uma empresa vai além das plataformas de comunicação [...]. O preço do produto, a cor e a embalagem, o comportamento do vendedor, a decoração do local, a identidade visual da empresa – tudo comunica algo aos compradores. Todo contato com a marca transmite uma impressão que pode fortalecer ou enfraquecer a visão do cliente sobre a empresa. Essa compreensão ajudará a empresa a alocar recursos para comunicação com mais eficácia. (KOTLER, 2000 p. 570).

“O emissor precisa saber que público deseja atingir e que reações pretende gerar. Deve, portanto, codificar a mensagem com uma total compreensão da maneira como o público-alvo geralmente decodifica as mensagens.

Precisa transmitir a mensagem por meios eficazes que alcancem o público-alvo e desenvolver canais de feedback para monitorar as respostas.” (KOTLER 2000 p. 570)

Soratto e Varvakis (2005) afirmam que a identificação da influência da comunicação e o mapeamento da interação entre os requisitos de um sistema de gestão da qualidade, com relação ao fluxo de informações é feito nos processos que envolvem a Direção, Gestão de Recursos, realização do produto, medição, análise e melhoria contínua. O resultado é a observação da importância da comunicação e do uso apropriado de tecnologias de informação para melhoria de sistemas de gestão da qualidade.

Neste contexto, aspectos sobre a obtenção e o uso continuados de dados, informações de processos e o seu tratamento, e transmissão dentro do ambiente organizacional devem ser observados, pois as tecnologias que os suportam podem não apenas acelerar o fluxo de informações, mas contribuir para o aumento do conhecimento da empresa, isto quer dizer que para a eficácia desse sistema, deve ser necessário que as informações internas e externas sejam bem administradas, a implementação otimizada de tecnologias de informação e de estratégias de comunicação aumentem o desempenho esperado no sistema, assegurando efetividade e melhoria contínua da realização do produto da organização. Soratto e Varvakis (2005), autores do referido artigo referem-se ainda a benefícios relacionados à utilização dos processos de informação e comunicação:

- Realização de treinamentos contínuos, com a Direção, de forma a comunicar e influenciar a percepção da organização para a política da qualidade;
- Promoção de reuniões regulares de grupos de trabalho, boletins informativos, quadro de avisos e intranet;
- Usar os dados, as informações e o conhecimento para estabelecer e alcançar estratégias e objetivos.

Schneider (2007), ao estudar as “Organizações” observa que se pode fazer diversas leituras quando o assunto é “Comunicação organizacional”. Verifica-se a necessidade de que ela seja realizada num formato integrado e estratégico, através da comunicação, significação e intencionalidade.

Afirma ainda que assumindo o olhar de um gestor de comunicação numa organização, representado pelo profissional de relações públicas, documenta a comunicação organizacional realizada pelo PGQP – Programa Gaúcho da Qualidade para Produtividade - sob três visões:

- Organização de fluxo e transformação;
- A cultura da gestão da qualidade enquanto processo de mudança organizacional;
- Interação e intervenção através da comunicação organizacional e gestão da qualidade, no início do século XXI.

Essas visões, segundo a autora, são vistas em quatro modalidades de comunicação: interna; administrativa; mercadológica e institucional. Mas acredita-se que a comunicação organizacional poderia ainda evoluir seguindo a tendência atual da internet que tem cada vez mais atuado na perspectiva da comunicação colaborativa, aproximando o emissor para que esse venha a atingir a qualidade por meio das informações.

O portal corporativo do PGQP e sua rede de interações vinculada ao assunto tem cumprido sua missão de ser emissor, às vezes, mediador de informações na área da qualidade. Mesmo assim, seria relevante pensar nas possibilidades de comunicação compartilhada, com os sócios tendo um espaço maior para a adoção de novas práticas de gestão e novos métodos de gestão da qualidade (SCHNEIDER, 2007, p.12).

É sabido que esse tipo de interação já ocorre nas reuniões da qualidade promovidas pelo Programa, mas poderia estar presente também numa mídia digital e global como a internet, podendo haver um aumento no incentivo e participação na formulação de novas maneiras de gerir.

Em sua tese de doutorado, Carvalho (2006), menciona que o desenvolvimento contínuo de produtos novos e aprimorados é indispensável para o crescimento das empresas e a necessidade de atender às solicitações dos consumidores gera vantagem competitiva. A respeito desse processo de desenvolvimento do produto (PDP) existe um caráter multidisciplinar e multifuncional, demandando conhecimentos técnicos especializados, propondo uma ferramenta para auxiliar a gestão da integração funcional baseada em três condicionantes: Contexto, Competências e Posicionamento Tecnológico; e, três dimensões: Comunicação, Colaboração e Coordenação.

O autor da referida tese cita Roussel, Saad e Bohlin (1992 *apud* CARVALHO, 2006) que defendem a ideia de que para melhorar a comunicação devem-se cultivar os intercâmbios, as interações e a conquista de confiança mútua; e, refere-se a Clark e Fujimoto (1991 *apud* CARVALHO, 2006) que também ressaltam a necessidade de uma mudança de atitude na comunicação, onde não se reforcem conflitos e se perpetue uma relação direta da dimensão comunicação e colaboração.

Mudanças na frequência, na amplitude e mesmo no sentido (de unilateral para bilateral) da comunicação favorecem uma maior simultaneidade nas etapas de projeto, com ganhos significativos em termos de eficiência e tempo. Mas essa mudança também precisa estar acompanhada de uma abertura maior por parte dos grupos, sejam estes de funções ou etapas de projetos diferentes, no sentido de compartilhar mais o seu próprio conhecimento com os outros e de expor mais algumas incertezas ou fraquezas.

A dimensão Coordenação está relacionada à estrutura, às tarefas e às inter-relações no projeto, definindo, dentre outros aspectos, os canais formais de comunicação, que recebem uma atenção especial, tendo como resultado um novo produto ou processo de produção e um novo conhecimento. A cada fase novos conhecimentos devem ser gerados e transmitidos às etapas seguintes.

Carvalho (2006) defende ainda que a gestão da comunicação deve focar tanto a transferência do conhecimento na forma explícita quanto na forma tácita. Devem ser definidos então, os canais de comunicação, formais e informais, a sua periodicidade, infraestrutura necessária, incluindo as tecnologias de informação. Uma atenção especial deve ser dada também à linguagem no sentido de facilitar a transmissão e a compreensão das informações. Outro ponto importante na gestão da comunicação é a divulgação, a busca de informações gerais úteis e resguardar informações que não devem ser divulgadas.

Para concluir seu pensamento, Carvalho (2006) enfatiza que na relação da comunicação com os processos de geração e transmissão de conhecimentos, é preciso pensar também na comunicação pós-projeto para garantir a implementação efetiva dos resultados, conquistando a credibilidade e o comprometimento dos usuários do novo produto/processo.

O gerenciamento da comunicação interfuncional no PDP, então, envolve as macro atividades de gestão da comunicação internamente à equipe, gestão da comunicação externa ao projeto, gestão da comunicação pós-projeto e gestão da comunicação no dia-a-dia.

Normalmente, a contextualização da comunicação é viável e faz parte do processo de inclusão. Por outro lado, a acessibilidade da linguagem nem sempre se concretiza numa Instituição se não houver interesse de todos para melhorar as relações interpessoais. Prevalece uma atitude conservadora que se expressa na ausência de estratégias que busquem a adesão dos sujeitos ao projeto da Instituição. Daí a comunicação só se efetivar quando contextualizada e propiciar integração. (CARVALHO, 2006)

A comunicação é um campo conceitual e prático que envolve processos permanentes de interação e diálogo. Muitas vezes a percepção interna é de que a área da comunicação é apenas prática desenvolvida por pessoas que produzem informações burocráticas atendendo demandas específicas. Esta atitude desconsidera que as informações estão contextualizadas e fazem parte de um processo mais amplo de planejamento, que envolve a relação da organização com seus interlocutores (OLIVEIRA, 2007, p. 3).

Segundo afirmações da pesquisadora, as organizações tendem a fragmentar a comunicação e sua utilização instrumental, desvinculada de projetos comunicacionais mais abrangentes e mais diretivos das ações; chama a atenção para a falta de base científica para o campo da comunicação organizacional como uma das razões para a fragilidade do agir (OLIVEIRA, 2007).

Andrade, Rietow e Moraes (2007), trazem a discussão sobre a importância da comunicação de normas e como contribuir e proporcionar meios mais eficientes na troca de informação entre os vários níveis da organização, analisando a situação do trabalhador, que foi submetido à obediência inquestionável às normas, aos procedimentos que não entendia, devido à fragmentação de informações, a descoberta da relevância da comunicação sem ruídos para o fator humano na empresa, o refinamento da ideologia da humanização entre capital e trabalho, bem como as experiências de gestão que passam a reconhecer o empregado como parceiro dos objetivos globais da organização.

Para os autores, a complexidade e a dimensão da comunicação em discussões dos objetivos organizacionais alienam o ser humano na qualidade, mecanizando a execução do plano, evidenciando o que se vê hoje nas

organizações: a exteriorização de um sistema produtivo e social doente que carrega: tensão, angústia, ansiedade, frustrações, e, por fim, o estresse resultante de conflitos, pressões e vivências negativas da inatingível qualidade total.

Neste caso, a sistematização das informações, nas organizações tem papel fundamental para o alcance dos resultados pré-estabelecidos pela comunicação direta ou pela conversão de informações tornando os funcionários capazes de entender seus papéis na ação orientada para a ampliação dos objetivos de todos, não como meros espectadores da gestão, mas como agentes ativos, agindo de modo transformador.

Desta forma, a comunicação destaca-se como elo da gestão da qualidade, decorre da percepção em formar um compêndio de informações relevantes para os objetivos da gestão, e, nesse caso, a qualidade depende do quanto a organização, representada pela administração e por seus funcionários, constroem a identidade organizacional, como elemento de comunicação e consenso, e considera a busca pela qualidade como fator de relevância, onde são veiculadas as informações necessárias para o desenvolvimento de uma comunicação eficiente, tanto entre os diversos níveis da organização como com a sociedade em que se insere, a ponto de perceber que está em constante movimento e aprendizado.

Ainda na década de 90, Kunsch (2003), lançou a hipótese de que a administração representa uma atividade que não podia agir isoladamente, mas que teria que fazer parte de uma comunicação integrada que envolveria: comunicação administrativa, comunicação institucional e mercadológica, rompendo o paradigma de um profissional passivo na área da comunicação organizacional, para um estrategista comunicacional.

Ao estudar a comunicação interna na Qualidade Total da Volkswagen, unidade Resende, Cardia (2004), visou enfocar os procedimentos adotados na transmissão das informações e no processo de comunicação estabelecido com os diversos públicos relacionados à organização.

Observou-se que os veículos e o processo de comunicação adotados na implantação do gerenciamento da Qualidade Total, em meados da década de 1990, necessitavam de um tratamento mais especializado e que fossem produzidos por

profissionais também especializados. Portanto, a ausência desses profissionais acarretava uma eficiência menor no processo da comunicação.

Essa constatação ocorreu a partir de visitas realizadas a empresas de grande porte e observou-se que o tratamento dado aos instrumentos e processos da comunicação, adotado no gerenciamento da QT, não possuía a competência comunicativa necessária para a implantação do processo de mudança de comportamento proposto, de postura, mentalidade; enfim, uma evolução nas formas de relacionamentos e de vivência no ambiente interno da organização, concernentes às novas especificações técnicas propostas, daí a correlação entre competência comunicativa e mudança de comportamento.

Cardia (2004) cita vários autores, entre eles Barbero (1997) e Baccega (1998), que definem o processo de compreensão do fenômeno comunicacional e multidisciplinar, uma vez que o campo da comunicação constitui a parte conceitual do processo. A comunicação direciona seus estudos para “mensagens” adequadas que alicerçam os comportamentos organizacionais.

Esses comportamentos retrógrados tendem a criar sérios obstáculos para as Instituições, dificultando qualquer iniciativa de mudança. A implantação de um modelo revolucionário de gestão que enfatize a comunicação é vista como negativa para a gestão egoísta e de cima para baixo.

Um modelo de gestão citado por Oliveira (2006), chamado gestão visual está associado à qualidade e comunicação, constituindo-se de uma ferramenta de fundamental relevância, utilizada para o registro e a socialização de informações, orientação ao processo decisório e a integração organizacional. Essas informações possibilitam a divulgação, em linguagem e local acessível, dos principais indicadores acadêmicos e administrativos da escola. Segundo Oliveira, 2006, os principais objetivos da gestão visual são:

- Oferecer informações acessíveis, para facilitar o trabalho diário, aumentando o desejo de se trabalhar com maior qualidade;
- Aumentar as informações para o maior número de pessoas possível;
- Reforçar a autonomia dos funcionários, para enriquecer os relacionamentos e não de enfraquecê-los;

- Fazer com que o compartilhamento de informações passe a ser uma questão de cultura da empresa.

Assim, através da adoção de um sistema de gestão visual, objetivos, indicadores, resultados e outras informações referentes à qualidade podem se tornar mais acessíveis, tanto no ambiente de manufatura quanto nos demais espaços organizacionais, com a utilização de instrumentos de comunicação interna, tais como cartazes, quadros de avisos, sinalizações, entre outros. Esse tipo de iniciativa pode aumentar significativamente o comprometimento dos funcionários com a qualidade.

Entre os tipos de comunicação, a administrativa tem grande importância no contexto organizacional, pois trata dos fluxos de informações que percorrem a instituição, equilibrando o organismo interno e externo onde se implanta, por permitir que cada funcionário seja convenientemente instruído quanto às atividades da empresa e saiba situar-se no seu interior (FORTES, 2003).

Kunsch, 2003, analisa em sua obra “Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada”, o verdadeiro papel da comunicação nas organizações, verificado no modelo dos “sete cês”:

- Estabelecer **confiança**;
- Possibilitar a **co-criação**, por meio da participação do público receptor;
- **Contribuir** para um clima favorável e propício no ambiente de trabalho;
- Fazer as **conexões** com todas as modalidades comunicacionais;
- Envolver as pessoas para buscar um **comprometimento consciente**;
- Fazer as **correções** e os ajustes necessários; e,
- **Comunicar** sempre as ações e os programas que serão levados a efeito.

A comunicação organizacional é algo que deve ser trabalhado e sistematizado dentro das organizações. É imprescindível compreender a necessidade de um bom estabelecimento da comunicação administrativa e a potencialidade de transformação conferida pela comunicação interna.

Estudo realizado pelo International Association of Business Communicators em 2005, aponta que é a partir do comportamento do líder que os seres humanos encontrarão as informações que fazem sentido e assim, a comunicação de mensagens será consistente.

Portanto, com o fortalecimento das lideranças, a comunicação interna ganha fatores de flexibilidade, inovação e criatividade dentro de uma organização, promovendo não só o desenvolvimento humano e profissional assim como uma pessoa apta a se relacionar com outras, com qualidade.

Os processos de comunicação interna devem focar as Relações públicas como importantes atores para a melhoria de relacionamento interno, alcance dos objetivos organizacionais e desenvolvimento dos processos de mudança.

A partir da segunda metade do século XX, as empresas brasileiras iniciaram um processo de difusão e aparelhamento do setor de comunicação em suas estruturas funcionais. Um século antes, os Estados Unidos já se preocupavam com a comunicação empresarial, o que as tornou muito mais competitivas e com projeção mundial.

Segundo Torquato (2002 *apud* FAVARIN; MATIAS e IIDA, 2008) a comunicação interna surgiu na Inglaterra durante a Revolução Industrial do século XIX, na necessidade de horizontalizar a relação entre patrão e empregados. Desta maneira, surgiram as primeiras publicações voltadas para o público interno com intuito de acrescentar-lhes informações políticas sobre a empresa na qual trabalhavam.

Durante os anos 50, a comunicação interna das empresas brasileiras começou a se profissionalizar. O mercado se abre para as multinacionais e cresce a necessidade de uma melhor interlocução com públicos mais diversos.

Apesar de sua importância nas relações de trabalho e da necessidade das empresas permanentemente se comunicarem com os empregados essa atividade exige investimentos e credibilidade, como mostra pesquisa realizada em setembro de 2007 pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, ABERJE.

O resultado do estudo destacou que:

- Não existe um plano integrado de comunicação em 49% das empresas do ramo de serviços e em 57% das indústrias;
- As empresas que não possuem um plano integrado, 41% acreditam que a comunicação é vista pela alta gestão como área estratégica e que 39% percebem como área de apoio;
- A maioria das empresas consultadas, 68% declararam que a comunicação interna faz parte de um Plano de Comunicação Integrada.

Dividida entre diretorias e gerências de Comunicação, Relações Públicas e Recursos Humanos, a comunicação Interna passou a se reportar também às áreas de Assuntos Corporativos, Institucionais e até mesmo à presidência da empresa.

A pesquisa concluiu que a área da comunicação interna cresceu bastante nos últimos anos apesar de não atender às necessidades de informação dos funcionários principalmente porque os investimentos ainda são muito baixos. As empresas ainda não se convenceram da importância da comunicação Interna para o negócio, como área estratégica tão ou mais importante do que a Assessoria de Imprensa. Comunicar-se com seus funcionários torna-se fundamental para o sucesso dos programas de produtividade e qualidade das campanhas. Ter no funcionário um aliado e parceiro de todas as horas significa ter um elemento importante para a consecução dos objetivos da empresa como um todo.

A comunicação interna cria uma “bolha de proteção empresarial”, pode-se assim dizer. É a auxiliadora nos momentos mais difíceis e a grande compartilhadora nas alegrias que a companhia pode passar. Quando uma empresa consegue transmitir para seu público interno coerência entre discurso e prática, significa que adquiriu uma identidade própria, alinhando-se, com isso, aos seus princípios, valores e missão.

Uma das funções da comunicação interna é trabalhar exaustivamente para conter efeitos de crises e criar mecanismos quando elas acontecerem, o impacto não seja tão devastador. Para Viana (2004), a economia dos países está se tornando individualista, perdeu-se a noção de capital social, os negócios acabaram virando desafios de guerra. Eis que a comunicação surge com o desafio de criar diálogo e amenizar barreiras. Não se faz negócio sem lealdade e confiança.

Viana (2004), afirma que: “as crises têm em comum a desatenção para os problemas cotidianos, que vão adensando até se tornarem os motores de uma viagem rumo ao desconhecido”. O autor ainda comenta que quando os problemas surgem, os laços de identidade do público interno se quebram junto com a companhia, ou seja, manter a comunicação com seus funcionários cria uma ponte de construção de confiabilidade e fidelidade capazes de gerar voz e transpor obstáculos.

A comunicação serve de base fundamental das ações facilitadoras para firmar acordos organizacionais e para partilhar normas comuns para a gestão, não esquecendo que todos esses modelos de estratégia são perpassados pelo processo comunicativo. Nenhuma ação organizacional pode ser implantada sem lançar mão de recursos comunicacionais, que fazem parte de toda a realidade Institucional.

Os projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar o comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento de suas diversas tecnologias, procuram visar: a. A prática de valores estabelecidos como base da nova cultura; b. A manutenção de um clima de valorização e reconhecimento das pessoas; c. Obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com redução de custos; d. O estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, para a eliminação de conflitos e insatisfações que afetem o sistema organizacional; e. Melhoria do relacionamento interpessoal; f. Administração participativa; g. Ações gerenciais preventivas (CERQUEIRA, 2005, p. 51).

Segundo Thornhill *et al.* (1996 *apud* ALMEIDA, 2007), toda organização busca implícita ou explicitamente o comprometimento de seus funcionários e um dos caminhos para alcançar tal objetivo é a comunicação interna. A investigação realizada por esses autores revela que existe uma significativa relação entre a forma com que uma organização lida e se comunica com seus funcionários e as atitudes ou o comprometimento destes, em relação à mesma. Outras constatações importantes ganham destaque na pesquisa de THORNHILL *et al.*, 1996 (*apud* ALMEIDA, 2007):

- Uma comunicação aberta, interativa, persuasiva, coordenada e integrada com outras políticas de recursos humanos é a mais adequada para promover a identificação e o comprometimento dos funcionários em relação à organização;
- Diferentes grupos de funcionários possuem necessidades e considerações distintas sobre uma comunicação efetiva. Esse fator vai interferir no

desenvolvimento e na distribuição da comunicação realizada com os funcionários para um maior comprometimento;

- A comunicação efetiva deve ter consistência e credibilidade. Essa última dimensão deve surgir da relação entre as estratégias de comunicação e o comportamento gerencial como um todo.

Para Brum (2005) se a informação não é transmitida através de canais e instrumentos oficiais de comunicação interna, mas repassada de indivíduo para indivíduo, ela sofre alterações acumulativas ao longo do caminho, gerando um fenômeno prejudicial conhecido como entropia de informação. Tal fenômeno pode gerar entre os funcionários uma opinião negativa e contrária aos objetivos da empresa, cabendo às organizações trabalhar para que ele não aconteça, gerenciando suas ações de comunicação interna. A autora acredita que a segmentação do público interno não deve ser excessiva para que sejam evitadas dificuldades na implementação dos esforços de comunicação. Assim, sugere uma segmentação com três camadas hierárquicas distintas:

- Direção – Presidente e diretores, responsáveis por gerar informações utilizadas no programa de comunicação interna e por definir a meta global a ser perseguida;
- Chefias intermediárias – Gerentes e supervisores, responsáveis por transmitir as mensagens geradas pelo primeiro grupo, intermediários entre a linha de base. É o grupo mais importante, pois seus elementos atuarão como agentes de comunicação interna. É também o mais difícil de ser trabalhado, pois é nele se concentra a insegurança capaz de gerar descrédito e boicote;
- Pessoal de base – Funcionários da pirâmide organizacional, cujo envolvimento deve ser de ordem emocional, através de incentivos que os façam crer nas metas propostas.

Confirmando essa argumentação, Ferreira (2004) alerta que na ausência de informação confiável e institucionalizada, difunde-se um processo especulativo cuja função é produzir informações que satisfaçam a curiosidade dos funcionários. De acordo com Susin (2003 *apud* ALMEIDA, 2007) para um programa de comunicação interna faz-se necessário a clareza, a objetividade, o foco da mensagem, bem como

criar mecanismos para checar o que foi comunicado pelo emissor, se obteve perfeita compreensão dos receptores, de modo a evitar distorções no grupo de funcionários.

A relevância da comunicação interna é incontestada pela maioria dos autores nacionais e internacionais, entre eles Hemais, (2005 *apud* ALMEIDA, 2007) que afirma que o sucesso de uma empresa depende do nível de prioridade atribuída à comunicação interna, a qual deve ser vista como um meio de estimular a criatividade, atuar como um instrumento poderoso para mudanças organizacionais e como um catalisador para levar a empresa adiante. As pessoas de uma empresa, levando-se em consideração o posicionamento de Rocha (2007 *apud* ALMEIDA, 2007) devem ser encorajadas a participar das mudanças e melhorias dos processos. Essa participação requer a conscientização dos funcionários, por meio de treinamentos, palestras, campanhas de incentivo, comunicação interna e monitoramento por parte dos gestores, no dia a dia.

3.2.7 Veículos de comunicação interna

Devem ser cuidadosamente observados, pois podem conter barreiras que são obstáculos que atrapalham a comunicação e inibem a sua propagação, pois geram os ruídos que anulam o efeito e a transparência da comunicação (KUNSCH, 2003). Segundo a autora as pessoas não conseguem observar e assimilar todas as mensagens no seu ambiente social e nas organizações onde trabalham. O comunicador deve planejar suas ferramentas comunicacionais para que a mensagem seja absorvida pelo público alvo.

As barreiras mais frequentes podem ser:

- Mecânicas ou físicas - acontecem quando o ambiente possui equipamentos inadequados para a transmissão da comunicação;
- Fisiológicas - ligadas a distúrbios na fala e má formação de palavras;
- Semânticas - derivam do uso de uma linguagem que o receptor não consegue compreender;
- Psicológicas - ligadas a crendices, ideias mal concebidas e experiências anteriores já vivenciadas, que se relacionam diretamente com a cultura das pessoas;

- Pessoais - acontecem de acordo com a personalidade de cada pessoa, com seus valores, percepções e comportamento em um ambiente organizacional. (Kunsch, 2003).
- Administrativas/burocráticas - acontecem de acordo com o trâmite de informações geradas pela organização, como a distância entre uma empresa e a outra, a diferença mediante a diferença de poder na organização;
- Excesso de informações - também é considerada uma barreira, por meio do uso de várias ferramentas como, murais, comunicados oficiais, jornal interno, reuniões informais, que saturam o ambiente em que está inserido o receptor;
- Comunicações incompletas ou parciais - constituem informações quebradas, alteradas ou dominadas por imprecisões em dados não comunicados ou ocultados.

Os veículos de comunicação nas organizações, mais usados na década de 1990, de acordo com Duarte (2003) eram o Informativo/boletim, uma ferramenta que frisa a informação imediata, com informações objetivas e curtas, tem circulação diária ou semanal, sua propagação deve ser ágil para garantir a atualidade na informação. Em seguida se intensificou o uso do Informativo digital, uma ferramenta de custo reduzido por ser um meio eletrônico, sua aplicação é mais ágil e direta ao leitor e são empregados em diversos setores de uma empresa. Duarte refere-se ainda ao Jornal um informativo que possui uma temporalidade maior que o informativo, pois é desenvolvido com mais informações, por meio do qual a transmissão das mensagens é propagada através de notícias, artigos e reportagens.

A comunicação estabelece-se principalmente por meio de processos entre as pessoas e os grupos que coexistem, mostrando que uma organização necessita de uma comunicação forte para se relacionar com seu público interno e externo.

A comunicação interna atualmente é uma ferramenta muito importante tornando-se estratégica, sendo responsável pelo crescimento contínuo de uma organização. A comunicação interna de uma organização tem como responsabilidades informar e motivar seus colaboradores dos diversos níveis hierárquicos, para que eles contribuam para o cumprimento de metas.

3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade. Constitui uma das mais importantes funções administrativas e é através dele que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como o controle das atividades.

O objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os munici de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma pró-ativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam. O objetivo principal do planejamento é fornecer uma ferramenta que direcione informações para a tomada de decisão antecipando as mudanças que ocorrem no mercado em que atuam (ANDION e FAVA, 2002, p.27).

O planejamento estratégico tem grande relação com a comunicação, já que é por meio dela e por seus fluxos que as informações serão analisadas, transmitidas e o mesmo será colocado em prática.

Dentro desse universo várias teorias se desenvolvem e respondem às expectativas criadas em torno do sucesso alcançado por alguns segmentos. O papel do planejamento estratégico torna-se relevante por nortear a maioria dos gestores para que ponham em ação, nas organizações, ideias que favoreçam o processo de produção, o lucro desejado.

Esta produção pode estar relacionada à fabricação de produtos ou à prestação de serviços, onde se encontra o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas.

Para Porter (2004), importante autor no campo da estratégia, o administrador que não exerce sua função enquanto planejador acaba por se concentrar excessivamente no operacional. Essa realidade tem levado as organizações a fazerem investimentos em técnicas inovadoras, porém, todas essas estratégias apresentam pontos fortes e fracos. Cada organização deve procurar suas adequações e buscar o método que mais se aproxime da sua realidade e anseios.

Já Maximiano (2006), afirma que o processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre o qual incide o padrão de comportamento que a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir.

Por outro lado, a questão da busca da Qualidade Total, exercida em todas as etapas, tanto do processo produtivo como em todos os níveis hierárquicos das organizações deflagra uma revolução que também perpassa pelo ato comunicativo e tenta encontrar subsídios que respondam essas expectativas, ativando esse recurso de grande relevância para as organizações que focam um gerenciamento de qualidade.

Cerqueira (2005) menciona projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento das suas diversas tecnologias. O autor afirma ainda que esses projetos e ações devem visar:

- A prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura;
- Manutenção de um clima de valorização e reconhecimento das pessoas;
- A obtenção de altos índices de produtividade e qualidade, com redução de custos;
- O estabelecimento de canais de comunicação interpessoal, que eliminarão conflitos e insatisfações que possam afetar o sistema organizacional;
- A administração participativa; e,
- A implantação de ações gerenciais preventivas.

Assim, poderia existir uma enorme quantidade de novos métodos e teorias imediatistas que correspondessem às expectativas da realização do processo comunicativo, porém, essa problemática está inserida na crise global, decorrente da inadequação da linguagem, isso significa atraso no tempo e torna-se prejudicial aos interesses individuais e coletivos.

Esta crise deveria despertar uma reflexão crítica, resultante de uma ação revolucionária, no sentido de entender a mensagem e expor sua apreciação. Porém, com a falta do hábito de divulgar informações sem nenhuma censura por interesses próprios e escusos, geralmente deforma a realidade ou a torna fragmentada.

A comunicação entre a direção e seus funcionários deve ser integrada, mantida e conservada permanentemente, pois a informação fragmentada gera comunicação negativa.

É através do critério informações e conhecimento que se revelam, de forma mais explícita, os cuidados que o modelo prevê em relação aos processos de

comunicação estabelecidos por uma entidade, já que “a informação é produto da comunicação” (BRUM, 2005).

Assim sendo, a Gestão não é puramente instrumental, mas um processo multidimensional, estrategicamente pensado, de ações envolventes, simultâneas, integradoras focadas em diversos públicos. As práticas cristalizadas tendem a criar sérios obstáculos para as Instituições, dificultando qualquer iniciativa de mudança. A implantação de um modelo inovador de gestão que enfatize a comunicação é visto como negativo para a gestão conservadora, verticalizada e individualista.

3.3.1 A Estratégia do Oceano Azul

Um dos modelos de planejamento que mais traz resultados para as organizações atualmente é a estratégia do Oceano Azul, de Kim e Mauborgne (2005), que é inovadora e possibilita às organizações irem além da competitividade com outras que concorrem no mercado, para criar um mercado inusitado, com características inconfundíveis, que torna irrelevante a concorrência com as demais instituições, sejam públicas ou privadas.

Nos Oceanos Azuis, a competição é irrelevante e na maioria das vezes se desenvolve dentro dos Oceanos Vermelhos, superando competição acirrada e promovendo inovação. Para compreender o sucesso deste investimento considere o universo de mercado.

Os Oceanos Vermelhos representam todos os setores hoje existentes, é o mercado conhecido. Nesses oceanos as regras competitivas são conhecidas. Nesse sentido, a retenção de informação acontece principalmente pela competitividade profissional.

O foco dos Oceanos Azuis é a fabricação de produtos e a prestação de serviços que suscitem o interesse dos clientes, buscando criar novos conceitos ou reinventar novos espaços que busquem novos valores.

Neste panorama onde a comunicação apresenta uma concepção de mudança sob todos os aspectos, chegando a uma situação inusitada, surge o modelo de estratégia do Oceano Azul, com uma nova proposta para o desenvolvimento de organizações que reconhecem sua validação em seus criadores Kim e Mauborgne

(2005), a fim de realizar seus objetivos e negar a capacidade de criar novos espaços de mercados.

O primeiro passo para se chegar a um Oceano Azul é mapear o oceano vermelho, ou seja, analisar que tipo de produtos a empresa e a concorrência possuem. A metáfora do oceano azul revela que pode ser amplamente navegado, em oposição aos oceanos vermelhos, nos quais diariamente ocorre uma luta sangrenta de mercado. Dai para frente, não basta lançar apenas novos produtos, e sim criar novos mercados. (KIM e MAUBORGNE, 2005)

O planejamento estratégico voltado para organizações que são inovadoras deve ser aplicado juntamente com a avaliação de valor da organização. Segundo Kim e Mauborgne (2005), para os gerentes o planejamento estratégico no Oceano Azul deve empenhar-se mais para proporcionar o desenvolvimento da sabedoria coletiva do que focar-se em previsões e definições de objetivos, o processo deve ser impulsionado mais por meio do diálogo do que por documentos, concentrar mais no panorama geral do que no processamento de números.

Nesse contexto, o Oceano Azul se caracteriza por espaços de mercados inexplorados; pela criação de demanda; pelo crescimento altamente lucrativo; e, surge para romper paradigmas e oferecer desafios, em contraste com tudo que até então existia. Além do que, para conquistar novas oportunidades de crescimento e de lucro as empresas/instituições também precisam ir além da competição. (KIM e MAUBORGNE, 2005)

Embora os gestores em panoramas organizacionais precisem superar barreiras para estabelecer estratégias, redefinir fronteiras buscando melhorias incrementais, evidentemente nunca se pode falar de estratégia sem riscos. Para que a estratégia do Oceano Azul, proposta por Kim e Malbourgne (2005), seja implantada, é necessário que se observe a dinâmica de mercado da inovação de valor que apresenta forte contraste com a prática convencional da inovação tecnológica. A competição é irrelevante, pois as regras do jogo não estão definidas.

Infelizmente, grande parte dos Oceanos Azuis ainda não foi mapeada. Nos últimos vinte e cinco anos o foco dos trabalhos sobre estratégia se concentrou na competição acirrada, desenvolvimento de conhecimentos, como analisar a estrutura

econômica básica de um setor existente; escolher uma posição estratégica de baixo custo; comparar-se de maneira contínua e sistemática com os concorrentes.

Existe pouca orientação prática sobre como criar Oceanos azuis. Sem princípios sólidos sobre como gerenciar o risco de maneira eficaz, a criação de Oceanos Azuis continua sendo vista como arriscada demais para ser perseguida como estratégia. Dentro desta perspectiva, é possível identificar ferramentas que minimizem os impedimentos da comunicação, para que esta flua de uma forma plena dentro da Instituição.

Com a possibilidade de implantação da proposta estratégica do Oceano Azul, a preocupação maior gira em torno de aumentar significativamente os desdobramentos que levem a instituição a ampliar novos horizontes, marcando o diferencial em suas ações.

De acordo com o pensamento de Kim e Mauborgne (2005), as raízes da estratégia empresarial sofrem forte influência da estratégia militar, significa enfrentar um adversário e combatê-lo para a conquista. Porém, diferente da guerra, os setores econômicos mostram que o universo dos mercados, ao longo do tempo, sempre desbravou Oceanos Azuis.

Para que este assunto seja melhor analisado, é necessário rever alguns posicionamentos. As empresas devem parar de competir umas com as outras numa luta contínua, com regras competitivas para conquistar uma fatia da demanda existente. A criação de Oceanos Azuis e a sustentação de alto desempenho dependem de “movimento estratégico”, que é composto de um conjunto de decisões e ações gerenciais que resultam em importantes produtos e serviços, capazes de criar novos mercados. (KIM e MAUBORGNE, 2005).

Várias são as forças indutoras a criar Oceanos Azuis. A aceleração dos avanços tecnológicos gerou aumentos substanciais na produtividade dos setores e criou condições sem precedentes de produtos e serviços. Tudo isso sugere que o ambiente de negócios tradicional, no qual abordagens sobre estratégias e gestão se desenvolveram está desaparecendo em ritmo acelerado. Quanto mais o espaço do mercado fica concorrido, o lucro e o crescimento ficam ainda menores (KIM e MAUBORGNE, 2005).

Para compreender as causas essenciais do alto desempenho, a literatura de negócios adota a empresa como unidade de análise. Certas empresas alcançam vigoroso crescimento lucrativo por meio de um conjunto único de características estratégicas, organizacionais e operacionais (KIM e MAUBORGNE, 2005).

CAPÍTULO 4 EXEMPLOS DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO QUE SÃO REFERÊNCIAS NA COMUNICAÇÃO

Através da comunicação interna circulam as informações referentes aos assuntos internos da organização. Por esse motivo, a ferramenta de comunicação deve ser usada de acordo com o perfil de cada grupo de colaboradores. Ela é tão importante quanto a comunicação institucional e a comunicação mercadológica (KUNSCH, 2003, p 80-95).

As empresas precisam ampliar constantemente a qualidade dos serviços prestados. Para uma organização superar uma fase de crise financeira ou de imagem é necessário o envolvimento completo e intenso de todo o quadro de colaboradores; a partir daí a comunicação poderá ser um fator positivamente importante para esta recuperação.

Nas organizações e nas relações interpessoais existe uma grande e real diferença entre passar a informação e se comunicar. Muitas informações não alcançam seu objetivo, não provocam as mudanças desejadas e uma das razões prováveis é o fato do processo de comunicação conter falhas na transmissão da informação.

O conhecimento, o envolvimento e a participação dos colaboradores nas políticas e ações institucionais são aspectos determinantes para o sucesso de qualquer empresa e estão diretamente relacionados com a boa comunicação.

Por esses motivos, foram utilizados, neste trabalho, exemplos de comunicação de qualidade, desenvolvidos em outras Instituições de Ensino que primam pela qualidade dos serviços prestados à comunidade e se tornaram centros de referência nacional.

4.1 INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ

De acordo com as primeiras informações obtidas no portal do Instituto Federal do Paraná e, mais tarde, por meio de vasto material fornecido pela Assessoria de Comunicação, confirma-se que a comunicação é a unidade responsável pelo ótimo relacionamento do Instituto Federal do Paraná, com a comunidade interna e externa.

Todo o trabalho é realizado de modo que a comunidade conheça e participe das ações desenvolvidas pelo Instituto em seus diversos campi. Para isso, contam com o apoio de colaboradores responsáveis pela comunicação nas diferentes unidades do IFPR, construindo a Rede de Comunicadores, que atua de forma conjunta por meio da Coordenação de Jornalismo, de Projetos, de Comunicação, Programação Visual e o Setor de Relações Públicas, responsável pelo Cerimonial no âmbito do Instituto Federal.

O principal instrumento de relacionamento com o público é o Portal IFPR, que mantém o noticiário jornalístico da reitoria e dos campi, onde são produzidos materiais específicos direcionados aos alunos, técnicos e professores, assim como o Informativo Virtual do IFPR. O Instituto também está presente nas redes sociais (Facebook, Twitter), utilizando a interatividade para bem atender ao público.

A comunicação do IFPR preza pelo bom relacionamento com a imprensa, destacando a transparência, cordialidade e eficiência. Presta serviço de atendimento à imprensa durante o expediente da Instituição e ainda dispõe de fotografias de eventos, informações gerais sobre o dia a dia acadêmico, cursos e projetos de interesse público.

Todos esses procedimentos visam o cumprimento da **Lei nº 12.527**, sancionada pela Presidenta da República em 18 de novembro de 2011, que tem o propósito de regulamentar o direito constitucional de acesso dos cidadãos às informações públicas e seus dispositivos são aplicáveis aos três Poderes da União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

A publicação da Lei de Acesso à Informações significa um importante passo para a consolidação democrática do Brasil e também para o sucesso das ações de prevenção da corrupção no país, por tornar possível uma maior participação popular e o controle social das ações governamentais, o acesso da sociedade às informações públicas permite que ocorra uma melhoria na gestão pública.

No Brasil, o direito de acesso à informação pública foi previsto na Constituição Federal, no inciso XXXIII do Capítulo I – dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos – que dispõe que:

“todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob

pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado”.

A Constituição também tratou do acesso à informação pública no Art. 5º, inciso XIV, Art. 37, § 3º, inciso II e no Art. 216, § 2º.

São estes os dispositivos que a Lei de Acesso a Informações regulamenta, estabelecendo requisitos mínimos para a divulgação de informações públicas e procedimentos para facilitar e agilizar o seu acesso.

Figura 4 - Instituto Federal do Paraná.



Fonte: Internet.

Diretrizes de Comunicação do IFPR - Em 2012, a Coordenação do Instituto Federal do Paraná elaborou um planejamento operacional, voltado para a realização das atividades de comunicação institucional desenvolvidas pela unidade. Para isto, foram estabelecidas algumas diretrizes, consideradas essenciais para nortear o trabalho a ser realizado, entre elas:

- A gestão participativa;
- Estabelecer uma intensa política de relacionamento com os públicos prioritários do IFPR (professores e técnicos – servidores – alunos e sociedade). Estreitar os relacionamentos com campus e Pró-Reitorias.
- Enfatizar a importância do IFPR enquanto instituição pública, com função social e responsabilidades em relação à sociedade paranaense e brasileira (Comunicação Pública).

- Consolidar a Coordenação de Comunicação como uma unidade/estrutura administrativa com potencialidade de expansão e importância estratégica para o IFPR.
- Fortalecer o relacionamento do IFPR com outros institutos federais, CONIF e SETEC.

Para cada uma dessas diretrizes, foram estabelecidas ações e projetos que ficaram sob responsabilidade dos profissionais que atuam na Coordenação de Comunicação, foram construídos fluxos de trabalho, para os processos já definidos e cronogramas para implementação de mudanças e novos projetos.

Produtos de Comunicação da COM:

- **Informativo virtual**

Publicação eletrônica semanal que traz os fatos mais relevantes da semana no âmbito do IFPR e da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. Destinado exclusivamente aos servidores da instituição. A publicação é a principal ferramenta de comunicação interna, além de apresentar as principais notícias da semana, tem como objetivo, ser um espaço de integração entre setores e campus do Instituto Federal e de construção de identidade do mesmo.

O informativo Virtual tem, não só as notícias produzidas pela equipe da COM, mas também tem como fonte de informações os sites dos campi e as sugestões de pautas encaminhadas pelos comunicadores e servidores do IFPR. Todas as sugestões de pauta são recebidas e avaliadas de acordo com os critérios de novidade da notícia ou o interesse do ponto de vista institucional. A COM disponibiliza igual espaço no Informativo Virtual, tanto para todos os setores e campi do IFPR, bem como aos servidores e suas sugestões, daí a importância do trabalho dos comunicadores.

- **“O Giro” é um *house-organ***

Veículo de comunicação interna, impresso, semanalmente, implantado pela COM, idealizado para funcionar como uma espécie de “jornal de elevador”, voltado

para servidores e alunos. Representa uma maneira rápida de comunicar assuntos de relevância para o público interno. São abordados temas, não só de cunho institucional, como assuntos sobre saúde, cultura, bem estar, sustentabilidade, etc. A COM pretende ampliar o Giro para todos os campi do IFPR.

▪ **Na Mídia**

Diariamente a Coordenação de Comunicação faz uma coleta de todo material publicado em sites da internet referentes ao Instituto Federal do Paraná ou às entidades que compõem a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. O objetivo deste produto é levar aos gestores da instituição (Pró-Reitores, Diretores de Campus, Diretores de Ensino e Administração e Diretores das Pró-Reitorias), as principais notícias que saíram na mídia (seja imprensa, blogs ou redes sociais) em relação ao Instituto e à Rede Federal de educação Profissional, Científica e Tecnológica. A COM está disponível para dúvidas, sugestões, críticas e reclamações.

▪ **Comunicações Administrativas**

A comunicação é essencial para o bom funcionamento dos fluxos de trabalho. Visa manter os servidores informados sobre consultas, procedimentos, portarias, eventos e outros assuntos relacionados ao seu trabalho e sua carreira no IFPR, que devem ser divulgados com a máxima presteza e clareza.

Sempre que o gabinete, uma Pró-Reitoria ou Diretoria solicita, a COM repassa aos servidores, por e-mail, as informações de interesse, antes, checadas e tratadas para que a informação seja correta, clara e direta.

A COM também indica o correio eletrônico da unidade na qual o servidor pode buscar informações complementares. Qualquer informação enviada para os servidores deve passar pelo crivo da Coordenação de Comunicação.

▪ **Atualização do Portal do IFPR**

Se constitui como a principal ferramenta para contato com o público externo além de atender às demandas geradas pelos processos administrativos do IFPR, embora o portal de uma instituição deva sempre priorizar o público externo, que busca informações sobre a instituição.

A atualização de cada espaço do site fica sob a responsabilidade do setor a ele correspondente (o espaço destinado a uma Pró-Reitoria, por exemplo, é por ela atualizado). À Coordenação de Comunicação COM cabe a atualização das notícias publicadas na página inicial e o espaço destinado à Consulta Interna. Não há uma regra quanto à periodicidade de atualização dessas notícias. A inserção de novos textos se dá de acordo com o fluxo de acontecimentos na instituição que varia de acordo com a época do ano.

▪ **Uso da marca do IFPR**

A aplicação correta e consistente da marca do instituto é fundamental para o fortalecimento da imagem e da credibilidade da instituição. É tarefa de cada instituto zelar pela aplicação das regras disponibilizadas pela SETEC. No IFPR a área de design da Coordenação de Comunicação é responsável pelo zelo no uso da marca e a participação da rede de comunicadores é essencial para a difusão das informações relacionadas à identidade visual do IFPR. Para apoiar esta tarefa, a COM disponibiliza o Manual de Aplicação, arquivos digitais da marca, além da papelaria padrão para o uso dos campi, pois o uso de um padrão unificado favorece a consolidação da imagem do Instituto, além de agregar valor à marca.

▪ **Novo Portal do IFPR**

O projeto foi uma iniciativa da Coordenação de Comunicação em resposta às novas demandas e necessidades decorrentes da presença da instituição na internet. Seguindo as diretrizes estipuladas pelo governo federal o foco primordial do projeto é o usuário. O projeto está sustentado no uso adequado da usabilidade, acessibilidade e arquitetura da informação para fornecer um portal atrativo, útil e fácil

de usar. A rede de comunicadores será fundamental para o sucesso deste projeto, participando desde o levantamento de requisitos e necessidades dos campi na fase de desenvolvimento, até a participação ativa na produção de conteúdo para o futuro portal. O projeto prevê uma estrutura descentralizada com cada campus responsável por administrar seu próprio espaço no portal.

▪ **Outorgas de Rádio e TV, Rádios Escolares e Web Rádio IF**

O IFPR participa de processos de concessão de canais de rádio e TV educativa. Estas concessões estão sendo realizadas por meio de avisos de habilitação integrantes do Plano Nacional de Outorgas. Além disso, o IFPR solicitou ao Ministério das Comunicações que fossem incluídas nos próximos Avisos de Habilitação todas as localidades do Paraná que possuem campus do instituto.

▪ **Rádios Escolares**

No âmbito da SETEC/MEC está sendo desenvolvido o projeto Laboratório de Produção e Difusão Radiofônica – LPDR, que estuda liberar recursos para que os Campi dos Institutos Federais criem laboratórios de rádio que funcionem, principalmente, como ferramenta pedagógica, além de canal de comunicação com a comunidade acadêmica e também com a população do entorno de cada campus.

▪ **Web Rádio IF**

Já está no ar e pode ser ouvida pelo link que está disponível na página do IFPR. Todos os dias, a Rádio corporativa online tem transmitido notícias e conteúdos diversos relacionados às instituições que compõem a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. A produção está sendo centralizada no Instituto Federal de Brasília. No futuro existe a intenção de integrar a Rádio Web à “rádio escola”, iniciativas que poderão ser desenvolvidas nos campi dos institutos federais, junto aos alunos, por meio de projetos de extensão. A COM contribui enviando sugestões de pauta, matérias, com assuntos do IFPR e intermediando contato dos campi.

- **Grupo Executivo de Rádio da Rede Federal**

Para discutir todas essas questões relacionadas à radiodifusão, foi criado, por meio de portaria assinada pelo secretário de Educação Profissional e Tecnológica, o Grupo Executivo de Rádio da Rede Federal, que tem tomado todas as providências para que as instituições da Rede participem dos processos de habilitação, além de ser o responsável por todos os projetos dessa área que estão em andamento.

- **Grupo de Rádio do IFPR**

Em breve será necessário criar uma instância de discussão, planejamento e execução de todos esses projetos no âmbito do IFPR. A criação desse grupo ocorrerá de acordo com o desenrolar dos projetos e processos em andamento no Ministério das Comunicações e na SETEC/MEC.

- **Mídias Sociais**

Estabelecer relação com os públicos por meio das Redes Sociais é um desafio devido à interatividade constante e a velocidade com que as informações transitam neste meio. Qualquer organização que deseje estar presente nas Redes Sociais precisa estar consciente de que não basta emitir a informação, mas também receber críticas, sugestões, elogios do público e saber como responder e se relacionar quando se fala de transparência e acesso à informação, o que torna o desafio ainda maior.

As Redes Sociais utilizam uma linguagem informal, rápida e objetiva, na qual as instituições não estão inseridas. Portanto, a primeira iniciativa é a adaptação da linguagem ao público, ao meio, ao teor da informação (mensagem) e a instituição (imagem que se deseja construir). Outra questão é determinar a linha editorial, que tipo de informações serão veiculadas e que formas de interação serão adotadas (definir que tipo de mensagens pode/devem ser respondidas, comentadas e/ou compartilhadas). A intenção é obter um maior alcance das redes sociais do IFPR.

- **Iniciativas do IFPR para as redes sociais ((facebook e Twitter):**

Linguagem – direta, objetiva, ideia sintetizada, texto atrativo (interatividade);
Linha Editorial: facebook – enfoque relacional (eventos, visitas técnicas, questões que envolvam os alunos, fotos e notícias que interessam ao grande público – editais, concursos); Twitter: enfoque institucional (material publicado no site), informações sobre a Rede e Dicas Culturais.

- **Comunicação com estudantes**

O público interno e o público externo classificam todos os públicos que se relacionam com uma organização. Aqueles que estivessem vinculados a uma instituição, geralmente por meio de relações de trabalho, eram considerados público interno. Esses diferentes públicos coexistem, e interagem entre si. A comunidade interna do IFPR é formada pelos servidores da instituição e pelos alunos matriculados em todas as modalidades dos cursos técnicos, superiores e de pós-graduação (presenciais e à distância). Os principais canais de comunicação disponíveis para esse público são o site e as mídias sociais (twitter e facebook).

- **Proposta de veículo específico para a comunicação dos estudantes**

A elaboração de um canal de comunicação específico para os estudantes do IFPR deve ser iniciada com uma análise aprofundada desse público que se mostra heterogêneo em diferentes aspectos: níveis de ensino, modalidades de curso; faixa etária; regiões do estado; áreas de conhecimento. Só então poderá ser definida a linha editorial do novo produto de comunicação, a linguagem a ser utilizada, etc.

- **Público-alvo**

Estudantes dos cursos técnicos, de graduação e de pós-graduação nas modalidades presencial e à distância, do IFPR.

- **Periodicidade e forma de envio**

Semanal; envio por e-mail.

- **Objetivos**

Consolidar um canal de comunicação específico para os estudantes do IFPR; envio de informações; interação entre a organização e os estudantes; estimular o sentimento de pertence, inserindo os estudantes no contexto do IFPR além-campus.

- **Formato**

Da mesma forma que o informativo virtual, o novo informativo para estudantes será no corpo do e-mail. A sugestão da Com é que todos os comunicadores dos campi receberão uma versão prévia do informativo com as notícias de destaque da semana na Reitoria e dos campi; informações de interesse para o público-alvo (ações de assistência estudantil, editais de bolsas de pesquisa e extensão, prazos para transferência interna, etc.) e notícias de destaques de outros campi, que envolvem estudantes (projetos de pesquisa, semanas acadêmicas, visitas, feiras de estudo, etc.). Estas informações produzidas pela COM serão informadas à COM pelas pró-reitorias e comunicadores dos campi.

- **Distribuição**

Caberá ao comunicador de cada campus o envio para estudantes.

- **Sobre a participação dos estudantes**

Não está prevista, nesse momento, a participação de estudantes na produção da COM, porém será trabalhada brevemente.

- **Responsabilidade**

Coordenação de Comunicação e Comunicadores dos campi.

- **Tópicos para Plenária Geral**

- **Publicar ou não publicar**

Critérios de noticiabilidade para atualização do site:

Nas teorias que tratam especificamente do jornalismo e da produção de notícias, um dos conceitos mais elementares, que permeia a maioria das discussões e pesquisas na área, são os critérios de noticiabilidade, as condições que elevam um fato de simples acontecimento à notícia. Assim, é possível compreender que os critérios de noticiabilidade correspondem apenas a uma parte dos aspectos avaliados por um jornalista (ou um comunicador) na construção de uma notícia.

Aplicando-se à realidade do Portal do IFPR e dos sites dos campi, podemos entender que existem critérios que podem ser utilizados para guiar o jornalista/comunicador na avaliação de quais fatos devem ou não ser noticiados em seus veículos de comunicação. Esses critérios devem ser vistos como norteadores do trabalho do produtor de notícias. De acordo com a experiência cotidiana observada pela Coordenação de Comunicação do IFPR, pode-se afirmar que é importante que sejam observados os seguintes aspectos:

- Atualidade da informação;
- Para quem estou escrevendo?
- Quem vai ler esta notícia?
- O assunto é de interesse destes dois públicos?
- Qual é o objetivo desta notícia?

▪ Quais são os resultados que esta notícia vai produzir? (levar estudantes a participarem de um projeto de bolsas; levar a comunidade externa a visitar a Mostra de Cursos; levar a comunidade externa a participar do Exame de Seleção; despertar interesse por um curso técnico em específico).

Um dos maiores problemas enfrentados pelo IFPR é que o Portal da instituição desempenha, hoje, a dupla função de atender ao público externo e interno, o que pode dificultar a avaliação de quais notícias devem ganhar destaque no site da instituição. O ideal é que se tente, sempre, priorizar as informações de

interesse do público externo, já que o site institucional é, muitas vezes, o primeiro contato desse público com o IFPR.

- **Comunicação externa**

Assessoria de Imprensa e Atendimento à Imprensa:

O relacionamento com os veículos de Comunicação é uma das principais atividades desenvolvidas pela COM. Essa “Assessoria de Imprensa”, atividade que pode ser ampliada para “Assessoria de Comunicação”, tem caráter permanente.

- **Assessoria de Imprensa**

Serviço prestado à Instituições públicas e privadas que se concentra no envio frequente de informações jornalísticas, dessas organizações para os veículos de comunicação em geral: jornais, revistas, emissoras de rádio, sites, portais de notícias e emissoras de TV.

- **Assessoria de Comunicação**

Nos últimos anos o profissional jornalista passou a atuar em áreas estratégicas das empresas tornando-se um gestor de comunicação, integrado a outros profissionais entre eles relações públicas, propaganda e publicidade. O jornalista passou a atuar como estrategista na elaboração de planos de comunicação mais abrangentes. Esses planos devem privilegiar uma comunicação eficiente, posicionando as organizações de forma a estabelecer uma interlocução com ética e responsabilidade social, comprometida com os valores da sociedade junto aos seus mais diversos públicos.

Do direito social coletivo e individual ao diálogo, à informação e expressão.

- **Exemplo de trabalho de assessoria de imprensa realizado pela COM - iniciativa institucional**

Quando uma divulgação de alguma informação importante é de interesse da sociedade e da instituição é enviado um texto jornalístico à imprensa (release) ferramenta que a assessoria usa para organizar as informações, que estarão impregnadas do interesse da instituição, fonte que os envia.

- **Outro exemplo de trabalho de assessoria de imprensa realizado pela COM – iniciativa da imprensa**

Jornalistas da Gazeta do Povo procuraram informações, junto ao IFPR, para uma reportagem sobre a evasão dos cursos técnicos. Esse problema existe. No mesmo dia eles solicitaram os mesmos dados para a SEED (Secretaria de Educação do Estado). Não seria do interesse do IFPR divulgar esse tipo de índice, que poderia causar uma situação de constrangimento, porém, não foi cogitada a possibilidade de não fornecer os dados ou maquiá-los. A Reitoria tenta fortalecer a cultura de pleno acesso às informações públicas. Desta forma, após consulta ao setor responsável pela informação, todos os dados foram fornecidos, além de outras informações. O resultado foi a publicação da matéria “Evasão em cursos técnicos de ensino médio preocupa educadores”. Graças a esse trabalho e à postura institucional, a matéria fortaleceu a imagem institucional, pois, apesar do problema existir não só no IFPR, como também em outras instituições de ensino técnico e profissionalizante, houve a oportunidade de esclarecer trabalhos que estão sendo feitos para reduzir os índices de evasão. Assim, uma cultura organizacional baseada nos princípios norteadores da Administração Pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência) é a melhor forma de consolidar uma instituição de excelência como o IFPR, não só no que diz respeito ao ensino, pesquisa e extensão, mas também do ponto de vista administrativo.

- **Orientações para os campi no que diz respeito às ações de assessoria de imprensa:**

Temas relacionados ao campus devem ser respondidos pelo campus.

Temas relacionados ao IFPR, como um todo, são de responsabilidade da Reitoria. A não ser que designado para tal, é melhor que o campus não se manifeste e a demanda seja enviada para a COM/Reitoria.

▪ **Divulgação de Processos Seletivos e Mostra de Cursos**

No calendário de Eventos do IFPR, os Processos Seletivos e a Mostra de Cursos são os eventos mais importantes e que demandam maior esforço do ponto de vista comunicacional. Ambas são ações direcionadas ao público externo com alcance estadual.

▪ **Mostra de Cursos**

Como nos anos anteriores, o Calendário Acadêmico determina o período de realização do evento. Cada campus a liberdade para montar a programação do evento, de acordo com sua realidade, desde que respeite o objetivo de divulgar o IFPR junto à comunidade externa e os cursos que serão ofertados no próximo ano, bem como divulgar o exame de seleção que se encontrará com as inscrições abertas, atrelando o período de realização da Mostra de Cursos ao de inscrições do Processo Seletivo. Este é o único evento em que o IFPR trabalha a sua imagem institucional de uma forma conjunta em sua estrutura multicampus.

É durante a mostra de cursos que o termo Rede de Comunicadores faz mais sentido ou desempenha plenamente o seu papel, já que é este o momento em que todos os componentes desta rede (a Reitoria e os campi) produzem e intercambiam informações em prol de um objetivo comum: a divulgação do evento Mostra de Cursos.

▪ **O papel da Coordenação de Comunicação e do Comunicador na Mostra de Cursos**

A Coordenação desenvolve conceito e elabora as artes para confecção dos materiais de divulgação (camisetas, guia de cursos, folders, banner, etc.). Esse material é distribuído pelos campi para a divulgação. A COM monta também o hotsite para o evento, que disponibilizará informações aos interessados (datas, endereços e programação), além de notícias e imagens sobre os eventos de todos os campi. Outra ação da COM é a realização de assessoria de imprensa divulgando

a Mostra de Cursos regionalmente, e dar suporte aos comunicadores no contato dos campi e os meios de comunicação locais.

- **Processo Seletivo**

Novamente a Coordenação de Comunicação do IFPR por meio de um trabalho em rede busca atingir os objetivos de comunicação para esta ação.

4.2 INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA

O Instituto Federal de Santa Catarina IFSC é uma instituição pública federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC) por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC). Tem sede e foro em Florianópolis, com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Sua missão é desenvolver e difundir conhecimento científico e tecnológico, formando indivíduos capacitados para o exercício da cidadania e da profissão e tem como visão de futuro consolidar-se como centro de excelência na educação profissional e tecnológica no Estado de Santa Catarina. Tem como finalidade além de qualificar profissionais, realizar pesquisa aplicada e promover desenvolvimento tecnológico de novos processos, produtos e serviços, em estreita articulação com os setores produtivos e a sociedade, especialmente de abrangência local e regional, oferecendo mecanismos para a educação continuada.

Figura 5 - Instituto Federal de Santa Catarina.



Fonte: Internet.

Política de Comunicação do Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC

Conceitos e Pressupostos de Política de Comunicação

O IFSC, a partir de sua nova institucionalidade que o redesenhou na sociedade regional, estadual e nacional, percebeu, já em 2009, a necessidade de profissionalizar a área de comunicação. Era preciso reconfigurar suas ações, feitas de maneira isolada e estanque, para alinhar com algumas ações de marketing. Criou-se, então, a Diretoria de Comunicação (Dircom), com o compromisso de consolidar a comunicação como um processo estratégico de gestão para a real sedimentação da marca IIFSC. Passados quase quatro anos da criação da Dircom, uma nova realidade institucional, de grande expansão – de campus, alunos, cursos e servidores – reforçou a urgência da construção de uma política de comunicação para todo o IFSC.

Com uma história centenária, o IFSC teve sua nova institucionalidade estabelecida com a Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que criou os Institutos Federais (IFs). São, por gênese legal, instituições “absolutamente novas e inovadoras, capazes de revolucionar a educação profissional e tecnológica de nosso país” (SILVA, 2009).

Especificamente em Santa Catarina, nascia uma nova instituição que precisava ser conhecida e reconhecida no seu contexto de atuação e que apontava para uma grande expansão. O IFSC era uma instituição centenária que, com a mesma competência já reconhecida, ampliava geograficamente sua atenção além de galgar a possibilidade de atuar em todos os níveis e modalidades da educação profissional.

O rápido crescimento fez aumentar em muito a demanda por ações de comunicação, tanto voltadas a públicos internos quanto externos. A comunicação passou por vários estágios. No início uma coordenadoria de marketing, tradicionalmente uma assessoria de imprensa terceirizada; depois foram contratados por concurso público os primeiros profissionais da área, primeiro um jornalista e uma programadora visual, depois foi criada dentro da Pró-reitoria de Extensão e Relações Externas, a Diretoria de Comunicação.

Mesmo com a criação da Dircom e a gradativa profissionalização do setor percebeu-se a necessidade da criação de diretrizes e normas que dessem conta de sedimentar a marca IFSC, com credibilidade diante de seus diferentes públicos. A nova institucionalidade consolidou-se como referência nacional em educação profissional, técnica e tecnológica: boas avaliações no índice de cursos, crescente interesse da comunidade por informações sobre a instituição que deve estar aberta a dialogar com seus públicos.

Foi esse o contexto para a criação desta Política de Comunicação, que busca promover a comunicação entre o IFSC e seus públicos estratégicos.

As políticas e os programas recentes do Governo Federal na área da educação (Mulheres Mil, Pronatec, Política de reservas de vagas, inclusão social e outros) trouxeram novos desafios e para enfrentá-los foram necessárias às ações de comunicação emergenciais e a percepção da marca institucional no cumprimento do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Um dos pontos mais fortes dessa política de comunicação é a sua construção coletiva, dentro de uma cultura de debates para que se reconheça a comunicação como elemento estratégico para o melhor funcionamento da instituição.

O processo de construção da Política de Comunicação teve seu início com um seminário que contou com a participação dos gestores do IFSC e de representantes de seus públicos internos dos vários setores e campi. No evento foram explicados os objetivos, o alcance, a metodologia e o cronograma da elaboração do documento. Todas as etapas da construção desta política puderam ser acompanhadas pela comunidade do IFSC e demais públicos de interesse em um ambiente virtual específico. Depois de várias outras reuniões a Política foi apreciada pelo Colégio de Dirigentes e aprovada pelo Conselho Superior do IFSC.

A Política de Comunicação aborda temas dentro da comunicação organizacional, comunicação no ambiente educacional, públicos estratégicos, comunicação interna, canais de relacionamento, relacionamento com a imprensa, fontes do IFSC, promoção, planejamento e organização de eventos, comunicação e divulgação científica, campanhas de ingresso, mídias sociais, comunicação e gestão de crises, gestão da comunicação no IFSC e plano de comunicação.

A Política de Comunicação do IFSC deve ser sistemática e permanentemente avaliada de modo a incorporar as mudanças resultantes do desenvolvimento de novas tecnologias garantindo que esteja sempre atualizada.

As atribuições da Política de Comunicação do IFSC são muitas e tem como temas básicos:

- **Comunicação Organizacional;**
- **Comunicação no Ambiente Educacional;**
- **Definição dos Públicos Estratégicos do IFSC;**
- **Comunicação Interna do IFSC;**
- **Canais de Relacionamento do IFSC:** criação, avaliação e articulação dos canais, Identidade visual, Ouvidoria e integração da comunicação no IFSC;
- **Relacionamento com a Imprensa:** ações na imprensa e com os jornalistas, estrutura profissional, pressupostos e posturas, capacitação das fontes;
- **Fontes do IFSC:** capacitação, legitimação em situações de crises, visibilidade das principais fontes, acompanhamento e avaliação;
- **Planejamento, realização, promoção, apoio e patrocínio de eventos:** planejamento, gestão avaliação do retorno institucional;
- **Comunicação e divulgação científicas do IFSC;**
- **Campanhas de ingresso:** importância das ações especiais, prática da comunicação integrada; participação de instituições parceiras, conhecimento do perfil dos inscritos, etc,;
- **O IFSC nas Mídias Sociais:** Código de conduta, criação de ambientes e espaços, monitoramento das mídias;
- **Comunicação e Gestão de Crises:** gestão de crises, Ações de comunicação em situações críticas, articulação de canais de relacionamento, explicitação das fontes do IFSC, monitoramento da crise na imprensa, posturas de comunicação diante da crise;
- **Gestão da Comunicação do IFSC:** pressupostos básicos, capacitação em comunicação, estrutura profissional de comunicação, gestão dos canais de relacionamento do IFSC, gestão da política de comunicação, elaboração dos manuais de comunicação e outros documentos;

- **Plano de Comunicação do IFSC:** conceito;
- **Divulgação e Internalização da Política de Comunicação:** Divulgação para os públicos externos.

A comunicação interna compreende os processos ações, estratégias, veículos ou canais que se destinam ao relacionamento entre o Instituto e seus públicos internos e dos públicos internos entre si. Ela está indissoluvelmente associada ao processo de gestão e à cultura organizacional e não se limita aos veículos formais (intranet, informativo dos campus dentre outros), mas incorpora os contato interpessoais, as relações entre servidores e todas as instâncias que permitem a interação dos (e com) os públicos internos, visando ao desenvolvimento pessoal e profissional.

A comunicação interna não se reduz aos fluxos descendentes de informação, mas, sobretudo, no caso do IFSC, estimula a participação e o feedback como instrumentos para a construção de uma gestão democrática e dialógica. Está alicerçada no pressuposto básico de que prevalece a pluralidade no ambiente interno, portanto, é fundamental o fato de existirem múltiplos públicos internos, com distintos perfis, que têm demandas e expectativas específicas, dependentes dos vínculos que mantêm com o Instituto. Essa comunicação deve ser planejada de modo que resulte de uma construção coletiva, em que vigoram a aceitação da diversidade de ideias e opiniões, o respeito ao outro e o compromisso com o Instituto.

Atenta às novas tendências a comunicação interna do IFSC busca incorporar as potencialidades inerentes às tecnologias de informação, em particular as mídias sociais, vistas como ambientes potencialmente úteis para incrementar a interação e o debate, permitindo a troca de informações, conhecimento e experiências. Busca disseminar e consolidar a cultura, a missão e a visão do Instituto, buscando engajamento e comprometimento dos públicos internos.

A comunicação interna deve ser continuamente avaliada com a realização de sondagens de opinião ou diagnósticos para aferir a adequação e a eficácia dos canais de relacionamento utilizados. Deve ser alimentada e merecer especial atenção em momentos de crise, em mudanças institucionais relevantes ou quando for necessário mobilizar os servidores para ações e estratégias que tenham como finalidade o cumprimento do PDI. Em conjunto com a Diretoria de Gestão de

Pessoas e áreas correlatas será elaborado o Guia do Servidor e para otimizar ainda mais a comunicação interna será elaborado o Manual de como Planejar, Conduzir e participar de reuniões de trabalho.

A comunicação interna está permeada, obrigatoriamente, pelas relações entre os servidores, entendidas como essenciais para a implantação de um clima organizacional saudável, propício à solidariedade, parceria e de pertencimento do Instituto, para estimular o respeito pessoal e profissional. Essa relações devem primar pela disposição dos servidores em cargo de direção e funções gratificadas para compartilhar ideias e informações, contribuindo com um amplo processo de gestão de conhecimento em prol do fortalecimento da imagem e da reputação do Instituto. Suas equipes devem pautar-se pela ética, pela confiança e pela transparência, comprometidas em favorecer a formação de equipes para a realização de tarefas e funções específicas atentas às individualidades e a demandas específicas que se originam dos vínculos e perfis particulares dos servidores.

Os servidores devem estar dispostos e capacitados para uma autêntica cultura de comunicação em que todos se sintam responsáveis pela circulação de informações qualificadas, pela eliminação ou redução de ruídos (boatos) e pela disposição em contribuir para a solução coletiva de problemas ou desafios institucionais. A comunicação de excelência entre os servidores deve ser pautada no Manual de Boas Práticas de Liderança.

Divulgação para os públicos externos – A Política de Comunicação deve ser de conhecimento dos públicos externos do IFSC e deve sempre ser ressaltado nesta divulgação o fato de ter sido resultado de uma construção coletiva e com a qual todos públicos internos comprometeram-se. Recomenda-se um seminário com a presença dos gestores do Instituto, de representantes dos públicos externos do IFSC, da mídia e de representantes da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

4.3 COMPARATIVO DAS INSTITUIÇÕES DE REFERÊNCIA COM O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS - IFAM

Figura 6 - Instituto Federal do Amazonas.



Fonte: Internet.

O Campus Manaus Distrito Industrial do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, de acordo com os dados coletados na pesquisa, demonstra ser uma Instituição com graves problemas com a comunicação.

Comparando com as Instituições do Paraná e de Santa Catarina um longo caminho se tem a percorrer para que se alcance uma comunicação de qualidade. A primeira iniciativa para que fossem rompidos paradigmas e se pudesse projetar um programa comunicacional que trouxesse o retorno desejado, com todas as melhorias conquistadas, seria reconhecer que qualquer Instituição que queira conquistar um elevado nível de política organizacional tem irremediavelmente que priorizar a comunicação interna, que com absoluta certeza refletirá na externa.

A comunicação, atualmente, é reconhecida como ferramenta estratégica que determina, muitas vezes, o sucesso ou o fracasso de uma organização. Por esse motivo, as Instituições que servem de exemplo, no que diz respeito à qualidade tem a comunicação como elemento determinante.

Enquanto as instituições lutam pra conseguir uma coordenação de comunicação o IFPR e o IFSC tem uma rede de comunicadores constituída de colaboradores em todos os campi, composta de rádios, televisões, redes sociais, portais, um ótimo relacionamento com a imprensa e uma equipe de profissionais que

além de serem especialistas, gostam de fazer comunicação, o que os torna capazes de prestarem serviços de qualidade.

A Rede de Comunicadores, que atua de forma conjunta por meio da Coordenação de Jornalismo, de Projetos, de Comunicação, Programação Visual e o Setor de Relações Públicas, é também responsável pelo Cerimonial no âmbito do Instituto Federal. No IFPR a comunicação é a unidade responsável pelo ótimo relacionamento do Instituto, com a comunidade interna e externa.

No IFPR foram traçadas diretrizes e para cada uma dessas diretrizes, foram estabelecidas ações e projetos:

- A gestão participativa;
- Política de relacionamento com os públicos prioritários do IFPR
- Enfatizar a Comunicação Pública.
- Consolidar a Coordenação de Comunicação como uma unidade/estrutura administrativa com importância estratégica para o IFPR.
- Fortalecer o relacionamento do IFPR com outros institutos federais, CONIF e SETEC.

Já o IFSC tem como um dos pontos mais fortes da política de comunicação a sua construção coletiva, dentro de uma cultura de debates para que se reconheça a comunicação como elemento estratégico para o melhor funcionamento da instituição.

As atribuições da Política de Comunicação do IFSC são muitas e tem como temas básicos:

- Comunicação Organizacional;
- Comunicação no Ambiente Educacional;
- Definição dos Públicos Estratégicos do IFSC;
- Comunicação Interna do IFSC;
- Canais de Relacionamento do IFSC;
- Relacionamento com a Imprensa;
- Fontes do IFSC;
- Planejamento, realização, promoção, apoio e patrocínio de eventos;
- Comunicação e divulgação científicas do IFSC;
- Campanhas de ingresso;
- O IFSC nas Mídias Sociais;

- Comunicação e Gestão de Crises;
- Gestão da Comunicação do IFSC;
- Plano de Comunicação do IFSC: conceito;
- Divulgação e Internalização da Política de Comunicação.

O CMDI – IFAM tem todas as possibilidades para mudar essa realidade que vivencia, rompendo com a estrutura estabelecida e implantando um programa de comunicação que satisfaça as expectativas de toda a sociedade amazonense.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas apresenta vários aspectos que, comparando-o às Instituições que serviram como parâmetro de comunicação, precisa priorizar mudanças emergenciais, entre elas:

- Consolidar a Coordenação de Comunicação como uma unidade/estrutura administrativa com importância estratégica para o desenvolvimento do IFAM.
- Incentivar uma política de relacionamento com os públicos prioritários do IFAM.
- Priorizar uma gestão participativa.
- Fortalecer o relacionamento do IFAM com outros institutos federais.
- Enfatizar a comunicação pública do IFAM.
- Estabelecer uma política de comunicação com uma construção coletiva, dentro de uma cultura de debates para que se reconheça a comunicação como elemento estratégico para o melhor funcionamento da instituição.

Além disso, rever as várias atribuições da Política de Comunicação que tem como temas básicos:

Comunicação Organizacional; Comunicação no Ambiente Educacional; Definição dos Públicos Estratégicos; Comunicação Interna; Canais de Relacionamento; Relacionamento com a Imprensa; Fontes; Planejamento, realização, promoção, apoio e patrocínio de eventos; Comunicação e divulgação científicas; Campanhas de ingresso; Mídias Sociais; Comunicação e Gestão de Crises; Gestão da Comunicação; Plano de Comunicação; Divulgação e Internalização da Política de Comunicação.

CAPÍTULO 5 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO ESTUDADA

5.1 INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS - IFAM

Vinculado à Rede Federal de Educação Tecnológica, o IFAM durante toda sua existência vivenciou diversas mudanças. Sua história se divide em fases que vão desde a Escola de Aprendizes Artífices, Liceu Industrial, Escola Técnica de Manaus, Escola Técnica Federal do Amazonas; Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas; até o atual Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas.

Por Decreto Presidencial em 2001, todas as Escolas Técnicas do Brasil transformaram-se em Centros Federais de Educação Tecnológica, passando a partir de então oferecer cursos superiores de tecnologia e licenciaturas.

No dia 29 de dezembro de 2008, o então Presidente da República, Luís Inácio Lula da Silva, sancionou a lei nº. 11.892, que criou 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, concretizando assim, um salto qualitativo na educação voltada a milhares de jovens e adultos em todas as unidades da federação (NUNES de MELLO, 2009).

O Instituto, estruturado mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas e das Escolas Agrotécnicas Federais de Manaus e São Gabriel da Cachoeira, atualmente é composto por dez campi: Manaus Centro, Manaus Distrito Industrial, Manaus Zona Leste, Coari, São Gabriel da Cachoeira, Presidente Figueiredo, Maués, Parintins, Lábrea e Tabatinga, como demonstra a figura abaixo.

Figura 7 - Campi que constituem o IFAM.



Fonte: Portal do IFAM.

Com a expansão da Rede Federal de Educação Superior e Profissional e Tecnológica do IFAM, estão sendo construídos mais quatro campi no interior do Estado: Eirunepé, Humaitá, Itacoatiara, e Tefé serão as cidades que receberão as novas unidades.

O Instituto Federal do Amazonas é uma instituição que possui natureza jurídica de autarquia, integrante da Rede Federal de Ensino, detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógico e disciplinar definidas em estatuto próprio, está vinculada ao Ministério da Educação, e é supervisionado pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC).

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas – IFAM tem como missão promover com excelência educação, ciência e tecnologia para o desenvolvimento da Amazônia. Sua visão é tornar-se referência nacional em educação, ciência e tecnologia. Seus valores são pautados na ética, cidadania, humanização, qualidade e responsabilidade.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, hoje, IFAM, oferece a Educação Profissional, nos níveis Básico, Técnico e Tecnológico, além das Licenciaturas, Bacharelados e Pós-Graduação Latu e Strictu Sensu.

5.1.1 Campus Manaus Distrito Industrial

No Estado do Amazonas, a nossa escola foi implantada na área urbana da capital, no Polo Industrial de Manaus. Seria inviável sua instalação no interior do Amazonas, naquele momento, pois sua localização foi privilegiada por estar inserida no PIM – Polo Industrial de Manaus e corresponder às expectativas da formação de mão de obra técnica para o mercado de trabalho.

Criada por meio da Portaria Ministerial nº 067, de 06.02.1987, com o nome de Unidade de Ensino Descentralizada de Manaus e autorizada a funcionar através da Portaria nº 1.241, de 27.08.1992, oferecendo inicialmente os Cursos de Eletrônica e Informática Industrial e Eletrônica de Nível Médio, e posteriormente, passou a oferecer cursos de Nível Técnico Integrado, Subsequente, Educação de Jovens e Adultos, Cursos Superiores de Tecnologia e Pós-Graduação Latu Sensu.

Por meio do Decreto Presidencial de 26 de março de 2001, publicado no Diário Oficial da União de 27.03.2001, foi implantado o Centro de Educação Tecnológica do Amazonas – CEFET-AM, em decorrência da transformação institucional da Escola Técnica Federal do Amazonas prevista na Lei nº 8.948, de 08.12.1994.

Através da Portaria Ministerial de 04 de janeiro de 2009, que estabelece a relação dos campi que passaram a compor cada um dos Institutos Federais e a qual cria o Instituto Federal do Amazonas, que a então UNED de Manaus passa a denominar-se Campus Manaus Distrito Industrial.

Nos dias atuais, o CMDI Industrial possui um corpo docente que vem correspondendo às necessidades dos modelos curriculares nos diversos níveis e modalidades de ensino que oferece. No que se refere ao quadro permanente de servidores docentes, também encontram dificuldades para atender as necessidades das áreas técnica e tecnológica. Neste sentido, o Campus Manaus Distrito Industrial tem contratado professores substitutos para suprir essas demandas.

CAPÍTULO 6 METODOLOGIA

6.1 CARCTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para analisar a comunicação do CMDI/IFAM e propor melhorias, foram considerados alguns procedimentos, que apesar de distintos se complementam:

1º) Revisão bibliográfica: Quanto aos procedimentos, trata-se uma pesquisa bibliográfica, por utilizar informações adquiridas por meio de levantamento da literatura, buscando conhecimentos sobre relevantes teorias que tratam o assunto. Esses conceitos existentes sobre o problema foram estudados, com a intenção de fundamentar a pesquisa.

2º) Determinação do universo da pesquisa: a pesquisa teve como universo todos os servidores docentes e técnico-administrativos, ativos no CMDI/IFAM, totalizando 127 (cento e vinte e sete) servidores, dos quais 80 responderam os questionários.

3º) Pesquisa de Campo: Os servidores Foram pesquisados por meio de questionários estruturados, constituídos de perguntas objetivas e subjetivas, e forneceram respostas, que foram tabuladas e analisadas. O questionário foi desenvolvido pela pesquisadora e os critérios de inclusão para a pesquisa foram: os servidores docentes e técnico-administrativos de carreira que estão em atividade no CMDI/IFAM. A análise do questionário de pesquisa serviu para confirmar a hipótese da investigação, visando à análise do processo comunicativo da unidade em estudo.

Foi realizado um estudo de caso, de natureza empírica, por ser considerado mais adequado para identificar a observação como parte integrante desta pesquisa. Trata-se de uma abordagem metodológica muito utilizada na engenharia de produção. De acordo com YIN, (2001), é um estudo de caráter empírico que investiga um fenômeno atual no contexto da vida real, geralmente considerando que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto onde se insere não são claramente definidas.

Quanto à forma de abordagem, a pesquisa foi classificada qualitativa e quantitativa. A primeira, por ter a realidade subjetiva dos indivíduos envolvidos, a necessidade de medir opiniões, atitudes e preferências comportamentais. A segunda

por mensurar os resultados mais concretos (dados estatísticos com base no software “R”) a partir de opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, através de medidas precisas e confiáveis que permitiram uma análise estatística indicando grau de intensidade crescente ou decrescente e quantitativos, presentes nas ações que possibilitarão à pesquisadora obter conclusões diretas e cálculos práticos quanto à tabulação. A combinação das abordagens possibilitou um entendimento melhor do problema de pesquisa, por se completarem, promovendo evidências mais abrangentes e evidenciando pontos de vista múltiplos (BRYMAN, 1989 *apud* CAUCHICK *et al.*, 2012).

Esta pesquisa analisou a comunicação em uma unidade de uma Instituição Federal de Ensino Médio e Superior (técnico e tecnológico) e identificou entraves que prejudicam o bom andamento desse processo comunicativo, o que contribuiu para a construção de uma realidade objetiva, sob a ótica da Teoria do Oceano Azul, de Kim e Mauborgne, onde será utilizada a Matriz das Quatro Ações, destacando pontos como: criar, elevar, eliminar e reduzir.

Quadro 1- Matriz das Quatro Ações

A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL	
ELIMINAR: ▪ Pontos considerados indispensáveis à comunicação: Informação padronizada para todos os campi; Informações obscuras e de difícil acesso	ELEVAR: ▪ Pontos que devem estar acima dos padrões: Acesso diário à página do CMDI; Mural de atos normativos; Reuniões; blog institucional; folders; seminários; rádio; intranet; chats; jornal; telefonia interna; Discutir com a comunidade docente e discente/docente para veicular assuntos institucionais.
REDUZIR: ▪ Pontos abaixo dos padrões estabelecidos: Informações passadas fora do tempo; Manipulação de informações.	CRIAR: ▪ Atributos nunca antes oferecidos pelo setor de comunicação: Uma assessoria autônoma, com recurso material e profissional; que atue como estrutura administrativa com importância estratégica.

Fonte: KIM e MAUBORGNE, 2005.

6.2 FUNDAMENTAÇÃO

De acordo com os interesses da pesquisa, o método utilizado foi o hipotético-dedutivo que visa considerar os fatos dentro de um contexto social, econômico e político (VERGARA, 2011). O estudo teve como foco o processo que entende as coisas em constante fluxo e transformação e foi desenvolvido no CMDI/IFAM, uma Instituição Pública de Ensino onde convivem todos esses aspectos. Vergara 2011, afirma também que o método dedutivo permite que os dados sejam coletados, codificados em categorias numéricas, visualizados em gráficos e tabelas que revelam a fotografia de um momento específico.

De acordo com a sua natureza, a pesquisa foi classificada como aplicada, uma vez que o seu objetivo foi gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas, voltados para o social e para a satisfação no ambiente de trabalho. Além disso, a utilização da estratégia metodológica quantitativa que considera tudo que possa se traduzir em números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. A pesquisa requer o uso de técnicas estatísticas – porcentagem e outras medidas. (MINAYO, 2007 e LAKATOS, 1991).

Quanto ao tipo de pesquisa, a classificação foi baseada na taxonomia de Vergara (2005), considerando a pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa teve um caráter exploratório, com o intuito de estimular os respondentes a refletirem sobre o tema; e, descritiva por estar voltada à observação através de fatos registrados, analisados, classificados e interpretados, estabelecendo relações entre as variáveis e descrevendo percepções, expectativas e sugestões (VERGARA, 2011); e foi classificada explicativa, pois, buscou explicar a ocorrência de um fenômeno tendo como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhes os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais os fatores contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno. (VERGARA, 2005, p.47)

Quanto aos meios, foi realizado um trabalho de campo, através de observação sistemática por meio de aplicação de questionário, estruturado com perguntas claras e objetivas, que coletou dados primários sobre o processo de comunicação do CMDI. Os dados foram coletados e devem garantir a uniformidade de entendimento dos entrevistados e consequentemente a padronização dos resultados.

6.3 PROCEDIMENTOS

A presente pesquisa buscou a compreensão de como a comunicação interna pode ser utilizada como um instrumento de promoção da qualidade, por meio de obtenção de satisfação no ambiente de trabalho. A investigação conduziu aos resultados que alcançados permitiram a identificação e a proposição de um conjunto de fatores a serem considerados pela Instituição como determinantes para a efetiva utilização da comunicação interna. Para que isso ocorra, a pesquisa foi desenvolvida em etapas descritas a seguir:

A primeira etapa consistiu em uma revisão bibliográfica enriquecida e baseada em diversos autores e seus posicionamentos com o objetivo de fundamentar teoricamente o tema em questão.

A investigação teve seu início com o pedido de autorização dirigido ao Diretor do Campus Manaus Distrito Industrial/IFAM, tendo-se exposto os objetivos e os procedimentos, tratamento e divulgação dos dados.

O estudo foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Amazonas juntamente com os termos de Consentimento Livre e Esclarecido no sentido de garantir a confidencialidade e o anonimato dos dados junto aos servidores.

Num segundo momento foram elaborados e aplicados aos servidores do CMDI, questionários que permitiram coletar dados relacionados aos possíveis entraves da comunicação e à satisfação no trabalho.

Na etapa seguinte, foram aplicados os questionários e os dados foram tabulados e analisados de acordo com os objetivos da pesquisa. Diante desses resultados obtidos, serão sugeridas ferramentas estratégicas que auxiliem na tomada de decisões e favoreçam a melhoria do processo comunicativo do CMDI do IFAM.

Este trabalho será apresentado aos gestores do IFAM para que, se aprovado, providências sejam tomadas no sentido de romper os paradigmas e inovar todo o processo comunicacional dessa Instituição.

De acordo com o método de coleta de dados, foi predominantemente estruturado um questionário para recolher os indicadores. A pesquisa contou com o

universo de participantes, e esses instrumentos de pesquisa foram distribuídos nos setores da unidade, que responderam ao formulário impresso. Foi determinado um período para a entrega e recolhimento do formulário. Os colaboradores foram informados sobre a relevância e o objetivo da pesquisa e responderam perguntas direcionadas para respostas de múltipla escolha. Além disso, a pesquisa tem grande relevância, pois ao seu final ofereceu indicadores para que estratégias sejam aplicadas, no sentido de melhorar a comunicação no CMDI e todas as informações obtidas foram de caráter sigiloso e não identificadas.

6.4 COLETA DOS DADOS

A pesquisa de campo foi desenvolvida a partir da aplicação de questionário com perguntas direcionadas para respostas de múltipla escolha por meio de um questionário predominantemente estruturado para recolher os indicadores, de acordo com o método de coleta de dados. A pesquisa contou com o universo de 127 (cento e vinte e sete) participantes, entre docentes e técnico-administrativos. O período para a entrega e recolhimento do formulário foi de 5 (cinco) dias e todos os colaboradores foram informados sobre o objetivo da pesquisa.

As perguntas objetivaram a manifestação direta bem como localizar aspectos básicos presentes em diversas teorias.

6.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Para analisar o processo comunicativo no CMDI a pesquisa coletou dados com o objetivo de avaliar a comunicação e seus entraves buscando as melhorias necessárias para aprimorar esse processo na Instituição.

Os dados foram coletados por meio da aplicação de questionário, com perguntas abertas e fechadas, elaborado a partir de questões relacionadas com o problema de pesquisa. Foram formuladas questões baseadas na escala de Likert, e foram solicitadas aos entrevistados que indicassem a frequência em relação a cada um dos enunciados, de acordo com a graduação: Concordo Totalmente, Concordo, Sem Opinião, Discordo, Discordo Totalmente.

Foi enviada, juntamente com o questionário, uma carta explicativa sobre a natureza e a relevância do estudo, e as instruções específicas como: forma de preenchimento, devolução dos questionários, e incentivo para participação da pesquisa.

Frente aos dados, foi realizada a descrição quantitativa das variáveis investigadas, os resultados foram apresentados através de percentuais.

Os questionários foram aplicados aos servidores docentes e técnico-administrativos, efetivos e temporários do CMDI / IFAM, e não foram identificados para que os respondentes se sentissem mais a vontade com relação às suas opiniões.

O Quadro I expõe os objetivos específicos da pesquisa e os direcionamentos que foram executados para alcançá-los, possibilitando analisar o fluxo da comunicação do CMDI/IFAM e propor ferramentas para melhorias, se necessárias”.

Quadro 2 - Objetivos Específicos e seus Direcionamentos.

Objetivos Específicos	Como foram atingidos
1.Fazer um diagnóstico da Comunicação no Campus Manaus Distrito Industrial do IFAM	Aplicação de questionários aos servidores do CMDI do IFAM;
2.Construir um mapa do fluxo atual da Comunicação do CMDI;	Análise e interpretação dos dados coletados;
3.Identificar possíveis gargalos no processo da Comunicação interna;	Análise e interpretação dos dados coletados;
4. Propor ferramentas voltadas à melhoria dos resultados operacionais provocados por um sistema de comunicação mais eficiente.	Buscando uma nova curva de valor, por meio da matriz das quatro ações: Eliminar, reduzir, elevar e criar.

Fonte: O autor.

Após a aplicação dos questionários, os dados coletados foram tabulados com o auxílio científico do *software* “R” que é uma importante ferramenta na análise e na manipulação de dados, proporcionando simulação e estatística espacial, além de apresentar facilidade na elaboração de diversos tipos de gráficos, de acordo com o sistema operacional. O programa “R” é uma linguagem de programação orientada a objetos, onde o usuário pode criar suas próprias funções, e sua própria rotina na análise de dados, com capacidade de interagir com outros programas estatísticos,

bem como de banco de dados, realização de cálculos e geração de gráficos, com a vantagem de ser de livre distribuição.

É importante salientar que o “R” não é um programa estatístico, mas permite a manipulação, avaliação e interpretação de procedimentos estatísticos aplicado a dados, um sistema integrado que permite a execução de tarefas em estatística que permite operações matemáticas simples, e manipulação de vetores e matrizes. Assim como confecção de diversos tipos de gráficos. O usuário tem pleno controle sobre o gráfico criado, possibilitando o tratamento e cruzamento estatístico das informações obtidas.

CAPÍTULO 7 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo foram apresentados os resultados da pesquisa e análise considerada relevante de acordo com os objetivos propostos no trabalho. Os resultados do questionário estão divididos em 5 blocos:

- Bloco I – Aspectos Organizacionais sobre a Comunicação Interna;
- Bloco II – Aspectos sobre Comprometimento;
- Bloco III – Os servidores e a Comunicação Interna;
- Bloco IV – Dados Pessoais;
- Bloco V – Considerações Finais.

Os servidores foram pesquisados por meio de questionários estruturados, constituídos de perguntas objetivas e subjetivas, e forneceram respostas, que foram tabuladas e analisadas. O questionário foi desenvolvido pela pesquisadora e os critérios de inclusão para a pesquisa foram: os servidores docentes e técnico-administrativos de carreira que estão em atividade no CMDI/IFAM. A análise do questionário de pesquisa serviu para confirmar a hipótese da investigação, visando à análise do processo comunicativo da unidade em estudo.

Com base no referencial teórico apresentado nesta pesquisa as variáveis investigadas compuseram assertivas a fim de quantificar estatisticamente a percepção dos respondentes.

Neste trabalho, foi utilizada a escala de Likert para avaliar a comunicação da instituição. A escala de Likert tem as respostas: Concordo totalmente, Concordo, Sem opinião, Discordo e Discordo totalmente, sendo o servidor estimulado a responder um conjunto de assertivas.

Quadro 3 - Escala Likert.

INDICE	FREQUÊNCIA	SIGNIFICADO
1	Concordo plenamente	Estar totalmente de acordo com o fundamento descrito na afirmação.
2	Concordo	Aceitar parcialmente o fundamento descrito na afirmação.
3	Sem opinião	Indiferente ao assunto proposto.
4	Discordo	Não compartilha com o acordo estabelecido na afirmação.
5	Discordo plenamente	Divergir totalmente de qualquer possibilidade de acordo com o fundamento descrito na afirmação.

Fonte: O autor.

Considerando-se que todas as afirmativas fazem uma referência positiva aos indicadores da comunicação investigados, pode-se concluir que, conforme a escala de avaliação utilizada, o grau 5 corresponde à total insatisfação do funcionário com a variável, e o grau 1, a total satisfação. Assim, através dessa escala, foi possível mensurar o grau de satisfação dos entrevistados em relação aos diversos indicadores da comunicação.

Os resultados são apresentados nos gráficos, utilizando-se da investigação levantada através de questionário. As informações colhidas foram tabuladas de forma qualitativa e quantitativa - como proposto nos objetivos da pesquisa - e, analisadas a fim de assegurar uma compreensão completa, detalhada e consistente.

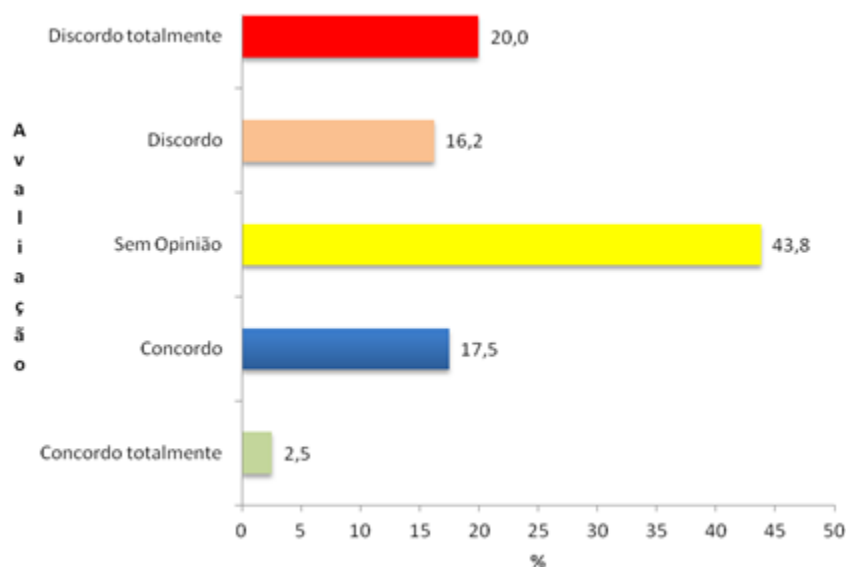
7.1 BLOCO I – ASPECTOS ORGANIZACIONAIS SOBRE COMUNICAÇÃO INTERNA

Para se dispor de trabalhadores motivados e capazes de alcançar o máximo em produtividade faz-se necessário enfatizar o aspecto organizacional que perpassa pelo processo comunicativo. Quando a qualidade é almejada dentro das organizações tem que priorizar programas comunicacionais. Essa iniciativa promove a satisfação no ambiente de trabalho e faz com que os colaboradores se sintam parte integrante da Instituição, defendendo seus objetivos, sua missão e sua visão, enquanto órgão público.

7.1.1 Qualidade da Comunicação

Gráfico 1 - Qualidade da Comunicação.

Dos entrevistados, 20,0% concordam ou concordam totalmente com a assertiva, 43,8% não tem opinião e 36,2% discordam ou discordam totalmente.



Você considera a comunicação interna do CMDI de boa qualidade.

Os resultados desta pesquisa indicam que 36,2% dos respondentes discordam da assertiva, afirmando desta forma que a Comunicação não é de boa qualidade no CMDI-IFAM, apenas 20% acham que a comunicação acontece no CMDI, porém, o índice mais preocupante é dos questionados que não tem opinião sobre o assunto 43,8%. Isto trás algumas possibilidades de posicionamentos: os respondentes não quiseram manifestar sua opinião, os respondentes realmente não tem opinião sobre o assunto, ou ainda, os respondentes acomodaram-se a uma situação que se perpetua na Instituição. Neste sentido, percebe-se que o servidor pode ainda ter indisposição para responder ao questionamento por desmotivação, no que diz respeito à comunicação interna, tornando-o descomprometido com os objetivos finais da instituição.

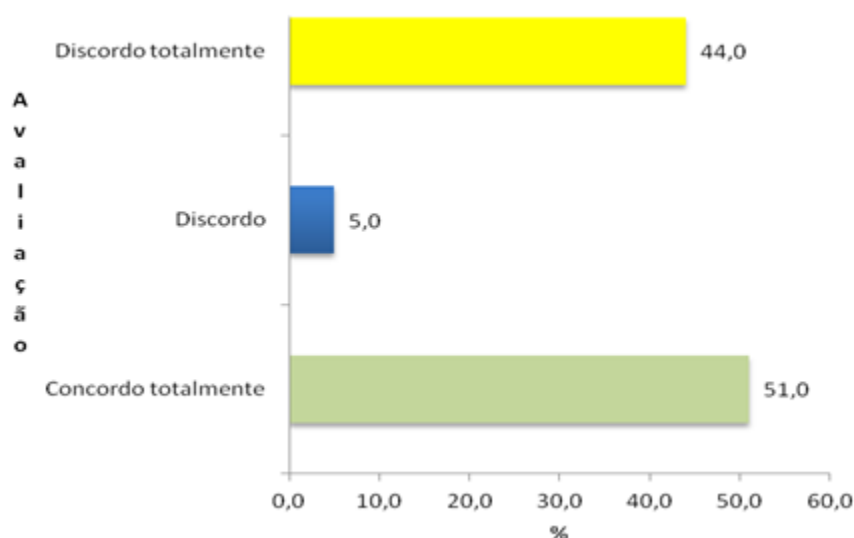
As relações interpessoais devem dar ênfase às possibilidades que cada um tem a oferecer para que informações sejam repassadas de forma estratégica e eficiente e isso só acontece se houver um direcionamento para programas sociais, diálogos, desenvolvimento crítico e interatividade, incentivando atitudes favoráveis.

Cada organização, com seu perfil característico, busca a estratégia que melhor represente a sua realidade. Kim e Mauborgne (2005) defendem a ideia de que nos dias atuais, a visão anterior deve ceder lugar para a implantação de novas ideias, novas perspectivas que rompam a estrutura de modelos tradicionais e reflitam uma nova realidade. Com este perfil inovador os servidores devem ser envolvidos e se tornarem cada vez mais participativos das ações desenvolvidas pela instituição.

7.1.2 Treinamento para Desempenho da Função

Gráfico 2 - Treinamento para Desempenho da Função.

Dos entrevistados, 51,0% concordam totalmente com a assertiva, e 49,0% discordam ou discordam totalmente.



Você recebeu orientações e/ou treinamentos para o desempenho satisfatório de suas tarefas.

Para esta assertiva 51,0% concordam, de onde se deduz que os servidores do CMDI receberam treinamentos de acordo com as atividades exercidas, e 49,0% afirmam que não foram preparados para assumir as funções que exercem na Instituição. Isto significa que quase 50% atuam em suas funções sem nenhuma orientação prévia.

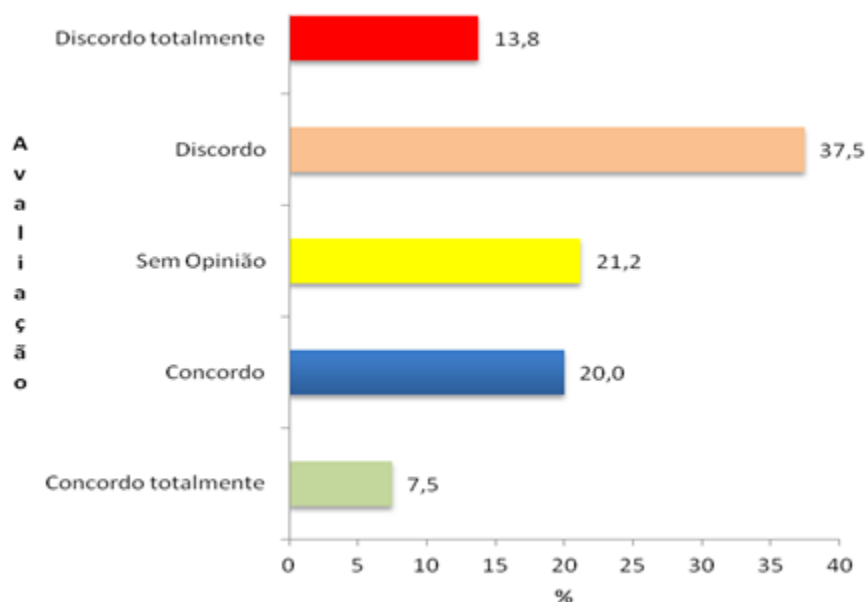
Com a necessidade de comunicação interna as organizações precisam tornar possível o desenvolvimento de ferramentas, por meio de ações que promovam a integração e o desenvolvimento dos funcionários (ROSA. 1992).

De acordo com Corrado (1994, p. 44), “A comunicação mais eficiente com os empregados é vista como um meio para melhorar a produtividade e proporcionar um entendimento das metas organizacionais”. Deve motivar e direcionar o público interno para o cumprimento das metas acordadas. Nos dias atuais as empresas entenderam a necessidade de investir em seu público interno, seu maior aliado nas ações que envolvem racionalização de custos e a melhor operacionalização de serviços e produtos.

7.1.3. Inter-relacionamentos Comunicacionais

Gráfico 3 - Inter-Relacionamentos Comunicacionais.

Dos entrevistados, 27,5% concordam ou concordam totalmente com a assertiva, 21,2% não tem opinião e 51,3% discordam ou discordam totalmente.



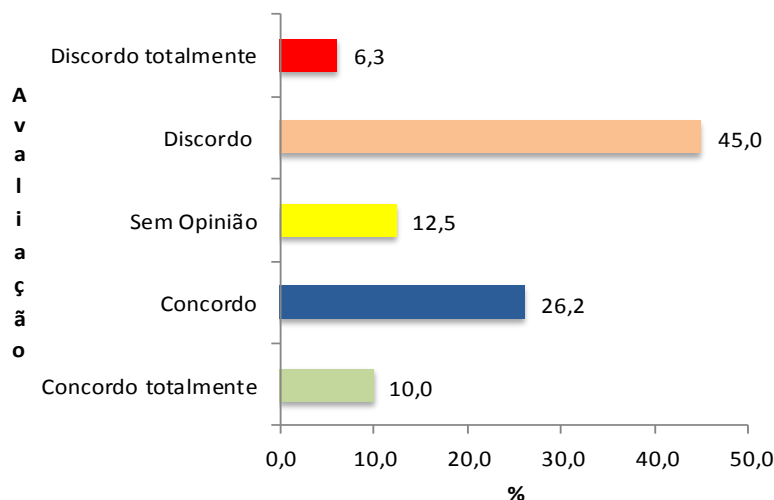
A Instituição tem como prática estimular a comunicação entre os servidores.

Observou-se que neste gráfico 51,3% afirmam que a Instituição não tem como prática estimular a comunicação entre os servidores. Dos pesquisados 27,5% defendem que a Instituição tem sim como prática estimular a comunicação e 21,2% não tem opinião sobre o assunto. Esses resultados revelaram que mais de 50% dos servidores não se sentem motivados para a comunicação interna, o que não representa a situação ideal, principalmente porque para comunicar-se com o público interno sobre diversos temas e para obter dele o comprometimento com os objetivos organizacionais, a comunicação não apenas ganha maior relevância, como também uma vasta gama de canais para transmissão de mensagens, fato que se tornou possível com o avanço contínuo das tecnologias da informação. Sobre essas novas oportunidades de manifestação, Brum (2005) argumenta que, apesar dos meios interativos e eletrônicos estarem transformando a comunicação, é nas ações e instrumentos mais simples que o público interno encontra o estímulo necessário para utilizar a informação como maior estratégia de aproximação entre uma empresa e seus funcionários. A autora afirma que, por maiores que sejam os benefícios e incentivos oferecidos ao público interno, sem uma informação bem trabalhada, não existem funcionários motivados. Ressalta ainda que o melhor caminho para a motivação é a capacidade que algumas organizações têm de passar aos seus funcionários mensagens inspiradoras e coerentes, que os ajudem a adotar uma atitude positiva em relação à empresa em que trabalham.

7.1.4 Comunicação Objetiva

Gráfico 4 - Comunicação Objetiva.

Dos entrevistados, 36,2% concordam ou concordam totalmente com a assertiva, 12,5% não têm opinião e 51,3% discordam ou discordam totalmente.



A comunicação no seu departamento é clara e objetiva.

Analisando os percentuais na visão dos servidores do CMDI – IFAM observa-se que apenas 36,2% defendem que a comunicação dos departamentos é clara e objetiva, 51,3% discordam dessa afirmativa.

Portanto, os servidores do CMDI demonstram constante insatisfação no que diz respeito aos avisos não repassados e/ou muitas vezes passados com atraso, ou ainda convocações sem nenhuma antecedência.

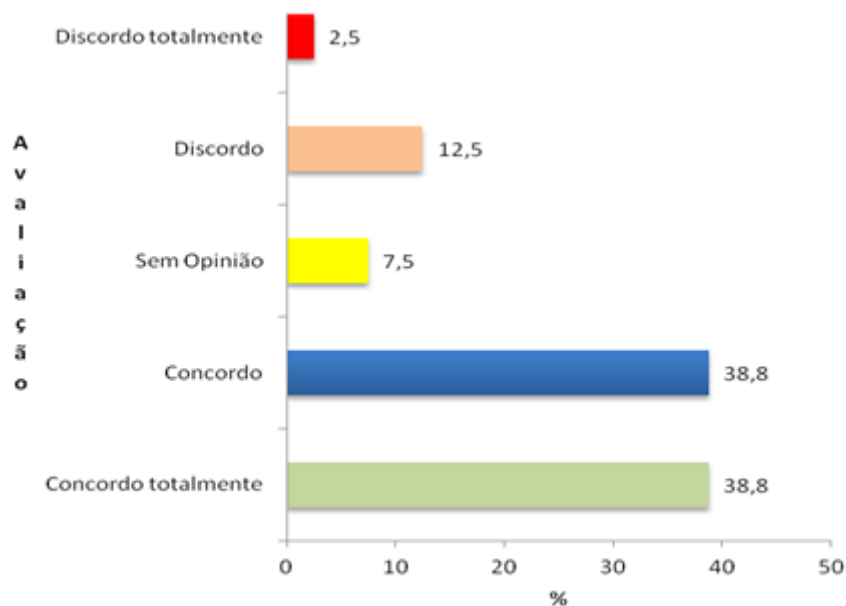
Brum (2005) acrescenta que a comunicação interna também é importante nos momentos em que novos desafios são lançados aos funcionários como, por exemplo, quando uma empresa decide conquistar uma certificação de qualidade é possível concluir que, para ser bem avaliada, uma organização deve obrigatoriamente ter uma boa estrutura de comunicação interna, sem a qual a implementação do Modelo de Excelência da Gestão parece ser inviável.

Neste mesmo instrumento de pesquisa, na questão 32, que solicita sugestões para melhorar a comunicação do CMDI, alguns servidores deixaram claro que tanto as reuniões, como os e-mails, enfim toda fonte de informação seja sempre repassada com antecedência de pelo menos 48 horas. Muitas vezes os servidores são surpreendidos com convocações para participarem de reuniões que irão acontecer no dia seguinte. Isso prejudica a agenda dos professores que, podem ter até marcadas avaliações para o mesmo horário que acontecerá a reunião.

7.1.5 Comunicação e a Qualidade do Trabalho

Gráfico 5 - Comunicação e a Qualidade do Trabalho.

Dos entrevistados, 77,6% concordam ou concordam totalmente com a assertiva, 7,5% não tem opinião e 15,0% discordam ou discordam totalmente.



A comunicação contribui para a melhoria da qualidade do seu trabalho.

Ao questionar os servidores quanto à contribuição da comunicação para a melhoria da qualidade do seu trabalho, foi obtido um percentual de 77,6% de concordância, 7,5% não tem opinião e 15% de discordância. O que não significa que a comunicação ocorra efetivamente na Instituição. Mesmo os servidores que responderam não concordar com a assertiva podem estar se referindo à comunicação de maneira mais ampla, e não à comunicação do CMDI – IFAM, especificamente.

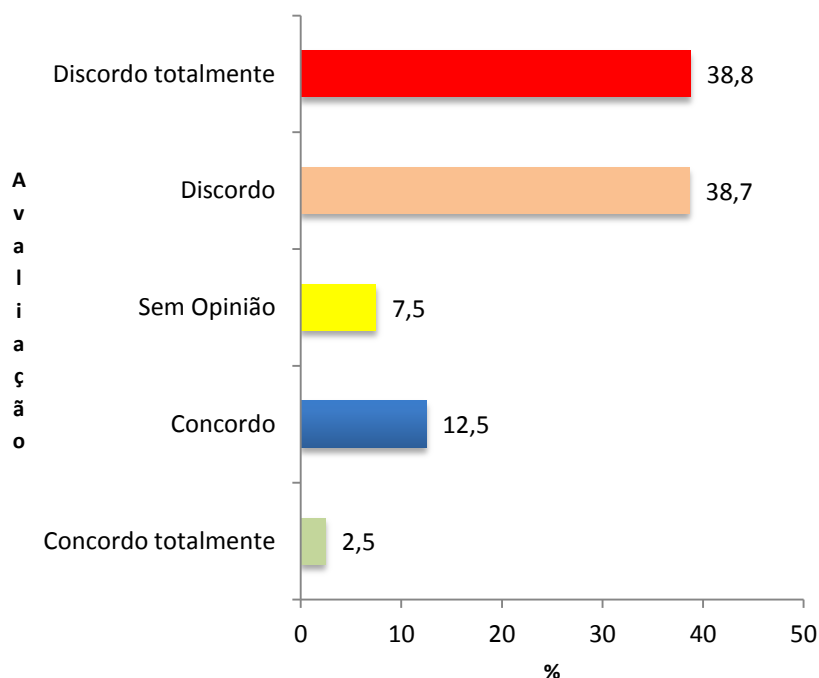
Cabe aos gestores medirem e controlarem as causas das insatisfações, frustrações e angústias que surgem no ambiente interno das instituições, resultantes de problemas comunicacionais. Esses problemas comunicacionais como a falta de informação, informações ineficientes, trazem riscos para o bom andamento da instituição.

Várias são as contribuições da literatura que incentivam a valorização da comunicação em todos os segmentos. Essa relevância vai desde o uso dos processos comunicativos que o ser humano tem para se organizar em sociedade, até fazer com que os funcionários de uma organização se sintam valorizados por participarem do processo organizacional, recebendo informações que os levam a se sentir participativos na tomada de decisões.

7.1.6 Tomada de Decisões

Gráfico 6 - Tomada de Decisões.

Dos entrevistados, 15,0% concordam ou concordam totalmente com a assertiva, 7,5% não tem opinião e 77,5% discordam ou discordam totalmente.



Você é comunicado a respeito das decisões da Instituição.

Embora 15,0% dos servidores tenham concordado com a assertiva de que é comunicado a respeito das decisões da Instituição e 7,5% não tenham dado opinião, o percentual de 77,5% dos servidores que acham que não são comunicados sobre as decisões da Instituição é muito representativo.

A comunicação que se estabelece entre uma organização e seus funcionários, também conhecida como comunicação interna, pode ser considerada um dos principais requisitos para a conquista do comprometimento desses servidores ou um instrumento de promoção da qualidade.

Qualquer iniciativa para a melhoria da qualidade, no entanto, exige a participação de funcionários comprometidos com este propósito. O compromisso com a qualidade, exigido inicialmente das lideranças, deve também ser incentivado entre todos os indivíduos de uma organização, desafio que demanda esforços de comunicação PALMER e WILSON, 1995; THORNHILL *et al.*, 1996; TROUTT *et al.*, (1996 *apud* ALMEIDA, 2007).

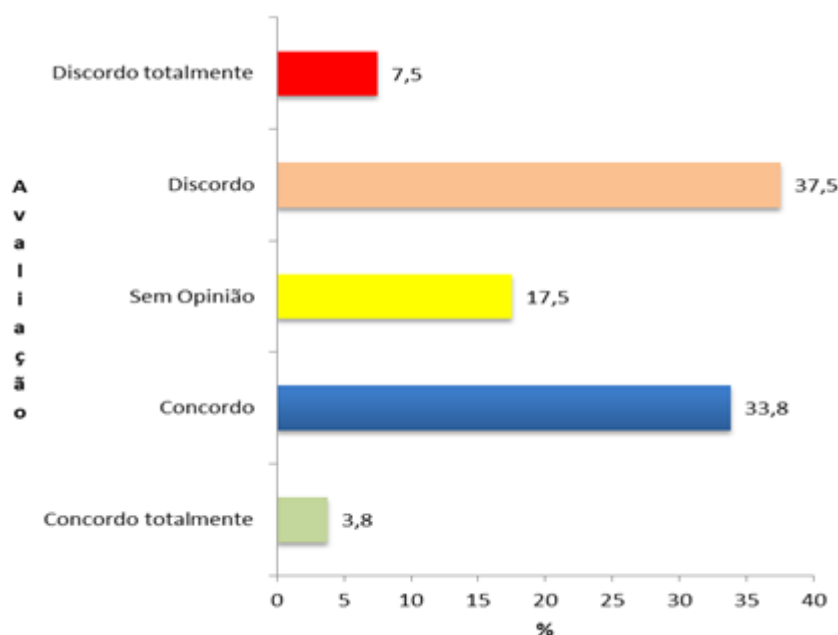
O processo de tomada de decisão deve ser aquele que ocorre quando todos os envolvidos participam de forma ativa e democrática. O profissional responsável estabelece os parâmetros, mas a responsabilidade pela decisão é compartilhada entre todos os envolvidos. O ideal é quando a decisão é tomada por consenso.

O sistema de administração pública do IFAM possui uma hierarquia onde muitas vezes centraliza um grande número de atividades que envolvem a tomada de decisões por chefias imediatas, provavelmente esta seja uma justificativa para que esse paradigma seja rompido.

7.1.7 Crescimento Profissional

Gráfico 7 - Crescimento Profissional.

Dos entrevistados, 37,6% concordam ou concordam totalmente com a assertiva, 17,5% não tem opinião e 45,0% discordam ou discordam totalmente.



A Instituição lhe oferece possibilidades de crescimento profissional por meio de um sistema de comunicação justo.

Os presentes dados mostram que 37,6 dos respondentes acreditam que existe oportunidade de ascensão profissional no IFAM. Porém 45% não acreditam, demonstrando a necessidade de se priorizar as oportunidades de crescimento e desenvolvimento individual para chegar ao crescimento interno da organização.

No IFAM a ascensão profissional dos servidores técnico-administrativos e docentes dá-se ao Plano de Cargo e Carreira. Por capacitação profissional, que ocorrem através de cursos livres, treinamento e formação acadêmica realizada pelo servidor que busca qualificação. Os servidores técnico-administrativos do IFAM estão enquadrados no Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), criado pela Lei nº. 11.091/2005.

Da mesma forma, o desenvolvimento na carreira dos servidores docentes sucede mediante progressão funcional e promoção no qual estão enquadrados, na Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, criada a partir da Lei nº. 11.784/2008.

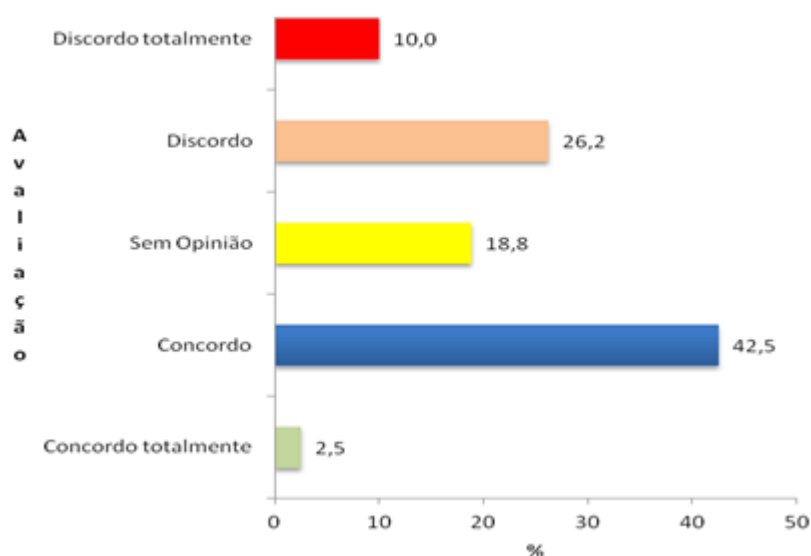
A progressão refere-se à passagem do servidor para o nível de vencimento imediatamente superior dentro da mesma classe (antiga progressão por

desempenho acadêmico). A promoção refere-se à passagem do servidor de uma classe pra outra subsequente, na forma da lei (antiga progressão por titulação).

7.1.8 Mudança no CMDI

Gráfico 8 - Mudanças no CMDI.

Dos entrevistados, 45,0% concordam ou concordam totalmente com a assertiva, 18,8% não tem opinião e 36,2% discordam ou discordam totalmente.



Quando ocorrem mudanças no CMDI você é comunicado.

Dos resultados apresentados 45,0% dos servidores concordam que são comunicados a respeito das mudanças, quando essas acontecem no CMDI, 36,2% não tomam conhecimento ou não são comunicados a respeito das mudanças do CMDI e 18,8% preferem não dar opinião sobre essa questão.

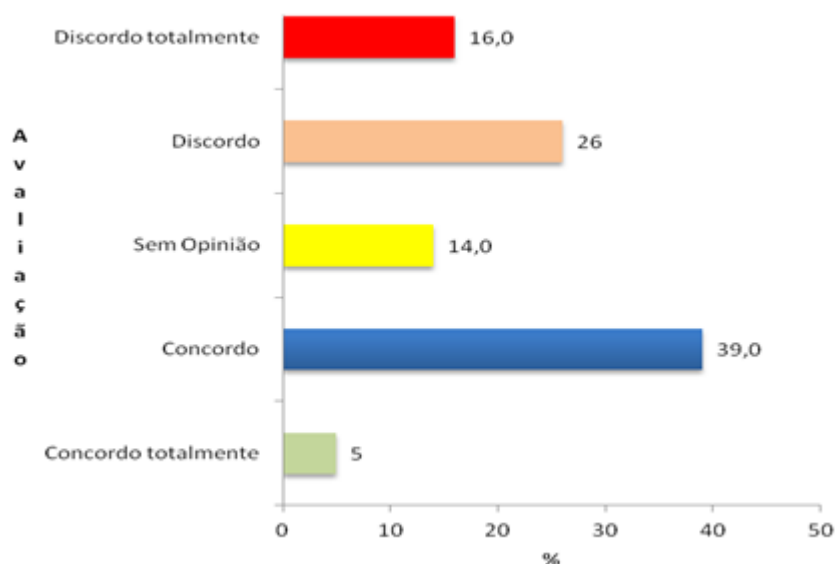
A comunicação interna não deve ser usada somente para fazer com que os empregados aceitem sem mais contestações às decisões tomadas pelos presidentes e pelos diretores da instituição; pelo contrário, o departamento de comunicação interna serve para ouvir as decisões, ou melhor, as ideias dos presidentes e passar isso de forma clara e objetiva para os demais funcionários, sendo totalmente imparcial em sua mensagem (FASCINA, 2006, p. 26)

Um dos grandes desafios das organizações contemporâneas é conseguirem informar, motivar e integrar seus colaboradores de forma que estes compartilhem seus valores, sua missão e sua visão de futuro, atingindo assim os objetivos institucionais, voltados para a prestação de serviços à sociedade.

7.1.9 Capacitação

Gráfico 9 - Capacitação.

Dos entrevistados, 44,0% concordam ou concordam totalmente com a assertiva, 14,0% não tem opinião e 42,0% discordam ou discordam totalmente.



Você recebe informação quando acontecem simpósios, seminários, palestras, encontros, relacionados à sua área de atuação.

Mesmo sendo pequena a diferença dos resultados dos entrevistados, 44,0% é um número considerável, 14,0% não tem opinião e 42,0% manifestaram contrários a assertiva, o que quer dizer que não recebem a correspondência que divulga cursos, simpósios, seminários, palestras e encontros. Existem pessoas que perduram com esse comportamento egoísta. As informações devem ser do interesse de todos e estar ao alcance de todos.

A comunicação, para ser utilizada de forma adequada pelas organizações, necessita do amplo entendimento da cultura e clima organizacional e embora exista

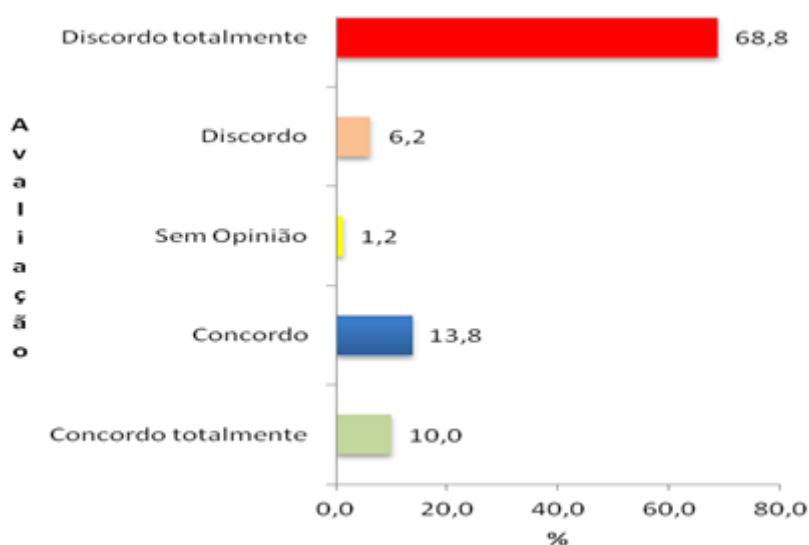
a comunicação independentemente da importância que a empresa manifeste para ela, não será um veículo facilitador nas diferentes questões organizacionais, se não for utilizada corretamente e como uma forma de amenização dos diferentes impactos gerados pelas mudanças na empresa.

O gerenciamento da comunicação, portanto, é fundamental para a obtenção de resultados adequados na aquisição de novas tecnologias, de capacitação e paralelamente pode-se relacionar com a redução de custos nesse processo de mudança, pois, à medida que o planejamento estratégico analisa a comunicação, inserindo-a nas estratégias, a probabilidade de sucesso da implantação de novas tecnologias aumentará.

7.1.10 Responsável pela Comunicação

Gráfico 10 - Responsável pela Comunicação.

Dos entrevistados, 23,8% concordam ou concordam totalmente com a assertiva, 1,2% não tem opinião e 75,0% discordam ou discordam totalmente.



Você conhece a pessoa responsável pela comunicação da Instituição.

Os dados comprovam que 33,8% dos servidores afirmam conhecer a pessoa responsável pela comunicação da Instituição, 1,2% não têm opinião sobre o assunto e 75% responderam não conhecer a pessoa responsável pela comunicação no

CMDI – IFAM, o que demonstra total afastamento dos servidores com uma coordenação que é de suma importância para o desenvolvimento da comunicação interna através dos projetos comunicacionais.

Em uma Instituição Pública de Ensino que prima pelos relacionamentos internos se torna inaceitável o fato da comunicação ser relegada pela maioria. Se uma pessoa que é responsável pela comunicação é desconhecida pelos servidores da casa, isto explica a constante insatisfação da maioria dos servidores com relação à comunicação.

A própria correspondência com divulgação de cursos, simpósios, mestrados e congressos, muitas vezes não é distribuída democraticamente para todos os departamentos, que, por sua vez deveriam direcioná-la para todos os servidores, e não, vinculá-la a poucos que tem acesso por desfrutarem de algum tratamento diferenciado. Esse comportamento é causador de obstáculos de crescimento profissional.

O pensamento de Polito (2006) defende que qualquer atitude que gere competitividade negativa, favorece atitudes egoístas. A falta de divulgação de assuntos que interessam a todos parte, geralmente, de posicionamentos retrógrados, que impedem o crescimento dos profissionais de uma instituição.

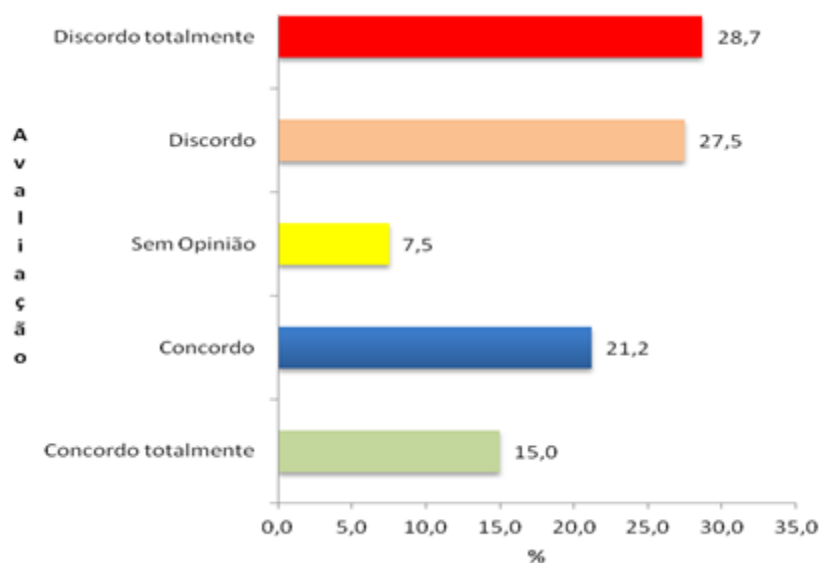
Partindo desta afirmação, Mintzberg (2001) declara que o gestor atuando na comunicação, deve responder por um conjunto de comportamentos, entre eles, os interpessoais, os informacionais e de decisões adequadas.

Na era da informação, a comunicação interna é o que permite estimular as capacidades intelectuais e criativas de seus clientes, visando à satisfação, portanto, à produção de valor.

7.1.11 Eficiência dos Meios de Comunicação

Gráfico 11 - Eficiência dos Meios de Comunicação.

Dos entrevistados, 36,2% concordam ou concordam totalmente com a assertiva, 7,5% não tem opinião e 56,2% discordam ou discordam totalmente.



Os meios de comunicação utilizados entre o IFAM e seus servidores são eficientes.

Os dados analisados apresentam uma percentagem de 36,2% dos entrevistados que concordam ou concordam totalmente com a assertiva, 7,5% não tem opinião e 56,2% discordam ou discordam totalmente.

Esses resultados significam que mais de 50% dos servidores não acham que os meios de comunicação utilizados entre o IFAM e seus servidores são eficientes.

Dentro do Serviço Público, em virtude da sua própria estrutura burocratizada, os avanços sobre as acepções do seu cliente interno são ainda menores, dificultando o desenvolvimento de uma cultura comunicacional interna (NASCIMENTO, 2010).

A insatisfação dos servidores com relação a esses entraves que fazem com que a comunicação não flua é explicado pelo trâmite de um simples documento, que passa por vários departamentos para que seja finalmente liberado, quando resolve as situações pois a máquina engessada da Instituição esbarra em freios muitas vezes irreversíveis.

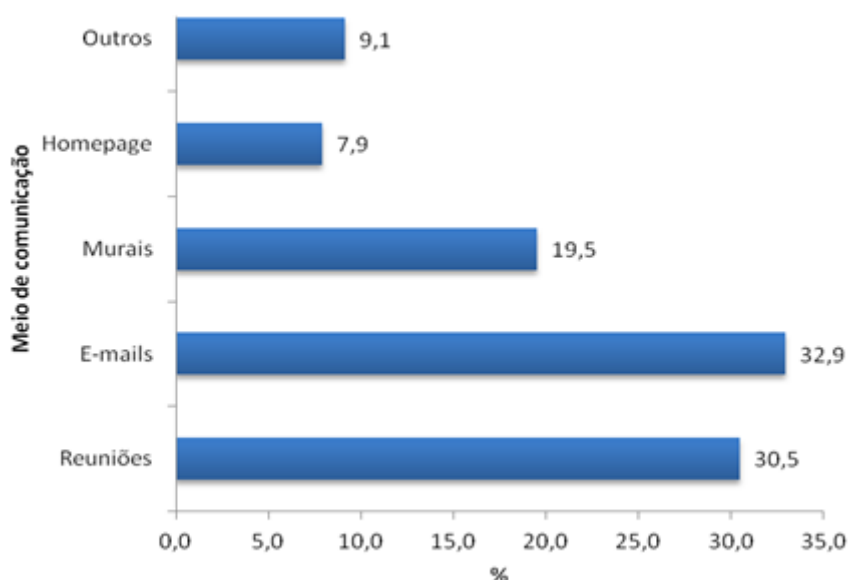
Com a necessidade da comunicação interna as organizações precisam tornar possível o desenvolvimento de ferramentas, por meio de ações que promovam a integração e o desenvolvimento dos funcionários. A persuasão do público interno deve conter além dos meios utilizados para agilizar o fluxo da comunicação,

informações bem direcionadas em linguagem direta e simples, que construam valores e culturas de integração entre setores.

7.1.12 Meios de Comunicação mais Utilizados

Gráfico 12 - Meios de Comunicação mais Utilizados.

A pesquisa mostra que a comunicação dentro do IFAM, se dá 32,9% através de e-mails, 30,5% através de reuniões, 19,5% através de murais, 7,9% através de homepages, e 9,1% por outros meios.



Quais são os meios de comunicação mais utilizados entre o IFAM e seus servidores?

Os índices apontam como meio de comunicação mais utilizado na Instituição o email, com 32, 9 %. Para Polito (2010) hoje, a informatização atinge as mais diversas áreas do conhecimento e a tecnologia transformou cada ser humano em uma central de comunicação multimídia: e-mail, mensagens instantâneas, fóruns de discussão, blogs e redes sociais. A internet onipresente, de baixo custo e interativa permite uma comunicação direta e significativa que mantém diálogo contínuo e isso representa uma ferramenta utilizada por pessoas preparadas, dentro de um contexto, uma alavanca poderosa de comunicação interna e externa, com relacionamentos interativos e personalizados.

Os e-mails foram seguidos de perto pelas reuniões, com 30,5 %, o que significa que mesmo insatisfeitos com o número de convocações, os servidores valorizam esse meio de comunicação por lhes dar oportunidade de opinião e de reivindicações.

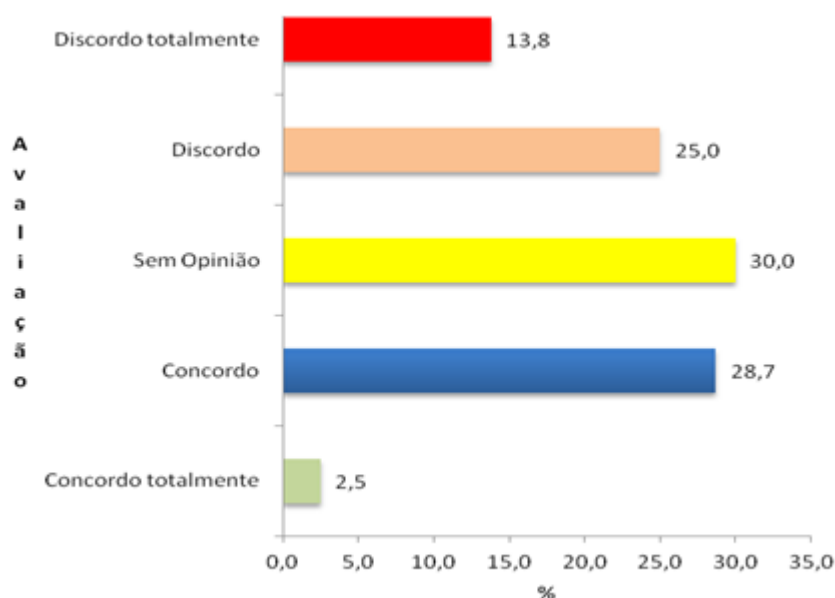
Os murais, mesmo sendo escolhidos com 19,5 % nem sempre são lidos ou, muitas vezes, estão com informações ultrapassadas. Precisaria haver uma preocupação maior com a manutenção dessa estratégia de comunicação.

Outro aspecto que deve ser considerado relevante são os vários recursos que podem ser utilizados no processo comunicativo, entre eles, o fato da comunicação escrita não se mostrar tão favorável porque somente as primeiras seis linhas são registradas mentalmente (com referência aos murais), já um discurso carregado de emoção ninguém esquece (reuniões).

7.1.13 Fluência da Comunicação entre e intra Setores

Gráfico 13 - Fluência da Comunicação Entre e Intra-Setores.

Dos entrevistados, 31,2% concordam ou concordam totalmente com a assertiva, 30,0% não tem opinião e 38,8% discordam ou discordam totalmente.



A comunicação ocorre efetivamente entre setores e intrasetores do CMDI.

A satisfação no trabalho está relacionada à contribuição e ao reconhecimento pessoal do indivíduo no trabalho e dos próprios colegas de trabalho. Além disso, o trabalho faz sentido se quem o executa tem a sensação de superar desafios e se seus pares percebem sua contribuição e responsabilidade no trabalho executado. Essa troca de experiência deve acontecer dentro da Instituição de forma constante entre setores e intrasetores.

A pesquisa indicou que dos entrevistados, 31,2% concordam ou concordam totalmente com a assertiva, 30,0% não tem opinião e 38,8% não acreditam que esse relacionamento entre setores e intrasetor de características pessoais ou profissionais aconteça no CMDI - IFAM

A Comunicação administrativa processa os fluxos administrativos de operacionalização de informações nas organizações, que são descendentes, ascendentes, horizontal, transversal e circular. O fluxo descendente ou vertical está ligado ao trâmite de informações da direção da organização, sendo a comunicação dos superiores para os inferiores. Já o fluxo ascendente os funcionários da base da composição organizacional transmitem informações para os seus superiores.

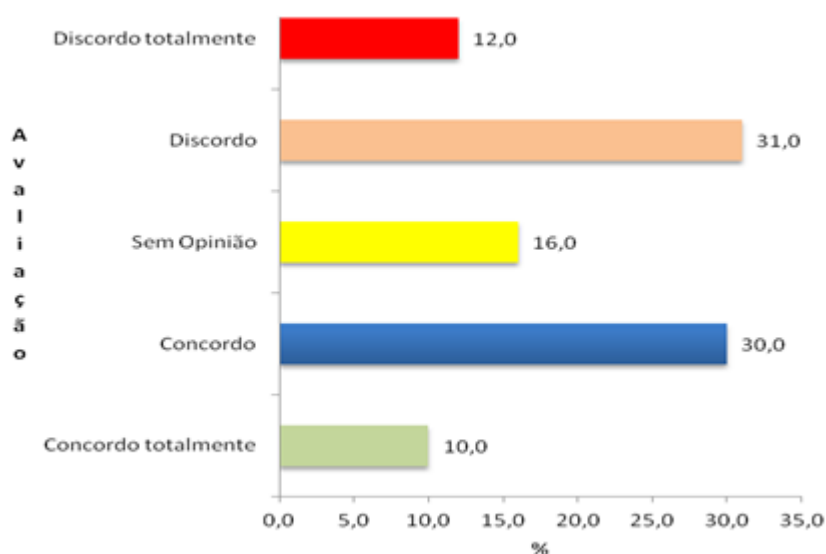
Segundo Kunsch (2003, p. 85), as informações enviadas aos superiores podem ser feitas “(...) por meio de instrumentos planejados, como caixas de sugestões, reuniões com trabalhadores, sistemas de consultas, pesquisas de clima organizacional e satisfação no trabalho”. Este fluxo é permeado por informações objetivas.

O fluxo horizontal ou lateral é a comunicação feita entre funcionários com grau hierárquico similar. Acontece entre setores, seções, serviços que hierarquicamente são similares na composição organizacional. Possibilita a sinergia de áreas permitindo a solução ou desenvolvimentos de ferramentas para a redução de custos organizacionais (KUNSCH, 2003).

7.1.14 Recursos da Comunicação

Gráfico 14 - Recursos da Comunicação.

Dos entrevistados, 40,0% concordam ou concordam totalmente com a assertiva, 16,0% não tem opinião e 43,0% discordam ou discordam totalmente.



Os recursos técnicos, humanos e operacionais são suficientes para o funcionamento da comunicação no CMDI.

O resultado da pesquisa apresenta 40 % de concordância e 43 % de discordância, além de 16,0% de servidores sem opinião sobre o assunto. Esse percentual negativo mostra que apesar da convivência ser dentro de uma escola técnica, o ambiente dispõe de poucos equipamentos facilitadores da comunicação.

No que se refere ao material humano, pode-se dizer que uma Instituição como o IFAM, precisa aproveitar seus técnicos em prol da organização comunicacional.

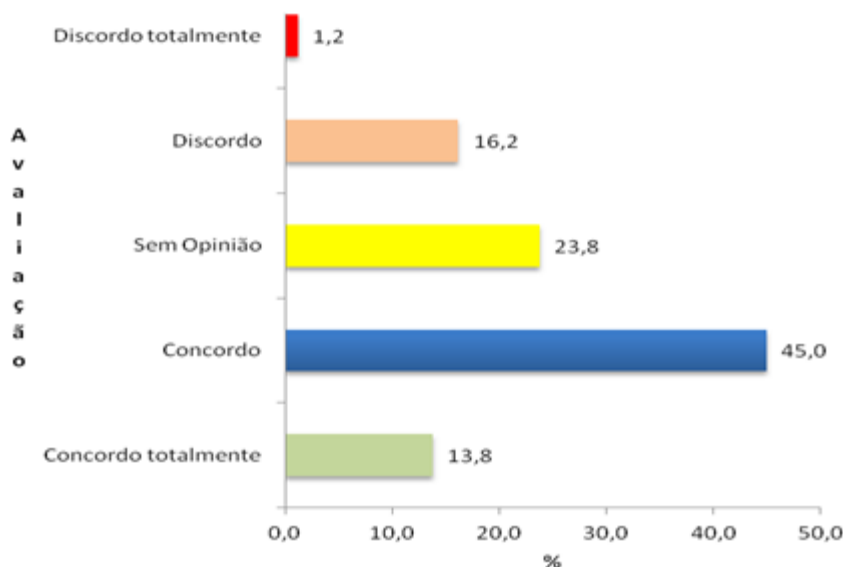
É de fundamental importância voltar à atenção não só para um programa de desenvolvimento de habilidades, mas também em fornecer condições para que estes gestores tenham capacidade de identificar as competências em seus funcionários, que por sua vez devem descobrir todo o seu talento e direcioná-lo para dentro da escola com vontade de transformar essa triste realidade.

De acordo com Wada (1990), conceitua-se ambiente de trabalho como o conjunto de fatores interdependentes, materiais ou abstratos, que atua direta e indiretamente na qualidade de vida das pessoas e nos resultados dos seus trabalhos. Portanto, um local de trabalho, seja um escritório, uma fábrica, um banco, deve ser sadio, bem equipado e agradável. Uma vez que, o homem precisa encontrar condições operacionais capazes de lhe proporcionar o máximo de proteção, comunicação e, ao mesmo tempo, satisfação no trabalho.

7.1.15 Informações Imprecisas

Gráfico 15 - Informações Imprecisas.

Dos entrevistados, 58,8% concordam ou concordam totalmente com a assertiva, 23,8% não tem opinião e 17,4% discordam ou discordam totalmente.



Há imprecisão nas informações prestadas pelos departamentos do CMDI.

De acordo com os resultados 58,8 dos pesquisados não acredita na precisão das informações e apenas 17,4 % acreditam.

Esses dados deixam evidente que as informações recebidas pelos servidores não estabelecem uma mensagem clara e objetiva. A persuasão do público interno

deve conter informações bem direcionadas em linguagem direta e simples, que construam valores e culturas de integração entre setores.

Segundo (Kunsch, 2003) a comunicação estabelece-se principalmente por meio de processos entre as pessoas e os grupos que coexistem, mostrando que uma organização necessita de uma comunicação forte para se relacionar com seu público interno e externo. Para isso são usados veículos de comunicação interna que no IFAM tem enfrentado barreiras que atrapalham a comunicação e inibem a sua propagação, pois geram os ruídos que anulam o efeito e a transparência da comunicação.

Esses impedimentos acontecem quando o ambiente possui equipamentos inadequados para a transmissão da comunicação; derivam do uso de uma linguagem; acontecem de acordo com o trâmite de informações geradas pela organização; Comunicações incompletas ou parciais, informações quebradas, alteradas ou dominadas por imprecisões em dados não comunicados ou ocultados.

Ainda segundo Kunsch (2003, p. 75), “é impossível às pessoas observarem e assimilarem todas as mensagens com que são bombardeadas no seu ambiente social e nas organizações onde trabalham. Observando as barreiras organizacionais o comunicador pode planejar melhor o uso de suas ferramentas comunicacionais para que a mensagem seja absorvida pelo público-alvo”.

A persuasão do público interno deve conter informações bem direcionadas em linguagem direta e simples, que construam valores e culturas de integração entre setores.

7.2 BLOCO II – ASPECTOS SOBRE COMPROMETIMENTOS

A relevância da comunicação interna é incontestada e sempre ressalta a valorização do servidor que, por sua vez, deve se apropriar dos objetivos da Instituição e defender os interesses da mesma.

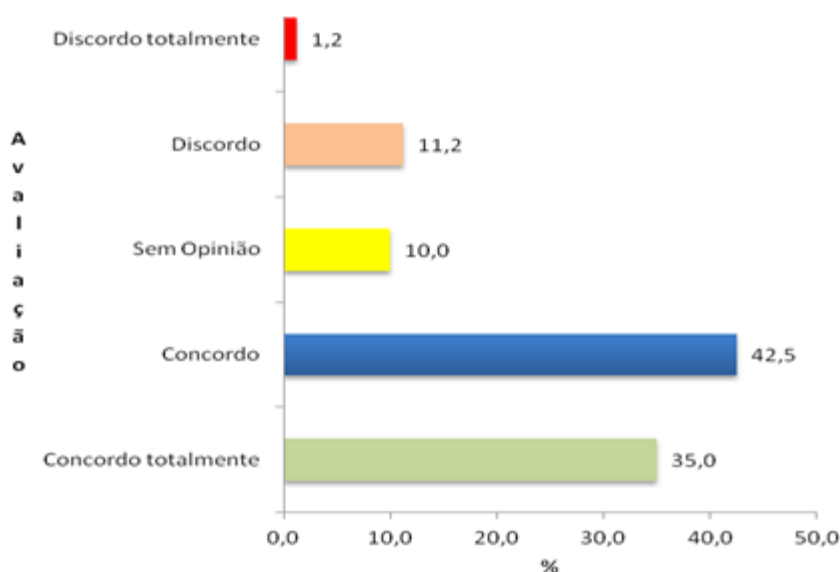
Os projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar o comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento de suas diversas tecnologias, procuram visar: a. A prática de valores estabelecidos como base da nova cultura; b. A manutenção de um clima de valorização e reconhecimento das pessoas; c. Obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com redução de custos; d. O estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, para a eliminação de

conflitos e insatisfações que afetem o sistema organizacional; e. Melhoria do relacionamento interpessoal; f. Administração participativa; g. Ações gerenciais preventivas (CERQUEIRA, 2005, p. 51).

7.2.1 Comprometimento e Ações de Comunicação Interna

Gráfico 16 - Comprometimento e Ações de Comunicação Interna.

Dos entrevistados, 77,5% concordam ou concordam totalmente com a assertiva, 10,0% não tem opinião e 12,4% discordam ou discordam totalmente.



Os funcionários se tornam mais comprometidos com a qualidade quando são implementadas ações de comunicação interna.

As ações de comunicação interna são de total relevância para o comprometimento dos funcionários. Dos entrevistados, 77,5% concordam ou concordam totalmente com a assertiva, 10,0% não tem opinião e 12,4% discordam ou discordam totalmente.

Toda organização deve desenvolver ações que envolvam seus colaboradores e promovam mudanças por meio do processo comunicacional. Ações inovadoras sempre fazem com que as pessoas tenham o desconhecido, mas depois rompidos os paradigmas e vencidos os desafios sempre levará a alternativas inéditas.

Autores como Mestieri (2004) afirmam que “O mundo vive a época dos relacionamentos. O Brasil e as empresas precisam se desenvolver nesta técnica, nesta arte, nesta ferramenta fundamental de gestão”.

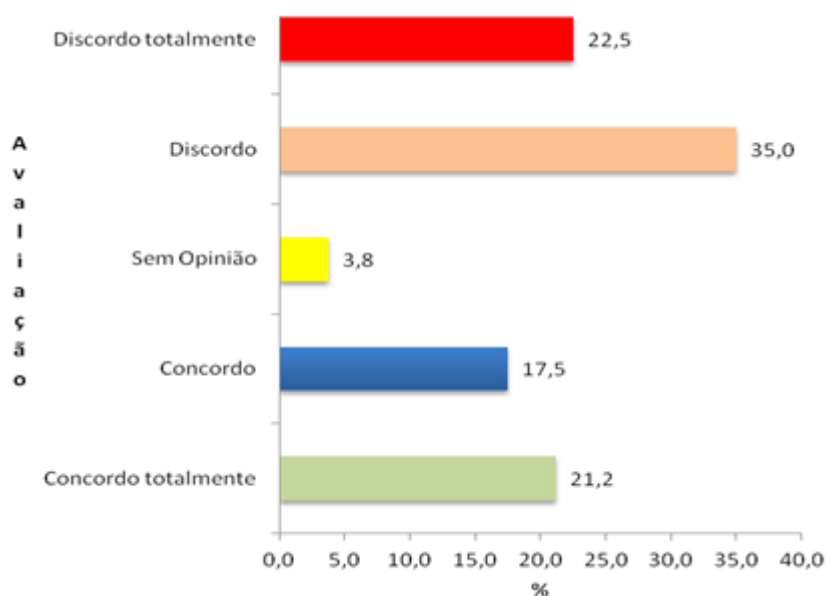
Cardoso (2004) concorda que “o momento atual exige a reformulação das antigas estruturas desordenadas com os propósitos finais da organização. Hoje é preciso definir estruturas capazes de integrar diversas competências e habilidades, dispersas em muitas equipes”.

Os servidores defenderão a Instituição e seus objetivos desde que se sintam envolvidos no processo organizacional. Esse envolvimento depende exclusivamente dos programas comunicacionais que visam favorecer os relacionamentos, portanto a satisfação no ambiente de trabalho, fatalmente maior produtividade.

7.2.2 Valorização de Manifestações dos Servidores

Gráfico 17 - Valorização de Manifestações dos Servidores.

Dos entrevistados, 38,7% concordam ou concordam totalmente com a assertiva, 3,8% não tem opinião e 57,5% discordam ou discordam totalmente.



As manifestações espontâneas e informais dos servidores são valorizadas pela Instituição.

Pelos resultados apresentados 57,5% dos servidores não recebem retorno satisfatório do envio de suas sugestões, por parte da Instituição.

Todo ser humano precisa de valorização do desempenho do seu trabalho, por parte da Instituição. Quando o trabalho não é reconhecido, não ocorre o retorno necessário e esse comportamento, faz com que o trabalhador se sinta desestimulado a continuar entusiasmado com suas atividades.

Segundo Moscovici (1998) o reconhecimento é parte fundamental do processo que orienta as pessoas a apresentarem comportamento e desempenho apropriados a uma determinada situação, fazendo com que saibam como estão sendo vistas no mercado ou no ambiente de trabalho, desta forma, podemos saber como estão sendo vistos e avaliados.

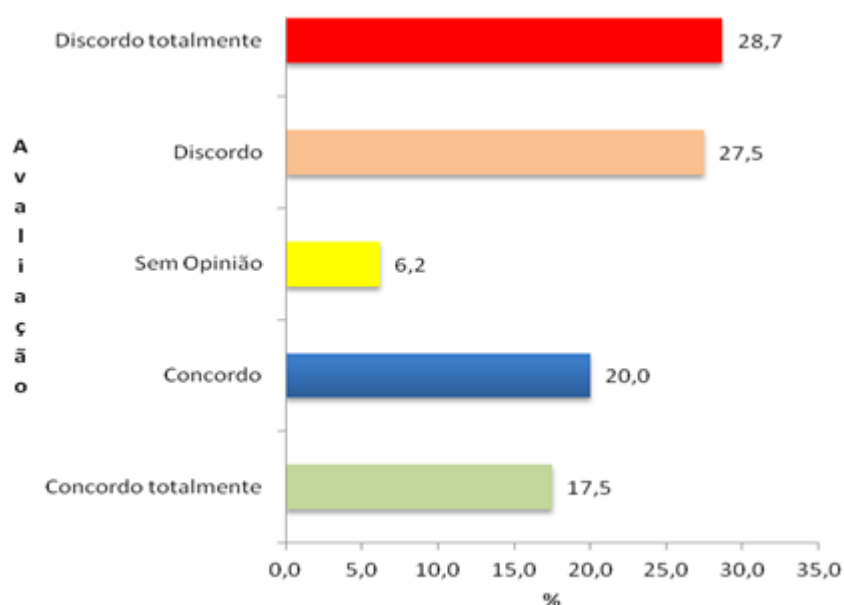
A opinião dos chefes quanto ao desempenho do servidor, no trabalho trás muita satisfação. Em outras palavras, algumas chefias não se preocupam em informar o desempenho e resultados das tarefas realizadas, de forma clara e direta aos servidores.

Através deste, a empresa deixa claro para o colaborador que suas manifestações são de total importância para a organização. Alguns colaboradores não apresentam um bom desempenho simplesmente porque não têm reconhecidas suas propostas que muito poderiam ajudar no desenvolvimento de suas atividades e no maior interesse no executar de suas funções dentro da Instituição.

7.2.3 Envio de Sugestões

Gráfico 18 - Envio de Sugestões.

Dos entrevistados, 37,5% concordam ou concordam totalmente com a assertiva, 6,2% não tem opinião e 56,2% discordam ou discordam totalmente.



Suas sugestões quando enviadas à direção geral são acatadas pela Instituição.

O grande número de respondentes 56% que discordam que suas sugestões quando enviadas à direção geral são acatadas pela Instituição comprova a insatisfação do servidor com relação à sua participação ativa nas iniciativas da Instituição. O trabalhador precisa se sentir parte integrante dos projetos institucionais para que possa defendê-los. Desta forma, os projetos institucionais passam a fazer parte da realidade do servidor, fazendo com que este se sinta elemento integrante desse processo.

Dentro dessa perspectiva, Polito (2006) argumenta também que, num mundo marcado por um forte apelo informativo imediato, a reflexão sobre a garantia de participação ativa na vida social e profissional, transforma o homem de mero espectador em elemento participativo, tendo a comunicação como base das suas ações já que as dificuldades diminuem quando se tem sob controle a facilidade de expressão, faz parte de um processo de inclusão.

Carvalho (2006) enfatiza que na relação da comunicação com os processos de geração e transmissão de conhecimentos, é preciso pensar também na comunicação pós-projeto para garantir a implementação efetiva dos resultados, conquistando a credibilidade e o comprometimento dos usuários do novo produto/processo.

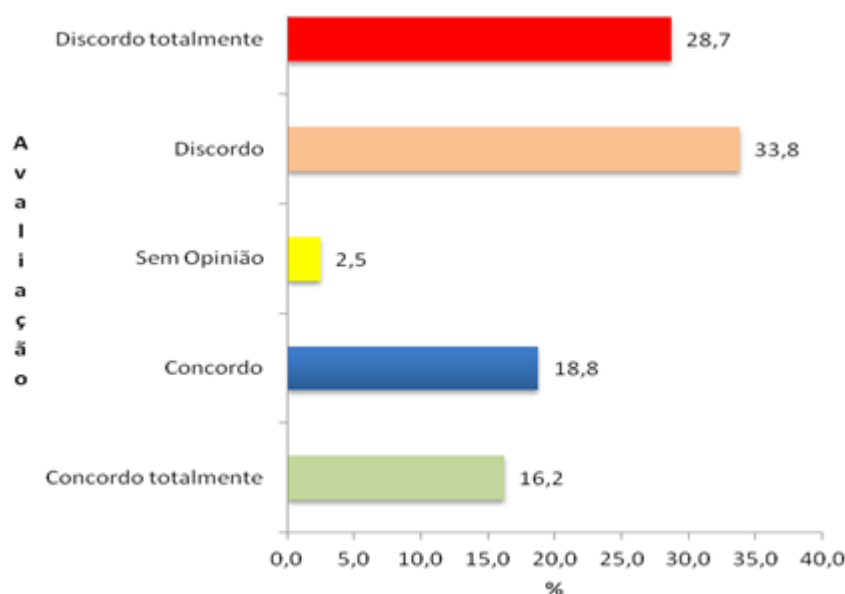
A importância da retroinformação é evidenciada nos que acreditam inteiramente que a insuficiência da mesma, influencia na forma de trabalhar.

Viana (2004), afirma que: “as crises têm em comum a desatenção para os problemas cotidianos, que vão adensando até se tornarem os motores de uma viagem rumo ao desconhecido”. O autor ainda comenta que quando os problemas surgem, os laços de identidade do público interno se quebram junto com a companhia, ou seja, manter a comunicação com seus funcionários cria uma ponte de construção de confiabilidade e fidelidade capazes de gerar voz e transpor obstáculos.

7.2.4 Trâmite de Informações

Gráfico 19 - Trâmite de Informações.

Dos entrevistados, 35,0 % concordam ou concordam totalmente com a assertiva, 2,5% não tem opinião e 62,5% discordam ou discordam totalmente.



O trâmite de informações geradas pela Instituição é satisfatório.

Esse elevado índice de servidores 62,5% que discordam da assertiva comprova que a comunicação não atinge sua plenitude, deixando claro que existem

falhas no processo, impedimentos na distribuição de informações, entraves burocráticos entre outros problemas.

No Brasil, o estudo da comunicação organizacional apresenta-se em fase de amadurecimento em comparação com pesquisas desenvolvidas há décadas na Europa e nos Estados Unidos (MEDEIROS, 2006). Nas organizações brasileiras, a comunicação, apesar de já fazer parte das decisões, ainda não é planejada como um processo estratégico de gestão.

A comunicação tem importância fundamental para a divulgação das políticas de governo, e principalmente, para o discernimento dos servidores sobre seu papel no cumprimento das metas fixadas que, se forem cumpridas, acarretam em premiação pela produtividade. Um de seus objetivos é de gerar maior transparência na gestão e melhorar a qualidade dos serviços prestados.

Os processos de comunicação interna devem focar as Relações Públicas como importantes atores para a melhoria de relacionamento interno, alcance dos objetivos organizacionais e desenvolvimento dos processos de mudança.

Entre os tipos de comunicação, a administrativa tem grande importância no contexto organizacional, pois trata dos fluxos de informações que percorrem a instituição, equilibrando o organismo interno e externo onde se implanta, por permitir que cada funcionário seja convenientemente instruído quanto às atividades da empresa e saiba situar-se no seu interior. (FORTES, 2003).

7.3 BLOCO III – OS SERVIDORES E A COMUNICAÇÃO INTERNA

É indiscutível que comunicação interna deve ser priorizada dentro de qualquer organização, pública ou privada. No IFAM a comunicação precisa ser revista para que possam ser implantados programas que facilitem o processo comunicacional. Havendo mais integração entre os servidores e seus chefes imediatos, e entre os servidores e seus colegas de departamento, haverá muito mais vontade de permanência no local de trabalho e muito mais interesse em buscar novas conquistas.

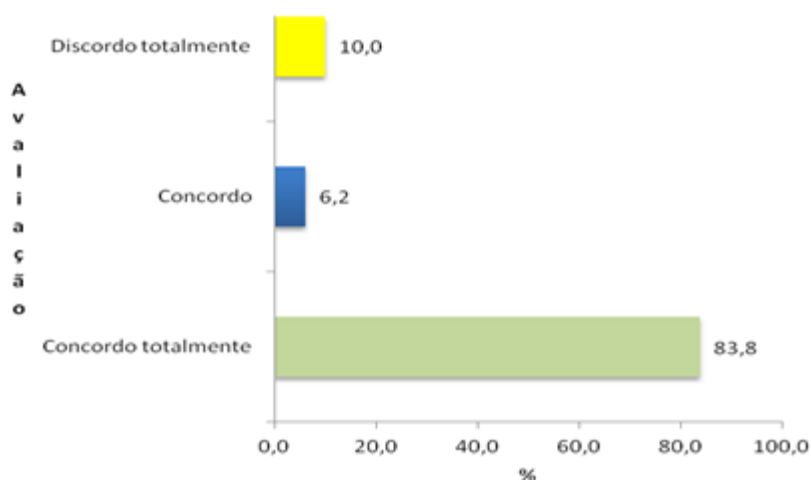
Segundo Hemais, (2005 *apud* ALMEIDA, 2007) o sucesso de uma empresa depende do nível de prioridade atribuída à comunicação interna, a qual deve ser

vista como um meio de estimular a criatividade, atuar como um instrumento poderoso para mudanças organizacionais e como um catalisador para levar a empresa adiante.

7.3.1 Comunicação Intra-Departamento

Gráfico 20 - Comunicação Intra-Departamento.

Dos entrevistados, 90,0% concordam ou concordam totalmente com a assertiva, e 10,0% discordam totalmente.



Você se comunica bem com os colegas de trabalho do seu departamento.

No CMDI do IFAM os relacionamentos interpessoais demonstram que os servidores mantêm vínculos de cordialidade.

De acordo com Morin (2002), o trabalho é uma atividade que coloca as pessoas em contato umas com as outras. Assim, quando este encontro pessoal é prazeroso, mesmo em atividades difíceis, o trabalho passa a ter sentido. Este prazer é encontrado em ambientes onde as pessoas participantes são francas e honestas.

O feedback não deve existir somente por parte do gestor em relação aos membros de sua equipe mas também deve ser passado entre colegas de trabalho. Com uma conversa adequada, buscando sempre cordialidade e respeito, este feedback certamente terá um efeito positivo.

Para Roman (2002) comunicar é mais do que transferência de informação de um emissor para um receptor. É um processo dialógico, vivo, complexo e dinâmico, no qual as pessoas estabelecem relações de afeto, ódio, amor, medo, solidariedade, hostilidade, etc. A comunicação integra múltiplos modos de expressão, resultante das variadas possibilidades de manifestação do ser humano e de sua necessidade de estabelecer relacionamentos.

O ambiente de trabalho favorece as inter-relações propiciando a satisfação, aumentando o potencial dos servidores.

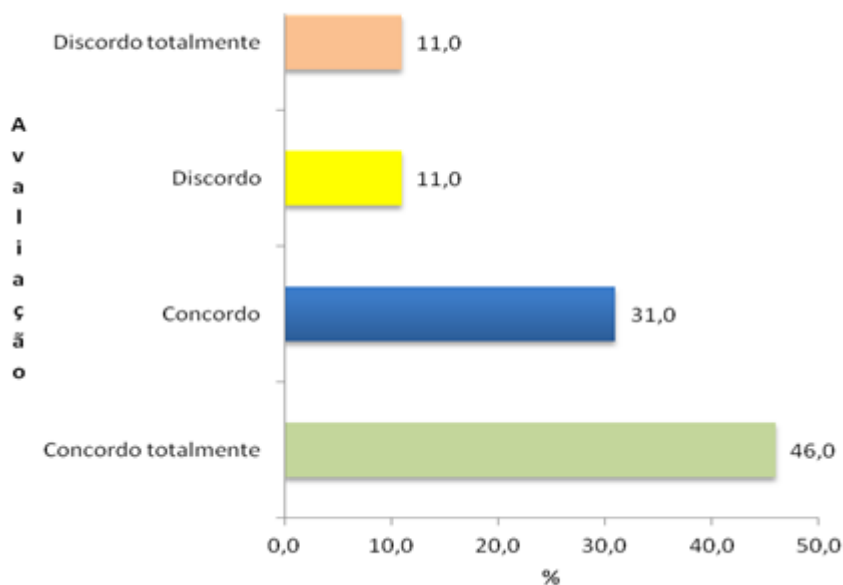
O ato de se comunicar faz parte do processo de interação humana tornando possível trocar ideias, expressar opiniões e sentimentos, adquirir conhecimentos, interagir com as pessoas, enfim, tornar-se um condutor de inter-relacionamentos pessoais.

Conscientizar os profissionais de uma Instituição Pública quanto à qualidade no relacionamento interno, que fatalmente refletirá no externo, é o ponto de partida para a implementação de um sistema de comunicação eficiente que possibilitará melhoras nas relações que lá se estabelecem de acordo com as determinações fixadas por uma diretriz que tem pretensões, muitas vezes, inéditas.

7.3.2 E-mail Institucional

Gráfico 21 - E-mail Institucional.

Dos entrevistados, 77,0% concordam ou concordam totalmente com a assertiva, e 22,0% discordam ou discordam totalmente.



Você utiliza seu e-mail institucional.

A pesquisa mostra que 77,0% dos respondentes utilizam seu e-mail institucional e apenas 22,0% discordam ou discordam totalmente dessa prática.

Observou-se que o e-mail pode ser considerado um instrumento bastante utilizado no relacionamento interno da Instituição, porém, verificou-se que existem pessoas que ainda não fazem uso deste recurso. Independente deste procedimento devem ser implantadas outras tecnologias que favoreçam os relacionamentos.

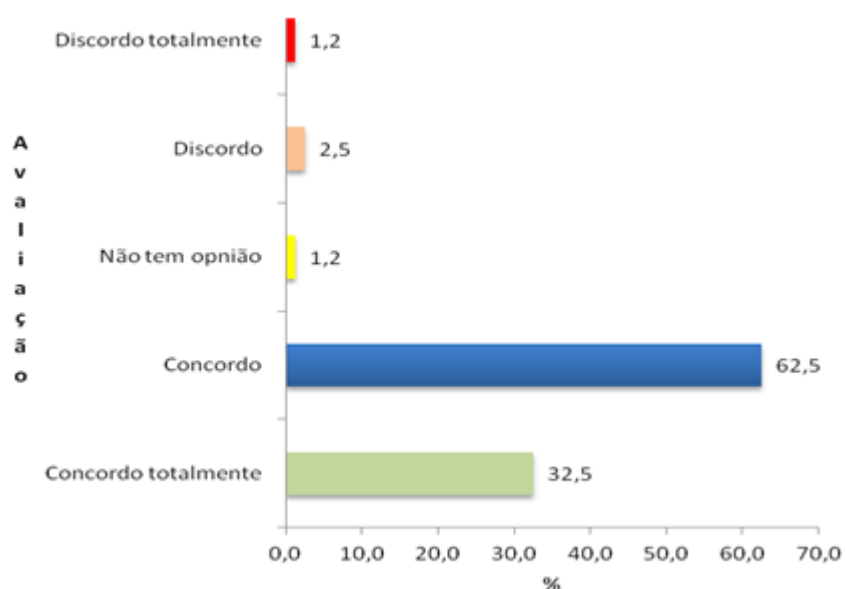
Cada organização deve procurar suas adequações e buscar o método que mais se aproxime da sua realidade e anseios.

“O emissor precisa saber que público deseja atingir e que reações pretende gerar. Deve, portanto, codificar a mensagem com uma total compreensão da maneira como o público-alvo geralmente decodifica as mensagens. Precisa transmitir a mensagem por meios eficazes que alcancem o público-alvo e desenvolver canais de feedback para monitorar as respostas.” (KOTLER 2000 p. 570)

7.3.3 Murais

Gráfico 22 - Murais.

Dos entrevistados, 95,0% concordam ou concordam totalmente com a assertiva, 1,2% não tem opinião e 3,7% discordam ou discordam totalmente.



Você tem o hábito de ler murais.

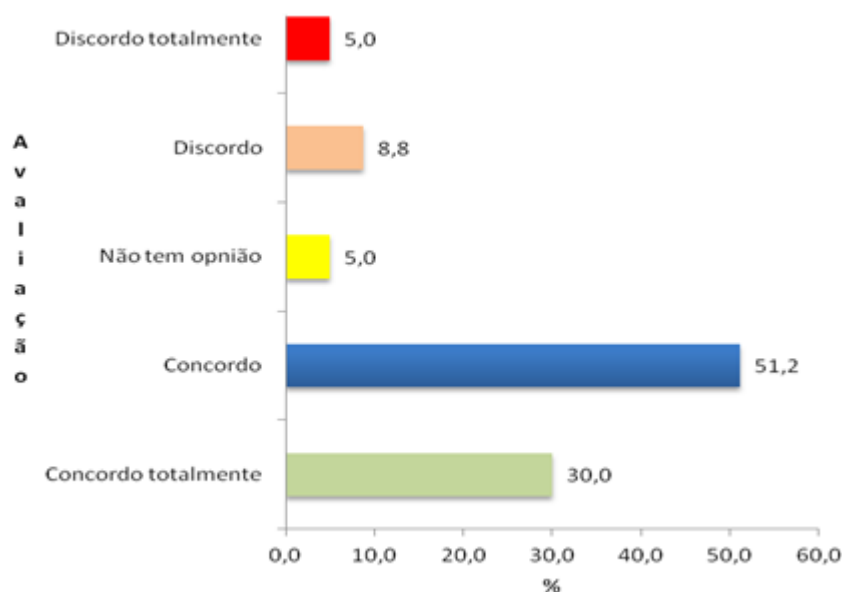
A maioria dos servidores entrevistados 95,0% costuma ler murais; 1,2% não tem opinião e 3,7% não tem esse hábito.

Sobre esse aspecto o que deve ser considerado são os vários recursos que podem ser utilizados no processo comunicativo, entre eles, o fato da comunicação escrita não se mostrar tão favorável porque somente as primeiras seis linhas são registradas mentalmente, já um discurso carregado de emoção ninguém esquece. Para Polito (2001), a oratória ainda é uma das ferramentas mais utilizadas e que hoje está ao alcance de todos os profissionais. Quem se comunica oralmente bem tem o poder em suas mãos. Apesar dos murais serem vistos como um meio muito eficiente de comunicação, estes devem ser constantemente atualizados.

7.3.4 Relação Chefe Imediato

Gráfico 23 - Relação Chefe Imediato.

Dos entrevistados, 81,2 % concordam ou concordam totalmente com a assertiva, 5,0% não tem opinião e 13,8% discordam ou discordam totalmente.



Você tem facilidade de comunicação com seu chefe imediato.

Os resultados indicam que 81,2 % dos servidores tem facilidade de comunicação com seu chefe imediato; 5,0% não tem opinião e 13,8% não tem tanta proximidade com seu superior.

Esses resultados comprovam que os servidores mantêm um bom relacionamento, o que favorece o ambiente de trabalho.

Segundo Santos, Behr e Valadão Júnior, (1999) o trabalho em equipe tem sido considerado um instrumento fundamental para o aumento da produtividade, para a solução de problemas complexos e, acima de tudo, parece ser relevante na moderna gestão das organizações.

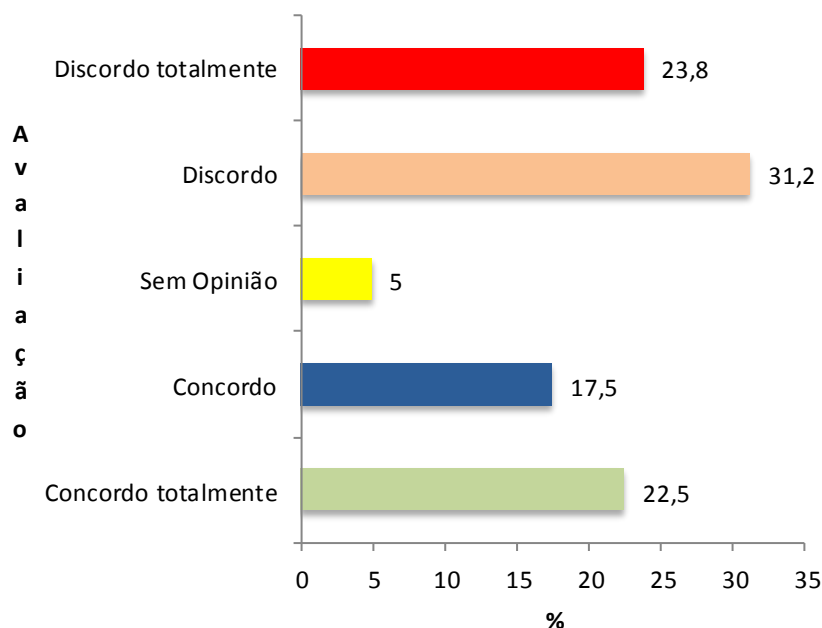
Os dados comprovam que existe integração social, trabalho em equipe no CMDI – IFAM, uma vez que a maioria dos servidores concordam com a assertiva, o que privilegia a implementação de mudanças e a obtenção de melhores resultados.

Uma das melhores maneiras de incutir o orgulho nas pessoas é dar-lhes o sentido de responsabilidade pelo que estão fazendo e ajudá-las, a saber, que elas desempenham uma função importante na Instituição.

7.3.5 Informações Claras

Gráfico 24 - Informações Claras.

Dos entrevistados, 40,0% concordam ou concordam totalmente com a assertiva, 5,0% não tem opinião e 55,0% discordam ou discordam totalmente.



As informações repassadas esclarecem suas dúvidas.

Houve equilíbrio nos resultados: 40% concordam que as informações esclarecem suas dúvidas, porém, 55,0% não concordam com a assertiva.

Atualmente, a comunicação organizacional tem sido considerada uma ferramenta importante para o crescimento das organizações, tendo como escopo principal informar e motivar seus colaboradores, dos diferentes níveis hierárquicos, transmitindo informações com clareza e objetividade, assim colaborando para o cumprimento de metas (SOUZA, 2010).

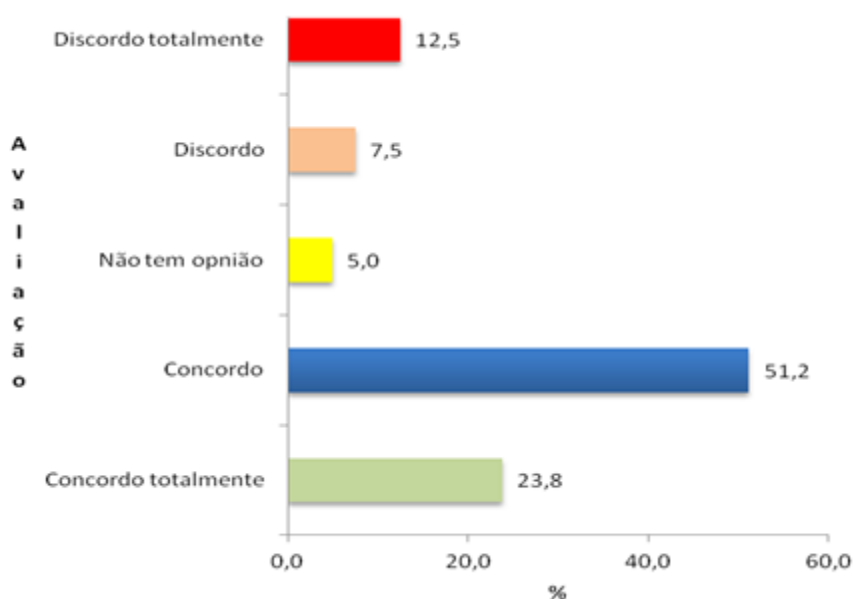
Com a necessidade de comunicação interna as organizações precisam tornar possível o desenvolvimento de ferramentas, por meio de ações que promovam a integração e o desenvolvimento dos funcionários. A persuasão do público interno deve conter informações bem direcionadas em linguagem direta e simples, que construam valores e culturas de integração entre setores.

De acordo com Corrado (1994, p. 44), “a comunicação mais eficiente com os empregados é vista como um meio para melhorar a produtividade e proporcionar um entendimento das metas organizacionais”. Deve motivar e direcionar o público interno para o cumprimento das metas acordadas. Nos dias atuais as empresas entenderam a necessidade de investir em seu público interno, seu maior aliado nas ações que envolvem racionalização de custos e a melhor operacionalização de serviços e produtos.

7.3.6 Atraso de Informações

Gráfico 25 - Atraso de Informações.

Dos entrevistados, 75,0% concordam ou concordam totalmente com a assertiva, 5,0% não tem opinião e 20,0% discordam ou discordam totalmente.



Você já obteve alguma informação que deveria ser repassada anteriormente.

As barreiras Administrativas e burocráticas acontecem de acordo com o trâmite de informações geradas pela organização, como a distância entre uma empresa e a outra, a diferença mediante a diferença de poder na organização;

Comunicações incompletas ou parciais constituem informações quebradas, alteradas ou dominadas por imprecisões em dados não comunicados ou ocultados.

Segundo Kunsch (2003, p. 75), “é impossível às pessoas observarem e assimilarem todas as mensagens com que são bombardeadas no seu ambiente social e nas organizações onde trabalham”. Observando as barreiras organizacionais o comunicador pode planejar melhor o uso de suas ferramentas comunicacionais para que a mensagem seja absorvida pelo público-alvo.

7.4 BLOCO IV – DADOS PESSOAIS

No bloco IV buscou-se, através dos resultados identificar o pesquisado por meio de seus dados pessoais e profissionais.

Os funcionários pesquisados dentre os docentes e técnico-administrativos encontram-se atuantes no Campus Manaus Distrito Industrial do IFAM, tanto os envolvidos nos setores técnico-administrativos quanto os docentes, que trabalham o ensino das seguintes divisões: Diretoria, Gerências, Coordenações e Departamentos.

Os dados coletados serviram para comprovar itens de total importância para o contexto da pesquisa:

O sexo para que se defina a prevalência em uma Instituição pública Federal, até para que se possa medir o nível de interesse organizacional;

Se o servidor é efetivo para que se possa medir o grau de envolvimento com a Instituição;

Administrativos ou docentes, porque apesar de conviverem e buscarem o alcance dos objetivos da mesma organização, geralmente tem perfil comportamental diferente;

Departamento, por facilitar a localização dos pontos fracos e fortes da comunicação;

Identificando a escolaridade torna-se muito mais compreensível, determinados posicionamentos frente à organização; e,

Medindo o tempo de serviço pode-se avaliar situações e atitudes com relação à mudanças, rupturas de paradigmas, busca de melhorias, etc.

Quadro 4 - Resumo das Características Sociodemográficas.

Característica	%
Sexo	
Feminino	46,0
Masculino	56,2
Servidor efetivo	
Sim	95,0
Não	5,0
Servidor	
Administrativo	45,0
Docente	55,0
Departamento	
Biblioteca	3,2
CAE	3,2
CGP	3,2
CGTI	12,9
CRA	6,5
DAP	6,5
DEREC	9,7
GEEN	54,8
Escolaridade	
Doutorado	10,0
Especialização	38,0
Médio	15,0
Mestrado	22,0
Superior	15,0
Tempo	
Menos de 1 ano	6,2
De 1 a 5 anos	23,8
De 6 a 10 anos	2,5
De 11 a 15 anos	7,5
De 16 a 20 anos	26,2
Mais de 20 anos	23,8

Fonte: O autor.

7.4.1 Sexo

No grupo de 80 pesquisados, 46,0 % são mulheres e 56,25 % são homens, logo se ressalta a prevalência do sexo masculino, conforme mostrado no quadro acima, lembrando que a diferença não é expressiva no IFAM.

A predominância do sexo masculino se deve principalmente por se tratar de uma Instituição de Ensino que se fundamenta em cursos técnicos e tecnológicos ligados à área de Ciências Exatas, principalmente as engenharias.

Esse índice comprova que o IFAM, mesmo sendo uma instituição direcionada para área técnica e tecnológica é muito procurado pelo sexo feminino, fortalecendo mais ainda o equilíbrio do público estudantil.

Apesar dos indicadores afirmarem que o número de servidores do sexo masculino é superior ao feminino, essa realidade vem mudando sensivelmente nos últimos anos.

7.4.2 Servidor Efetivo

A maioria dos servidores do CMDI do IFAM são efetivos totalizando 95,0 %, apenas 5% não são efetivos. Isso demonstra que o quadro de servidores do CMDI – IFAM é composto de servidores que passaram por um processo seletivo, foram classificados e têm vínculo empregatício a nível federal, portanto muito mais comprometidos com a Instituição, comparados com os temporários que permanecem no quadro por um curto período.

Quando um servidor pertence ao quadro efetivo de uma Instituição, sua condição é muito mais favorável para que se envolva com os projetos e ações desta organização. Por sua vez a organização deve preocupar-se com o envolvimento do funcionário que deve ser de ordem emocional, através de incentivos que os façam crer nas metas propostas.

7.4.3 Servidor

O quadro constata que existe pouca diferença entre o número de administrativos que somam 45,0% e o número de docentes que é de 55,0%. Os Técnico-administrativos demonstraram muito mais interesse em responder os

questionários, foi o grupo mais colaborativo com a pesquisa de onde se conclui que esses servidores passam muito mais tempo dentro da instituição, estando sujeitos a uma frequência maior de situações estressantes com relação a uma comunicação que deixa a desejar por não alcançar um nível satisfatório; uma relação direta tanto com a satisfação no ambiente de trabalho, que eleva padrão do indivíduo, quanto à qualidade dos serviços prestados.

Além disso, esses servidores permanecendo dentro do ambiente trabalho, se tornam mais vulneráveis às pressões para finalização de atividades e sobrecarga de compromissos, o que requer muito mais habilidade com os processos comunicativos, enquanto que o corpo docente tem maior liberdade para realizar uma parte dos seus trabalhos em domicílio, o que não significa uma redução de trabalho, e sim redução de tempo no local de trabalho, portanto, menos tempo sujeito a situações que o ponham diante de uma comunicação ineficiente.

Segundo Bordenave (1994) é através da comunicação que as pessoas compartilham experiências, ideias e sentimentos. Através dos relacionamentos os indivíduos sofrem influência mútua e, unidos, modificam a realidade em que estão inseridos. Cada ser humano seria um mundo fechado em si mesmo, sem a possibilidade da comunicação.

7.4.4 Departamento

Os resultados da pesquisa comprovam que muitos respondentes não indicaram o departamento onde trabalham. Pode-se explicar esse comportamento que levou a esse resultado, provavelmente é o fato de, apesar de não ter sido exigida a identificação dos respondentes, muitos departamentos têm o número muito reduzido de servidores, por esse motivo estes podem ter se sentido intimidados por deduzirem que seria mais fácil identificá-los. A Gerência de Ensino apresentou o maior número de respondentes, totalizando 54,8%, mesmo porque neste departamento estão lotados todos os docentes, além das gerências e diretoria de ensino. Em seguida por ordem decrescente os resultados são 12,9% para CGTI; 9,7% pertencem à DERECE; em seguida com o mesmo número aparece o CRA e o DAP, ambos com 6,5%; e a Biblioteca, a CAE e a CGP com 3,2%. Esse

questionamento foi feito, justamente para se localizar os pontos fracos e fortes da comunicação do CMDI – IFAM.

7.4.5 Grau de Escolaridade

A qualificação profissional é importante em qualquer ocasião e desta maneira, faz-se necessária a procura de soluções para atender as necessidades de um grupo que almeja crescimento profissional. A satisfação profissional destes servidores beneficia o IFAM, aumentando ainda mais o valor do seu capital intelectual.

Dentro dessa perspectiva, a busca pela progressão dos profissionais de uma Instituição origina-se do pressuposto de que, em tempos de intensa competitividade, o sucesso em longo prazo e a consequente possibilidade de sobrevivência de uma organização depende da sua capacidade de satisfazer necessidades e expectativas de seus servidores (POLITO, 2006).

Embora o quadro resumo das características sociodemográficas de identificação dos servidores mostre que há uma expressiva representatividade de servidores com formação em nível principalmente de Especialização 38,0%, e menos em nível de Mestrado 22,0%, Doutorado 10,0%, Superior e Médio 15,0%, deve-se considerar o número de servidores que não tiveram ainda, a oportunidade de crescerem profissionalmente, muitas vezes, por não ter acesso à informação de cursos de pós-graduação, dentro das instituições. A comunicação tem papel fundamental na divulgação dessas possibilidades de crescimento profissional, prestígio social e viabiliza o aumento da remuneração que promovem ganhos qualitativos na geração de resultados.

A formação acadêmica leva as pessoas a adquirirem mais conhecimentos, ampliando sua visão de mundo. Segundo Polito (2006) o homem que almeja o sucesso profissional vinculado a essas ações que potencializarão seu posicionamento nas organizações, encontra seu lugar de destaque na sociedade.

7.4.6 Tempo de Serviço

No que diz respeito a tempo de serviço o quadro apresenta a maioria dos servidores de 16 a 20 anos, com 26,2%; em seguida os servidores que têm de 1 a 5

anos, juntamente com os de mais de 20 anos, com 23,8%; de 11 a 15 anos os servidores com 7,5%; com menos de 1 ano de Instituição 6,2% e, finalmente, os servidores de 6 a 10 anos, com 2,5%. A incidência deve-se ao fato dos últimos concursos realizados para o plano de expansão do governo federal, enquanto que 50% tem idade superior a 16 anos de casa, o que evidencia uma população de profissionais mais madura. Portanto, é preciso dar uma atenção maior a esse conjunto, principalmente no setor público, onde a rotina e a ideia de estabilidade de emprego podem gerar o comodismo.

Segundo Goleman (2008) trabalhadores de mais idade trazem experiência, flexibilidade, lealdade e confiabilidade em determinados projetos. Trabalhadores com maior tempo de serviço na Instituição também podem contribuir treinando profissionais mais jovens e transmitindo-lhes experiência e conhecimentos acumulados durante longos anos, geralmente reduzindo o tempo de treinamento formal (GOLEMAN, 2008).

Portanto, um programa de Qualidade que promova através da comunicação e das gerências responsáveis, a rotatividade de tarefas ou atribuições e o envolvimento de seus funcionários, gerando satisfação no ambiente de trabalho, gera maior produtividade, motivando-os a adquirir novos aprendizados e experiências ainda dentro do IFAM.

7.5 BLOCO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão do instrumento de pesquisa solicita sugestões, dos servidores, para a melhoria da comunicação do CMDI – IFAM;

Muitas foram as sugestões feitas pelos servidores a respeito da comunicação interna do CMDI-IFAM. Onze pessoas não responderam a referida questão, o que é lamentável, pois é uma oportunidade imperdível de expor suas ansiedades, angústias, e delinear expectativas. Apesar de alguma serem coincidentes, a qualidade das sugestões é sem dúvida, bastante consistente da condição insatisfatória que vivencia o CMDI – IFAM, com relação à comunicação interna.

7.5.1 Sugestões

De acordo com Susin (2003 *apud* ALMEIDA, 2007) para um programa de comunicação interna faz-se necessário a clareza, a objetividade, o foco da mensagem, bem como criar mecanismos para checar o que foi comunicado pelo emissor, se obteve perfeita compreensão dos receptores, de modo a evitar distorções no grupo de funcionários.

Referente à capacitação:

- Oferecer aos servidores cursos de comunicação interpessoal e relações humanas;
- Capacitar líderes sobre comunicação institucional;
- Promover sistemas de palestras que visem à interação dos profissionais e meios para se conseguir uma comunicação de qualidade.
- Valer-se dos profissionais das áreas técnicas para aplicarem seus conhecimentos em projetos comunicacionais;
- Incentivar eventos com qualidade para que todos possam participar.

Iniciativas institucionais:

- Criar uma assessoria de comunicação, com grupo ou setor responsável por maximizar o fluxo de informações,
- Motivar o comprometimento dos servidores responsáveis pela comunicação, buscando colaboradores que gostem de trabalhar com esse assunto;
- Criar coordenação de comunicação autônoma e independente com recurso material e profissional especializado;
- Maior comprometimento por parte dos gestores para investirem mais interesse na comunicação;
- Organizar e implementar um departamento/coordenação com servidores e equipamentos que agilizem o desenvolvimento das atividades.

- Criar um espaço na antiga biblioteca apropriado só para a comunicação (interna e externa);
- Concurso público para profissional da área de comunicação, que possa assumir a comunicação no campus;
- Criar um setor com profissionais habilitados para essa finalidade. Ex: designer, jornalista, publicitário, que prime pela arte da divulgação;
- Diálogo entre a Diretoria e servidores;
- Programas comunicacionais que valorizem os relacionamentos internos e a divulgação permanente das decisões dos gestores;
- Maior interação entre os setores; As informações devem ser feitas por chefias;
- Melhor comunicação entre os setores; troca de informações;

Aspectos estruturais e funcionais:

- Utilizar e-mails com confirmação de leitura;
- Acesso diário à página do CMDI;
- Informar com antecedência;
- Melhorar o software do e-mail institucional;
- Avisos na hora do intervalo;
- Mural de atos normativos, reuniões internas, eventos de interação entre os servidores;
- Criação de rádio; criação de ambiente adequado com um televisor com as novidades constantemente sendo disponibilizadas em forma de imagens;
- Reuniões, folders, conversas informais, seminários, avisos;
- Painéis eletrônicos digitais, SMS, outdoors, Intranet, etc.
- Que todos os turnos tenham o mesmo padrão de informação, quando se tratar de assuntos de interesse particular e/ou coletivo;
- Criação de uma rádio interna;
- Melhor apoio e uso de recursos de multimídia;
- Convocar para as reuniões com pelo menos uma semana de antecedência;
- Maior clareza, mais disponibilidade, vontade de participar, eliminar os protecionismos;

- Atualização dos avisos nos murais;
- Motivação para comunicação online de chats; recurso de telefonia interna/externa;
- Informes internos diários (impressos no quadro de aviso dos professores);
- Mais reuniões com relação a mudanças para a efetiva comunicação;
- Discutir com a comunidade discente/docente sobre a importância da comunicação para veicular assuntos institucionais;
- Criação e divulgação de um blog institucional;
- Fazer um jornal semanal e alimentar as informações no site;
- Os tablets devem ser configurados com softwares que facilitem a comunicação;
- Informações que envolvem verbas também devem ser compartilhadas;
- Mais transparência nos atos administrativos, seja na reitoria, seja na interface reitoria/CMDI;

Todas essas expectativas confirmam a ansiedade que os servidores estão vivenciando por resolver os entraves que se encontram presentes nas ações comunicacionais do CMDI do IFAM. Sempre vale ressaltar que qualquer iniciativa de melhorias neste sentido, de se aprovar programas comunicacionais deverá ser estendido para todos os campi que compõem a estrutura do IFAM, principalmente porque não se faz comunicação isoladamente.

No BLOCO 1 o resultado percentual médio implica dizer que a maioria discorda das assertivas (45,2%) e (38,8%) concorda.

No BLOCO 2 existe um equilíbrio entre concordância e discordância. Ambos com percentual de (47,1%).

No BLOCO 3 (83,8%) concordam com as assertivas e (13,8%) discordam.

7.6 CRUZAMENTOS

Você considera a comunicação interna do CMDI de boa qualidade.

Há quanto tempo você trabalha na Instituição?

Quadro 5 - Relação Tempo/Qualidade.

Avaliação	Tempo (anos)						Total
	Menos de 1	De 1 a 5	De 6 a 10	De 11 a 15	De 16 a 20	Mais de 20	
Concordo totalmente	0,0	1,3	0,0	0,0	0,0	1,3	2,5
Concordo	3,8	3,8	2,5	0,0	6,3	1,3	17,5
Não tem opinião	1,3	15,0	5,0	5,0	7,5	10,0	43,8
Discordo	1,3	2,5	1,3	0,0	5,0	6,3	16,3
Discordo totalmente	0,0	1,3	3,8	2,5	7,5	5,0	20,0
Total	6,3	23,8	12,5	7,5	26,3	23,8	100,0

Fonte: O autor.

Do total de entrevistados, com tempo de:

Menos de 1 ano de serviço, 3,8% concordam com a comunicação de boa qualidade, 1,3% não tem opinião e 1,3% discordam de que a comunicação é de boa qualidade.

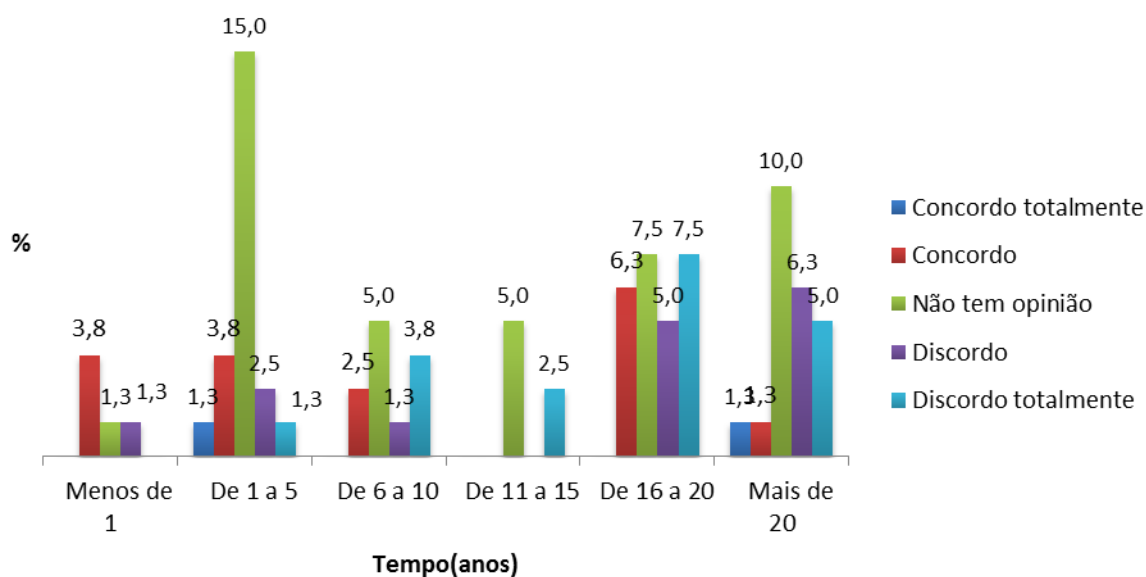
De 1 a 5 anos, 5,1% concordam ou concordam totalmente com a comunicação de boa qualidade, 15,0% não tem opinião, 3,8% discordam ou discordam totalmente da comunicação de boa qualidade.

De 6 a 10 anos, 2,5% concordam com a comunicação de boa qualidade, 5,0% não tem opinião e 5,1% discordam ou discordam totalmente com a comunicação de boa qualidade.

De 11 a 15 anos, 5,0% não têm opinião e 2,5% discordam totalmente.

De 16 a 20 anos, 6,3% concordam com a comunicação de boa qualidade, 7,5% discordam e 12,5% discordam ou discordam totalmente.

Os que tem mais de 20 anos, 2,6% concordam ou concordam totalmente, 10,0% não tem opinião, 11,3% discordam ou discordam totalmente com a comunicação de boa qualidade.

Gráfico 26 - Relação Tempo/Qualidade.

A comunicação contribui para a melhoria da qualidade do seu trabalho.
Você conhece a pessoa responsável pela comunicação da Instituição.

Quadro 6 - Comunicação Qualidade/Afinidade.

Conhece a pessoa responsável pela Comunicação						
Comunicação de boa qualidade	Concordo totalmente	Concordo	Sem opinião	Discordo	Discordo totalmente	Total
Concordo totalmente	1,3	0,0	0,0	0,0	1,3	2,5
Concordo	1,3	2,5	0,0	0,0	13,8	17,5
Não tem opinião	2,5	8,8	0,0	3,8	28,8	43,8
Discordo	3,8	1,3	1,3	0,0	10,0	16,3
Discordo totalmente	1,3	1,3	0,0	2,5	15,0	20,0
Total	10,0	13,8	1,3	6,3	68,8	100,0

Fonte: O autor.

Dos entrevistados, aqueles que Concordam ou concordam totalmente com a afirmativa da comunicação de boa qualidade.

5,1% concordam ou concordam totalmente com a afirmativa de conhecer a pessoa responsável pela comunicação,

15,1% afirmam não conhecer a pessoa responsável pela comunicação.

11,3% não tem opinião sobre a afirmativa da comunicação de boa qualidade e afirmam conhecer a pessoa responsável pela comunicação,

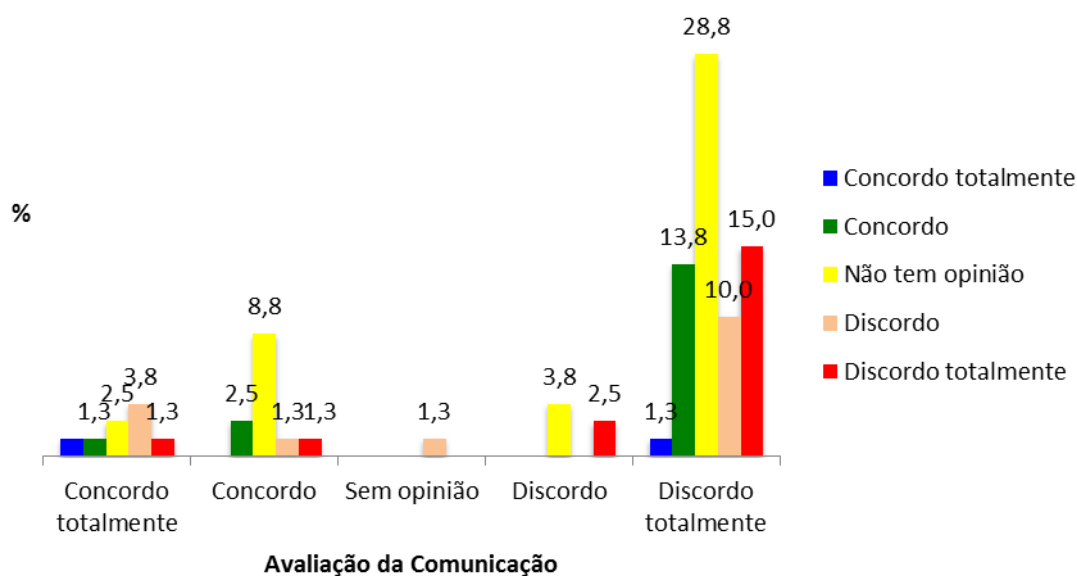
32,6% não tem opinião sobre a comunicação e discordam ou discordam totalmente do fato de conhecer a pessoa responsável pela comunicação.

7,7% discordam da afirmativa da comunicação de boa qualidade e afirmam conhecer a pessoa responsável pela comunicação,

1,3% discordam da afirmativa da comunicação de boa qualidade e não tem opinião sobre conhecer a pessoa responsável pela comunicação,

27,5% discordam ou discordam totalmente da afirmativa da comunicação e discordam ou discordam totalmente da afirmativa de conhecer a pessoa responsável pela comunicação.

Gráfico 27 - Comunicação Qualidade/Afinidade.



CAPÍTULO 8 PROPOSTA DE MELHORIAS PARA A COMUNICAÇÃO INTERNA DO CMDI-IFAM

A pesquisa forneceu dados por meio dos quais os servidores puderam demonstrar o grau de insatisfação com relação à comunicação no CMDI – IFAM.

Foram entrevistadas mais pessoas do sexo masculino, embora a diferença não tenha sido tão expressiva. Também foram questionados quanto aos meios de comunicação, utilizados entre o CMDI-IFAM e seus servidores, se são eficientes e as respostas, mais uma vez, mostraram que não.

Observou-se que muitos servidores não conhecem a pessoa responsável pela comunicação da Instituição. Isso é um dado preocupante porque deveria ser a pessoa mais acessível dentro da organização.

Os servidores que demonstraram muito mais interesse em responder os questionários da pesquisa, na sua maioria, ocupam cargos técnico-administrativos efetivos e possuem muito tempo de trabalho na instituição. Todas essas questões devem ser levadas em consideração quando se pretende construir programas comunicacionais que buscam vencer obstáculos e estabelecer uma comunicação onde os inter-relacionamentos sejam priorizados e o clima organizacional ofereça tanto bem estar e satisfação no ambiente de trabalho, como oportunidade de crescimento profissional de uma maneira justa, com tratamento igualitário.

A proposta de um programa comunicacional que finalmente faça a comunicação funcionar de maneira que todos os servidores se sintam partícipes do processo, dando sugestões, fazendo críticas, sendo colaboradores e defendendo os objetivos que são de todos para que a comunicação se realize de forma ampla, clara, plena e objetiva, transformando essas práticas que perpetuam principalmente as instituições públicas, por serem mais tradicionalistas em seus posicionamentos.

A proposta deverá ser aprovada pelos gestores e em seguida será aplicada a estratégia do Oceano Azul por meio da aplicação da matriz das quatro ações (eliminar, reduzir, criar e elevar) padrões que rompam paradigmas e busquem conquistar espaços inusitados, desbravar universos nunca antes conquistados e atrair o maior número possível de colaboradores para serem capacitados através de palestras e cursos sobre relações pessoais, comunicação interna, e outras

atividades que não só envolvam o maior número de colaboradores, como também façam parte de uma equipe que prime por fazer uma comunicação que beneficie informações atualizadas, bem esclarecedoras.

Os cursos de capacitação podem mesmo promover viagens aos locais em que a comunicação é referência nacional, para que se aprenda com a experiência que eles já vivenciaram e que agora desfrutam de uma comunicação que retorna ganhos pessoais e coletivos e maior produtividade para a Instituição.

Vários profissionais da maior competência comporão a estrutura básica do programa comunicacional, entre eles, jornalistas, designers, programadores visuais, recursos humanos, publicitários, que valorizem a arte da divulgação; e colaboradores representantes de todos os departamentos que coordenarão os primeiros trabalhos, cuja expansão se tornará inevitável. Mas, isto de forma alguma impedirá que a política de comunicação tenha uma construção coletiva e estratégica para determinar melhorias para a Instituição.

Outra preocupação deste primeiro momento da proposta é referente à capacitação, que deve priorizar palestras e cursos que visem à interação dos profissionais sobre relacionamentos interpessoais, relações humanas, comunicação interna, gestão participativa, comunicação de qualidade, etc. Esses cursos e palestras não se restringirão aos servidores, mas também aos líderes que devem buscar a formação cada vez maior sobre comunicação institucional.

Por ser uma escola voltada para a área técnica e tecnológica o CMDI – IFAM deve valer-se de seus profissionais para aplicarem seus conhecimentos em projetos comunicacionais. Esta coordenação em expansão funcionará como elemento difusor de ideias e programas, tendo funções básicas, enquanto incentiva eventos que envolvam a todos, com qualidade, eventos de interação entre os servidores; que motive o comprometimento dos servidores responsáveis pela comunicação, que busque colaboradores que gostem de trabalhar com esse assunto; que tenha comprometimento por parte dos gestores para investirem mais e com maior interesse na comunicação.

Quando se fala de comunicação fala-se também de envolvimento coletivo, daí surgirem solicitações que só podem ser atendidas por iniciativas institucionais, como:

- Criar uma assessoria de comunicação, com setor responsável por maximizar o fluxo de informações, de independência autônoma e com recurso material e profissional especializado;
- Disponibilizar um espaço apropriado só para a comunicação (interna e externa);
- Manter uma coordenação de comunicação, alimentada por profissionais da área de comunicação, selecionados em concurso público, que possam assumir a comunicação no campus;
- Procedimentos que dependem, exclusivamente de iniciativas institucionais. Esses comportamentos vão desde o diálogo entre a Diretoria e servidores;
- Gestão transparente, que valorize a divulgação permanente das decisões dos gestores, como também a maior interação entre os setores estimulando a troca de informações.

A proposta foi elaborada utilizando as diretrizes do Instituto Federal do Paraná - IFPR e do Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC, mas também, e principalmente, a partir das sugestões dos servidores do CMDI-IFAM, por isso, é preciso voltar-se para os aspectos estruturais e funcionais, como:

- Utilização e-mail institucional com confirmação de leitura;
- Favorecer o acesso diário à página do CMDI;
- Mural de atos normativos, reuniões internas;
- Criação de ambiente adequado para a comunicação com um televisor;
- Folders, seminários, painéis eletrônicos digitais, SMS, outdoors, Intranet, etc.
- Que todos os turnos tenham o mesmo padrão de informação;
- Criação de uma rádio interna;
- Melhor apoio e uso de recursos de multimídia;
- Atualização dos avisos nos murais;
- Motivação para comunicação online de chats; recurso de telefonia interna/externa;
- Discutir com a comunidade discente/docente sobre a importância da comunicação para veicular assuntos institucionais;
- Criação e divulgação de um blog institucional;
- Fazer um jornal semanal e alimentar as informações no site;

- Os tablets devem ser configurados com softwares que facilitem a comunicação;
- Mais transparência nos atos administrativos, seja na reitoria, seja na interface Reitoria/CMDI;

A disponibilidade, aprovação e liberação do programa comunicacional, pelos gestores da Instituição será justificada pelas diretrizes pautadas nas iniciativas do IFPR e do IFSC que se acredita ser do interesse, não só da comunidade interna e externa, mas, principalmente por parte dos gestores da Instituição.

O programa receberá o nome de COM-IF e se norteará de acordo com:

- A gestão participativa;
 - Estabelecer uma intensa política de relacionamento com os públicos prioritários (professores e técnicos – servidores – alunos e sociedade);
 - Estreitar o relacionamentos com os campi e Pró-Reitorias;
 - Enfatizar a importância do IF enquanto instituição pública, com função social e responsabilidades em relação à sociedade brasileira (Comunicação Pública).
 - Consolidar a Coordenação de Comunicação como uma unidade/estrutura administrativa com potencialidade de expansão e importância estratégica.
 - Fortalecer o relacionamento do IF com outros institutos federais, CONIF e SETEC.
 - A Política de Comunicação, que busca promover a comunicação entre seus públicos estratégicos.
- As políticas e os programas recentes do Governo Federal na área da educação (Mulheres Mil, Pronatec, Política de reservas de vagas, inclusão social e outros) trouxeram novos desafios e para enfrentá-los são necessárias às ações de comunicação emergenciais e a percepção da marca institucional no cumprimento do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).
- Um dos pontos mais fortes dessa política de comunicação é a sua construção coletiva, dentro de uma cultura de debates para que se reconheça a comunicação como elemento estratégico para o melhor funcionamento da instituição.

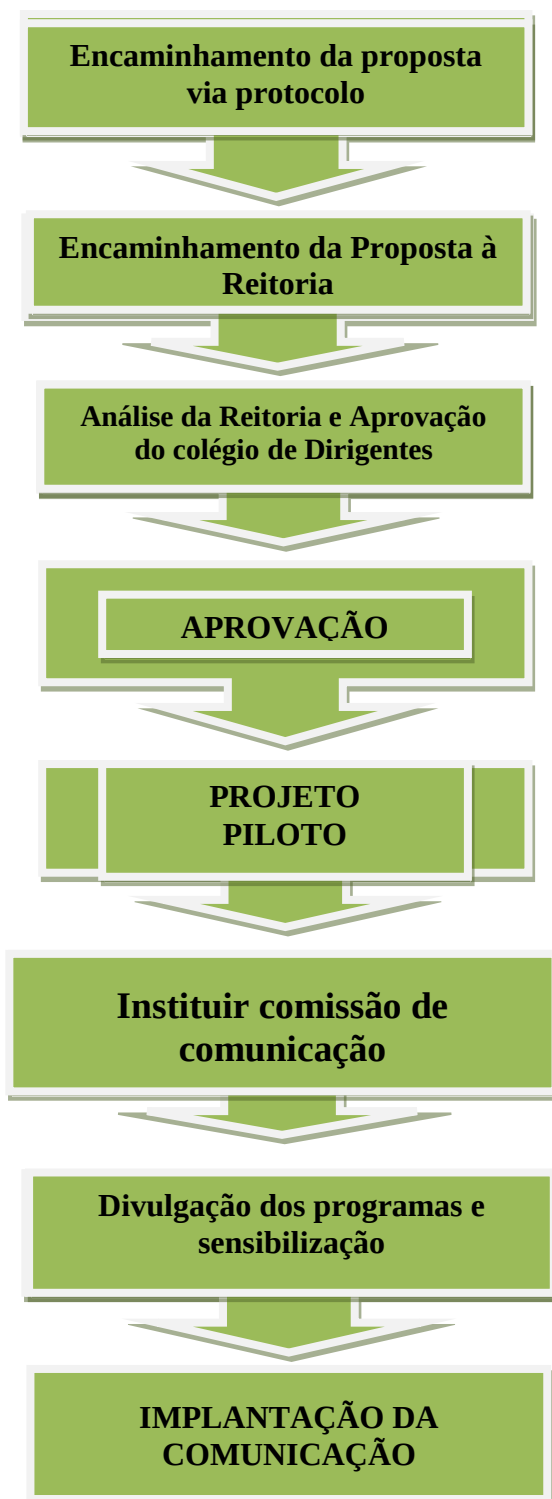
- O processo de construção da Política de Comunicação terá seu início com um seminário que contará com a participação dos gestores e de representantes de seus públicos internos dos vários setores e campi. No evento deverão ser explicados os objetivos, o alcance, a metodologia e o cronograma da elaboração do documento. Todas as etapas da construção desta política deverão ser acompanhadas pela comunidade e demais públicos de interesse em um ambiente virtual específico. Depois de várias outras reuniões a Política será apreciada pelo Colégio de Dirigentes e aprovada pelo Conselho Superior, aos moldes do IFSC.
- A Política de Comunicação deverá abordar temas dentro da comunicação organizacional, comunicação no ambiente educacional, públicos estratégicos, comunicação interna, canais de relacionamento, relacionamento com a imprensa, fontes do IFSC, promoção, planejamento e organização de eventos, comunicação e divulgação científica, campanhas de ingresso, mídias sociais, comunicação e gestão de crises, gestão da comunicação e plano de comunicação.
- A Política de Comunicação deverá ser sistemática e permanentemente avaliada de modo a incorporar as mudanças resultantes do desenvolvimento de novas tecnologias garantindo que deverá ser sempre atualizada.
- As atribuições da Política de Comunicação são muitas e tem como temas básicos:
 - Comunicação Organizacional;
 - Comunicação no Ambiente Educacional;
 - Definição dos Públicos Estratégicos;
 - Comunicação Interna;
 - Canais de Relacionamento: criação, avaliação e articulação dos canais, Identidade visual, Ouvidoria e integração da comunicação;
 - Relacionamento com a Imprensa: ações na imprensa e com os jornalistas, estrutura profissional, pressupostos e posturas, capacitação das fontes;
 - Fontes: capacitação, legitimação em situações de crises, visibilidade das principais fontes, acompanhamento e avaliação;
 - Planejamento, realização, promoção, apoio e patrocínio de eventos: planejamento, gestão avaliação do retorno institucional;
 - Comunicação e divulgação científicas;

- Campanhas de ingresso: importância das ações especiais, prática da comunicação integrada; participação de instituições parceiras, conhecimento do perfil dos inscritos, etc.;
- As Mídias Sociais: Código de conduta, criação de ambientes e espaços, monitoramento das mídias;
- Comunicação e Gestão de Crises: gestão de crises, Ações de comunicação em situações críticas, articulação de canais de relacionamento, explicitação das fontes, monitoramento da crise na imprensa, posturas de comunicação diante da crise;
- Gestão da Comunicação: pressupostos básicos, capacitação em comunicação, estrutura profissional de comunicação, gestão dos canais de relacionamento, gestão da política de comunicação, elaboração dos manuais de comunicação e outros documentos;
- Plano de Comunicação;
- Divulgação e Internalização da Política de Comunicação: Divulgação para os públicos externos.

Esse programa tem pretensões de ser implantado o quanto antes, no máximo em 2014, para mexer com essas estruturas retrógradas e encontrar uma comunicação cheia de boas expectativas.

A pesquisadora confirma que todas essas perspectivas confirmam a ansiedade que os servidores estão vivenciando para resolver os entraves que se encontram presentes nas ações comunicacionais do CMDI do IFAM. Vale ressaltar que qualquer iniciativa de melhorias neste sentido, de se aprovar programas comunicacionais deverá ser estendido para todos os campi que compõem a estrutura do IFAM, principalmente porque não se faz comunicação isoladamente; é impossível se pensar a comunicação dissociada do envolvimento dos relacionamentos.

8.1 ESQUEMA DE APRESENTAÇÃO E APROVAÇÃO DAS MELHORIAS PARA A COMUNICAÇÃO INTERNA



CAPÍTULO 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa forneceu dados que objetivaram, por meio de questionários, mensurar o fluxo da comunicação no Campus Manaus Distrito Industrial - CMDI-IFAM.

Esses dados coletados serviram para medir o grau de insatisfação dos servidores com relação à comunicação interna da Instituição. Um grande número de entraves e ruídos foram detectados embora alguns servidores tenham manifestado posturas diferentes, contraditórias.

De um universo de 80 pesquisados 36,2% não consideram a comunicação interna do CMDI-IFAM de boa qualidade; mas o que mais surpreendeu foram as pessoas que não tem opinião sobre isso que totalizaram 43,8%. Como, em uma Instituição de ensino pode-se entender que seus servidores não manifestem suas opiniões sobre um tema de total relevância como deve ser vista a comunicação.

Sobre a instituição estimular a comunicação entre os servidores pode-se garantir posicionamentos contrários a essa afirmação.

Em suma, espera-se que os resultados obtidos pela pesquisa sejam considerados como justificativa para implementação de um programa comunicacional no IFAM e, que, mais Institutos Federais de Ensino desenvolvam pesquisas a fim de propor soluções inter-relacionais em benefício dos servidores das instituições federais, contribuindo não somente para o aumento da produtividade, mas também para a satisfação no ambiente de trabalho elevando o serviço público ao padrão de reconhecimento da sociedade brasileira.

Esses dados fornecidos confirmam a hipótese de pesquisa de que os processos da comunicação devem fazer parte do dia a dia de qualquer organização que valorize o ser humano para melhor operacionalização e produtividade.

Considerando todos os resultados da análise dos dados coletados, foi possível elaborar a proposta de um programa comunicacional, de acordo com as necessidades da instituição; priorizando a capacitação; assim como fatores, que somados possam contribuir significativamente para melhorar seu desempenho, desenvolver e aumentar os ganhos em produtividade.

O setor público, quanto às instituições federais de ensino médio e superior devem prezar pelas boas condições de trabalho operacional, além do oferecimento da tradicional estabilidade. Portanto, a confirmação da hipótese afeta diretamente na produtividade e eficácia organizacional do IFAM.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. M. de S. **A Comunicação Interna como um Instrumento de Promoção da Qualidade: Estudo de Caso em uma Empresa de Comunicação Global**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Itajubá, MG, 2007.

ANDION, M. C. & FAVA, R. **Planejamento Estratégico**. Coleção Gestão Empresarial. FAE Centro Universitário. Curitiba, PR, 2007.

ANDRADE, M. J. O.; RIETOW, V.; MORAES, P. E. S. **O Importante Processo da Comunicação para a Gestão da Qualidade e a Implementação das Normatizações ISO 9001**. *Revista Intersaberes*, Curitiba, PR, a.2, n.3, p. 133 – 148, jan/jun., 2007.

AQUINO, J. M. C. de. **Identificação e Imagem do Servidor Público**: Um estudo com os usuários do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade Fumec - Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, BH, 2010.

BATISTA, B. B. **Estilos de Gerência da Informação**: O Caso da Secretaria de Transportes e Obras Públicas do Estado de Minas Gerais. Dissertação de mestrado. Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, MG, 2007.

BORDENAVE, J. E. D. **Educação a Distância e Formação Profissional**. *Revista Brasileira de Educação a Distância*, Rio de Janeiro, RJ, v.1, n.3, p. 9-18, mar/abr., 1994.

BORDENAVE, J. E. D. **Além dos Meios e Mensagens**: Introdução à Comunicação como Processo, Tecnologia, Sistema e Ciência. 7. ed. Rio de Janeiro, RJ: Vozes, 1995.

BRASIL. **Constituição Federal 1988**. Título II Dos Direitos e Garantias Fundamentais. Capítulo I DOS DIREITOS E DEVERES INDIVIDUAIS E COLETIVOS. Art. 5º, Inciso XIV e XXXIII.

BRASIL. **Constituição Federal 1988**. Título III Da Organização do Estado. Capítulo VII DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Seção I DISPOSIÇÕES GERAIS. Art. 37º, § 3º, Inciso II.

BRASIL. **Constituição Federal 1988**. Título VIII Da Ordem Social. Capítulo III DA EDUCAÇÃO, DA CULTURA E DOS DESPORTOS Seção II DA CULTURA. Art. 216, § 2º.

BRUM, A. de M. **Endomarketing como Estratégia de Gestão**. 3. ed. Porto Alegre, RS: L&PM, 2005.

BUENO, W. da C. **Comunicação empresarial. Teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

CARDIA, A. N. **Comunicação Interna e Gestão da Qualidade Total: O caso Volkswagen – unidade Resende**. v.14, a. 2. São Paulo, SP, 2004.

CARDOSO, C. **Comunicação Organizacional Hoje II: Novos Desafios, Novas Perspectivas**. Salvador, BA: EDUFBA, 2004.

CARVALHO, J. L. M. de. **Contribuição para a Gestão da Integração no Processo de Desenvolvimento de Produto**. Tese de doutorado em Engenharia de Produção. UFSCar. São Carlos, SP, 2006.

CAUCHICK, M.; FLEURY, A.; MELLO, C. H. P.; NAKANO, D. N.; LIMA, E. P.; TURRIONE, J. B.; LEE HO, L.; MORABITO, R.; MARTINS, R. A.; SOUSA, R.; GOUVÊA da COSTA, S. E.; e, PUREZA, V. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. 2.ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier: ABEPRO, 2012.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2005.

CORRADO, F. M. **A Força da Comunicação: Quem não se Comunica**; Tradução: Bárbara Theoto Lambert; Revisão técnica Mário Tapias Gomes. São Paulo, SP: Makron Books, 1994.

CORTE, M. **Modelo de Exelência na Gestão Pública de Sorocaba**. XIV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Salvador, BA, 27-30 de oct. 2009.

DEMO, P. **Pesquisa e Informação Qualitativa: Aportes Metodológicos**. Campinas, SP: Papirus, 2001.

DUARTE, J. **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: Teoria e Técnica**. São Paulo, SP: Atlas, 2003.

FASCINA, J. B. **A Importância do Departamento de Comunicação Interna na Empresa.** Monografia em Comunicação Social - Jornalismo. Centro Universitário Nove de Julho, São Paulo, SP, 2006.

FAVARIN, A. M.; MATIAS, G. M.; IIDA, T. S. **Liderança e Comunicação: A Atuação das Relações Públicas junto às Lideranças Administrativas em Organizações.** Universidade Estadual de Londrina, PR, 2008.

FERREIRA, A. **Modelo de Excelência em Gestão Pública no Governo Brasileiro: Importância e Aplicação** – XIV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Salvador, BA, 27-30 de oct. 2009.

FERREIRA, A. do A. **Comunicação para a Qualidade.** Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2004.

FORTES, W.G. **Relações Públicas: Processo, Funções, Tecnologia e Estratégias.** São Paulo, SP: Summus, 2003.

GOLEMAN, D. **Modernas práticas na gestão de pessoa.** Tradução Thereza Ferreira Fonseca – Rio de Janeiro. Elsevier, 2008.

GUERRA, B. M. **Lei 8.112/90 – Regime Jurídico Único e Legislação Complementar: Complementado e Comentado.** Belo Horizonte, BH: UFMG/ Departamento de Administração Pessoal, 2009.

INKOTTE, A. L. **Endomarketing: Elementos para a Construção de um Marco Teórico.** Dissertação de Mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, 2000.

KIM, W. C. e MAUBORGNE, R. **A Estratégia do Oceano Azul – Como criar Novos Mercados e tornar a Concorrência Irrelevante.** 13. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2005.

KOTLER, P. **Administração de Marketing.** 10. ed. São Paulo, SP: Prentice-Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** 5. ed. Rio de Janeiro, RJ: Prentice-Hall, 1993.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** 4. ed. São Paulo, SP: Summus, 2003.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento e Gestão Estratégica de Relações Públicas nas Organizações Contemporâneas.** In: **Anàlisi**, Universitat Autònoma de Barcelona, n.34, p.125-139, 2006.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação Organizacional: Conceitos e Dimensões dos Estudos e das Práticas.** **Faces da Cultura e da Comunicação organizacional**, v.2, p. 169 – 192, São Caetano do Sul, SP, 2006.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1991.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo, SP: Atlas, 2006.

MEDEIROS, R. **A Comunicação Interna numa Organização Pública.** Dissertação de Mestrado em Administração, na área de Gestão e Políticas Públicas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, 2006.

MEIRELES, H. L. **Direito administrativo brasileiro.** São Paulo, SP: Malheiros, 2006.

MESTIERI, C. E. **Relações Públicas: Arte de Harmonizar Expectativas.** São Paulo, SP: ABERJE Editorial, 2004.

MINAYO, M. C. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde.** Rio de Janeiro, RJ: Abrasco, 2007.

MINTZBERG, H.; QUINN, L.B. **O Processo da Estratégia.** 3.ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.

MORIN, E. **Os sentidos do trabalho.** São Paulo: RAE, Ago/Set/Out. 2002, p.71-75.

MOSCOVICI, F. **Renascença organizacional, a revalorização do homem frente à tecnologia para o sucesso da nova empresa.** Rio de Janeiro, RJ: José Olympio, 1999.

MOZZATO, A. R. e GRZYBOVSKI, D. **Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios.** RAC, Curitiba, PR, v. 15, n. 4, p. 731-747, Jul./Ago. 2011.

NASCIMENTO, V. dos S. **A Comunicação Interna como Estratégia de Visibilidade para a Educação Profissional no Interior.** Revista Eletrônica Multidisciplinar Pindorama do Instituto Federal da Bahia – IFBA, n.1, a.1, p. 1 – 19, Agosto, 2010.

NUNES DE MELO, M.S.V. **De Escola de Aprendizes Artífices a Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas: cem anos de história.** – Manaus, AM: Editora, 2009.

OLIVEIRA, I. de L. **Estrutura e Funções da Comunicação nas Organizações: Articulação entre Conceitos e Operacionalização.** In: Anais do I Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, Belo Horizonte, MG, 2007.

OLIVEIRA, L. P. de. **A Contribuição do Planejamento Estratégico para a Gestão Participativa: Uma Análise a partir da Percepção dos Dirigentes das Escolas Estaduais Públicas.** Dissertação de Mestrado Profissional em Administração – Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 2006.

POLITO, R. **Como Falar Corretamente e Sem Inibições.** 111. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2006.

POLITO, R. **A Influência da Emoção do Orador no Processo da Conquista dos Ouvintes.** 3. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2001.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência.** 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2004.

REGO, F. G. T. do. **Tratado de Comunicação Organizacional.** São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning, 2004.

REZENDE, C. F. **Por que Reformas Administrativas Falham?** Rev. bras. Ci. Soc. vol.17 no.50 São Paulo, SP, 2002.

RIGHT MANAGEMENT CONSULTANTS. International Association of Business Communicators. Publications: Best Practices in Employee Communication: A Study of Global Challenges and Approaches. San Francisco, CA, p. 1 – 99, 2005.

ROMAN, A. **Comunicação organizacional: Quem não se Comunica se Trumbica!** Revista FAE Business, Curitiba, PR, n. 4, p. 33 – 36, dez. 2002.

ROSA, A. J. PLÁ LEON, L. M. de. **Jornal de Empresa na Prática.** São Paulo, SP: STS Publicações e Serviços Ltda, 1992.

SANTOS, N. S.; BEHR, R. R.; VALADÃO J. V. **Consultoria de Procedimento – seu papel no desenvolvimento organizacional**. Conferência: Institute of Technology, México, 199.

SCHEIN, E. H. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro, RJ: Prentice-Hall, 1982.

SCHNEIDER, C. **A Comunicação Organizacional da Cultura da Gestão da Qualidade: O PGQP no período de outubro de 1992 à março de 2007**. PUCRS. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. In: V Congresso Nacional de História da Mídia – São Paulo, SP, 2007.

SILVA, C. J. R. **Institutos Federais Lei 11.892, de 29 de Dezembro de 2008**. Comentários e Reflexões. Brasília: Editora do IFRN, 2009.

SORATO, A. N.; VARVAKIS, G. **O Valor da Informação e da Comunicação em Sistemas de Gestão da Qualidade ISO 9001**. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. São Paulo, SP, 2005.

SPILLER, E. S. **Gestão de serviços e marketing interno**. 3. ed. Rio de Janeiro, RJ: FGV, 2006.

SOUZA, A. P. de. **Comunicação no Setor Público: A Eficácia de Ferramentas de Comunicação Interna para o Cumprimento do Acordo de Resultados na Visão dos Servidores da SETOP**. Faculdade Pitágoras de Belo Horizonte, MG, 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 13. ed. São Paulo, SP: Atlas S.A, 2011.

VERGARA, S.C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo, SP: Atlas, 2005.

VIANA, F. **Comunicação Empresarial de A a Z**. São Paulo, SP: Cla Editora, 2004.

WADA, C. C. B. B. **Saúde: Determinante Básico do Desempenho**. Revista Alimentação e Nutrição, n. 56, p. 36-38, 1990.

YAVAS, B. F. **Employee Perceptions of Quality: Survey Results**. International Journal of Quality & Reliability Management, v. 12, n.5, p. 8-17, California, USA, 1995.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Técnicas**. 2. ed., Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.

REFERÊNCIAS ONLINE

BRASIL. Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Disponível em: [http://www3.ataprev.gov.br/SISLEX/paginas 30/1998\)/.htm](http://www3.ataprev.gov.br/SISLEX/paginas%201998/19.htm). Acesso em 19/04/2013.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de Novembro de 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em 25/04/2013.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 28 de Dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm. Acesso em 27/10/2013.

Pesquisa Comunicação Interna 2007, ABERJE. Disponível em: [http://www.aberje.com.br/pesquisa/pesquisa_Com_Interna_2007.pdf/](http://www.aberje.com.br/pesquisa/pesquisa_Com_Interna_2007.pdf) Acesso em 23/10/2012.

Portal do Instituto Federal do Amazonas (IFAM). Disponível em: <http://www.ifam.edu.br/> Acesso em 22/03/2013.

Portal do Instituto Federal do Paraná (IFPR). Disponível em: <http://reitoria.ifpr.edu.br/menu-institucional/acesso-a-informacao/> Acesso em 20/09/2013.

Portal do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC). Disponível em: <http://www.ifsc.edu.br/> Acesso em 19/10/2013.

Política de Comunicação do IFSC. Disponível em: <http://www.politicadecomunicacao.ifsc.edu.br/> Acesso em 19/10/2013.

ANEXOS