

DIFICULDADES E DESAFIOS ENCONTRADOS PELOS RESPONSÁVEIS DA ÁREA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO IFTM NA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Patrícia Alves¹

José Morais²

Resumo

A comunicação interna organizacional é um fator preponderante no aumento da integração da informação e dos colaboradores. Descreve-se uma pesquisa sobre dificuldades e desafios da comunicação interna de um pólo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM). A metodologia utilizada foi o estudo de caso, com análise de dados qualitativa. Recorreu-se a entrevistas semi-estruturadas aos responsáveis da área de comunicação dos nove Campus da Instituição e Reitoria, sujeitas a análise de conteúdo. Os resultados identificaram dificuldades relacionadas aos fluxos, barreiras físicas e hierárquicas, rumores, e principalmente a falta de uma cultura de comunicação, que impedem uma comunicação interna eficiente. Foram propostas ações estratégicas visando melhorar os processos comunicativos e o fortalecimento da comunicação interna.

Palavras-chave: comunicação organizacional; comunicação interna; fluxos; barreiras; desafios.

Introdução

De uma maneira geral, a comunicação organizacional é o processo de comunicação que ocorre no contexto da organização seja ela pública ou privada. Nos últimos anos, as organizações estão sendo obrigadas a estruturar a área de comunicação com recursos mais avançados devido ao uso da Internet e redes sociais. Esta modernização tecnológica contribui significativamente

¹ IFTM – Instituto Federal do Triângulo Mineiro

² CEOS.PP; ISPGAYA

para o processamento e intercâmbio das informações no ambiente administrativo. Também, torna-se oportuno destacar que a comunicação organizacional não se restringe somente a documentos e formulários, ela acontece também de maneira informal, passando por todos os níveis hierárquicos da organização (Senger & Oliveira, 2013).

Vê-se que a Comunicação Interna vem se firmando cada vez mais comum processo estratégico por conta de sua principal prerrogativa: que é estabelecer relacionamentos com e entre o público de dentro das organizações. O colaborador é o *stakeholder* prioritário no intenso trabalho de criar e manter fortes os relacionamentos institucionais de uma empresa. Por esse entendimento, a Comunicação Interna é estratégica para a difusão dos valores e crenças da empresa.

As pessoas passam grande parte de suas vidas nas organizações em que trabalham, ao terem espaço para comunicar e serem ouvidas, elas se sentem mais confiantes e participativas, assim tanto colaboradores como a organização são beneficiados.

Neste contexto, o presente artigo, recorte da dissertação intitulada “Gestão da Comunicação Interna no Instituto Federal do Triângulo Mineiro: dificuldades e desafios”, tem como objetivo apresentar dificuldades e desafios encontrados pelos responsáveis da área de comunicação social do Instituto Federal do Triângulo Mineiro, uma Instituição de ensino público composta por uma Reitoria e nove Campi. Apesar do assunto já ter sido tratado por vários pesquisadores, ainda assim, é possível perceber que as organizações carecem de uma comunicação que esteja em consonância com as expectativas dos atores envolvidos, principalmente os atores internos, isto porque cada organização é única, com objetivos e cultura muito próprios.

1. Fundamentação teórica

As organizações, sejam elas privadas ou públicas, estão em constantes mudanças por causa da globalização e evolução tecnológica. Para sobreviverem neste contexto, é necessário antes de tudo, que haja uma relação de confiança e comprometimento por parte dos seus colaboradores. Entende-se que o processo da Comunicação Interna assume a construção das novas relações dentro das organizações. Ao ter espaço para manifestar-se, o colaborador se sente prestigiado e reconhecido. O resultado é o maior comprometimento com a organização (Reis, 2013).

Chamamos de comunicação interna os processos comunicativos realizados no interior das organizações, cujo propósito básico é permitir que seus membros cumpram tarefas estabelecidas (Pinho, 2006). Para Rego (2002, p. 54) “a comunicação interna tem como missão básica contribuir para o desenvolvimento e manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços”.

Na obra de Curvello (2012, p. 22), a comunicação interna é um “conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar, e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a boa construção da imagem pública. ”. Assim, na comunicação interna encontramos a oportunidade de trocar de informações por meio da comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais.

A comunicação entre os colaboradores envolve a informação que seja relevante para o trabalho, envolve compreender o que as pessoas querem saber usar os canais adequados para a comunicação, dar o feedback para que se exerça a criatividade e reconhecimento do bom trabalho realizado (Bergamini & Coda, 1997). Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização (Marchiori, 2008, p. 213-214).

Compreende-se, portanto que a comunicação interna está relacionada com a troca de informações e ideias dentro da organização, ajudando seus colaboradores a desempenharem melhor a suas funções, contribuindo para um melhor entendimento da missão da organização e identificação de problemas existentes. Entender o funcionamento da comunicação de uma organização contribui para que descontentamentos e insatisfações sejam evitados.

Para Kunsch (2003, p.159): “a importância da comunicação interna reside, sobretudo nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional [...] a eficácia das comunicações passa pela valorização das pessoas como indivíduos e cidadãos.

O processo de comunicação interna é importante porque quanto melhores informados os funcionários estiverem, haverá maior envolvimento com a organização. Tem uma função importante, no sentido de fazer circular as informações novas, promover o debate e a interação entre os vários segmentos da organização e, sobretudo, capacitar os funcionários para os novos desafios. Comunicar é mais que informar, é atrair, é envolver. E neste processo, todos os

empregados possuem seu valor e atuam de forma a tornar uma organização bem informada ou não.

Marchiori (2008, p.4) em seu artigo sobre os desafios da comunicação interna nas organizações, salienta que:

A comunicação é tratada como uma ferramenta, um instrumento que pode melhorar o processo de gerenciamento de um determinado empreendimento. Entendemos que essa é, sim, uma das funções da comunicação, mas é preciso avançar, é preciso visualizar a comunicação como um processo, como uma perspectiva de maior desenvolvimento, como algo que gera conhecimento para as pessoas, que modifica estruturas e comportamentos. É necessário ampliar a visão de comunicação organizacional. As empresas que passarem a entender e a praticar a comunicação nessa perspectiva, certamente, estarão evoluindo como organização.

Vivemos num ambiente de constantes mudanças e percebemos que as organizações estão cada vez mais preocupadas com o seu público interno. Investir na comunicação interna contribui para o desenvolvimento das relações interpessoais afinal uma comunicação quando realizada com sucesso influencia diretamente o comportamento dos colaboradores que trabalham mais seguros e motivados e isto reflete na imagem da organização.

O desafio da comunicação interna é desenvolver as relações internas da organização, é entender o que faz sentido para as pessoas no seu ambiente de trabalho. Esta interação social estimula a credibilidade das relações e mantém a identidade da organização viva.

2. Método

A pesquisa foi limitada aos setores de Comunicação Social do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – IFTM. Participaram da pesquisa os responsáveis pela área de comunicação social dos nove Campi da Instituição e Reitoria, totalizando uma amostra de 10 pessoas. Justifica-se esta amostra tendo em vista que o objetivo da pesquisa era o de levantar as dificuldades e desafios encontrados somente pelos responsáveis da área. Inquiriu-se sobre o conhecimento que eles possuem dos processos comunicativos que compõem a comunicação; se eles conhecem claramente as atribuições da área; o quanto consideram importante a comunicação interna; se eles consideram que os colaboradores se

comprometem com a boa comunicação ou se tem muito rumor causado pela comunicação informal; se entendem o funcionamento do fluxo comunicativo; quais as ferramentas que eles disponibilizam para seus colaboradores, se são acessíveis e quais as barreiras que dificultam o funcionamento do setor de comunicação.

Na fase exploratória foi feita uma entrevista informal com o coordenador de comunicação do IFTM, pretendeu-se com este tipo de entrevista segundo Gil (1999) obter uma visão geral do problema pesquisado e identificar alguns aspectos da personalidade do entrevistado. Na fase empírica a ferramenta utilizada foi uma entrevista semiestruturada com os responsáveis da área de Comunicação do IFTM com o objetivo de responder à questão de investigação sobre as dificuldades e desafios da comunicação interna, bem como o conhecimento dos processos comunicativos utilizando um guião, formulado a partir das dimensões propostas. Fundamenta-se a escolha da entrevista por permitir ao investigador obter dados que interessam a investigação através de um diálogo. Na entrevista semiestruturada existe a possibilidade de o entrevistado discorrer sobre o tema proposto, onde o pesquisador segue um conjunto de questões previamente definidas, porém o contexto se aproxima muito de uma conversa informal (Boni & Quaresma, 2005).

A construção da entrevista foi delineada a partir do referencial teórico com o objetivo de obter os dados que permitissem levantar as dificuldades e desafios encontrados pelos responsáveis da área de Comunicação social do IFTM na gestão da comunicação interna e assim poder propor ações no sentido de resolver tais dificuldades. Quanto à realização da entrevista, todos se mostraram disponíveis para responder. Algumas dificuldades foram encontradas para localizar alguns responsáveis pela comunicação dos Campi que também exercem outras funções. Como os entrevistados encontram-se situados em espaços geográficos diferentes, algumas entrevistas foram realizadas por telemóvel. O gravador de voz do telemóvel foi o dispositivo utilizado para gravação do áudio.

Após gravações, as entrevistas foram transcritas e depois impressas, deixando-se margens largas à esquerda e à direita do papel para síntese após leitura conforme proposto por (Guerra, 2016) na primeira organização para análise de conteúdo. O material escrito foi agrupado segundo categorias pré-estabelecidas no processo de análise dos dados. Trechos dos discursos dos entrevistados foram utilizados a fim de contextualizar o conteúdo das transcrições.

Os responsáveis pela comunicação de acordo com a execução das entrevistas foram denominados da seguinte maneira conforme quadro (1).

Quadro 1: Denominação e local de atuação dos entrevistados.

Denominação	Local de atuação
E1	Campus 1
E2	Campus 2
E3	Campus 3
E4	Campus 4
E5	Campus 5
E6	Campus 6
E7	Campus 7
E8	Campus 8
E9	Campus 9
E10	Reitoria

Fonte: própria.

Para analisar os resultados e interpretar os dados recorreu-se à análise de conteúdo, técnica utilizada para investigação de dados qualitativos. (Bardin, 2002, p. 38) designa a análise de conteúdo como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. As fases de análise de conteúdo prevista pela mesma autora estão organizadas em:

- pré análise – fase de organização, leitura, transcrição das entrevistas separação por categorias;
- exploração do material – escolha das categorias em razão de características comuns, classificação por tema e definição das categorias baseadas na fala dos entrevistados;
- tratamento dos resultados: a inferência e interpretação – sendo a inferência o instrumento de indução, no caso o roteiro das entrevistas, e a interpretação que deverá ir além do conteúdo manifestado nos documentos.

Para Godoy (1995) a análise de conteúdo de Bardin consiste em um instrumental metodológico que se pode aplicara discursos diversos e a todas as formas de comunicação, seja qual for a natureza do seu suporte. Caberá ao pesquisador ler os documentos selecionados,

adotando, nesta fase, procedimentos de codificação, classificação e categorização e vice-versa, a onde as categorias vão se tornando cada vez mais claras e apropriadas ao escopo do estudo.

3. Resultados

3.1. Perfil dos entrevistados

Este tópico visa apresentar o *perfil dos entrevistados* segundo sexo, idade, escolaridade, tempo de trabalho no IFTM e tempo como responsável pela comunicação social da unidade em que atua e está representado no quadro (2).

Quadro 2: Perfil dos entrevistados Sexo, Idade, Escolaridade, Tempo na Instituição e Tempo setor de Comunicação.

Entrevistado	Sexo	Idade	Escolaridade	Tempo na Instituição	Tempo no setor Comunic.
E1	Feminino	35 a 44 anos	Mestrado	De 7 a 10 anos	De 7 a 10 anos
E2	Feminino	35 a 44 anos	Especialização	Menos de 1 ano	Menos de 1 ano
E3	Masculino	45 a 50 anos	Mestrado	De 1 a 3 anos	De 1 a 3 anos
E4	Feminino	25 a 34 anos	Graduação	De 1 a 3 anos	De 1 a 3 anos
E5	Masculino	25 a 34 anos	Especialização	De 4 a 6 anos	De 1 a 3 anos
E6	Feminino	35 a 44 anos	Especialização	De 7 a 10 anos	De 7 a 10 anos
E7	Masculino	18 a 24 anos	Ensino médio	De 1 a 3 anos	Menos de 1 ano
E8	Masculino	45 a 50 anos	Especialização	De 1 a 3 anos	De 1 a 3 anos
E9	Masculino	18 a 24 anos	Graduação	De 4 a 6 anos	Menos de 1 ano
E10	Feminino	45 a 50 anos	Mestrado	De 7 a 10 anos	De 4 a 6 anos

Fonte: própria.

Quanto ao perfil dos dez entrevistados relacionados no Quadro 2, cinco são do sexo feminino e cinco do sexo masculino, caracterizando uma igualdade na distribuição das funções da comunicação. As idades dos respondentes são variadas a partir dos dezoito anos não ultrapassando os cinquenta anos. Somente um dos entrevistados não possui curso de graduação, sendo que os restantes possuem especialização e mestrado. Do total da amostra, três entrevistados possuem mais de sete anos de Instituição, e maior experiência no setor de

comunicação. Os demais possuem pouco tempo de Instituição por estarem localizados nos Campi mais novos.

3.2 - Conhecimentos das atribuições da Coordenação de Comunicação do IFTM

Dentre as categorias de análise abordadas de acordo com o referencial teórico, considerando a comunicação formal, foi questionado aos entrevistados sobre o conhecimento das atribuições da coordenação de comunicação do IFTM e quais são elas, conforme demonstrado no quadro 03, abaixo:

Quadro 3: Você tem conhecimento de todas as atribuições da coordenação de comunicação do IFTM? Quais são elas?

Entrevistado	Verbalização
E1	<i>"[todas elas é meio complexo de falar até porque a gente começou a elaborar um regulamento e esse regulamento não está ainda disponível e são várias as atribuições da coordenação"...] a comunicação a reitoria é responsável pela elaboração do plano anual de comunicação, eles acompanham e planejam as políticas de comunicação do IF e dos Campi também [...] relacionamento com a imprensa [...] relações públicas [...]"</i>
E2	<i>"não, eu não tenho conhecimento, nunca foram repassadas para mim estas atribuições e então não sei dizer quais são elas"</i>
E3	<i>"Não, não tenho conhecimento de todas as atribuições"</i>
E4	<i>"De todos eu acho que não consigo elencar, mas que eu consigo me lembrar é uma questão de orientar os Campi em relação ao material gráfico, com relação à divulgação, relações públicas e publicidade, sobre comunicação interna, orientar com relação a logo marca institucional [...] acho que é mais isso assim que eu me lembro"</i>
E5	<i>"De todas não tenho não [...] seria trabalhar na divulgação dos editais, dos eventos, promoverem a parte de relações públicas do Instituto, de maneira geral."</i>
E6	<i>"Da coordenação em si não tenho todas não porque aqui no Campus não tem essa função de coordenação, então como ela fica na reitoria algumas coisas mudam e a gente demora um pouquinho para ter conhecimento"</i>
E7	<i>"De todas as atribuições não, eu reconheço que a principal função é efetuar a comunicação tanto de maneira interna e externa."</i>
E8	<i>"Eu tenho, eu tenho de manter os servidores e a comunidade informados do que ocorre no IFTM".</i>
E9	<i>"Não tenho. Algumas atribuições, não todas, cuidar da parte de reportagens, cobertura de eventos, as mídias sociais dos Campi."</i>
E10	<i>"Sim [...] eu ajudei a elaborar as atribuições de cada comissão dos Campi e da Diretoria de comunicação, do cerimonial e eventos e da comunicação social [...] o regimento onde vão constar todas essas atribuições do setor"</i>

Fonte: própria.

No quadro 3, o conteúdo das entrevistas revela um conhecimento difuso, vago e pouco concreto acerca das atribuições da coordenação de comunicação do IFTM por parte destes servidores responsáveis pela comunicação ao nível de todos os campi. Efetivamente, apenas o entrevistado 10 afirma ter conhecimento e ter participado na elaboração das atribuições de cada comissão dos Campi e da Diretoria de comunicação, do cerimonial e eventos e da comunicação social e também do regulamento onde constarão as atribuições do setor.

O conjunto das afirmações revela um alheamento destes servidores relativamente a diretivas concretas e a procedimentos, tanto formais como informais. Efetivamente, as noções de objetivos, procedimentos e resultados esperados em termos de comunicação organizacional são um pouco difusas. Este alheamento não nos parece uma falta de zelo, mas uma postura de aguardar comunicação no sentido descendente, não optando por questionamentos de fundo eventualmente gerador de tensão ou conflito.

Podemos concluir também algum desinvestimento em termos centrais na formação e sensibilização dos colaboradores dos diversos campi para a importância da comunicação interna -regras e procedimentos – no sentido do alcance de objetivos partilhados ao nível do IFTM.

Se os colaboradores têm estas noções vagas sobre a comunicação no IFTM, serão conduzidas a um afastamento da exposição pública formal e informal de conteúdos/informação, dado que não sabem como funcionam os processos e que usos tem a informação veiculada. Uma forma de controle dos colaboradores sobre o processo comunicacional na organização, e conteúdos veiculados, será a opção por contatos diretos e pessoalizados via email, e o deixar cair outras ferramentas disponíveis, eventualmente «menos seguras».

Os dados revelaram também a urgência da construção de um regulamento partilhado, que oriente as boas práticas em termos de comunicação. Entretanto, este regulamento já se encontra disponibilizado no Site da Instituição da Resolução 11/2017 que versa sobre o Regulamento da Diretoria de Comunicação Social e Eventos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro. O regulamento trata além das competências da Direção de Comunicação, das atribuições da Coordenação Geral de Comunicação localizada na Reitoria e das atribuições das Comissões de Comunicação Social de cada Campus.

Considerando que a Coordenação geral de Comunicação do IFTM fica localizada na Reitoria e que cada Campus possui apenas comissões formadas para gerir a comunicação dos Campi, questionou-se aos entrevistados *sobre o suporte que a Coordenação Geral presta aos Campi*. As informações são apresentadas no quadro (4).

Quadro 4: A coordenação geral de comunicação do IFTM dá o suporte adequado para os representantes de comunicação dos Campi?

Entrevistado	Verbalização
E1	<i>“Sim, dá suporte sim. Quando eu preciso deles para tudo eles sempre me auxiliam”</i>
E2	<i>“Eu acho que ela dá suporte em algumas áreas [...] apesar de que eu sinto falta de uma identidade do Campus”</i>
E3	<i>“Olha, ultimamente isto melhorou bastante, com a chegada de novos funcionários tanto da comunicação como das relações públicas, então isso melhorou bastante porque até então não tinha muita comunicação com essas comissões com o setor de comunicação da Reitoria.”</i>
E4	<i>“Então, sempre que eu precisei de alguma coisa da coordenação, a gente foi atendida sim com satisfação.”</i>
E5	<i>“Eu julgo que sim, a gente tem um suporte bom, não é o ideal por conta de distância, por conta também das especificidades de cada Campus, mas sempre que a gente precisa a gente recebe ajuda.”</i>
E6	<i>“Com certeza eles não conseguem ainda porque a demanda é muito grande, a estrutura do instituto em termos de comunicação ela é muito pequena então a demanda que chega para a gente não dá tempo de eles darem o suporte, o fluxo não permite isso, teríamos de ter (comparado a outros institutos) muitas outras pessoas para agregar na equipe [...] tem muita coisa para ser melhorada”</i>
E7	<i>“Sim. Para várias demandas que a gente teve ao longo do nosso trabalho a gente teve o suporte da coordenação [...] eu considero que o suporte é feito de maneira bem eficiente.”</i>
E8	<i>“Da maneira como eu encaro eu diria que sim porque o Campus ele ainda é novo [...] muita coisa ainda a ser melhorada é verdade,</i>
E9	<i>“Olha, na maioria das vezes que a gente solicita o atendimento deles eles dão suporte”</i>
E10	<i>“Eu não sei o que você considera como adequado, porque no caso, eu não sei se você tem conhecimento, a coordenação geral e diretoria de comunicação ficam localizadas na reitoria, os Campi ficam nas outras cidades [...]. Então, o nosso suporte é dado da seguinte forma: orientação via e-mail, via telefone, sempre que possível tentamos realizar reuniões via web, para poder tá conversando e dialogando sempre que há de dúvida dentro das comissões.”</i>

Fonte: própria.

Todos os entrevistados, no quadro 4, afirmam ter um apoio ou suporte presente e adequado por parte da coordenação geral de comunicação do IFTM. Ou seja, as comissões são apoiadas prontamente na resolução do conjunto de questões e problemas que se colocam quotidianamente. À exceção de um, os entrevistados afirmam um apoio eficiente e um fluxo de comunicação permanente. O entrevistado 6 afirma que os problemas são muitos e as pessoas alocadas à sua resolução poucas. A questão da distância também é mencionada bem como a escassez de fluxos de informação. A ideia com que ficamos é a de que as afirmações não são

contraditórias, ou seja, existe comunicação, existe apoio, mas dirigido à resolução de questões pontuais nos campi, existindo muito cuidado nos temas e problemas apresentados e comunicados superiormente em termos do IFTM. Por questões que se prendem com a afirmação da capacidade de resolução dos problemas concretos em cada campi pelas respectivas comissões, existe uma gestão dos problemas colocados superiormente, e de preferência tratados de forma individualizada e por meio de contatos pessoais.

Outro questionamento foi a respeito da *frequência de reuniões com a Coordenação Geral do IFTM* para saber como funciona este relacionamento dos Campi que ficam situados em outros espaços geográficos, e que estão verbalizados no quadro (5).

Quadro 5: Existem reuniões frequentes com a Coordenação Geral de comunicação?

Entrevistado	Verbalização
E1	<i>“Então, reunião frequente a gente não tem, é mais conversa por telefone ou por e-mail [...] todas as nossas questões elas geralmente não são resolvidas por reuniões, mas por este contato digamos informal.”</i>
E2	<i>“Não, não existe, desde que cheguei aqui, ainda não fez um ano, a gente fez uma reunião geral. Foi uma videoconferência inclusive com o pessoal dos Campi, mas foi só uma reunião para fazer um levantamento de uma problemática que depois acabou não tendo um retorno [...] Acho que seria bom ter mais reuniões justamente para ter esta orientação né da comunicação geral do Campus que a gente fica que cada um fazendo uma coisa diferente e acaba não tendo muita unidade.”</i>
E3	<i>“Tivemos uma reunião por vídeo conferência, até hoje de um ano e meio de comissão aproximadamente tivemos uma reunião. Faria diferença se houvesse mais reuniões [...] essas reuniões são muito importantes e reuniões presenciais são mais efetivas que as por vídeo conferência.”</i>
E4	<i>“Tem acho pelo menos uma vez por ano a gente faz uma reunião, eu acho que deveria ter mais reuniões e o período de espaço ser menos entre essas reuniões.”</i>
E5	<i>“Não, reuniões não. Mais reuniões melhorariam com certeza.”</i>
E6	<i>“Também não, talvez até por questão de tempo [...] que eu me lembro de duas reuniões com a coordenação apenas, uma foi presencial em Uberaba e outra por videoconferência que eles fizeram com todos os Campi, mas só essas duas que eu me lembre em cinco anos. A reunião é boa para trocar ideias, ver o que está acontecendo, às vezes um problema que a gente tem aqui o outro também tem então contribui, seria importante ter um contato maior, mais frequente.”</i>
E7	<i>“sim são frequentes, eu me recordo que semestre passado houve duas se eu não me engano. Presenciais não, foram à distância as duas.”</i>

E8	<i>“Não, as reuniões são raras exatamente porque do modo, no formato, ou como o Campus está hoje, estas reuniões nem são necessárias, então por enquanto não tem havido a demanda de reuniões da comissão de comunicação.”</i>
E9	<i>“Não frequentemente, que eu me lembre foram poucas reuniões”</i>
E10	<i>“Esse é nosso sonho se a gente pudesse fazer mensal. Seria bom pra poder agilizar o processo de comunicação interna, principalmente porque é um dos grandes problemas que a gente tem dentro da instituição”</i>

Fonte: própria.

Os entrevistados disseram, no quadro 5, não haver reuniões frequentes com a Coordenação Geral de Comunicação e consideraram que reuniões presenciais são importantes para ter uma orientação melhor dos processos. Segundo Chiavenato (2005), as reuniões constituem ferramentas indispensáveis na comunicação organizacional onde as pessoas se encontram para discutir assuntos, resolver problemas e tomar decisões. Representam um intercâmbio de ideias entre as pessoas e ajuda a esclarecer dúvidas e alinhar os planejamentos da equipe.

As reuniões presenciais são mais efetivas que as realizadas por vídeo conferência para o entrevistado 4. A videoconferência permite aos colaboradores de uma organização a realização de reuniões entre as pessoas que estejam situadas em lugares diferentes, que é o caso dos Campi do IFTM. “A tecnologia da videoconferência, na realidade, permite que as pessoas conduzam reuniões interativas sem a necessidade de estarem todas no mesmo espaço físico” (Robbins, 2005, p. 241); considera-se uma opção adequada para economia de recursos que seriam gastos para deslocamento de pessoal.

3.3 – Importância da Comunicação Interna e grau de comprometimento dos colaboradores com a Comunicação Interna

Esta categoria de análise teve como finalidade questionar sobre *a importância da comunicação interna e avaliar se existe comprometimento dos colaboradores com a comunicação interna* e são apresentados no quadro (6) e (7).

Quadro 6: O que você considera importante para uma boa comunicação interna?

Entrevistado	Verbalização
E1	<i>“hoje a comunicação interna você pode ver tem ela tem um papel mais amplo, além de você levar as informações para os servidores você recebe deles também [...] pra ter uma efetiva comunicação externa à gente precisa de ter também uma boa comunicação interna, que os nossos servidores eles precisam ser educados pra passar a real imagem da instituição e também é pela comunicação interna que a identidade, você começa a estabelecer a identidade do instituto para depois passar pela questão da imagem.”</i>
E2	<i>“Eu acho que principalmente a disponibilidade dos servidores assim, disponibilidade no sentido de estarem abertos à comunicação”</i>
E3	<i>“Várias coisas, mas o principal é você receber a notícia na hora que ela acontece de maneira rápida, de maneira sucinta”</i>
E4	<i>“Então, acho que com relação à comunicação interna eu acho que vai mais da disponibilidade dos servidores, do entendimento e conscientização de cada um saber que é importante passa essa informação de maneira correta, para as pessoas corretas também para que essa informação possa ter mais eficiência e eficácia.”</i>
E5	<i>“A interna, eu penso que a gente precisa no âmbito do IFTM, melhorar bastante, eu acho que os canais que a gente tem o e-mail e até as redes sociais que gente usa externamente a gente sabe que nem sempre são satisfatórios.”</i>
E6	<i>“Aqui a gente tem um problema no geral do Instituto de uma informação ficar concentrada apenas nos diretores e acaba criando a informação que é a brincadeira do” telefone sem fio” que a gente brinca que a pessoa começa a distorcer no geral, então acho que a comunicação tinha que ser mais abrangente, não ficar só entre a diretoria e coordenações e diretores de área, mas passar de forma mais clara para todo mundo”</i>
E7	<i>“O mais importante é a transparência e a informação precisa ser construída de uma maneira que todo mundo entenda, que não gere dúvidas, ambiguidades ou alguma distorção no entendimento.”</i>
E8	<i>“É a prontidão, no sentido de que aquele ou aqueles que forem os responsáveis pela comunicação interna, realizarem o trabalho de modo mais rápido possível. [...] Uma competência linguística mesmo por parte do responsável ou responsáveis por divulgarem, por lidarem com esta comunicação interna”</i>
E9	<i>“Precisa ver os recursos que a gente dispõe né, no caso a internet, revisar também a página do Instituto muito pouco utilizada tanto pela comunidade interna quanto comunidade externa.”</i>
E10	<i>“[...] o fluxo da tramitação da informação deveria ser mais contínuo [...] então eu acho que o mais importante seria delinear esse fluxo da informação, saber de onde ela surge aonde ela tem que chegar e de que forma ela vai chegar [...] nesse fluxo está tendo uma interrupção e sempre a informação não chega onde ela deveria chegar, ela tem sempre um desvio”</i>

Fonte: própria.

Quanto à importância da Comunicação Interna, no quadro 6, os entrevistados manifestam olhares diferentes, considerando importantes vários aspectos como: a identidade da Instituição; a disponibilidade dos servidores; os fluxos; e os canais disponíveis.

Para o entrevistado 1 a comunicação interna é vista como uma ferramenta de organização e transmissão de uma boa imagem para o exterior, e nota-se a preocupação de trabalhar esta imagem. Talvez os moldes em que os assuntos de comunicação são tratados espelhem este comprometimento dos colaboradores deste Campus, o que se traduz no grande cuidado que se têm com a imagem transmitida para o exterior. Os entrevistados 2, 3, 4 e 8 consideram que a disponibilidade dos colaboradores seja crucial para uma comunicação interna eficiente, possibilitando uma maior rapidez no processo de comunicação. Os canais são considerados insatisfatórios para os entrevistados 5 e 9. Existe uma necessidade de trabalhar melhor a utilização destes canais disponíveis pela Instituição para que a comunicação interna se torne mais “participativa”. A clareza e transparência são importantes na comunicação interna para os entrevistados 6 e 7; nota-se uma concentração de informações por parte de diretores o que gera muitas vezes o conhecido “telefone sem fio” gerando distorções nas informações.

O décimo entrevistado considera importante para uma boa comunicação interna um fluxo comunicacional contínuo, sem interrupções. Ressalta-se que é um ‘equivoco’ acreditar que o organograma represente os fluxos comunicacionais essenciais; a realidade se resume nas configurações não oficiais e as mensagens que circulam neste trajeto indicam características que valem ser compreendidas a fim de verificar suas vantagens e riscos (Cunha et. al, 2007).

Os vários aspectos citados pelos entrevistados de uma forma geral se complementam e não devem ser trabalhados de maneira isolada. Falta um delineamento das várias características consideradas importantes para o desenvolvimento de uma comunicação interna mais integrada.

Quadro 7: Os colaboradores dos Campi são comprometidos com a comunicação interna? De que maneira?

Entrevistado	Verbalização
E1	<i>“comprometidos com a comunicação interna é até complicado porque a gente não tem uma política e também não tem uma cultura de comunicação interna [...] às vezes eles não chegam e falam quais são os problemas de comunicação, só falam assim que a gente tem um problema, mas não chega e não dá nenhuma sugestão, não fala nenhuma coisa, então é muito difícil o pessoal daqui ajudar nesta questão da comunicação interna”</i>
E2	<i>“Não são muito comprometidos com a comunicação interna não. Eu tenho bastante dificuldade principalmente do que está acontecendo no Campus, eles se esquecem de passar a informação para comunicação e não só comunicação interna, comunicação externa também.”</i>
E3	<i>“Nosso Campus é pequeno então nós não temos nenhum problema com comunicação interna mesmo porque a gente tem os e-mails formais, tem o chat para se comunicar, como somos um Campus pequeno às vezes dá tempo de a gente visitar o colega pessoalmente, sentar, trocar ideias, ver o que funciona melhor”</i>
E4	<i>“Então, eu acho que ainda falta muito nesta questão de comunicação interna, é uma questão que a gente vai conseguindo alcançar aos poucos, o interesse de todo mundo e a maioria assim quando faz essa comunicação, ela é feita muito através do e-mail institucional.”</i>
E5	<i>“Sim, são comprometidos sim, o que às vezes atrapalha um pouco a comunicação seria mais a correria do dia a dia, nem tanto pela deficiência dos canais, seria mais as várias coisas que aparecem, várias atribuições que a gente tem nos setores.”</i>
E6	<i>[...] então eu posso dizer que aqui no Campus em termos de comprometimento e passar a informação verdadeira a gente tem no mínimo 60%, mais tem alguns que não contribuem o que dificulta. [...] como sou só eu, então eu não consigo atender os três turnos, então alguém vai no evento para mim, recolhe as entrevistas, os alunos fazem muito isso para mim de fazer as fotos dos eventos e depois me mandar, gravam pequenos vídeos e me passam, então os alunos são melhores que os servidores nesta parte aqui. ”</i>
E7	<i>“Sim, eles são comprometidos e eles fazem uso do e-mail corporativo como ferramenta de disseminar informações de interesse de todos do Campus e eles usam muito os quadros informativos que nós temos espalhados no Campus também”</i>
E8	<i>“Eles são sim, em especial os professores, não que o pessoal da administração não contribua, é que o pessoal da administração geralmente não pede que os trabalhos deles sejam divulgados”</i>
E9	<i>“Olha geralmente aqui a gente faz reuniões para designar o que cada pessoa tem que fazer e fica estabelecido cada pessoa responde a sua função”</i>
E10	<i>“Eu tenho uma equipe muito boa de trabalho, eles são bem comprometidos, bem interessados [...] precisamos melhorar as nossas estratégias de trabalho, então teremos que trabalhar analisar, montar uma política de comunicação dentro do instituto pra poder ver se a gente consegue sistematizar esta comunicação interna, não só na reitoria, mas como no instituto num todo.”</i>

Fonte: própria.

O conteúdo da entrevista revela no quadro 7 que, na maioria dos Campis, os colaboradores são comprometidos com a comunicação interna. Nota-se que o comprometimento está mais no sentido de ajuda para divulgar algum trabalho ou notícia, ou mesmo realização de eventos, sendo esta colaboração mais perceptível nos Campis menores. Somente o entrevistado 2, revela que os colaboradores de seu Campus, não são comprometidos nem com a comunicação interna, nem com a externa, e que há muitas dificuldades para saber o que está acontecendo.

O entrevistado 1 pressupõe que ninguém quer romper o protocolo e o status quo. Ninguém quer fazer sugestões «despropositadas» ou que comprometam a imagem pessoal de bom colaborador. Isto faz recair na reitoria, em boa verdade, qualquer proposta ou intenção de boas práticas ligadas à comunicação interna. A falta de uma cultura de comunicação interna também é mencionada como um complicador. Montar uma política de comunicação dentro do instituto com a finalidade desistematizar a comunicação interna é uma das sugestões apontadas pelo entrevistado 10.

A partir do conteúdo das entrevistas foi possível perceber algumas dificuldades que os responsáveis da área de comunicação de cada Campus do IFTM têm em promover uma gestão de comunicação interna que esteja alinhada aos objetivos dos atores internos e da Instituição como um todo. No entanto, não se pode ignorar que a gestão da comunicação interna nas organizações públicas é imbuída de características da própria administração pública, sendo necessário um modelo mais comunicativo e menos informativo por parte destas Instituições. A comunicação deve favorecer aos servidores uma visão sistêmica da organização que ultrapasse as atribuições do cargo e rotinas burocráticas (Sales, 2013).

Verificou-se que cada Campus tem suas especificidades por causa do seu tamanho, do tempo de funcionamento, infraestrutura, quadro de pessoal dentre outros. Portanto, a partir dos dados apresentados e considerando as sugestões apontadas pelos entrevistados, propõem-se algumas estratégias de ação para solucionar as dificuldades da comunicação interna do IFTM.

Conclusões

Considerando os dados levantados, verificou-se que os colaboradores são comprometidos com a comunicação mais no sentido de divulgação de informações. Foram apontadas as principais barreiras que dificultam a comunicação interna do IFTM como: distância entre setores, falta de softwares e equipamentos de comunicação mais modernos, problemas técnicos de internet, que acontece principalmente nos Campus situados na área rural. Os rumores

também foram mencionados como uma barreira humana que interfere na eficiência da comunicação.

Além dos problemas identificados, foi possível inferir dentro do contexto das entrevistas outras dificuldades encontradas pelos responsáveis da área de comunicação como: a falta de conhecimento das atribuições previstas em um regulamento, a falta de um alinhamento das ações que são estabelecidas com a coordenação geral, a carência de uma política e uma cultura de comunicação interna. Uma organização só terá uma boa comunicação interna se dispuser de uma cultura de comunicação onde todas as pessoas que a integram estiverem comprometidas com a circulação e a partilha de informações. Alguns obstáculos estão relacionados às especificidades que a administração pública apresenta como a hierarquia e burocracia, mas que podem ser amenizadas com um bom planejamento juntamente com os gestores e os profissionais de comunicação. Estes são peças fundamentais para o planejamento de uma boa comunicação interna.

Foram recomendadas oito ações para solucionar as dificuldades da comunicação interna do IFTM:

- Criar uma coordenação ou setor de comunicação para cada Campus;
- Desenvolver um Plano de Comunicação Interna;
- Construir uma “cultura de comunicação”;
- Estabelecer um calendário trimestral ou semestral de reuniões com as equipes dos Campi, para alinhamento das ações pontuadas pela Coordenação Geral;
- Desenvolver um manual de boas práticas de comunicação interna;
- Utilizar melhor os recursos das ferramentas disponibilizadas e adotar as redes sociais como uma ferramenta de comunicação interna visando à possibilidade de ampliar o alinhamento da instituição com os seus servidores;
- Elaborar um mapeamento dos fluxos de comunicação de cada Campus a fim de identificar melhor onde estão as falhas e os ruídos no processo de trocar informações ou onde será necessário que a comunicação interna atue mais fortemente;
- Inserir no planejamento da instituição a compra de softwares e ferramentas novas a serem disponibilizadas aos responsáveis de comunicação e buscar apoio junto ao setor de Tecnologia da informação para minimizar as barreiras físicas referentes a falhas de internet e telefone.

O principal desafio dos responsáveis pela área de comunicação social do IFTM na gestão da comunicação interna é justamente ser capaz de gerir essas dificuldades internas. O modo de

planejar e administrar a comunicação interna estão diretamente ligados aos profissionais dessa área nas administrações públicas, por isso, cabe a eles conduzir todos os atores internos para uma maior participação e envolvimento no ambiente da instituição.

Portanto, espera-se que as ações propostas possam contribuir para que os responsáveis pela área de comunicação social desenvolvam uma comunicação interna mais eficiente, que promova a total integração entre a instituição e seus colaboradores, onde todos possam se beneficiar.

REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (2002). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bergamini, C. W., & Coda, R. (1997). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). *Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais*. Em *Tese*, 2(1), 68-80. Recuperado em 9 julho, 2017, de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6a ed.). Lisboa: Editora RH.
- Curvello, J. (2012). *Comunicação interna e cultura organizacional* (2a ed.). Brasília: Casa das Musas.
- GIL, A. C. (1999). *Metodologia e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Godoy, A. S. (1995). *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. *Revista de administração de empresas*, 35(2), 57-63. Recuperado em 9 julho, 2017, de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*. Lucerna: Principia Editora
- Kunsch, M. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus editorial.
- Marchiori, M. (2008). *Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações*. *Ciências da informação*, 42(2), 49-54. Recuperado em 9 julho, 2017, de <http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/backup-03-10-2012/publicações>.
- Pessoni, A., & Yizima, L. J. (2011). *Comunicação interna-desafios e atualizações no cenário atual*. *Comunicologia-Revista de Comunicação e Epistemologia da Universidade Católica de Brasília*, 4(1), 125-145. Recuperado em 9 julho, 2017, de <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/RCEUCB/article/view/2442/1511>
- Reis, C. D. (2013). *Caderno de Comunicação Organizacional*. (3a ed.). ABRACOM. Recuperado em 9 julho, 2017, de <http://www.abracom.org.br/arquivos/comunicacaointerna.pdf>
- Rego, F.G.T. (2002). *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira ThomsonLearning.
- Robbins, S. (2005). *Comportamento organizacional* (11a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Sales, C. T. D. (2013). *A comunicação interna em uma universidade pública: perspectivas e possibilidades*. Dissertação Mestrado, Universidade Federal de Lavras, Lavras, Brasil. Recuperado em 16 maio, 2017, de <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/1009>.

Senger, I., & Oliveira, L. (2013). Comunicação organizacional: um meio de integração e envolvimento dos agentes nos ambientes organizacionais. *Revista de Administração*, 2(3), p. 111-132. Recuperado em 9 julho, 2017, de <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/762/1320>

DIFFICULTIES AND CHALLENGES ENCOUNTERED BY THE RESPONSIBLE FOR THE SOCIAL COMMUNICATION AREA OF THE IFTM IN THE MANAGEMENT OF INTERNAL COMMUNICATION

Abstract

Internal organizational communication is a preponderant factor in increasing the integration of information and employees. A research about difficulties and challenges of the internal communication of a pole of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Triângulo Mineiro (IFTM) is described. The methodology used was the case study, with qualitative data analysis. Semi-structured interviews were used with those responsible for the communication area of the Institution's nine Campuses and the Rectory, subject to content analysis. The results identified difficulties related to flows, physical and hierarchical barriers, rumors, and especially the lack of a communication culture, which prevent efficient internal communication. Strategic actions were proposed to improve communication processes and strengthen internal communication.

Keywords: organizational communication; internal communication; streams; barriers; challenges.