



**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA
FACULDADE MUNICIPAL DO ESPIRITO SANTO.**

**ORGANIZATIONAL COMMUNICATION: A CASE STUDY IN THE
MUNICIPAL FACULTY OF ESPÍRITO SANTO.**

**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UN ESTUDIO DE CASO EN EL
FACULTAD MUNICIPAL DE ESPIRITO SANTO.**

INGRID KICELLA DA SILVA

Graduada em administração de empresas pela faculdade de ensino superior de linhares (FACELI) em dezembro de 2019. Trabalha em uma instituição privada

LETICIA LIMA SOEIRO

Brasil

ELISA FABRIS DE OLIVEIRA

Bacharel em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda pela Universidade Federal do Espírito Santo (2011) e mestra (2015) e doutoranda em Psicologia pela mesma instituição. É professora adjunta na Faculdade de Ensino Superior de Linhares e realiza pesquisas nas áreas de Comunicação Social e Psicologia Social

RESUMO

O presente estudo pretendeu conhecer as práticas nos âmbitos interno e externo da comunicação organizacional utilizada por uma faculdade pública municipal do Espírito Santo. Para alcançar o objetivo desta pesquisa, realizou-se um estudo de caso, exploratório e qualitativo, contemplando funcionários e alunos dos três cursos oferecidos pela instituição. A coleta de dados se deu pela técnica de entrevista com os colaboradores e de grupo focal com os alunos. Como resultado, constatou-se que a comunicação organizacional praticada na instituição estudada não acarreta grandes problemas, porém destaca-se que para se chegar em uma comunicação ideal há muito trabalho a ser realizado, especialmente a respeito da imagem pública da faculdade, da comunicação voltada para o público externo e da superação da prática de uma comunicação mecanicista, evoluindo para uma comunicação humanizada.

Palavras-chave: Comunicação; Comunicação organizacional; Instituição de Ensino Superior.





ABSTRACT

The present study aimed to know the practices in the internal and external spheres of organizational communication used by a municipal public faculty of Espírito Santo. To achieve the objective of this research, a case study was, exploratory and qualitative, covering employees and students from the three courses offered by the institution. Data collection was performed using the interview technique with employees and a focus group with students. As a result, it was found that the organizational communication practiced in the studied institution does not cause major problems, however it is highlighted that in order to arrive at an ideal communication there is a lot of work to be done, especially regarding the public image of the faculty, of the communication focused for the external public and overcoming the practice of mechanistic communication, evolving towards humanized communication

Keywords: Communication; Organizational Communication; Higher Education Institution.

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo conocer las prácticas en los ámbitos interno y externo de la comunicación organizacional utilizadas por una facultad pública del municipio de Espírito Santo. Para lograr el objetivo de esta investigación, se realizó un estudio de caso, exploratorio y cualitativo, que abarcó colaboradores y estudiantes de los tres cursos que ofrece la institución. La recolección de datos se realizó mediante la técnica de entrevista con empleados y un grupo focal con estudiantes. Como resultado, se encontró que la comunicación organizacional practicada en la institución estudiada no ocasiona mayores problemas, sin embargo se resalta que para llegar a una comunicación ideal hay mucho trabajo por hacer, especialmente en lo que respecta a la imagen pública de la facultad, de la comunicación enfocada para el público externo y superando la práctica de la comunicación mecanicista, evolucionando hacia la comunicación humanizada.

Palabras clave: Comunicación; Comunicación organizacional; Institución de enseñanza superior.

1. INTRODUÇÃO

As organizações estão cada vez mais cientes da importância da comunicação organizacional para o sucesso do negócio. As atitudes que antes levavam os empregadores a pensar somente na produção, evoluíram a partir da preocupação de formar uma imagem sólida da organização e da obrigação de tornar os atos transparentes, perante as práticas usadas para se comunicar tanto internamente quanto externamente.





Dessa forma, a comunicação organizacional compreende todas as maneiras e modelos utilizados pelas instituições para se conectar e exercer interação com seus públicos. Ela tem um poder capaz de alterar estados de comportamento e, dependendo de como é utilizada, pode ser decisiva para a participação do funcionário e para eficácia global dos planejamentos da empresa, viabilizando a concordância em torno de metas e objetivos, normas e valores (TORQUATO, 1998).

A comunicação organizacional é responsável por grandes mudanças à medida que os anos passam, os conhecimentos evoluem e o comportamento das pessoas é transformado. É essencial considerar o que está sendo feito e o que pode ser melhorado no seu funcionamento. Diante do exposto, o presente estudo teve como objetivo conhecer e identificar possibilidades de melhoria das práticas de comunicação organizacional utilizada pela faculdade pública municipal do Espírito Santo.

A escolha do tema se deu pela importância de investigar e analisar, por meio de um estudo de caso qualitativo, a comunicação de uma Instituição de Ensino Superior (IES), uma vez que a faculdade analisada é pública, mantida pelo município e, portanto, deve oferecer o melhor serviço aos alunos e à comunidade. Além disso, espera-se que ela promova a gestão pública e a educação da melhor forma, garantindo um serviço de excelência; prezando pela eficiência e pelo bem-estar de seus colaboradores - servidores públicos; e cumprindo a sua responsabilidade social como instituição educadora de ensino superior.

2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: HISTÓRIA, CONCEITOS E PRÁTICAS

A comunicação organizacional ao longo da história passou essencialmente por três fases: 1) Fase da comunicação tradicional, administrativa e mecanicista, por volta de 1940; 2) fase da comunicação voltada para o âmbito interno e com viés informativo e funcional, entre 1960 e 1980; e 3) fase da abordagem instrumental, a partir dos anos 1980. Mais recentemente, devido às significativas modificações no trato e nas práticas dessa área, uma quarta fase pode ser considerada, aquela que segue abordagens que





percebem a comunicação sob aspectos humanistas, críticos, interpretativos e estratégicos.

A princípio, os precursores norte-americanos buscavam entender a comunicação nos âmbitos industriais e de negócios (KUNSCH, 2009). Os esforços estavam em ver a capacidade comunicativa dos dirigentes da época. Chiavenato (2014) afirma que a rigidez concebida pela chefia das organizações levava ao entendimento restritivo de que até mesmo os trabalhadores faziam parte de um maquinário. Até a década de 1960, os estudos voltavam-se para os efeitos que a comunicação descendente provocava nas relações entre os executivos e seus subordinados (KUNSCH, 2009). O fator primordial era compreender a relação dominante que os patrões tinham sobre os empregados.

Em seu novo ciclo, a comunicação organizacional consistia em entender o encadeamento informativo no ambiente interno para compreensão de fatores como, fluxos de informações, redes comunicacionais, canais, percepção dos membros, cultura e estrutura organizacional e *inputs e outputs* da organização (KUNSCH, 2009). De acordo com Putnam, Philips e Chapman (2004), os estudos identificavam o clima organizacional como influenciador na eficiência das transmissões de informações e o desenvolvimento individual e da organização.

Décadas depois surgia a necessidade de conhecimento prático e operativo das atividades empresariais (FARIAS, 2009). Portanto, nesse período, entendia-se que era primordial que os instrumentos fossem testados para compreensão dos mais relevantes aspectos da comunicação. Nesse sentido, a visão predominante era de que os meios têm maior relevância que os envolvidos na comunicação. Ressalta-se, porém, que mais recentemente essa ideia foi contestada e passou-se a considerar que a participação humana é fundamental no processo da comunicação organizacional (PALUDO, 2013).

Nesse contexto mais contemporâneo, estão reunidas diversas visões complementares sobre a comunicação ideal. Nele estão reunidas as visões que criticam o instrumentalismo e mecanicismo das fases anteriores - perspectiva crítica -; a





percepção do recurso humano como fundamental e merecedor de valorização dentro do processo comunicacional (PUTNAM; PHILIPS; CHAPMAN, 2004; KUNSCH, 2006) - perspectiva humanística -; a ideia de que a comunicação precisa ser vista sob um viés estratégico, com atuação específica, sendo ela de extrema importância para o alcance dos objetivos e do sucesso organizacional – perspectiva da visão estratégica da comunicação (CARDOSO, 2006).

De forma semelhante ao que aconteceu no cenário mundial, descrito anteriormente, no Brasil a comunicação organizacional também passou por modificações e avanços, deixando de ser vista como administrativa e mecanicista, e incorporando concepções e práticas mais sistêmicas e estratégicas. A evolução da comunicação no Brasil, já na década de 1980, se deu com os estudos e a prática desta área com mais rigor, principalmente depois de 1985, com a reabertura política, quando empresas e organizações começaram a entender melhor a necessidade de transparência (KUNSCH, 1997). Contudo, para Kunsch (2009), o cenário brasileiro ainda apresenta resquícios do modelo mecanicista da comunicação. Isso ocorre uma vez que, em muitas organizações, o desempenho da comunicação é avaliado a partir do sucesso da organização, preocupando-se apenas com as estruturas e as práticas em função dos resultados. No entanto, é necessário ressaltar os estudos dedicados a área contemplam uma visão mais abrangente da comunicação nas organizações com entendimento sistêmico, interpretativo e crítico, que busca adotar medidas correspondentes aos desejos da sociedade

Perante o exposto historicamente, entende-se que a comunicação organizacional pertence a um processo mutante, que acompanha, ainda que muitas vezes com dificuldade, o movimento social, e que tem como poder promover modificações tanto no comportamento dos indivíduos quanto das instituições.





3. PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

O processo de comunicação dirigido nas relações dos indivíduos deve ser administrado de forma que haja atitude positiva do comunicador e clareza na construção da mensagem (TOMASI; MEDEIROS, 2009). Em outros termos, Kunsch (1986) afirma que é preciso compreender os fatores pertinentes que permeiam a gestão do processo de comunicação organizacional. Nesse sentido, os atos comunicativos dependem do entendimento dos níveis, fluxos, redes, barreiras e demais aspectos envolvidos na comunicação.

Quanto aos níveis de comunicação, Torquato (2004) propõe que elas podem ser: 1) interpessoal, quando os interlocutores se comunicam diretamente com outras pessoas; 2) intrapessoal, que é a capacidade pessoal intimamente ligada a fatores físicos e psicológicos que medem a eficácia da comunicação; 3) grupal, que se dá em reuniões e em palestras em que são passadas mensagens para um grupo de ouvintes; e 4) coletivo, que adota boletins informativos para transmitir coletivamente informações ao público

No que se refere aos fluxos, de acordo com Kunsch (1986), o fluxo descendente acontece dos altos escalões para a base, e costumam ser oficiais e formais. Enquanto que o ascendente advém de meios informais, como rádio peão ou rádio corredor, pois é onde circulam as fofocas e assuntos diversos (TOMASI; MEDEIROS, 2009). Por meio do fluxo lateral é possível obter maior ajustamento dos pensamentos entre as pessoas que compõem o mesmo nível de hierarquia, ao passo que o diagonal ocorre de forma transparente e ágil entre os departamentos (TOMASI; MEDEIROS, 2009). Já o fluxo circular, para Gortari e Gutiérrez (1990, apud KUNSCH, 1986, p. 86), compreende “todos os níveis sem se ajustar as direções tradicionais e seu conteúdo pode ser tanto mais amplo quanto maior for o grau de aproximação das relações interpessoais”. Desse modo, o fluxo circular apresenta-se mais eficiente quando há maior interação no ambiente de trabalho. Na visão de Torquato (2004), os fluxos descendente e ascendente constituem a existência da empresa. Mas, para ele, os fluxos de comunicação ascendente e lateral devem ser prioritários, pois a comunicação descendente, de nível estratégico, é vista





como elitizada por seus detentores serem geralmente de altos escalões, deixando pouco espaço para participação dos indivíduos na organização.

Em relação às redes comunicativas, Macarenco e Terciotti (2013) retratam que a rede formal geralmente é descendente, escrita para transmitir assuntos técnicos, burocratizada e utilizada oficialmente por meio dos canais criados por hierarquias superiores. A rede informal, por sua vez, normalmente se dá conjuntamente com a rede formal e está correlacionada “a conversa, a livre expressão do pensamento, as manifestações dos trabalhadores sem o controle da direção administrativa” (KUNSCH, 1986, p. 83). A comunicação informal circula nos corredores entre os colegas, independentemente do nível hierárquico, e exprime o emocional das pessoas (MACARENCO; TERCIOTTI, 2013).

De acordo com Davis e Newstrom (2000), existem três tipos de barreiras comunicacionais, que, no contexto organizacional, podem prejudicar o envio ou o recebimento de mensagens, são elas: as barreiras pessoais, que acontecem derivadas dos sentimentos, princípios e sensações humanas, provenientes dos hábitos; as barreiras físicas, que vêm dos locais onde a informação está inserida, quer dizer, é a intervenção do ambiente na informação; e as barreiras semânticas, que são as insuficiências dos símbolos da comunicação, ou seja, são aquelas mensagens que enviadas ou recebidas apresentam distorção e ruídos, provocando má interpretação por quem as recebe.

Diante do exposto, em síntese, gerenciar a comunicação não é uma tarefa fácil, mas de grande estima para que se obtenha eficácia na comunicação organizacional. Para Bueno (2009), a incerteza que ronda o ambiente comunicacional exige que seus gestores tenham disponibilidade, competência e conhecimento, além do querer estar sintonizados mediante a elaboração de estratégias vinculadas aos cenários constituídos e contemplando a diversidade e complexidade que envolve o processo comunicacional.





3.1.COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO CENÁRIO ATUAL: O MIX DE COMUNICAÇÃO

Em meio às mudanças inovadoras e tecnológicas que surgem dia após dia, não é suficiente apenas manter um modelo único e simples de comunicação nas empresas. O planejamento das estratégias comunicativas não pode restringir-se a percepções formais e restritas do passado (KUNSCH, 2002). Munareto (2013) comenta que, nesse processo, ao se formular estratégias de comunicação é pertinente identificar a cultura da empresa, pois é nela que podem ser encontradas as características organizacionais. Em conformidade com essa ideia, Torquato (1998) propõe que é através da cultura que os comportamentos dos indivíduos são conduzidos e vinculados aos objetivos organizacionais.

Essa nova atitude com relação à comunicação leva as empresas a considerarem que suas ações comunicativas devem ser tratadas de forma integral e única para desempenharem o resultado esperado (TOMASI; MEDEIROS, 2009). Nesse sentido, a gestão estratégica da organização precisa combinar as atividades comunicativas integrando análise dos setores de comunicação administrativa, comunicação interna, comunicação institucional e comunicação mercadológica (LUPETTI, 2007).

Basicamente, a missão da comunicação interna é desenvolver clima favorável que facilite conduzir as estratégias estabelecidas pela organização visando alavancar as atividades e serviços (TORQUATO, 2004). Já a comunicação administrativa se desenvolve paralelamente à comunicação interna. Enquanto esta visa proporcionar os meios de integração mais adequados, a comunicação administrativa envolve os processos comunicacionais que ocorrem na organização, tendo por finalidade a orientação, atualização, ordenação e reordenação das atividades (LUPETTI, 2007), viabilizando o processamento das informações (CORRÊA, 1995). Pela complexidade que permeia esse tipo de comunicações, é frequente que nela ocorram problemas como: extravio do percurso dos canais, falta de clareza nas normas, informações excessivas,





falta de planejamento do tempo, linguagens não adequadas, ausência de especialistas em comunicação, entre outros (TORQUATO, 2004).

A comunicação institucional, por sua vez, é o campo encarregado por constituir credibilidade na imagem de uma organização, demonstrando seu lado público e tendo como base oferecer influência na sociedade em que está inserida (KUNSCH, 1986). Segundo Torquato (1998), a imagem diz respeito à projeção que a empresa deseja que o público tenha sobre ela. Dessa forma, mais do que se oferecer como produto, é imprescindível que a organização manifeste e aponte as razões pela qual existe na sociedade, assumindo sua responsabilidade social (CORREA, 1995).

A função de promover os resultados dos produtos e serviços pertencem a comunicação mercadológica (LUPETTI, 2007). Segundo Kotler (2000, p. 588) “a ampla gama de ferramentas de comunicação, mensagens e públicos torna obrigatório que as empresas se encaminhem para uma comunicação integrada de marketing”. O trabalho conjunto de todos esses setores da comunicação é denominado de comunicação integrada de marketing, e está estreitamente alinhado com a perspectiva da comunicação estratégica. Galindo (2009, p. 232) explica que:

Certamente o caráter multidisciplinar da comunicação integrada de marketing reside na articulação de todos os esforços para diferenciar as marcas, conferindo-lhes sentido, com criatividade, impacto, transparência, ética e muito bom senso em relação aos investimentos. Aliás, estes não se restringem à questão monetária, pois envolvem a construção de uma imagem que não nasce e cresce em apenas 24 horas, mas ao longo de toda uma trajetória [...].

Evidentemente, a forma de comunicação voltada para o marketing não apenas está relacionada à divulgação de produtos e serviços como também a todas as ações que são desencadeadas para distinguir as marcas. De um modo geral, a comunicação integrada objetiva a unificação dos programas comunicativos, estabelecendo aumento da competitividade organizacional.

Ainda que a teoria já tenha clareza na forma ideal de se desenvolver os diferentes setores da comunicação em prol da comunicação integrada, na prática é sabido que nem





sempre o trabalho conduzido pelas organizações ocorre da melhor forma, especialmente em instituições de caráter público. Diante desse cenário, Hedler e outros (2015) realizaram um estudo sobre as barreiras de comunicação em uma organização do governo do Distrito Federal. Para efetivação desta pesquisa, foi realizado um grupo focal, envolvendo dez gestores e dez servidores públicos da referida agência. O objetivo da pesquisa foi analisar em nível de maior profundidade e detalhamento a comunicação interna entre as unidades administrativas (HEDLER et al., 2015). Como resultado, os pesquisadores identificaram que as barreiras que impedem a interatividade, a transparência, a agilidade, o alcance e a rapidez da informação entre gestores e funcionários são de caráter pessoal. Eles reiteram ainda que uma das possíveis soluções está na capacitação dos colaboradores, a fim de suprir as lacunas do desempenho funcional.

Por outro lado, resultados positivos no emprego da comunicação também já foram identificados. Buscando identificar a relevância da comunicação interna na Secretaria Municipal de Educação de Picos, o estudo conduzido por Martins e Walter (2019), observou que o fluxo de informações dessa instituição pública transcorria sem grandes desvios, e que as mensagens sempre chegavam em tempo hábil e absolutamente sem falhas, devido às reuniões regulares que realizavam para repassar informações (MARTINS; WALTER, 2019). Foi visto também que os departamentos tinham liberdade nas escolhas dos instrumentos a serem utilizados, sendo usados tanto os de recurso básico e mais tradicionais, como ofícios, murais e informativos, bem como outros ainda mais avançados e modernos, como e-mail institucional e grupos de WhatsApp (MARTINS; WALTER, 2019).

4. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL APLICADA À GESTÃO PÚBLICA

A comunicação é processo essencial em qualquer organização, e, por isso, o setor educacional, bem como, o público – que são objetos do presente estudo – também se inserem nessa realidade. A autora Kunsch (2012) afirma que a comunicação organizacional abrange todos os tipos de organizações sendo elas públicas, privadas ou





do terceiro setor. De acordo com ela, as organizações, em geral, lidam semelhantemente com todos os tipos de questões em relação à comunicação organizacional, como: redes formais ou informais, fluxos comunicativos, processos etc.

Torquato (2004) diz que tanto as organizações públicas quanto as privadas, se posicionam como parte da sociedade, como um órgão social que precisa ter voz e vez. Assim, as organizações utilizam da comunicação como ferramenta para se comunicar, dando informações de conveniência aos cidadãos, de auto esclarecimento e também defendendo seus anseios (TORQUATO, 2004). Desse modo, a comunicação pública está ligada com o interesse coletivo, aos assuntos e informações de conveniência que podem ser diretamente afetados por todos (DUARTE, 2007).

Assim, a capacidade dos comunicadores públicos está em:

[...] fazer produzir, fazer circular, armazenar e processar informações e conhecimentos [...]. Com acesso a mais produtos e serviços, direito e informações, os cidadãos demandam de mercado e do Estado: a) maior transparência; b) maior coerência entre os discursos e ações; c) canais de diálogo/interação: para reclamarem e elogiarem; sugerirem e exigirem; se relacionarem; ou apenas serem ouvidos (AMBRÓSIO et. al., 2009, p. 298).

Portanto, para que os processos comunicativos sejam gerenciados de forma responsável e translúcida garantindo à sociedade total acesso às informações sobre a gestão pública é imprescindível que haja controle na transparência de todos os atos. A Constituição Federal (BRASIL, 1988), no que tange o Art. 37, dispõe da transparência na administração pública em todos os atos de publicidade, assegurando 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. Os atos públicos praticados pelos agentes, representantes da população, devem expor as informações, levando em conta a obrigatoriedade de acesso a elas.

Para assegurar a publicidade dos atos o Art. 37, parágrafo 1º, diz:





§ 1º A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou de servidores públicos (BRASIL, 1988).

Por certo, a publicidade pública é a ação de divulgação através dos veículos de comunicação, de ideias e serviços do meio público. Com isso, no intuito de normatizar o acesso a informação, foi criada a Lei nº 12.527, prevista no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do Art. 37 no § 2º do art. 2016 da Constituição Federal de 18 de novembro de 2011, que estabelece as diretrizes de acesso às informações públicas (BRASIL, 1988). A Lei de Acesso às Informações Públicas – LAI delibera que “Art. 3º - Os procedimentos previstos nesta Lei destinam-se a assegurar o direito fundamental de acesso à informação e devem ser executados em conformidade com os princípios básicos da administração pública” (BRASIL, 1988). Essa lei regula o acesso à informação e assegura aos indivíduos o direito sobre esse acesso.

Portanto, a comunicação em instituições de caráter público é imprescindível não só para o sucesso dela, mas também é caracterizada como uma responsabilidade e uma obrigação legal. Nesses termos, estudar a forma como a comunicação organizacional tem sido praticada em instituições públicas, como é o caso da faculdade estudada, apresenta relevância acadêmica e também estritamente ligada ao âmbito social.

5. MÉTODO

O presente trabalho pode ser classificado como uma pesquisa exploratória e descritiva, uma vez que buscou fazer levantamento de informações sobre um objeto (SEVERINO, 2016) e traçou as características de um fenômeno (VERGARA, 2005), no caso, o fenômeno da comunicação organizacional da faculdade, caracterizando-se também como um estudo de caso (GIL, 1999).

A amostra da pesquisa voltou-se para os diferentes públicos da faculdade, contemplando gestores, funcionários e alunos. O gestor configurou-se como um dos três





membros que compõem a direção: Diretor Presidente, Diretor Acadêmico e Diretor Financeiro. Optou-se por não identificar o cargo específico do participante, de modo a manter seu anonimato.

Em relação aos funcionários, a instituição tem um total de 97 servidores, subdivididos em 25 cargos, conforme listagem oficial fornecida pela instituição. Na presente pesquisa participaram 10 deles, estando nos seguintes cargos: dois coordenadores de curso; dois professores; uma agente administrativa; um técnico municipal; uma auxiliar de biblioteca; uma servente; uma secretária acadêmica; e um coordenador de comissão especial. Estes participantes foram selecionados através de sorteio.

Quanto aos alunos, na ocasião da coleta, final de 2019, a faculdade possuía um total de 1140 alunos, subdivididos nos turnos matutino, vespertino e noturno e também nos três cursos oferecidos pela instituição: sendo 316 estudantes de Administração; 490 de Direito; e 334 de Pedagogia. Para a seleção dos respondentes, optou-se por convidar todos os representantes de turma, ou seja, os alunos que ocupam os cargos voluntários e eleitos de líder ou vice-líder de cada turma. Optou-se por essa estratégia de amostra não-probabilística, considerando a necessidade de limitar o tamanho amostral e contemplar alunos comunicativos e bastante envolvidos com a instituição, já que a técnica de coleta de dados empregada foi a de grupo focal. Assim, convidaram-se todos os 26 líderes e 26 vice-líderes daquele momento, dos quais 17 líderes e 6 vice-líderes compareceram para participar do estudo.

As técnicas de coleta empregadas neste estudo foram a entrevista semiestruturada, aplicada à direção e aos servidores, e o grupo focal, realizado com os alunos. A entrevista semiestruturada possui partes estruturadas e não estruturadas, sendo organizadas por perguntas abertas e padronizadas, garantindo flexibilidade e profundidade no alcance de dados (MARCONI; LAKATOS, 2017; WALLIMAN, 2015). Já o grupo focal é um tipo de entrevista, que suscita debates entre os participantes e que tem a função de tornar transparentes opiniões e informações que poderiam passar





despercebidas se fossem coletadas com outros instrumentos (WALLIMAN, 2015; FLICK, 2013). Neste caso, foram realizados três grupos focais, considerando o turno de estudo dos alunos: matutino, vespertino e noturno.

As abordagens aos participantes e as coletas de dados foram feitas de forma presencial, conduzidas pelas pesquisadoras e ocorreram entre final de setembro e início de outubro de 2019. Apenas a entrevista com a direção foi feita por e-mail, cumprindo uma solicitação do participante em questão.

6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os dados das entrevistas feitas com a gestão, os funcionários e os alunos da faculdade sobre as práticas da comunicação organizacional na instituição são apresentados abaixo. A fim de manter o anonimato dos participantes, o gestor será apresentado como Direção - sem identificação de função, gênero e outros detalhes, devido ao pouco número de colaboradores que se encontram nessa posição na faculdade, apenas três -; os funcionários serão identificados aleatoriamente pelas letras de A a J; e os alunos receberão nomes fictícios de acordo com a letra inicial do seu curso, Administração, Direito ou Pedagogia.

Sobre os colaboradores, é possível observar que a maioria dos funcionários entrevistados é do sexo masculino, totalizando 54% da amostra, e que a maior parte dos funcionários está na instituição a mais de 1 ano. Nota-se também que os entrevistados são de setores diversificados da instituição (Quadro 1).

Quadro 1 - Colaboradores da faculdade participantes.

Funcionário	Função	Sexo	Tempo de Trabalho na Instituição
Gestor	Direção	-	2 anos e 10 meses
Funcionário A	Coordenador de Curso	Masculino	8 anos
Funcionário B	Professor	Masculino	3 anos





Funcionária C	Agente Administrativo.	Feminino	3 anos e 10 meses
Funcionário D	Técnico Municipal	Masculino	3 anos
Funcionário E	Professor	Masculino	3 anos
Funcionário F	Coordenador de Curso	Masculino	5 Anos
Funcionária G	Auxiliar de Biblioteca	Feminino	3 anos e 10 meses
Funcionária H	Servente	Feminino	1 ano e 6 meses
Funcionária I	Secretaria Acadêmica	Feminino	2 anos
Funcionário J	Comissão especial	Masculino	1 ano e 1 mês

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Em relação ao perfil dos alunos, nota-se, praticamente, a participação de todos os turnos e cursos, sendo que a menor participação foi do curso de Pedagogia. Ao analisar os períodos, percebe-se que 56% correspondem aos alunos dos períodos finais, que corresponde do 6° ao 10° período. Outro dado pertinente com relação ao perfil dos alunos é que a maioria dos participantes são do sexo feminino e líderes de turma.

Quanto aos fluxos comunicacionais, ao serem questionados sobre o contato que os funcionários têm uns com os outros, foi identificado que o fluxo de informação funciona bem, mostrando que a comunicação administrativa entre os setores é eficaz. Nesse sentido o Funcionário A afirma o seguinte:

[...] eu particularmente tenho acesso a todos, me informo e interajo com todos, então, não tenho problemas [...], mas também a gente tem a iniciativa de buscar, de perguntar, e vejo isso também de outros servidores e setores para comigo.

É percebido também que as mensagens passadas entre os setores são objetivas e que, geralmente, chegam em tempo hábil para realização das tarefas, conforme relato do Funcionário E, porém, verifica-se que mesmo assim a eficiência poderia ser melhor, já que quando as informações são transmitidas somente pelo site, há certo prejuízo no processo (FUNCIONÁRIA I):





Geralmente, só as vezes não chega a informação que eu precisava, quando foram colocadas no site. Elas foram colocadas em tempo hábil, só que eu não tive acesso. É por isso que fica prejudicada, às vezes o coordenador manda e-mail e a gente tem grupos de WhatsApp que facilita muito a comunicação, então isso ajuda (FUNCIONÁRIO E).

[...] Muitas das informações do que está acontecendo a gente tem acesso via site institucional, não existe uma comunicação interna direta [...]. Se a gente não olhar o edital e não ficar antenado, chegam as pessoas para se inscrever e a gente nem está sabendo deste processo seletivo [...] neste sentido eu acho que deixa um pouco a desejar (FUNCIONÁRIA I).

[...] aqui é muito impessoal, não tem afinidade. Se não fosse o setor, ninguém conheceria a vida de ninguém. Não tem conhecimento pessoal, somente o profissional. O importante para eles é você estar no serviço, e fazer seu trabalho e cumprir sua hora, não importa sua situação, se está mancando, com dedo quebrado, o importante é você estar ali. Você é só um funcionário. Só funciona se estiver trabalhando (FUNCIONÁRIA H).

Com esses dados é possível perceber que a comunicação ocorre formalmente, sem proximidade e interações. Observa-se que o processo de comunicação administrativa da instituição cumpre com a finalidade de orientar, atualizar, ordenar e reordenar as atividades (LUPETTI, 2007), mas sem que haja humanização nesse percurso (KUNSCH, 2006).

A Funcionária H complementa que na faculdade a Direção é quem determina o que deve ser feito, não permitindo abertura para diálogo: “Um manda e os outros obedecem. Não tem opinião, só uma opinião é a que vale”. Essa ideia, que leva a compreensão de um fluxo comunicacional vertical e descendente, é reforçada pela fala da Funcionária G:

[...]. Eu acho que tinha que ouvir mais os setores. Ninguém conhece melhor o seu setor que você que trabalha nele, eu acredito que tinha que ouvir mais, saber mais a opinião, o que os funcionários pensam (FUNCIONÁRIA G).

Contudo, na perspectiva da Direção “Há uma total interação entre gestores/administradores e servidores. Além da liberdade de contato e comunicação diária, a gestão realiza periodicamente reuniões com os setores”. O Funcionário D confirma, parcialmente, a fala da Direção, mas reforça que, ainda assim, a comunicação poderia ser melhor:





A gente tem algumas reuniões periódicas, regularmente a gente se encontra para falar dos problemas que a instituição tem e o que pode ser melhorado. E poderia ter mais reuniões para discutir essas questões. Como eu disse, a comunicação é boa, mas poderia melhorar (FUNCIONÁRIO D).

Podemos perceber com esses relatos que a Direção considera o modelo de comunicação empregado satisfatório. Já na opinião dos funcionários, ele precisa ser aperfeiçoado, para que seja mais dialogado, considerando o ponto de vista de todos e para que haja menor excesso de formalismo. A importância dessa comunicação aproximativa é confirmada por Costa (2016), que ressalta a necessidade de se elaborar as políticas da gestão da informação realizadas pelas IES de forma dialogada com a comunidade interna.

Contudo, o processo comunicacional não parece caminhar para uma evolução. O Funcionário D, ressalta ainda questões macrocontextuais que parecem interferir nesse aspecto:

Eu percebo muita resistência a mudanças. Só em algumas coisas estão abertos a ouvir as sugestões que a gente dá. Talvez eu entenda em partes, porque como os cargos da diretoria são indicados, envolve muita questão política também. Digamos que uma das funções deles é captar recursos e brecá-los, então, não gastam muito. Essas questões que a gente sabe que sempre acontecem na política. Talvez se os gestores fossem efetivos eles teriam um olhar com um cuidado maior e realmente iriam abraçar a instituição (FUNCIONÁRIO D).

Podemos perceber que cumprir somente com as tarefas é primordial para a Direção, não se preocupando com a comunicação humana que também deve ser observado na comunicação da organização. Segundo Kunsch (2006) é a comunicação humana que torna as ideias em comum e precisa ser valorizada e trabalhada na organização. Isso demonstra a discrepância entre a visão da Direção e a dos funcionários quanto ao modelo ideal de comunicação interna.

Portanto, apesar do fluxo de informações funcionar com clareza e eficácia entre os setores, existem falhas na comunicação, pois não há abertura para discussão, tornando a comunicação engessada e com clima organizacional desfavorável. Em virtude





da atual situação, é visto que a instituição descumpriu com a missão da comunicação interna que é, de acordo com Torquato (2004), proporcionar integração dos funcionários e desenvolver clima favorável que facilite conduzir as estratégias estabelecidas pela organização.

Muitos são os veículos e redes existentes na comunicação dentro de uma instituição. Buscando o aprofundamento desta questão foi perguntado a Direção, aos funcionários e aos alunos sobre essa temática. Investigou-se quais ferramentas de comunicação eram mais utilizadas e como esses dados foram classificados os veículos.

Ao ser questionada sobre esse tema, a Direção disse que utiliza os diversos canais de comunicação, como: e-mail, WhatsApp, comunicação pessoal ou por meio de documentos oficiais. De forma generalizada, os funcionários concordaram e disseram que os canais de comunicação mais utilizados entre setores são: e-mail, WhatsApp e telefone, quando se trata de algo urgente.

Neste sentido a opinião da Direção e dos funcionários foi equivalente, mostrando que dentre os veículos de comunicação o mais utilizado é o e-mail, um canal eficiente, mas que mantém um tipo de comunicação formal e pouco humana. A rede formal geralmente é utilizada de forma escrita para transmitir assuntos técnicos, burocratizada e utilizada oficialmente (MACARENCO; TERCIOTTI, 2013). E, por isso, não deve ser recorrida para todas as situações.

Para os alunos o veículo de comunicação mais utilizado é o site institucional, em que se encontra inserida a plataforma do portal do aluno. Segundo a Funcionária I, a comunicação com os alunos se dá “via portal do aluno, lá é possível postar avisos e questões pontuais”. Por outro lado, o Funcionário F comenta que “talvez precisasse de uma comunicação mais forte com os alunos”. Os alunos por sua vez, caracterizam o site como bom, porém propõem modificações para maior acessibilidade.

O aluno Daniel aponta que o site tem uma estrutura adequada, porém que o portal do aluno possui toda uma burocracia para ser acessado, o que talvez impossibilite o





maior acesso por parte dos alunos. Quanto às melhorias, o aluno Davi propõe “[...] que poderia ter um aplicativo para acessar só o portal. Se tivesse um aplicativo, era só entrar e rodar a nota. Seria mais rápido e interessante”.

Sobre essa dificuldade encontrada no site, o Funcionário E diz:

[...] acredito que quando essas comunicações são colocadas tão somente no site fica prejudicada, porque não é todo mundo que olha o site toda hora. A gente olha eventualmente e não é todos os dias. Às vezes tem alguma coisa que pode ser aperfeiçoada.

Danieli concorda com o que foi dito e acrescenta:

Alguns recados poderiam ser dados pessoalmente, porque na maioria das vezes eles colam alguma coisa, sei que é a forma de informar, mas a galera não tem muito interesse de parar para ler. Todos passam rápido sem ver ou se sentam do outro lado da sala e não enxergam o que está ali. Se passasse nas salas e avisasse diretamente para os alunos já ajudaria um pouco (DANIELI).

Como uma opinião geral, vários alunos apontam dificuldades encontradas no site institucional da faculdade e portal do aluno, como a falta de divulgação de serviços que alguns setores disponibilizam, bem como a falta de clareza, de simplificação de processos e de explorar as ferramentas tecnológicas. Identifica-se, nesse caso, que o portal do aluno apresenta problemas, barreiras físicas, que é quando ocorre interferências no ambiente onde a informação está inserida (DAVIS; NEWSTROM, 2000).

Em contrapartida, a Direção, funcionários e alunos concordam que falta um pouco de interesse por parte dos discentes. A Direção diz que é possível melhorar sim, mas que também tem que haver um aumento do interesse por parte dos estudantes em se inteirar sobre as informações. Os funcionários frisam que os alunos às vezes são omissos, não se preocupam em correr atrás dos seus direitos, em buscar um diálogo com a direção e com os coordenadores. Concordando com o exposto, a aluna Daiane complementa dizendo:

Às vezes a gente culpa a instituição, mas nós também somos um pouco culpados, porque não somos curiosos. A gente também tem que correr atrás para saber





das coisas. Porque tem gente que só entra no portal em épocas de notas, mas ali também tem sempre outras coisas que se pode fazer, como requerimentos (DAIANE).

É importante ressaltar que, para os alunos, os canais de comunicação via redes sociais são fundamentais (SILVA; RUÃO; GONÇALVES, 2017) - como grupos de WhatsApp, Instagram do DCE - assim como o site da faculdade, e-mail da turma e o contato direto com o coordenador de curso. Cabe frisar que a instituição tem duas contas no perfil da rede social Instagram, uma que é oficial da instituição e outra do DCE, um canal alternativo, criado para facilitar a comunicação entre os alunos. Por isso, quando se compara o perfil de Instagram da faculdade com o do DCE, os alunos não veem o institucional como um canal eficiente e adequado. Como relata o aluno Adriano:

Querendo ou não, principalmente o Instagram da faculdade¹ é um pouco falho, pois ele não tem o alcance que deveria ter. Por ser uma Instituição de Ensino Superior tem poucos seguidores e pouca interação. O próprio Instagram do DCE, se não me engano, tem mais seguidores que o da faculdade (ADRIANO).

Como o público que a IES pretende alcançar é jovem, a Funcionária I pontua que a instituição tem que estar onde eles se encontram. Nesse sentido, mesmo que na visão da Direção a comunicação na faculdade seja satisfatória, essa não é a realidade encontrada quando se trata da interlocução com os alunos, parte considerável de seu público interno.

Diante desse contexto observamos que os veículos utilizados na comunicação da faculdade atingem os objetivos, mas precisam ser modernizados, com ferramentas tecnológicas recentes e estando de acordo com o seu público-alvo. Além disso, é necessário abarcar tanto as redes formais - como o e-mail- como as informações - como os grupos de Whatsapp - que a eficiência e a satisfação sejam alcançadas.

¹ Todas as vezes que o nome da faculdade foi mencionado, optou-se por substituí-lo de forma a garantir o anonimato.





Sobre a imagem da faculdade, observa-se que ela leva em conta tanto o público interno, que são os alunos e colaboradores, quanto o público externo, que se refere a população de Linhares e arredores, e todos aqueles que podem vir a estudar na instituição, que é pública.

Quando questionados sobre a comunicação externa, verificou-se que tanto a Direção, como os funcionários e os alunos consideram que a comunicação com o público externo é insuficiente. Embora esteja em crescimento, reconhece-se que ela precisa ser melhorada. Os entrevistados acreditam que tenha pouco conhecimento sobre a existência da faculdade, aos serviços que são prestados por ela e de sua importância para eles e para o município.

Além disso, constatou-se por meio do relato dos funcionários que a comunicação institucional precisa desenvolver medidas mais constantes e permanentes de divulgação da faculdade e contato com a comunidade. Convém lembrar que a instituição tem multiplicado a oferta de cursos de extensão oferecidos e precisa melhorar os meios utilizados para que a comunicação externa atenda a comunidade.

O Funcionário E relata sobre as melhorias que devem ser implantadas: “[...] A comunidade tem que ver que a faculdade está aqui e eu posso usar não só como matriculados, como alunos regulares, mas de diversas formas. Então essa relação tem que ser constante”. De igual modo, o Funcionário A sugere:

Vejo que às vezes se utiliza meios e mídias para fazer essa comunicação, porém nesse ponto eu penso que a gente poderia enfatizar mais. Por mais que tenha o site, o Facebook e em algumas situações pontuais a faculdade aparece nas mídias, mas como a instituição está crescendo e a gente tem um índice muito grande de eventos e de cursos de extensão, trazendo a comunidade para cá. Eu acho que nós podemos pensar em medidas mais constantes, não vou dizer mais efetivas, mas medidas permanentes, de se ter esse contato com a comunidade. Seja pelas mídias ou fazendo ações visíveis aqui dentro, nas dependências físicas, de modo que atrai a comunidade, então esse é um ponto que eu penso que a gente poderia refletir e fazer algo a mais (FUNCIONÁRIO A).





Na visão dos alunos a comunidade não conhece a faculdade, não sabe que existe uma Instituição de Ensino Superior pública e municipal:

Eu moro em outra cidade, daí eu venho de lá para fazer faculdade aqui. Na minha cidade eu acho que não conhecem a faculdade. Eu fazia o ensino médio no ano passado e nem sabia que existia aqui, eu queria fazer direito na UFES ou na FGV. Um professor meu de história no fim do ano comentou, aí eu fiquei sabendo e decidi vir para cá, porque senão teria ido para outra instituição. E outra coisa, o pessoal não sabe que aqui é pública. A gente fala: “ah eu estudo na faculdade” Eles já perguntaram “quanto você paga pelo curso?” Agora que ela está começando a aparecer, porque ela está evoluindo, mostrando a cara (DAVI).

Grande parte dos alunos declara que quando ingressaram na faculdade desconheciam sobre a existência da instituição, e, assim, foi preciso buscar informações sobre ela. De modo geral, os que a conheciam, tinham essa informação graças a familiares que estudaram na instituição ou a professores de outras instituições, como a Universidade Federal do Espírito Santo, o Instituto Federal do Espírito Santo e outras escolas de ensino médio.

A interpretação dos dados nos leva a entender que, do ponto de vista do público interno, a imagem da instituição não possui tanta credibilidade pelo seu desconhecimento. Para os alunos, essa imagem está relacionada à forma de divulgação e o pequeno alcance das mídias sociais institucionais. Alunos e funcionários reiteram que com a atual gestão, a divulgação está começando a progredir e a comunidade pouco a pouco começa a conhecer a instituição. Entretanto, é percebido que mesmo com todo trabalho já realizado, que envolve também ações sociais, poucas vezes a informação chega a comunidade:

Também é aquela coisa, às vezes tem, mas fica muito restrito aqui, porque eles não falam. Eles colocam ali na frente, nós que estamos aqui dentro sabemos, mas não é todo mundo que vai chegar para um amigo e falar: “Lá na faculdade estão doando livro e brinquedo”. Não é todo mundo que vai fazer isso. Igual os meninos da OAB e o caso do Gabriel. São coisas que eles deveriam tentar colocar na rua, fazer um outdoor, passar na televisão, alguma coisa do tipo. Jogam só nas redes sociais, mas não têm muitos seguidores. Os alunos mesmo não se empenham em compartilhar essa informação, então todo mundo tem que se ajudar (DANIELI).





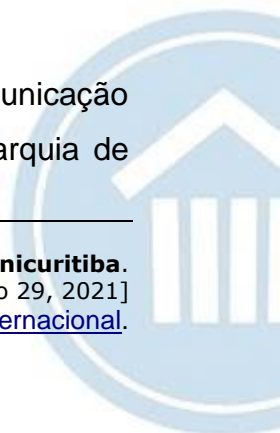
A Direção também reconhece esse cenário: “Gostaria de dizer que a faculdade é uma Instituição de ensino que cumpre com muita coerência e eficiência o seu papel social. Também acredito que os seus usuários e público-alvo podem ser os melhores propagadores de seus serviços”. Contudo, os alunos entrevistados frisam que a imagem institucional só será melhorada quando houver investimento nos veículos de comunicação.

Ainda de acordo com os alunos, são pelos canais de televisão, outdoor e propagandas em que devem estar a maior parte da divulgação. Esses canais externos viabilizam a comunicação com seus diversos públicos. Segundo a aluna Patrícia, “A faculdade precisa ser vista, pois só o que é visto é comprado”. Um ponto importante a ser lembrado é que a faculdade é uma instituição pública e nenhuma mensalidade é cobrada dos alunos. No entanto, sobre o marketing, Galindo (2009, p. 232) argumenta que os esforços da comunicação integrada de marketing “[...] não se restringem à questão monetária, pois envolvem a construção de uma imagem que não nasce e cresce em apenas 24 horas, mas ao longo de toda uma trajetória [...].

Pode-se perceber com os dados que a imagem que a faculdade projeta perante a opinião do público interno não atende às expectativas, pois além daquilo que ela oferece como produto, de acordo com Correa (1995), é imprescindível que a organização manifeste e aponte as razões pela qual existe na sociedade, assumindo sua responsabilidade social.

Nesse sentido, constatou-se que a projeção que a instituição deseja que o público tenha sobre ela, que conforme Torquato (1998) caracteriza como sua imagem, não está provocando o efeito esperado. E ainda, por mais que haja preocupação na comunicação da instituição, foi percebido pelos alunos e funcionários que a gestão falha, principalmente, na comunicação com o público externo.

A gestão pública envolve diversos âmbitos e responsabilidades, e a comunicação eficiente e transparente é uma delas. Nesse sentido, sendo a IES uma autarquia de





caráter público, sua comunicação junto à comunidade caracteriza-se não só como uma necessidade como uma obrigação. Dessa forma, é fundamental que se busque melhor interação e maior alcance comunicacional, para que a população possa entender que a faculdade, as instituições públicas pertencem a ela (KUNSCH, 2012).

A comunidade interna demonstra ter essa compreensão de forma muito sólida, reconhecendo, inclusive, sua importância para o futuro institucional: “[...] a gente está falando de um patrimônio municipal que pouquíssimos municípios no Brasil vão ter. A faculdade é um diferencial, só que muita gente desconhece até aqui na nossa cidade [...]” (FUNCIONÁRIA 1); “A faculdade é da comunidade, mas se a comunidade deixá-la morrer, ela vai se acabar” (FUNCIONÁRIO B).

A funcionária F, complementa essa ideia, reforçando o papel social da IES:

[...] agora trouxemos o Nupan para cá, que é o Núcleo de Atendimento para os pequenos empresários. Isso está surtindo efeito, mas não tem comunicação. A comunidade acha que a faculdade é muito para eles, acham que não tem condições nenhuma de vir aqui, quando na verdade não é. Aqui é porta aberta para todos, uma vez que aqui é mantido pelos recursos públicos. Então, a biblioteca está aberta, inclusive no sábado, mas falta realmente essa proximidade com a comunidade, porque é muito pouco, precisaria mais (FUNCIONÁRIO F).

Nesse contexto, a Direção afirma o seu compromisso e garante que “As informações são repassadas levando em consideração a pertinência, a urgência e a necessidade da circulação da informação. Também é importante frisar que há transparência em todo o processo de comunicação na IES”. A fala condiz com os preceitos da gestão pública e com os achados de Costa (2016), no que se refere a divulgação dos atos como ferramenta de transparência.

Como sugestões para a melhoria no aspecto da amplificação da comunicação, alunos e funcionários apontam que a instituição tinha que se aproximar da prefeitura e utilizar os veículos de comunicação disponibilizados por ela para alcançar as pessoas. A Funcionária I propõe que “[...] a faculdade [deveria] tentar de alguma medida estar





presente em alguns veículos de comunicação, isso sobretudo via prefeitura”. Sobre esse aspecto a Direção diz que a comunicação com a mídia municipal “é muito boa e por sermos uma Instituição de Ensino pública, as portas se abrem mais facilmente quando se precisa desses canais para a divulgação dos nossos serviços educacionais”.

Com relação ao orçamento público, a Direção diz que “a faculdade investe em média 3.000,00 mensais nas publicações em Diário Oficial. As publicações no site, mídias sociais e em veículos de comunicação, não acarretam custo, pois são gratuitas ou se referem a mídia espontânea”. Isso condiz com o que diz a Lei de Responsabilidade Fiscal, um sistema de custo para a administração pública (BRASIL, 1988).

Entende-se, assim, que a instituição, legalmente falando, cumpre com os princípios da gestão pública da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988). Quanto aos aspectos da publicidade, percebe-se que a faculdade divulga os serviços que são ofertados, assegurando, de forma geral, o direito de acesso à informação aos indivíduos. Mas é indispensável ressaltar a necessidade de se empenhar mais na divulgação para a comunidade, que é quem custeia a instituição e para quem ela existe. Sendo assim, supõe-se que a gestão da instituição não leva em consideração que o processo de comunicação precisa se integrar a todos os atos comunicativos que auxiliem a organização. Que nesse caso, consiste numa nova atitude em tratar a comunicação de forma integral e única, para desempenhar o resultado esperado (TOMASI; MEDEIROS, 2009).

A estratégia organizacional também foi ponto de investigação. Nesse quesito, verificou-se que colaboradores e alunos entendem que a comunicação trabalhada deveria ser mais atual e dinâmica, com uma linguagem moderna e condizente com público-alvo, os jovens:

Expandir mais as mídias sócias, porque grande parte do público da faculdade é jovem. Os alunos estão nas mídias sociais e a maioria está entre 25 e 40 anos, então está todo mundo nas mídias sociais. Querendo ou não é o melhor canal para ser divulgado, bate até mesmo a televisão (ADRIANO).





A gente tem uma geração que é ligada à tecnologia e nós mais velhos temos que nos adaptar a isso, então precisamos nos adequar e fazer com que a instituição alcance as pessoas. Nós temos aqui na faculdade uma comunidade acadêmica de mil pessoas, mas nós vivemos em uma cidade de 170, 180 mil pessoas. Nós podemos atender muito mais gente, do que apenas as mil pessoas (FUNCIONÁRIO E).

Atualmente, as mídias sociais que a faculdade está inserida é o Facebook e um perfil no Instagram que de acordo com os alunos, tem menos seguidores que o perfil do Diretório Central dos Estudantes (DCE). Para Daniela um acontecimento que melhorou bastante a comunicação na instituição foi a criação do perfil do DCE:

O DCE tem papel importante para a comunicação entre os alunos, coordenação e diretoria. Eu acho que o DCE desta última gestão tem um ponto bem positivo de divulgação nas redes sociais sobre os eventos, mas acho que ainda podia estar mais próximo dos alunos em cada turno (DANIELA).

De um lado, observa-se que a comunicação do DCE está atendendo às expectativas, levando as informações aos alunos de acordo com as necessidades e a linguagem deles. Do outro lado está o perfil da faculdade que é um canal oficial, mas que é pouco difundido e engajado. Isso se deve ao fato de que as informações e comunicados inseridos nessas mídias sociais e no site da instituição são basicamente realizadas pela gestão, de forma concentrada e pouco profissional. O aluno André afirma que “[...] a impressão que passa é que não é um meio oficial de comunicação, pois parece que alguém pegou e fez, mas não passa a confiança. Parece que é improvisado. Não aparenta ser um canal de comunicação da faculdade”. A Funcionária I complementa:

Primeiro acho a comunicação aqui da faculdade muito engessada [...] eu acho que poderia ser uma comunicação muito mais dinâmica, mais jovem, até pelo público com o qual a gente trabalha, que são jovens. Tem muita resistência neste sentido, de dinamizar a comunicação. Eu acho que essa concentração da informação não é legal, ela impõe certa barreira, fica concentrado exclusivamente na mão de uma pessoa. [...] carece-se de um profissional da área, para fazer isso de uma forma mais profissional, de nutrir, de dar à comunicação a atenção que ela precisa e essa atenção não é dada”.





Percebeu-se que é necessário ter um profissional ou algum discente habilidoso no assunto, que mesmo como voluntário utilize meios de se comunicar com o público de maneira mais diligente.

Boa parte dos problemas comunicacionais, portanto, parece ser o resultado da ausência de um profissional de comunicação para atender a instituição. Supõe-se que esse profissional poderia assessorar nas ações sociais dos alunos, nos eventos institucionais, acompanhando as diversas atividades realizadas pelos alunos dentro e fora da instituição. E, assim, ser um colaborador envolvido nos projetos, representando diretamente a faculdade, uma vez que é relatada a ausência da gestão em muitas ocasiões. Na prática, apesar de existir provimento legal para esse cargo, a vaga não é disponibilizada, e, um membro da própria gestão, é quem acumula essa função. Essa questão não parece ser fruto de uma realidade particular da faculdade. Torquato (2004) aponta que falta de especialistas em comunicação é realidade no mercado e acarreta em diversos problemas.

Na percepção do Funcionário A, a gestão da faculdade possui uma estratégia alinhada e coerente, mas novamente voltada para a atuação administrativa e mecanicista, Além disso, parece seguir uma comunicação pouco adequada para o público jovem, restringindo-se a percepções formais e restritas do passado (KUNSCH, 2002).

[...] a gestão [...] tem um cuidado muito grande nesse processo de comunicação, porque a partir das decisões que eles tomam, eles têm que observar se toda aquela decisão tomada está sendo cumprida. Então eu vejo que há uma preocupação muito grande em parte da gestão em manter-se alinhado, em manter-se coerente com esse processo de comunicação. E isso serve até como exemplo, para a gente estar sempre mantendo o mesmo zelo e o mesmo cuidado com esse processo de comunicação.

Como resultado, também podemos observar dados que há um conflito cultural no espaço estudado. Os valores e o comportamento comunicacional da gestão são mais tradicionais, enrijecidos, formais, enquanto que tanto funcionários quanto alunos têm uma





cultura mais moderna, dinâmica e humanística. Essa contradição reflete-se tanto nas diferentes percepções e avaliações da comunicação realizada, como nas estratégias adotadas ou sugeridas e nos próprios canais de comunicação gerenciados por eles, como o perfil das mídias sociais oficial da faculdade e o perfil do DCE. Essa divergência pode ser entendida como um complicador e uma barreira para o sucesso comunicacional, já que é através da cultura que os comportamentos dos indivíduos são conduzidos e vinculados aos objetivos organizacionais (TORQUATO, 1998).

Perante o exposto, observamos que o modelo simplificado, otimizado e tradicional empregado na gestão da comunicação da faculdade é suficiente para o funcionamento administrativo da organização, mas não para a construção de uma imagem positiva e o engajamento satisfatório com colaboradores, alunos e comunidade externa. Seguindo as orientações de Lupetti (2007), entende-se que a organização necessita de um planejamento interativo, unificado, instrutivo e participativo, e que abarque as diferentes percepções de seus públicos e que os conduza para uma cultura unificada, compartilhada e coerente com o seu fim com o seu alvo, que são os alunos.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação organizacional é um meio fundamental pelo qual as instituições podem estabelecer diálogos e transmitir informações aos seus públicos. O sucesso do processo comunicativo depende da integração de todas as suas áreas. É através das estratégias que envolvem a comunicação interna, administrativa, institucional e mercadológica que a gestão da comunicação organizacional poderá efetivar suas atividades.

Diante disso, o presente trabalho teve como proposta entender como ocorre a comunicação interna e externa da faculdade pública municipal do Espírito Santo, assim como identificar os fluxos, as redes e os veículos utilizados pela IES para se comunicar.

Conforme foi possível observar, os fluxos de comunicação existentes no processo comunicativo são bem conduzidos, garantindo o bom andamento da comunicação -





especialmente a administrativa - dentro da instituição. Entretanto, é inegável que quando a comunicação parte somente de hierarquias maiores para as menores, como foi identificado por meio da predominância da comunicação descendente, tem-se um fluxo de informação de menor aproveitamento e desapropriado para uma instituição onde deve prevalecer a gestão democrática. Assim, é correto afirmar que esse mecanismo é desfavorável para o alcance da comunicação interna, e a maneira capaz de mudar esse aspecto é humanizar a comunicação da instituição e buscar uma comunicação menos hierarquizada, priorizando o fluxo do tipo circular.

Através das entrevistas, verificou-se ainda que gestão e colaboradores utilizam como principal veículo de comunicação o e-mail institucional, como forma de padronizar a comunicação das atividades desempenhadas entre os setores. Assim como foi encontrado que, para os alunos, é o site institucional que regula a comunicação formal da instituição. Constatou-se também que são os grupos de WhatsApp e as redes sociais os meios pelos quais a comunicação circula informalmente sem seguir uma determinação específica na faculdade.

Comparando a percepção da Direção, funcionários e alunos da instituição, foi possível perceber que o fator de maior necessidade para os entrevistados é o fortalecimento da imagem institucional, englobando outras melhorias sinérgicas a ela, como na prática da gestão pública e nas estratégias organizacionais. Em dadas circunstâncias, verificou-se na visão do público interno participante, que a imagem da faculdade se encontra em fase de melhorias. Embora não avaliado nesta pesquisa, o público externo parece ter pouco conhecimento sobre a instituição pública existente no seu município, a qual, inclusive, é mantida por ele. Assim, a imagem institucional está longe de ser a mais adequada e carece de estratégias adicionais para integrar a comunicação com a comunidade.

De um modo geral, conclui-se que a comunicação no dia a dia da instituição não apresenta grandes problemas, porém destaca-se que ela precisa de melhorias e, para isso, é fundamental que se tenha a assessoria de um profissional capacitado que se





dedique exclusivamente à função. Uma proposta complementar é criar projetos que possibilitem que os próprios alunos auxiliem nesse trabalho de comunicação, uma vez que a própria instituição ministra disciplinas e cursos sobre marketing, comunicação organizacional, gestão pública e outras áreas afins. Nesse sentido, desenvolver grupos de estudo e de extensão seria duplamente interessante, possibilitando tanto a formação como a criação de canais específicos de comunicação, a exemplo, uma rádio ou um jornal.

Como limite do estudo, salienta-se que ainda que a gestão, os funcionários e os colaboradores tenham sido ouvidos, o público externo, a comunidade, não foi contemplada nesta pesquisa. Nesse sentido, sugere-se que outros estudos complementares a esse sejam realizados com a finalidade de entender o objeto estudado de diversas perspectivas, bem como confirmar (ou não) alguns indícios identificados de antemão.

REFERÊNCIAS

AMBRÓSIO, Vicente; COSTA, Carlos Victor; MURAD, Eduardo Guerra; PEREIRA, Carlos Alberto Messeder. Comunicação e gestão corporativa: diálogo social para alinhamento de expectativas e articulações com o território produtivo. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. v. 1. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 293-314.

BRASIL. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Dispõe sobre normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm>. Acesso em: 1º out. 2019.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição [da] República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: <https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988_26.06.2019/art_37_.asp>. Acesso em: 12 ago. 2019.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Dispõe sobre os procedimentos a serem observados pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, com o fim de garantir o acesso a informações. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**.





Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: 12 de ago. 2019.

BUENO, Wilson da Costa. A comunicação como inteligência empresarial competitiva. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. v. 1. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 367-387.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de administração pública**, v. 40, n. 6, p. 1123-1144, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CORRÊA, Tupã Gomes. **Comunicação para o mercado: instituições, mercado é publicidade**. São Paulo: Edicon, 1995.

COSTA, Gilvan Bernardo da. O direito de acesso à informação pública, e a gestão da informação nas universidades: estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior. **Revista interface**. v. 13, n. 2, 2016.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, Jhon W. **Comportamento humano no trabalho: Uma Abordagem Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2000.

DUARTE, Jorge. **Comunicação pública**. São Paulo: Atlas, p. 47-58, 2007.

FARIAS, Luiz Alberto. O campo acadêmico do ensino e da pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas no Brasil. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 45-63.

FLICK, Uwe. **Introdução a metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2013.

GALINDO, Daniel dos Santos. A comunicação integrada de marketing e o seu caráter multidisciplinar. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. v. 1. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 217-233.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HEDLER, Helga Cristina et al. Barreiras à comunicação organizacional: um estudo em uma organização pública do governo do Distrito Federal. **Revista de estudos da comunicação**. Curitiba, v. 16, n. 40, p. 165-181, 2015.





KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Summus Editorial, 1986.

_____, _____. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. Summus Editorial, 1997.

_____, _____. **História das relações públicas no Brasil: retrospectiva e aspectos relevantes**. São Paulo: Idade Mídia. Ano I, n. 2, 2002.

_____, _____. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**, v. 2, p. 169-192, 2006.

_____, _____. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional**. v. 1. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 63-91.

_____, _____. Comunicação pública: Direitos de cidadania, fundamentos e práticas. In: MATOS, Heloiza (Org.). **Comunicação pública: Interloquções, Interlocutores e perspectivas**. São Paulo: ECA/USP, 2012. p. 13-29.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LUPETTI, Marcélia. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MACARENCO, Isabel; TERCIOTTI, Sandra Helena. **Comunicação Empresarial na prática**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

MARTINS, Catiana Gonçalves; WALTER, Cícero Eduardo. Comunicação interna nas organizações públicas: uma Análise Acerca do Processo Comunicacional da Secretaria Municipal De Educação De Picos. **South American development society journal**, v. 5, n. 13, p. 268, 2019.

MUNARETO, Júlia. A relação entre cultura organizacional, valores e comunicação organizacional: pressupostos para a prática de comunicação em um centro educacional. **Razón y palabra**, n. 82, p. 20-24, 2013.

PALUDO, Augustinho. **Administração pública**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PUTMAM, Linda L; PHILIPS, Nelson; CHAPMAN, Pamela. Metáforas da comunicação e da Organização. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia. **Handbook**





de estudos organizacionais: Ação e análise organizacionais. v. 3. São Paulo: Atlas S.A, 2004. p. 77-126.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SILVA, Sônia; RUÃO, Teresa; GONÇALVES, Gisela. A relevância das novas tecnologias na comunicação organizacional: o Caso dos Websites nas Universidades Portuguesas. **Estudos em Comunicação**, n. 23, 2017.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco de. **Comunicação empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder e imagem:** fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 1998.

_____, _____. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Normatização e apresentação de trabalhos científicos e acadêmicos**. 2. ed. Biblioteca Central. Vitória, 2015.

_____. **Normatização de referência:** NBR 6023: 2002. Biblioteca Central: Vitória, 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WALLIMAN, Nicholas. **Métodos de pesquisa**. São Paulo: Saraiva, 2015.

