



Comunicação Interna e (des)motivação no serviço público: uma análise da
comunicação interna do *câmpus* Lages do Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC)

Internal Communication and (dis)motivation in public service: an analysis of the
internal communication of the Lages campus of the Santa Catarina Federal
Institute of Education, Science, and Technology (IFSC)

Aline Santos Souza

Jornalista. Pós-graduanda em Gestão Pública na EPT. alinstossouza@gmail.com

Robinson Job de Oliveira

Jornalista. Pós-graduando em Gestão Pública na EPT. comunicajob10@gmail.com

Cristiele Aparecida Petri

Mestre em Administração Universitária. Orientadora. cristiele2@gmail.com

RESUMO

A comunicação interna é uma importante ferramenta organizacional, sendo um fator determinante no sucesso de organizações privadas e públicas, e que pressupõe atividades planejadas e a definição de objetivos claros, para que os resultados almejados possam ser atingidos. Sua aplicação no cotidiano da organização viabiliza, ainda, ambientes mais harmônicos e pessoas motivadas. Deste modo, o presente estudo visa analisar se o atual processo de comunicação interna do *câmpus* influencia na motivação dos servidores e tem como objetivo geral propor melhorias no processo de comunicação interna do *câmpus* Lages do IFSC. O método utilizado neste trabalho foi um estudo de caso, exploratório, com a realização de pesquisa quantitativa e qualitativa. Observou-se que o processo de comunicação interna do *câmpus* não promove completamente a motivação dos servidores e que muitos destes já vivenciaram situação desmotivadoras em virtude de problemas de comunicação interna.

Palavras-chave: Comunicação Interna. Motivação. Setor Público. Instituto Federal.

ABSTRACT

Internal communication is an important organizational tool, it's a determining factor in the success of private and public organizations, that presupposes planned activities and the definition of clear objectives, for the desired results should be achieved. Its application in organization's daily life, enables more harmonious environments and motivated people too. In this way, the present study intends to analyze if the current process of internal communication of the campus influences in the motivation of the workers and the general objective is to propose improvements in internal communication process of the IFSC Lages campus. The method used in this work was an exploratory case study, with quantitative and qualitative research. It was observed that the process of internal communication of the campus does not promote a completely motivation in workers and many of them already had demotivating situation due to internal communication problems.

Keywords: Internal communication. Motivation. Public Setor. Federal Institute.

1 INTRODUÇÃO

Influenciado pelo grande crescimento econômico, populacional e tecnológico da sociedade brasileira e visando à manutenção dos serviços e produtos destinados à população, o setor público nacional vêm passando, nas últimas décadas, por uma série de mudanças e transformações comportamentais e gerenciais para atender as demandas cada vez mais urgentes e frequentes da população e do seu público interno, os servidores.

Diante disto, os órgãos públicos têm buscado opções e estratégias para melhorar a qualidade dos serviços ofertados e segundo Reinaldo, Mayer e Nogueira (2010, p.2), a comunicação organizacional, em especial, a interna, apresenta-se como uma ferramenta capaz de auxiliar no alcance deste objetivo. Ademais, por meio da comunicação interna, pode-se promover maior integração das organizações com seus públicos internos (servidores e funcionários terceirizados), estimulando a produtividade e motivação deles.

Tomando por base esse cenário, escolheu-se como objeto de estudo deste trabalho o Câmpus Lages do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC), uma instituição de ensino pública e gratuita, tendo como premissa responder a seguinte questão: O processo de comunicação interna do câmpus Lages do IFSC influencia na motivação dos servidores?

Com base na resposta de tal questão, o presente estudo tem como objetivo geral propor melhorias no processo de comunicação interna do câmpus. Entretanto, é necessário analisar a eficiência da política de comunicação adotada, identificar os problemas comunicacionais existentes e entender a relação da comunicação interna com a motivação dos servidores.

Logo, acredita-se que abordagem levantada neste artigo é de suma importância para entender e demonstrar que uma boa comunicação interna pode trazer benefícios e motivação dos públicos internos desta organização.

2 PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Contar aspectos da vida humana, suas atitudes e ações, foram desde os tempos mais remotos uma necessidade primária do ser humano. Mesmo muito antes da invenção da escrita, nossos antepassados mais primitivos sentiam a necessidade de narrar por intermédio das artes rupestres suas conquistas e comportamentos diários.



Desde então, muito tempo se passou e os processos e meios de comunicação evoluíram. Contudo, essa atitude de contar os acontecimentos do cotidiano persistiu. Isso ocorre devido ao fato de o ser humano ser, essencialmente, um ser social, e como tal, necessita da comunicação para sobreviver e satisfazer suas necessidades básicas (RÜDIGER, 2011). É por meio da comunicação e, principalmente, da compreensão desta, que o homem aprende sobre o mundo, educa-se e insere-se na sociedade e nas organizações para alcançar objetivos pessoais e coletivos.

Para Chiavenato (2000, p. 142) “a comunicação é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação”. Desta forma, a comunicação é um processo essencial para as relações humanas e de qualquer organização.

Campo multidisciplinar e de ampla reflexão teórica, a comunicação passou a ser estudada apenas no início do século XX, com o desenvolvimento de novos meios de comunicação, como o telégrafo, e buscou-se o desenvolvimento de teorias e sistemas que explicassem o processo comunicacional. Estudiosos como Shannon e Weaver, Harold Lasswell, Paul Lazarsfeld, a Escola de Chiacago, entre outros, buscaram desvendar este campo.

Apesar das divergências e diferentes abordagens teóricas, toda troca de informações pressupõe a existência de subsídios mínimos que são apontados por Torquato (1986, p. 15) como “fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor”. Além destes, complementando, Chiavenato (2000) aponta ainda como elementos básicos, o ruído e o *feedback*.

Na comunicação, para que se possa tornar comum uma mensagem é preciso existir, em um primeiro momento, pelo menos duas pessoas: uma fonte ou emissor, e um receptor. Enquanto o primeiro formula uma mensagem (fala, desenho, gesto etc.), que é transformada em código e transmitida por um canal (meio pelo qual a mensagem é enviada), o segundo deve decodificar a mensagem emitida pela fonte, para que, somente após isso, possa entendê-la. Ao longo desse processo pode ocorrer o ruído, que seria uma distorção da mensagem provocada na codificação, na transmissão ou na recepção da mensagem e o *feedback*, que seria o retorno da mensagem do receptor para o emissor.

Não obstante, mais do que transmitir uma mensagem, é preciso que os meios utilizados e que quem esteja do outro lado possa compreender aquilo que foi comunicado. Uma informação que não foi compreendida, assimilada ou transmitida, não foi corretamente comunicada (CHIAVENATO, 2000). Assim sendo, a comunicação e a sua compreensão



manifestam-se como a principal forma de interação humana, fazendo parte e ajudando a construir, por sua vez, a cultura de um povo, civilização e até mesmo de uma organização.

Conforme Chauí (1997, p. 292), o termo cultura deriva do latim *colere*, que significa “cultivar, criar, tomar conta e cuidar (...)”. Porém, desde o século XVIII tornou-se sinônimo de civilização e passou, de acordo com a autora, a medir o grau de desenvolvimento de uma sociedade. Mais recentemente, no final dos anos 1960, o termo começou a ser empregado no âmbito das organizações, ficando conhecido como cultura organizacional (FLEURY, 2009).

Fleury (2009), ao destacar o conceito de cultura organizacional proposto por Schein (2001), elucida que este é um conjunto de pressupostos concebidos, desenvolvidos e adotados por um determinado grupo para enfrentar certos problemas e que, ao lograr êxito, passa a ser visto como válido, sendo assim, repassado aos novos membros para que estes possam tomar atitudes inspiradas em tais concepções.

Neste sentido, Chiavenato (2000, p. 445) complementa que “a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros da organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais”. Logo, na visão do mencionado autor, cada organização possui a sua própria cultura e por consequência, modelos e processos distintos de comunicação.

2.1 Comunicação organizacional

Empregada no Brasil sobre diversos nomes, tais como, “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa”, a comunicação organizacional é uma disciplina que tem como escopo estudar o desenvolvimento e os processos do fenômeno da comunicação dentro das organizações (KUNSCH, 2003).

Criada a partir da comunhão de esforços de duas áreas da comunicação, quais sejam, as relações públicas e o jornalismo empresarial, a comunicação organizacional é um campo de estudo relativamente recente, uma vez que começou a ser efetivamente abordado, de forma superficial, apenas na década de 1960, época esta em que houve uma grande expansão dos departamentos de relações públicas nas organizações e criação da Associação Brasileira dos Editores de Revistas e Jornais Empresariais (Aberje), em 1967 (KUNSCH, 2006; TORQUATO, 2002).

Apontada por Medeiros (2006, p. 36) como o “elo natural entre as organizações e seus diversos públicos”, a comunicação, quando inserida no contexto organizacional, permite o diálogo e o desenvolvimento de melhores relacionamentos com públicos internos



(funcionários, servidores, gestores) e externos (sociedade). Ademais, ao transmitir mensagens de forma clara e com credibilidade e ao incentivar o *feedback*, cria-se um ambiente mais harmonioso e integrativo ao mesmo tempo em que visa reduzir o número de ruídos. Entretanto, é primordial investir em programas e políticas de comunicação.

Para Kunsch (2003, p. 175), a comunicação organizacional “compreenderia o conjunto de diferentes modalidades comunicacionais que ocorrem dentro das organizações, a saber: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica ou de marketing, a comunicação interna e a comunicação administrativa (...)”. A autora ainda complementa que é imprescindível haver uma convergência destas modalidades para o sucesso de uma organização, a qual ela chama de comunicação organizacional integrada.

Explicando, resumidamente, os elementos do composto de comunicação integrada, temos que a comunicação institucional compreende os aspectos corporativos da instituição que constroem o lado público da mesma, a sua imagem; já a comunicação mercadológica foca na parte externa e visa promover a venda de produtos e serviços; e, por último, as comunicações administrativa e interna produzem efeitos internos - porém, enquanto a primeira está situada no âmbito das funções administrativas transmitindo dados para os setores envolvidos por intermédio de fluxos e redes, a segunda é um setor planejado com objetivos definidos, que viabiliza a integração do público interno com a organização, sendo este último, o principal objeto de estudo deste trabalho.

2.2 Comunicação Interna e (des)motivação

Importante ferramenta organizacional, a comunicação interna é vista hoje, como um fator estratégico determinante para o sucesso de uma organização, uma vez que esta contribui no estabelecimento e criação de um ambiente de trabalho harmônico, que estimula o convívio e o desenvolvimento de relações interpessoais mais saudáveis.

Segundo Kunsch (2003, p. 154), a comunicação interna é “um setor planejado, com objetivos bem definidos”, que viabiliza a interação entre a organização e seus empregados, e manifesta-se por meio de diferentes fluxos, sendo estes: descendentes (de um superior para um subordinado), ascendentes (de um subordinado para um superior) e laterais/horizontais (entre níveis hierárquicos equivalentes).

Ademais, a comunicação interna visa o alinhamento de objetivos pessoais e coletivos de funcionários e servidores com aqueles estabelecidos pela organização, bem como o cumprimento de metas. Neste sentido, Silva *et. al.* (2012) complementa que a comunicação



estimula a participação dos colaboradores, por meio de *feedbacks*, ao mesmo tempo, que faz com que estes sintam-se corresponsáveis pelo sucesso da organização, valorizando seu público interno para obter melhores resultados e fornecer serviços e produtos de qualidade.

Desta forma, a comunicação interna concorre para permitir o processo de evolução comportamental e cultural da organização, fomentando a motivação do público almejado – ou, na ausência ou falha desta, a desmotivação.

No que se refere à motivação, Robbins (2009, p. 132) a expõe como sendo “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Logo, esta seria uma espécie de comportamento, pela qual as pessoas buscam alcançar determinados objetivos, sendo o trabalho um meio para tal fim (CHIAVENATO, 2000).

Todavia, Bergamini (2003, p. 64) destaca que a motivação “trata-se, mais precisamente, de uma fonte autônoma de energia cuja origem se situa no interior de cada um, e que não responde a qualquer tipo de controle do mundo exterior”. Em razão disto, para Bergamini (1997) uma pessoa jamais poderá ser motivada por outra, contudo, pode-se criar estímulos para permitir que um indivíduo alcance seus objetivos e sinta-se motivado.

Nas organizações, tal fomento pode ser intermediado, portanto, pela comunicação interna, dado que segundo Robbins (2009, p. 233), entre outras razões, ela “facilita a motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade do seu desempenho e o que fazer para melhorá-lo”. No entanto, a eficácia desse processo comunicacional somente dar-se-á quando todos os setores e envolvidos se comprometerem com a mesma, não devendo esta ficar restrita a apenas uma pessoa ou setor.

Por outro lado, a desmotivação – ou a falta de motivação – é, de acordo com Bergamini (1997), um mal que aflige pessoas há anos em organização públicas e empresas. Suas causas podem ser consequentes de fatores como remuneração, más condições de trabalho, desconhecimento de informações para desempenhar suas funções, má relação com as chefias, problemas organizacionais, incluindo a comunicação.

2.3 A Comunicação Interna no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC)

Autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação e Cultura (MEC), o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) é uma instituição pública de ensino voltada para a oferta de cursos profissionais e tecnológicos em diversos



níveis, cuja estrutura atual foi estabelecida em 2008, por intermédio da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro do mesmo ano, que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017).

Apesar de a Lei 11.892/08 ser ainda recente, a trajetória de sucesso dessa instituição de ensino é muito mais antiga, tendo início no começo do século XX, quando o presidente Nilo Peçanha publica o Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909, criando assim, a Escola de Aprendizes Artífices de Santa Catarina. Localizada em Florianópolis, a escola tinha como escopo levar educação para jovens e adolescentes em situação de baixa renda e que precisavam de necessidades básicas para a sobrevivência (BRASIL, 1909).

Em virtude da nova institucionalização, o IFSC percebeu ainda em 2009, a necessidade de profissionalizar a sua equipe de comunicação e, para possibilitar tal mudança, criou-se no mesmo ano, a Diretoria de Comunicação (Dircom), que, de acordo com a Política de Comunicação do IFSC (2013), tinha como objetivo principal fortalecer a comunicação como um processo estratégico de gestão para fortalecer a marca.

Não obstante, com a expansão e a abertura de novos câmpus nos anos seguintes e a ampliação dos cursos ofertados por estes, foi preciso realizar uma descentralização do processo de comunicação, visando assim, estabelecer diretrizes e consolidar uma padronização da comunicação do IFSC com seus demais públicos. Deste modo, foi elaborada em 2013, a Política de Comunicação do IFSC, que institui a comunicação organizacional – e interna – da instituição e em 2016, o Manual de Boas Práticas e Liderança, sendo que este último, manifesta a sua preocupação em pautar a comunicação descendente, ou seja, entre os gestores e servidores, com ética, confiança e transparência.

Pioneiro no estabelecimento de manuais e políticas de comunicação em Instituto Federais, o IFSC (2013, p. 42) reservou um capítulo somente para explicitar como deve ser realizada a comunicação interna argumentando que “não se reduz aos fluxos descendentes de informações, mas, sobretudo, no caso do IFSC, estimula a participação e o *feedback* como instrumentos para a construção de uma gestão democrática e dialógica”. Contudo, o documento que subsidia tal relação – o Manual de Boas Práticas e Lideranças – foca apenas na relação de gestores com os servidores, não pautando outros níveis de comunicação (ascendente, laterais/horizontais ou diagonais), e sendo a Política de Comunicação bastante generalista.

Outrossim, convém ainda mencionar que nos câmpus, em especial o de Lages, as políticas de comunicação são aplicadas e dirigidas pela Coordenadoria de Relações Externas e



Eventos, ligada à Direção-Geral da unidade, conforme previsto no art. 4º, da Resolução CONSUP nº 20, de 31 de julho de 2017, que institui o Regimento Interno do Câmpus Lages.

Local de estudo deste trabalho, o câmpus Lages do IFSC faz parte de uma estrutura de 22 câmpus, que compõe junto com a Reitoria e o Centro de Referência em Formação e EaD (Cerfead), o Instituto Federal de Santa Catarina.

Inaugurado em fevereiro de 2011, após um investimento de 7 milhões de reais pelo Governo Federal e um ano antes da finalização das obras do local, o câmpus Lages do IFSC iniciou suas atividades ofertando, inicialmente, os cursos técnicos de Agroecologia, Biotecnologia e Informática, bem como cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC), de qualificação profissional e do PROEJA (IFSC, 2019).

Localizado num terreno de 102 mil m², o câmpus Lages do IFSC conta em sua estrutura com diversas salas de aula, laboratórios, biblioteca, lanchonete, estacionamento, entre outros. Atualmente, o câmpus oferta cerca de 30 cursos de diversos tipos e modalidades, incluindo cursos de nível superior e de pós-graduação, e possui 67 docentes e 42 técnicos-administrativos na sua estrutura organizacional, totalizando 109 servidores públicos federais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho consiste quanto aos objetivos em uma pesquisa exploratória, uma vez que, segundo Vergara (1998) tal metodologia é utilizada quando há pouco conhecimento sistematizado e acumulado na área pesquisada. Enfatiza-se assim, que após a realização de buscas em periódicos da CAPES e repositórios institucionais das principais universidades brasileiras, poucos trabalhos foram encontrados a respeito de comunicação organizacional interna voltada para Institutos Federais.

Justifica-se deste modo, que tal escolha, deve-se em grande parte, devido ao tema – comunicação interna – ser ainda pouco debatido e utilizado, especialmente, no contexto das Instituições de Ensino da Educação, Profissional e Tecnológica (EPT). Conforme Gil (2008, p. 21) “este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis”.

No tocante aos procedimentos técnicos, optou-se como método de pesquisa, o estudo de caso. Para Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia que deve ser escolhida quando não se pode manipular comportamentos fundamentais e parte do exame de acontecimentos contemporâneos, que podem ser evidenciados por meio da observação direta ou da realização de uma série sistemática de entrevistas.



Gil (2008, p. 58) complementa que por meio do estudo de caso é “possível explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos”, podendo valer-se deste procedimento, tanto na realização de pesquisas exploratórias quanto descritivas e explicativas.

Quanto à estrutura deste estudo de caso, realizou-se, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica e documental para a construção do referencial teórico, valendo-se dos ensinamentos de autores conceituados das áreas de Administração, Jornalismo Empresarial e Relações Públicas, bem como de documentos e publicações institucionais do IFSC.

Como objeto de estudo, escolheu-se investigar o câmpus Lages do IFSC. Salienta-se, que tal escolha se deve em virtude da grande importância e relevância da localização geográfica do mesmo, atendendo diversos municípios da Serra Catarinense e até mesmo do estado vizinho, em especial, a cidade de Vacaria, localizada no Rio Grande do Sul e por ser o câmpus que abriga o polo de estudo dos autores deste trabalho.

O câmpus Lages do IFSC é composto por 109 servidores públicos federais, sendo estes 42 técnico-administrativos, 58 docentes efetivos e 9 docentes substitutos, que estão distribuídos em diversos setores, conforme disposto na Resolução CONSUP nº 20, de 31 de julho de 2017, que aprova o Regimento Interno do câmpus Lages.

Para realizar a coleta de dados foi aplicado, após a devida obtenção da Autorização de Pesquisa e de *e-mail* encaminhado ao Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão do câmpus, um questionário com 30 perguntas relacionadas ao tema (24 objetivas ou de múltipla escolha e seis discursivas) e um tópico destinado a opiniões, sugestões ou críticas relacionadas à comunicação interna do câmpus. O questionário foi elaborado no aplicativo Google Forms, encaminhado aos servidores (técnicos-administrativos e docentes) do câmpus Lages pelo *e-mail* institucional e ficou disponível para respostas entre os dias 16 a 22 de outubro.

Visando ampliar o conhecimento do tema, realizou-se no dia 17 de outubro uma pesquisa qualitativa com o uso de entrevistas semiestruturadas tendo como público os gestores do câmpus Diretor-Geral, Chefes do Departamento de Administração e Ensino, Pesquisa e Extensão, e por se tratar de uma pesquisa voltada a comunicação interna, com a coordenadora de Relações Externas e Eventos.

Referente à análise dos dados quantitativos e qualitativos empregou-se o uso de análise descritiva sob as variáveis discreta, representado por meio de uma tabela de frequência e de gráficos em formato de pizza, e ordinais.



4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Perfil do público pesquisado

O questionário foi submetido a 109 servidores dos quais 21 responderam, correspondendo a 19,26% do total de servidores. De acordo com as informações prestadas pelos entrevistados nas questões de 1 a 7, pode-se identificar que 47,6% (10 servidores) possuem entre 41 e 50 anos, 38,1% (8) têm entre 31 e 40 anos, e 14,3% (3) têm entre 21 e 30 anos.

Quanto ao sexo, 57,1% (12) são mulheres e 42,9% (9) são homens, sendo que 71,4% (15) são casados ou convivem com seus parceiros em união estável. No tocante à escolaridade, todos possuem, no mínimo, pós-graduação, distribuindo-se da seguinte forma: especialização, 28,6% (6); mestrado, 33,3% (7); e, doutorado, 38,1% (8).

Ao analisar os dados concernentes ao vínculo dos servidores com a instituição, obteve-se as seguintes informações: quanto ao tempo de serviço, 52,4% (11) dos servidores declararam que trabalham entre 6 e 10 anos no IFSC, 28,6% (6) entre 1 e 5 anos e 19% (4) têm menos de 1 ano de serviço. Dos 21 servidores, 7 são técnicos-administrativos (33,3%), 12 são docentes efetivos (57,1%) e 2 são docentes substitutos (9,5%).

Quanto ao provimento dos cargos temos o seguinte, conforme a Tabela a seguir:

Tabela – Vínculo Institucional dos servidores com a instituição, conforme provimento dos cargos no câmpus Lages do IFSC, Lages, SC, outubro de 2019.

Provimento	Frequência	Porcentagem
Efetivo	18	85,7%
Comissionado	-	-
Empregado Público	1	4,8%
Substituto/Temporário	2	9,5%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

4.2 Percepção e conhecimentos sobre a instituição e comunicação interna

Neste item, que corresponde ao intervalo das questões de 8 a 11, buscou-se analisar o conhecimento dos servidores quanto à instituição, mais especificamente, com relação ao



conhecimento da missão, visão e valores, da Política de Comunicação do IFSC e do alinhamento desta com a missão. Ademais, realizou-se na questão 11 uma pergunta aberta e discursiva sobre o conceito e aplicação prática da comunicação interna, cujo escopo era avaliar o nível de conhecimento desta ferramenta estratégica no cotidiano dos servidores.

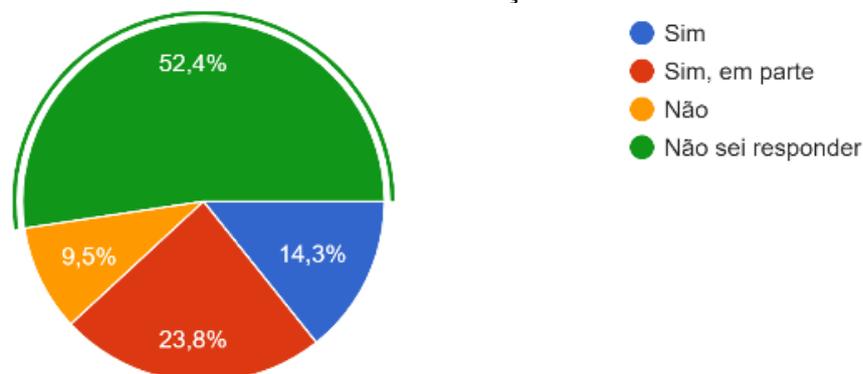
Conforme os dados evidenciados, 85,7% (18) dos entrevistados conhecem a missão, visão e valores da instituição, enquanto apenas três servidores, ou seja, 14,3%, não conhecem.

Ressalta-se que para que haja o conhecimento adequado sobre a Instituição é importante estabelecer uma boa comunicação organizacional, uma vez que, segundo Machado (2009, p. 26) “divulgar o enunciado de Missão, Visão e Valores de uma organização, de forma a influenciar positivamente seus públicos somente sustenta-se na medida em que sua aplicação seja verificada nas ações que precedem à comunicação”.

Contudo, ao analisar as respostas da pergunta seguinte, que trata do conhecimento dos servidores a respeito da Política de Comunicação do IFSC, percebe-se que o índice de ciência é menor que o da pergunta anterior, sendo que apenas 52,4% (11) conhecem a Política do IFSC, enquanto 47,6% (10) não conhecem. Tal resultado pode demonstrar que, talvez, a divulgação deste documento, que estabelece as diretrizes para divulgações externas, internas e institucionais, está sendo pouco trabalhada ou difundida.

Porém, a maior disparidade das respostas deste item está presente na questão 10, a qual questiona se a Política de Comunicação do IFSC está alinhada e condizente com a missão, visão e valores estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2015/2019 do IFSC. O resultado pode ser visualizado na Gráfico 1.

Gráfico 1 – Alinhamento da Política de Comunicação do IFSC com a missão, visão e valores da instituição.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Conforme os resultados, 52,4% (11) não souberam responder esta questão, 9,5% (2) acha que não, 23,8% (5) acha que sim, em partes e 14,3% (3), disseram que sim.

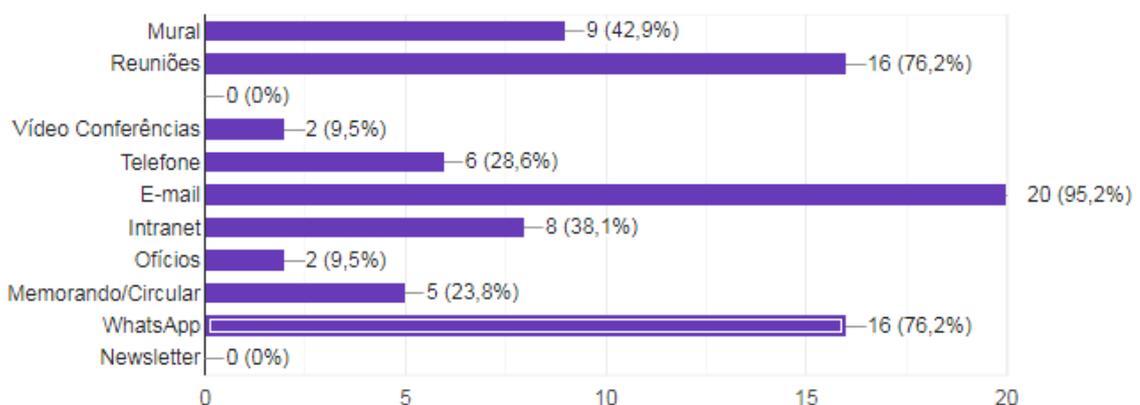
Ao analisar os resultados individualmente, percebe-se que das dez pessoas que responderam não conhecer a Política de Comunicação do IFSC, seis são docentes e quatro são técnicos-administrativos e, destes, nove, não souberam responder se a Política de Comunicação está alinhada com a missão, visão e valores da instituição. Verificou-se ainda que o índice de desconhecimento do documento é maior entre aqueles com mais de um ano de serviço do que daqueles que entraram recentemente.

Finalizando, a última questão deste item, de número 11, uma pergunta aberta que indagava os servidores sobre o nível de conhecimento a respeito do que é comunicação interna e solicitava que, se possível, dessem exemplos de ferramentas de comunicação. Das 21 respostas, apenas um servidor não soube responder, e, entre os exemplos, os mais citados foram os *e-mails* e as reuniões, o que coincide com as respostas do tópico seguinte.

4.3 Ferramentas de comunicação e análise dos níveis de comunicação

Para iniciar a análise deste item, questionou-se em um primeiro momento acerca das ferramentas de comunicação interna mais utilizadas no câmpus para disseminar informações pertinentes ao público interno. Para tanto, os respondentes puderam selecionar tantos meios de comunicação quanto quisessem desde que fizessem parte do seu cotidiano na instituição.

Gráfico 2 – Ferramentas de Comunicação mais utilizadas no câmpus.



Fonte: Elaboração dos autores, 2019.

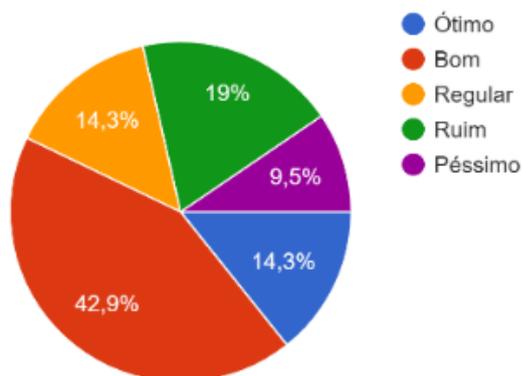
Notavelmente, como pode ser percebido no comentário da questão anterior, a ferramenta mais utilizada no câmpus é o *e-mail*, mencionado quase unanimemente pelos

entrevistados, com 95,2% (20) de seleção, seguido pelas reuniões e o *WhatsApp*. As demais opções podem ser visualizadas no gráfico acima.

Célere, prático e eficiente, o *e-mail* institucional é segundo o Manual de Canais de Relacionamento do IFSC (2016, p. 15) “o principal canal utilizado pelos servidores para se comunicar”, uma vez que todos os servidores da instituição têm acesso a uma conta de *e-mail* institucional. O referido manual prevê, ainda, diversos outros canais de comunicação, conquanto, as reuniões e o *WhatsApp*, ferramentas mais lembradas após o *e-mail*, não são mencionados ou previstos no documento como canais oficiais.

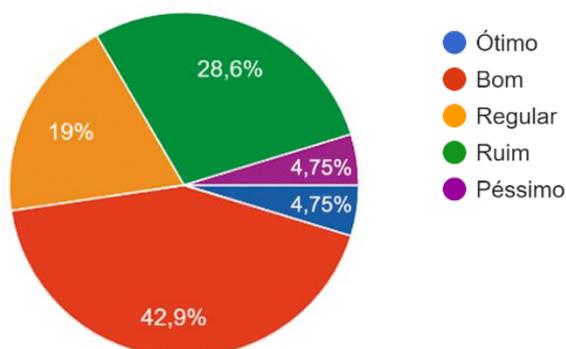
Na sequência, as questões buscaram avaliar a qualidade das informações disseminadas na instituição e entre os níveis ascendente (servidores para chefes), descendente (chefes para subordinados) e lateral (entre servidores do mesmo nível; servidores e terceirizados).

Gráfico 3 – Repasse de informação no câmpus.



Fonte: Elaboração dos autores, 2019.

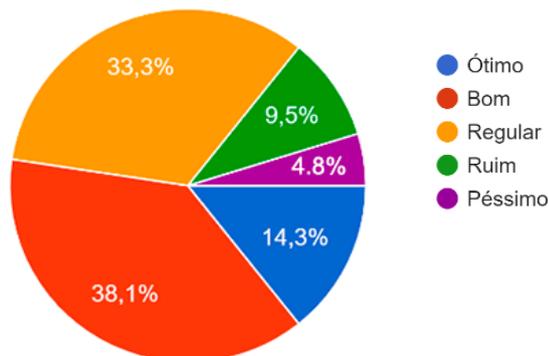
Gráfico 4 – Qualidade da comunicação entre setores e servidores.



Fonte: Elaboração dos autores, 2019.

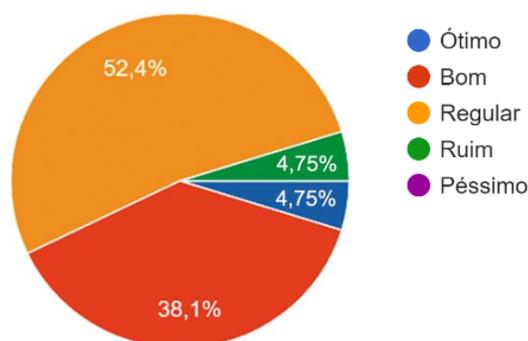


Gráfico 5 – Qualidade da comunicação entre Chefes e Servidores.



Fonte: Elaboração dos autores, 2019.

Gráfico 6 – Qualidade da comunicação entre servidores de mesma hierarquia.



Fonte: Elaboração dos autores, 2019.

Conforme as respostas, constata-se na questão sobre o repasse das informações no câmpus que 57,2% dos servidores considera o repasse, de modo geral, como Bom ou Ótimo, enquanto 42,8%, consideram como Regular, Ruim ou Péssimo.

A seguir, analisando a qualidade da comunicação entre diferentes níveis, percebe-se, novamente, que a grande maioria dos servidores considera essa comunicação como Bom ou Regular, ao passo que o índice de seleção das opções Ruim, Péssimo e Ótimo, varia de acordo com o nível de comunicação questionado, sendo os dois primeiros maiores na comunicação lateral presente no Gráfico 4 (Comunicação entre setores e servidores) e o último, na comunicação ascendente e descendente exposta no Gráfico 5 (Qualidade de comunicação entre chefes e servidores).

Após analisar as perguntas do tópico anterior, passou-se a indagar se as formas de comunicação internas existentes no câmpus são suficientes para transmitir as informações corretamente e se as mesmas precisam ser mudadas e/ou melhoradas. Quando questionados



acerca da suficiência das formas de comunicação na transmissão correta das informações, 57,1% (12) afirmaram que as formas de comunicação transmitem as informações em parte, 33,3% (7) disseram que essas formas são sim suficientes e 9,5% (2) que não são suficientes; já quanto à necessidade de mudança e/ou melhorias, 66,7% (14) responderam que precisa melhorar, 23,8% (5) que precisa mudar e melhorar e 4,8% (1) que precisa mudar ou que não precisa mudar ou melhorar.

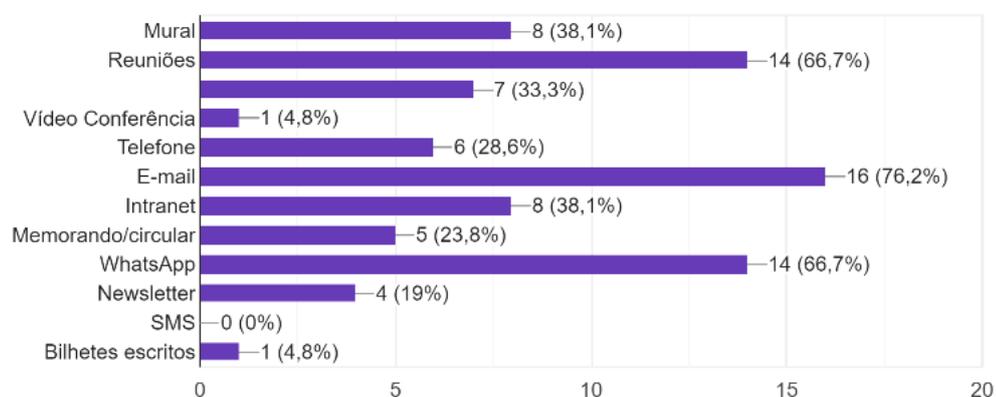
Evidencia-se deste modo que, apesar de os servidores não estarem completamente desgostosos do atual sistema de comunicação interna do câmpus, estes também não estão completamente contentes e a grande maioria relatou na questão seguinte existirem problemas na comunicação do câmpus, mencionando como pontos fracos o excesso de informação, quantidades de *e-mails*, reuniões alongadas, desnecessárias ou sem foco, desinteresse dos servidores e repasse tardio de informações a públicos interessados.

Por outro lado, mencionou-se como pontos fortes, a rapidez, praticidade e eficiência das redes sociais, grupos de *WhatsApp*, *e-mails*, murais e reuniões.

4.4 Preferências de ferramentas de comunicação

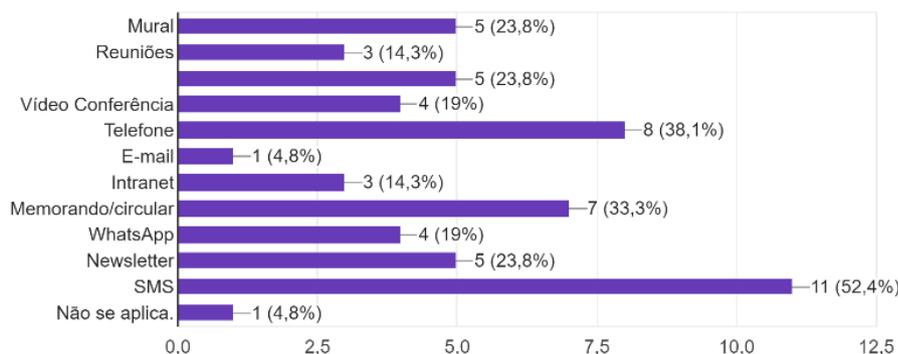
Outro ponto importante interpelado no questionário foi a respeito das preferências pessoais dos servidores quanto aos canais de comunicação interna utilizados pelo câmpus. Procurou-se por intermédio de questões objetivas e de múltipla escolha verificar quais as melhores ferramentas aplicáveis ao cotidiano do câmpus e quais devem ser menos utilizadas.

Gráfico 7 – Melhores ferramentas de comunicação aplicáveis ao cotidiano do setor.



Fonte: Elaboração dos autores, 2019.

Gráfico 8 – Ferramentas de comunicação que devem ser menos utilizadas.



Fontes: Elaboração dos autores, 2019.

De acordo com os resultados, os *e-mails*, *WhatsApp* e reuniões foram consideradas as melhores ferramentas de comunicação interna, respectivamente, ao passo que o SMS, telefone e memorando/circular foram os canais com maior índice de rejeição.

4.5 Relação da comunicação interna e motivação dos servidores

Averiguou-se neste item a relação da comunicação interna com a motivação dos servidores do câmpus Lages, visando assim identificar se os problemas de comunicação afetam o desempenho das atribuições dos servidores e se os mesmos se sentem motivados ou desmotivados com processo de comunicação interna do câmpus. Outrossim, buscou-se compreender o que motiva os servidores a desempenharem corretamente suas funções.

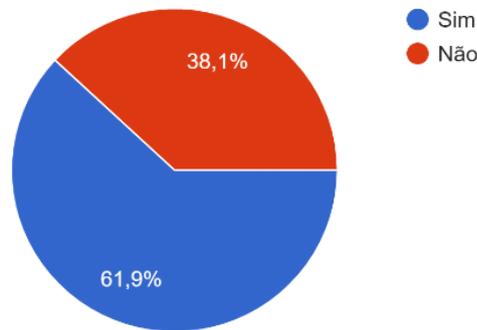
Gráfico 9 - Problemas no trabalho decorrentes da comunicação interna.



Fonte: Elaboração dos autores, 2019.



Gráfico 10 - Desmotivação em virtude de problemas de comunicação.



Fonte: Elaboração dos autores, 2019.

Quando indagados a respeito de já terem tido problemas na realização de suas atribuições em virtude de falhas existentes na comunicação interna da instituição, 57,1% (12) disseram que sim, 38,1% (8) disseram que não, e 4,8% (1) argumentaram já ter escutado reclamações de colegas a respeito do assunto. Concernente à desmotivação dos servidores em decorrência de problemas de comunicação, 61,9% (13) exprimiram já terem se sentido desmotivados no serviço, contra 38,1% (9) que alegam não ter vivenciado tal situação.

Prosseguindo, investigou-se a frequência com que o processo de comunicação motiva os servidores a realizarem um bom trabalho. Dos 21 servidores, 14,3% (3) responderam que sempre, 38,1% (8) disseram que quase sempre, 14,3% (3) às vezes, 4,8% (1) raramente e 28,6% (6) informaram que nunca.

Ponderando tais dados, constata-se que pouco mais da metade dos servidores (52,4%) é influenciado positivamente, em oposição a 47,6%, que é às vezes, raramente ou nunca é influenciado pelo processo de comunicação interna do câmpus. Logo, é preciso existir uma boa e eficiente política de comunicação para promover a motivação dos servidores, sendo apoiada nesse diapasão por 90,5% (19) dos entrevistados, que reiteraram ser muito importante ou importante, a existência de uma boa política de comunicação.

Outro questionamento relevante levantado neste item foi acerca da presença – ou não – de locais e espaços para manifestação de opiniões, críticas, comentários e sugestões sobre as situações vivenciadas no câmpus. Seis servidores (30%) responderam não conhecer a existência destes locais e outros 14 (70%) declaram que o espaço para *feedback* ocorre nas reuniões mensais, *e-mails*, sala dos professores/coordenadores ou direto com as chefias.

Por fim, apurou-se por intermédio de uma questão aberta, o entendimento pessoal de motivação e quais fatores são necessários para estimulá-la. Adotou-se, deste modo, o

entendimento de Bergamini (2003) de que a motivação é uma fonte autônoma variável de pessoa para pessoa, que, no entanto, pode ser estimulada.

Foram mencionados, entre as principais respostas, a necessidade de existir um bom clima organizacional, harmonia, valorização financeira, reconhecimento, respeito e sensação de pertencimento, comprometimento, apoio mútuo, transmissão de informações nítidas e o estabelecimento de metas claras para resultados ulteriores.

4.6 Opinião, críticas, sugestões e comentários dos servidores acerca da comunicação interna do câmpus

Tópico a parte, porém relacionado com os objetivos propostos pela pesquisa, disponibilizou-se ao final do questionário, um espaço para que os servidores manifestassem sua opinião e fizessem críticas, sugestões ou comentários sobre a comunicação interna do câmpus e o que poderia ser feito para melhorar esse processo e estimular a motivação.

Entre as sugestões e opiniões merecem destaque os comentários que mencionam a necessidade de aprimorar os fluxos e canais de comunicação já existentes, como o *e-mail* e o *site*, estimulando e “chamando” a atenção dos servidores para a leitura das informações repassadas, dado que muitos entrevistados mencionaram que uma quantidade significativa de colegas não realiza a leitura das mensagens enviadas, bem como realizar estudos a respeito de tornar o *WhatsApp* veículo de comunicação oficial, visto que, apesar da rapidez e da facilidade na disseminação de mensagens, ele consiste em um meio invasivo, pois foge do meio estritamente profissional para adentrar na privacidade pessoal de cada servidor, ao tornar comum o seu número de telefone.

Externou-se ainda, a imprescindibilidade de concentrar as informações mais importantes em reduzidos canais de comunicação, evitando, assim, a dispersão das mensagens. Além disso, foi apontada a necessidade de criar manuais e tutoriais de fluxos e processos de cada setor, a criação de agenda interativa com informações e eventos do câmpus, realização de mais reuniões, alerta de datas e prazos importantes, divulgação de trabalhos e boas práticas de servidores e de explicar o papel de cada um na propagação das informações.

Quanto às críticas, nota-se que os servidores sentem a necessidade de serem ouvidos e valorizados e de participar ativa e democraticamente na gestão e não somente por obrigação. Alguns servidores relataram a necessidade de “aproximar” as coordenações dos servidores e acadêmicos, de simplificar certos processos, de realizar mais capacitações sobre o tema e, principalmente, de incentivar a comunicação pessoal entre gestores e subordinados. Para eles,



os canais de comunicação facilitam a conversação, mas não substituem o diálogo cara a cara, para procurar conhecer e saber a realidade vivida por certo setor/coordenação. Essa presença deve ser constante e não apenas em épocas específicas, como as eleições da instituição.

4.7 Entrevistas semiestruturadas

Subsidiariamente e com o intuito de conhecer a visão dos gestores do câmpus quanto ao tema abordado, realizaram-se entrevistas semiestruturadas, com a participação do chefe do Departamento de Administração, Geancarlo Vieira Werner, e da coordenadora de Relações Externas e Eventos, Rita de Cássia Timmermann Branco.

Analisando as informações coletadas, verifica-se que ambos os entrevistados mencionaram existir problemas de comunicação no tocante à recepção e à leitura das informações por parte dos servidores, afirmando repassarem as mesmas dentro do prazo, porém, não reconheceram que tais problemas sejam consequência de falhas no processo comunicacional, pois as informações são passadas de forma clara e objetiva.

Apontou-se ainda, que apesar de haver a existência de boatos e ruídos, os mesmos não chegam até as coordenações, pois os servidores não os comentam na presença de suas chefias e muitos desses relatam os problemas diretamente na ouvidoria, principalmente, de forma anônima e resolvendo tais situações apenas com a direção-geral.

Não obstante, salientou-se que a comunicação entre servidores e terceirizados é realizada, unicamente, pelo setor de Administração, e que quanto maior a proximidade dos servidores de um setor, melhor é a comunicação interna entre estes e vice-versa.

Referente ao processo de comunicação no seu setor, o chefe do Departamento de Administração declarou que pauta tal ação, o mais próximo possível, da horizontalidade e que procura filtrar as informações antes de repassá-las, pois entende que os servidores não dispõem de muito tempo, bem como que evita realizar reuniões, especialmente, de temas amplos e diversos, para não perder o foco do objetivo. Destacou, por fim, não saber de desentendimentos causados por problemas de comunicação e nem mesmo de servidores desmotivados.

Já para a coordenadora de Relações Externas e Eventos, a comunicação do câmpus não precisa ser melhorada, pois a instituição oferece meios de comunicação suficientes e que depende de cada servidor querer se informar. Relatou também que o câmpus não possui em seu quadro funcional um profissional formado na área de comunicação e que seu setor é composto por apenas ela, porém acredita dar conta da demanda.



5 DELIBERAÇÕES DO ESTUDO

Após a realização de uma revisão bibliográfica que aponta os principais conceitos e benefícios da comunicação interna e da coleta e análise de dados a respeito da temática, parte-se então, para as deliberações deste estudo, avaliando e propondo sugestões de melhorias que dependem, não exclusivamente, da direção-geral do câmpus e da Coordenação de Relações Externas e Eventos, porém podem ser iniciadas por eles em suporte com a Dircom.

A primeira sugestão aqui proposta é a de estimular, o mais breve possível, a divulgação e leitura de documentos norteadores da instituição, que não somente o PDI ou Regimento Geral ou Interno do câmpus, como a Política de Comunicação do IFSC, Manual de Boas Práticas e Lideranças, Canais de Relacionamento, entre outros.

Sabe-se que não é possível forçar a leitura, porém pode-se realizar campanhas de divulgação interna e até mesmo de endomarketing – marketing voltado para clientes internos - difundidas por meio de *e-mail*, *intranet*, murais ou *posts* nas redes sociais. Essa ação é fundamental, pois evidenciou-se na coleta de dados que os servidores que desconhecem tais documentos são justamente aqueles que estão na instituição há algum tempo, sendo que dos oito servidores com mais de um ano de serviço na instituição que responderam não conhecer o documento, cinco possuem entre seis e dez anos de serviço.

Outro ponto que carece atenção é a necessidade de ampliação da equipe de comunicação do câmpus com formação na área correspondente, seja um jornalista, publicitário ou relações-públicas. Entende-se que esta situação não depende apenas da direção do câmpus, mas pode ser formalizado um pedido da mesma junto à Reitoria, para que em um próximo concurso tal área possa ser contemplada.

Existe tal demanda, em vista de que neste momento, as matérias e informações divulgadas são produzidas por um jornalista lotado na Dircom, em virtude de o jornalista efetivo do câmpus estar ocupando o cargo comissionado de Diretor de Comunicação Institucional do IFSC e de não ter outros servidores e nem mesmo estagiários de Comunicação Social. A presença deste profissional lotado no câmpus poderia, além de produzir conteúdo para alimentar os canais de comunicação, criar, juntamente com a direção-geral e as coordenadorias e orientado pela Dircom, uma política própria de comunicação interna do câmpus e planejamento estratégico de comunicação, dado que a comunicação do câmpus tem foco apenas externo e que a comunicação interna contida na Política de Comunicação do IFSC não contempla todos os níveis e fluxos necessários com abrangência, tornando o processo pouco democrático.



Constata-se assim, na coleta de dados, que muitos servidores não conhecem ou sabem de espaços para compartilhar *feedback*, e quando sabem, ficam restritos, muitas vezes, em setores ou áreas centralizadas, como a Sala dos Professores ou Coordenadores e, nas reuniões demonstram-se como um processo pouco democrático, pois as decisões já foram tomadas.

Não obstante, ao solicitar que os servidores descrevessem o que é, para eles, motivação, muitos arguíram que seria um bom clima organizacional, sentimento de pertencimento, harmonia e reconhecimento, que podem ser estimulados por meio do diálogo, da participação ativa nas tomadas de decisões, de conhecerem o seu papel na transmissão de informações e de se sentirem valorizados neste ambiente. De acordo com os dados, 57,1% dos entrevistados responderam já tem tido problemas no trabalho em virtude de problemas de comunicação interna e 61,9% já se sentiram desmotivados devido a esses problemas, conquanto, na visão dos gestores entrevistados eles acreditam não haverem problemas explícitos ou que os mesmos não chegam até eles.

Com base em tais argumentos acima, recomenda-se a realização de pesquisas de satisfação, com frequência a ser previamente estabelecida (bimestral, trimestral ou semestral), para medir a eficiência e eficácia da comunicação e de outros assuntos que a direção-geral acredite ser pertinente, além da colocação de caixas de sugestões. Igualmente, pode ser utilizado os murais do câmpus que tem ampla visualização dos mais diversos públicos, para divulgar boas práticas, atitudes, trabalhos publicados e outras conquistas de servidores do câmpus, seja por meio de imagens, pequenas notas, comentários ou elogios de colegas, a exemplo do que ocorre em instituição privadas que possuem o “funcionário/destaque do mês”.

Outros problemas destacados, foram o alto fluxo de informações repassadas, a quantidade de canais utilizados no câmpus e a intempestividade de comunicados que produzem efeitos contrários aos almejados. Tais problemas vão ao encontro do pensamento de Torquato (2002), que expõe o excesso de informações, falta de especialistas, inadequação de canais, inadequação de linguagens, ausência de tempestividade, entre outros, como as principais falhas e distorções no processo de comunicação.

Logo, é preciso centralizar as informações e realizar, se possível, uma maior filtragem destas, sem consistir na omissão de informações. Bastante mencionado na pesquisa quantitativa, o *WhatsApp* é uma ferramenta célere e prática, porém deve se utilizada com cautela e para informações momentâneas e efêmeras, pois mensagens com assuntos a serem realizados a longo prazo podem se perder em razão de ser uma rede de cunho, essencialmente, pessoal e que recebe muitos estímulos diários. Por isto, deve-se centralizar informações em canais como a *intranet* e o *e-mail* institucional, para facilitar a procura.



Indica-se também, se ainda não foi realizado, a necessidade de a direção-geral discutir com a Dircom, responsável por cuidar e estabelecer os canais oficiais da instituição, a oficialidade do *WhatsApp* como canal de comunicação e de estabelecer parâmetros expressos sobre o seu uso. Nota-se que, mesmo havendo algumas reclamações quanto a esta ferramenta ser um tanto invasiva, a mesma mostra-se bastante difundida e prática na disseminação de informações.

Finalmente, cabe apontar a necessidade de servidores e gestores participarem de capacitações e palestras na área, de ser estimulada a realização de dinâmicas de grupos e confraternizações entre diversos setores, efetuar reuniões setoriais para traçar e esquematizar processos e procedimentos ambíguos e buscar aproximar setores, gestores e servidores por meio do diálogo aberto, simplificação de procedimentos e adequação de canais de informação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisar o processo de comunicação interna de uma instituição é uma tarefa árdua e cansativa, que possui inúmeras variáveis e estão suscetíveis a percepções pessoais dos entrevistados, especialmente, quando atrelado a um assunto como a motivação, que varia de pessoa para pessoa. Porém, é uma investigação necessária, uma vez que esta é deixada de lado em detrimento do estudo de outras temáticas e é um processo vital no desenvolvimento de atividades, relacionamentos e prestação de serviços, especialmente, em órgão públicos voltados para atendimento e formação de uma parcela da população para o trabalho e a vida acadêmica.

Observou-se com base na coleta e análise dos dados que o atual processo de comunicação do câmpus Lages do IFSC não influencia completamente a motivação dos servidores e necessita de melhorias tanto nos processos quanto nos meios e conteúdo das mensagens, uma vez que estas apresentam problemas comunicacionais no repasse, recepção e retorno (*feedback*), promovendo, por sua vez, pequenos atritos, desentendimentos e reclamações do público interno.

Dentre outras sugestões e implementações elucidadas nas deliberações deste estudo, verificou-se, ainda, a necessidade de diálogos mais abertos e constantes entre gestores e servidores e a aproximação dos setores. Tais medidas fazem alusão ao objetivo geral pretendido por este trabalho, que era de propor melhorias de sugestões no processo de comunicação interna do câmpus.



No que se refere às limitações desta pesquisa, registra-se a demora para obtenção da autorização de pesquisa junto à Reitoria, que demorou cerca de três semanas para ser autorizada, o baixo índice de resposta do questionário enviado via *e-mail*, tendo uma amostragem não probabilística por conveniência, que devem ser tomados por ressalva, e a impossibilidade de entrevistar o diretor do câmpus Lages, Thiago Meneghel, Rodrigues e o chefe do Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão, Vilson Heck Júnior, pois ambos, estavam em viagens relacionadas ao processo eleitoral ou sem espaço na agenda para a realização de entrevistas.

Dessa forma, com a realização desta pesquisa de cunho essencialmente acadêmico, espera-se poder contribuir para uma conscientização de gestores e servidores do câmpus Lages do IFSC acerca da importância de estabelecer uma boa política de comunicação interna e do uso correto e apropriado de ferramentas e meios de comunicação, que valorizem e estimulem os servidores a se sentirem parte integrante e fundamental do processo democrático e de crescimento da instituição, beneficiando, inclusive, o público externo que necessita dos serviços prestados por estes.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **RAE Executivo**, São Paulo, v.1, n.2, p. 63-67, nov.2002-jan.2003.
- BRASIL. **Decreto 7.566, de 23 de setembro de 1909**. 1909. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1900-1909/decreto-7566-23-setembro-1909-525411-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 19 set. 2019.
- CHAUÍ, Marilena. **Convite à filosofia**. São Paulo: Editora Ática, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. São Paulo: Campus, 2000.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Organizational culture and the renewal of competences. **BAR**, Braz. Adm. Rev., Curitiba; v.6, n.1, p. 1-14, jan-mar. 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- IFSC. **Política de Comunicação do IFSC**. [2013] Disponível em: https://politicadecomunicacao.ifsc.edu.br/files/2013/03/politica_comunicacao_IFSC_edicao1.pdf. Acesso em: 19 set. 2019.

_____. **Histórico.** [2019] Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/web/campus-lages/historico>. Acesso em: 11 dez. 2019.

_____. **Manuais de Canais de Relacionamento do IFSC.** [2016] Disponível em: https://politicadecomunicacao.ifsc.edu.br/files/2013/03/IFSC_manual_canais-de-relacionamento_maio_2016.pdf. Acesso em: 27 out. 2019.

_____. **Manual de Boas Práticas e Lideranças.** [2016] Disponível em: https://politicadecomunicacao.ifsc.edu.br/files/2016/10/IFSC_manual-de-boas-praticas-de-lideranca.pdf. Acesso em: 3 nov. 2019.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019.** [2017] Disponível em: https://pdi.ifsc.edu.br/files/2015/07/PDI_IFSC_revisado_2017.pdf. Acesso em: 19 set. 2019.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

_____. **Comunicação organizacional:** conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, p. 167-190.

MACHADO, Denise Selbach. **Filosofia Institucional:** missão – visão – valores do sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2009. 119 f. Monografia. (Especialização em Gestão de Bibliotecas Universitárias) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2009.

MEDEIROS, Rildeni. **A Comunicação Interna numa Organização Pública.** 2006. 86 f. Dissertação (Programa de Pós-graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2006.

REINALDO, Priscila; MAYER, Verônica Feder; NOGUEIRA, Heloisa G. Peixoto. Comunicação interna no âmbito da Gestão Pública: O caso de uma autarquia pública federal brasileira. In: XXXIV Encontro da ANPAD, 2010. **Anais.** Rio de Janeiro, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** Trad. Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

RÜDIGER, Francisco. **As teorias da comunicação.** Porto Alegre: Penso, 2011.

SILVA, Anna F. F. da. *et al.* Comunicação Interna em Instituição de Ensino Superior: desafios e propostas para o século XXI. In: XVI ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA (INIC), 2012. **Anais.** São José dos Campos: UNIVAP, 2012.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial/comunicação institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

_____. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.



VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

1. Qual a sua idade?
 - a) De 18 a 20 anos;
 - b) Entre 21 e 30 anos;
 - c) Entre 31 e 40 anos;
 - d) Entre 41 e 50 anos;
 - e) Mais de 50 anos.

 2. Sexo:
 - a) Feminino;
 - b) Masculino.

 3. Qual o seu estado civil?
 - a) Casado;
 - b) Divorciado;
 - c) Solteiro;
 - d) Viúvo;
 - e) União estável.

 4. Qual o seu nível de escolaridade?
 - a) Ensino Médio completo;
 - b) Ensino Superior incompleto;
 - c) Ensino Superior completo;
 - d) Especialização;
 - e) Mestrado;
 - f) Doutorado;
 - g) Pós-doutorado.

 5. Há quanto tempo você trabalha no IFSC?
 - a) Menos de 1 ano;
 - b) Entre 1 e 5 anos;
 - c) Entre 6 e 10 anos;
 - d) Entre 11 e 15 anos;
 - e) Mais de 15 anos.

 6. Qual o seu vínculo com a instituição?
 - a) Efetivo;
 - b) Comissionado;
 - c) Empregado público;
 - d) Outro. Qual?

 7. Qual é o seu cargo/função desempenhado(a) na instituição?
 - a) Técnico-administrativo;
 - b) Docente efetivo;
 - c) Docente Substituto/Temporário;
 - d) Estagiário;
- 

- e) Outro.
8. Você conhece a missão, visão e valores do IFSC?
- a) Sim;
 - b) Não.
9. Você conhece a Política de Comunicação do IFSC?
- a) Sim;
 - b) Não.
10. Em sua opinião, a política de comunicação do IFSC está alinhada com a missão, visão e valores da instituição?
- a) Sim;
 - b) Sim, em partes;
 - c) Não;
 - d) Não sei responder;
11. Você sabe o que é comunicação interna? Explique e dê exemplos.
12. Das ferramentas de comunicação abaixo, quais são as mais utilizadas no câmpus?
- a) Mural;
 - b) Reuniões;
 - c) Boletins/House Organs/Jornal interno;
 - d) Vídeo Conferência;
 - e) Telefone;
 - f) E-mail;
 - g) Intranet;
 - h) Ofícios;
 - i) Memorando/circular;
 - j) WhatsApp;
 - k) Newsletter;
 - l) Outros. Qual?
13. A respeito do repasse de informação dentro do câmpus, como você o classifica:
- a) Ótimo;
 - b) Bom;
 - c) Regular;
 - d) Ruim;
 - e) Péssima.
14. Como você avalia a qualidade da comunicação entre setores e servidores do câmpus?
- a) Ótimo;
 - b) Bom;
 - c) Regular;
 - d) Ruim;
 - e) Péssimo.
- 

15. Como você avalia a qualidade da comunicação entre os superiores hierárquicos (Diretor-geral, Chefes de Departamento e coordenadores) com os demais servidores/funcionários do câmpus?

- a) Ótimo;
- b) Bom;
- c) Regular;
- d) Ruim;
- e) Péssima.

16. Como você avalia a qualidade de comunicação entre servidores de mesma hierarquia (mesmo setor ou setores diferentes)?

- a) Ótimo;
- b) Bom;
- c) Regular;
- d) Ruim;
- e) Péssima.

17. Como você avalia a qualidade de comunicação entre servidores e empregados terceirizados?

- a) Ótimo;
- b) Bom;
- c) Regular;
- d) Ruim;
- e) Péssima.

18. Para você, as formas de comunicação interna existentes no câmpus são suficientes para transmitir informações corretamente?

- a) Sim;
- b) Não;
- c) Transmitem em parte;

19. Em sua opinião, as ferramentas de comunicação internas utilizadas precisam ser melhoradas e/ou mudadas?

- a) Precisa mudar;
- b) Precisa melhorar;
- c) Precisa mudar e melhorar;
- d) Não precisa mudar/melhorar;

20. Em sua opinião, há problemas de comunicação interna na transmissão de mensagens e informações dentro do câmpus? Comente.

21. Cite 3 (três) ou mais pontos fortes do atual sistema de comunicação interna do câmpus.



22. Cite 3 (três) ou mais pontos fracos do atual sistema de comunicação interna do câmpus.

23. Em sua opinião, quais são as melhores ferramentas de comunicações internas aplicáveis ao cotidiano do seu setor?

- a) Mural;
- b) Reuniões;
- c) Boletins/House Organs/Jornal interno;
- d) Vídeo Conferência;
- e) Telefone;
- f) E-mail;
- g) Intranet;
- h) Memorando/circular;
- i) WhatsApp;
- j) Newsletter;
- k) SMS;
- l) Outros. Qual?

24. Em sua opinião, quais ferramentas de comunicação internas devem ser menos utilizadas no câmpus?

- a) Mural;
- b) Reuniões;
- c) Boletins/House Organs/Jornal interno;
- d) Vídeo Conferência;
- e) Telefone;
- f) E-mail;
- g) Intranet;
- h) Memorando/circular;
- i) WhatsApp;
- j) Newsletter;
- k) SMS;
- l) Outros. Qual?

25. Você já teve algum problema no seu trabalho decorrente de falhas existentes na comunicação interna do câmpus?

- a) Sim;
- b) Não;

26. Você já se sentiu desmotivado no trabalho em virtude de problemas de comunicação interna existentes no câmpus?

- a) Sim;
- b) Não.



27. Com que frequência a comunicação interna do câmpus te motiva a realizar um bom trabalho?

- a) Sempre;
- b) Quase sempre;
- c) Às vezes;
- d) Raramente;
- e) Nunca.

28. No seu setor, existem espaços para os servidores e funcionários exporem suas opiniões, comentários, sugestões, críticas e sentimentos sobre situações vivenciadas no câmpus? Se sim, quais?

29. Como você avalia a existência de uma boa política de comunicação interna para promover motivação entre os servidores?

- a) Muito importante;
- b) Importante;
- c) Pouco importante;
- d) Desnecessária.

30. Para você, o que é motivação no ambiente de trabalho e quais aspectos devem existir para que os servidores/funcionários possam se sentir motivados?

Deixe aqui, sua opinião, sugestão, crítica ou comentários acerca da comunicação interna do câmpus e o que pode ser feito para promover a motivação entre os servidores:



APÊNDICE B – ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Entrevista para o Diretor-geral e Chefes de Departamento

1. Nome completo?
2. Idade?
3. Qual setor que trabalha no Câmpus Lages?
4. Estado Civil?
5. Nível de escolaridade?
6. Há quanto tempo você trabalha no IFSC?
7. Qual seu vínculo com a instituição?
8. Quantas pessoas trabalham aproximadamente no seu setor?
9. No seu setor, de quantas pessoas você depende para concluir as tarefas?
10. Você conhece a missão, a visão, e os valores do IFSC?
11. A política de comunicação você conhece?
12. Em sua opinião, a política de comunicação do IFSC está alinhada com a missão, a visão e os valores da instituição?
13. A ética, a confiança, e a transparência são seguidas com frequência na instituição?
14. Você conhece o “Manual de boas práticas e liderança do IFSC”?
15. Com qual frequência ocorrem boatos, conversas fiadas, ou conversas sem importância no ambiente de trabalho.
16. Das ferramentas abaixo, quais são os mais utilizados no câmpus?
 - a) Mural;
 - b) Reuniões;
 - c) Boletins/House Organs/Jornal interno;
 - d) Vídeo Conferência;
 - e) Telefone;
 - f) E-mail;
 - g) Intranet;
 - h) Ofícios;
 - i) Memorando/circular;
 - j) WhatsApp;
 - k) Newsletter;
 - l) Outros. Qual?
17. A respeito do repasse de informação dentro do câmpus, como você classifica?
18. No seu ambiente de trabalho, os servidores ou você têm as informações necessárias para execução do seu trabalho?
19. Você recebe com frequência informações erradas de outros servidores?
20. Como você avalia as reuniões e as conversas entre superiores?
21. Como você avalia a qualidade da comunicação entre setores de servidores no câmpus?
22. Como você avalia a comunicação entre servidores e os empregados terceirizados?
23. Para você, a comunicação interna existente é suficiente para transmitir as informações corretas?
24. Como você avalia a existência de uma boa política de comunicação interna na instituição?
25. Na sua opinião, a comunicação interna aqui dentro do câmpus precisa ser melhorada?
26. Uma das ferramentas mais utilizadas na comunicação interna aqui no IFSC é o WhatsApp. Como ela está sendo utilizada?

27. No ambiente de trabalho algum dos servidores já omitiu ou distorceu informação?
28. Cite três pontos fortes do atual sistema de comunicação interna do câmpus.
29. Cite três ou mais desvantagens do atual sistema.
30. Em sua opinião, quais as ferramentas de comunicação interna que devem ser menos utilizadas no câmpus?
31. Quais as melhores ferramentas utilizadas?
32. Você já vivenciou ou sofreu algum desentendimento no câmpus em virtude de problemas de comunicação interna?
33. No setor, você já sentiu que os servidores estiveram desmotivados em virtude de problemas de comunicação interna?
34. Você acredita que uma boa comunicação interna influencia no desempenho dos servidores? Comente.
35. No seu setor, existe espaço para os servidores e funcionários expressarem opiniões, comentários, sugestões, críticas e sentimentos sobre o processo de comunicação aqui do câmpus?
36. Quais as críticas e sugestões que você recebe geralmente?
37. Com que frequência acontece reuniões entre chefias e servidores para melhorar a gestão de pessoas?

Entrevista para a Coordenadora de Relações Externas e Eventos:

1. Como é seu nome a sua idade e o setor que trabalha?
2. Estado civil?
3. Qual seu nível de escolaridade?
4. Há quanto tempo você trabalha no IFSC?
5. Qual seu vínculo com a instituição?
6. Qual o cargo ou função desempenhada na instituição?
7. Quantas pessoas trabalham aproximadamente no setor?
8. Em sua opinião, a política de comunicação do IFSC está alinhada com a missão, visão, e valores da instituição?
9. A ética, a confiança e a transparência são seguidas com frequência na instituição?
10. Em uma escala de 0 a 10, a política de comunicação do IFSC é eficiente?
11. Como o pessoal vê ou muitos nem conhece o “Manual de boas práticas de liderança” do IFSC?
12. Com qual frequência ocorrem boatos, conversas fiadas ou conversas sem importância no ambiente de trabalho?
13. Das ferramentas de comunicação abaixo, quais são as mais utilizadas no câmpus?
 - a) Mural;
 - b) Reuniões;
 - c) Boletins/House Organs/Jornal interno;
 - d) Vídeo Conferência;
 - e) Telefone;
 - f) E-mail;
 - g) Intranet;
 - h) Ofícios;
 - i) Memorando/circular;
 - j) WhatsApp;
 - k) Newsletter;

1) Outros. Qual?

14. A respeito de repasse de informações dentro do câmpus, como você classifica?
15. Como você avalia a disseminação de informações vindo por parte das Chefias?
16. Como você avalia as reuniões entre os superiores?
17. E a qualidade de comunicação entre os servidores e o entre os setores de servidores?
18. E a comunicação entre servidores dos empregados terceirizados?
19. As formas de comunicação existentes do câmpus, então não são suficientes para transmitir todas as informações corretas?
20. Como você avalia uma boa comunicação interna?
21. As ferramentas de comunicação interna utilizadas precisam ser melhoradas ou mudadas?
22. WhatsApp melhorou comunicação interna da organização?
23. WhatsApp, pelo fluxo de mensagens recebidas, está atrapalhando os servidores ou não?
24. Mas, de repente pelo número de grupos que tem no WhatsApp?
25. Dentro do câmpus, você já percebeu algum servidor omitir ou distorcer informações para não prejudicar colegas?
26. Quais as medidas que são tomadas para que os gestores e servidores tenham conhecimento sobre a política de comunicação do IFSC?
27. Quais os principais desafios que a comunicação enfrenta para barrar os ruídos de comunicação, não prejudicando o trabalho dos setores?
28. Os ruídos de comunicação ajudam ou atrapalham o resultado dos setores?
29. Quais são os métodos utilizados na comunicação para não haver aquela desmotivação dos servidores?
30. A linguagem sobre a política de comunicação é clara, adequada e compreendida por todos?
31. A comunicação entre gestores e servidores é eficiente?
32. Quais os procedimentos de comunicação que o servidor precisa saber para chegar aos cargos superiores?
33. Algum servidor já enviou um ocorrido por problemas de intrigas ou erros de comunicação?
34. Qual a prioridade da comunicação interna ou externa?
35. Você é suficiente para cumprir todas as necessidades?
36. O setor já está trabalhando com endomarketing ou pretende implantar e melhorar o marketing interno para tornar o emprego desejada por muitos?
37. Qual o tipo de campanha ou orientações que é sugerido para que os servidores leiam e entendam a política do “Manual de boas práticas de liderança” do IFSC?
38. Existe algum espaço para os servidores e funcionários expressarem suas opiniões e comentários, críticas, e sentimento do processo de comunicação?
39. Quais os tipos de reclamação você recebe geralmente, críticas ou até sugestões?

