UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

KENYA CRISTINA LOCATELLI DE OLIVEIRA CHIMALI

EU CONTO OU VOCÊS CONTAM? A COMUNICAÇÃO INTERNA NO CAMPUS ARACRUZ E SUA RELAÇÃO COM A POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DO IFES

Vitória – ES
2024

KENYA CRISTINA LOCATELLI DE OLIVEIRA CHIMALI

EU CONTO OU VOCÊS CONTAM? A COMUNICAÇÃO INTERNA NO CAMPUS ARACRUZ E SUA RELAÇÃO COM A POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DO IFES

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Profª. Drª. Flávia Meneguelli Ribeiro Setubal

VITÓRIA – ES

2024

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

---

Chimali, Kenya Cristina Locatelli de Oliveira, 1982-
C532e Eu conto ou vocês contam? A comunicação interna no Campus Aracruz e sua relação com a Política de Comunicação do Ifes / Kenya Cristina Locatelli de Oliveira Chimali. - 2024.
124 p. : il.

Orientadora: Flavia Meneguelli Ribeiro Setubal.
Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Comunicação Organizacional. 2. Comunicação Interna. 3. Comunicação Pública. 4. Política de Comunicação. 5. Instituto Federal. I. Setubal, Flavia Meneguelli Ribeiro. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 65

KENYA CRISTINA LOCATELLI DE OLIVEIRA CHIMALI

EU CONTO OU VOCÊS CONTAM? A COMUNICAÇÃO INTERNA NO CAMPUS ARACRUZ E SUA RELAÇÃO COM A POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DO IFES

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Aprovada em: _____/ _____/2024

Comissão Examinadora

_____

Profª. Drª. Flávia Meneguelli Ribeiro Setubal

PPGAdm/UFES - Orientadora

_____

ProFº. Drº. Bruno de Almeida Vilela

PPGAdm/UFES – Membro Interno

_____

Profº. Drª. Flavia Mayer dos Santos Souza

Universidade Federal do Espírito Santo – Membro Externo

KENYA CRISTINA LOCATELLI DE OLIVEIRA CHIMALI

EU CONTO OU VOCÊS CONTAM? A COMUNICAÇÃO INTERNA NO CAMPUS ARACRUZ E SUA RELAÇÃO COM A POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DO IFES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado) da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 26 de setembro de 2024.

gov.br Documento assinado digitalmente
FLAVIA MENEGUELLI RIBEIRO SETUBAL
Data: 26/09/2024 15:47:06-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

[assinatura digital]
Prof.ª Dr.ª Flávia Meneguelli Ribeiro Setubal
PPGAdm/UFES - Orientadora

gov.br Documento assinado digitalmente
BRUNO DE ALMEIDA VILELA
Data: 26/09/2024 16:17:38-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr. Bruno de Almeida Vilela
PPGAdm/UFES – membro interno

gov.br Documento assinado digitalmente
FLAVIA MAYER DOS SANTOS SOUZA
Data: 26/09/2024 18:27:02-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

[assinatura digital]
Prof.ª Dr.ª Flavia Mayer dos Santos Souza
Universidade Federal do Espírito Santo – membro externo

AGRADECIMENTOS

Expresso minha profunda gratidão, primeiramente a Deus, e à minha família. Ao meu marido, Denis, a meus irmãos, Nilo e Victor e, em especial, à minha filha Alice que, embora ainda não tenha noção da importância que tem em minha vida, é uma fonte inesgotável de força e motivação, ajudando-me a superar as dificuldades e a concluir essa importante etapa da minha jornada.

Aos meus colegas de turma, aos professores, e especialmente à minha orientadora Flávia, que aceitou o desafio e acreditou em meu potencial – muitas vezes mais do que eu mesma – minha sincera gratidão.

Agradeço também à equipe do Ifes – Campus Aracruz, em particular, a meu chefe e Diretor Geral, Leandro, que sempre me incentivou e proporcionou as condições necessárias para que eu pudesse me dedicar aos estudos durante este período.

Sou imensamente grata a todos os meus antepassados, com um carinho especial à minha avó Maria, e aos meus familiares queridos que já não estão mais conosco – meu avô Ortêmio, meu pai Nilo, e especialmente, a minha mãe, Angela. Embora não esteja mais fisicamente presente, foi a força motriz em minha vida, sempre lutando para me proporcionar uma educação de qualidade e, acima de tudo, por me ensinar a acreditar em mim mesma e a enxergar que sou capaz de realizar tudo o que desejar.

“Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana” (Carl Jung)

RESUMO

O presente trabalho realiza um estudo de caso sobre a comunicação interna no Campus Aracruz do Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes), com o objetivo de analisar o alinhamento dessa comunicação com os objetivos estabelecidos na Política de Comunicação do Ifes. A pesquisa utiliza métodos quantitativos e qualitativos, incluindo questionários e entrevistas semiestruturadas, para coletar dados de servidores do campus, abrangendo técnicos administrativos, docentes, gestores e diretores. A análise dos dados, na etapa quantitativa, foi por meio de estatística descritiva e, na etapa qualitativa, utilizamos a técnica de análise de conteúdo com base em estudos teóricos sobre Comunicação Organizacional, Comunicação Pública, Comunicação Interna e Política de Comunicação. Os resultados indicam que, embora a comunicação interna seja reconhecida como uma ferramenta estratégica pelos gestores, existem lacunas significativas, especialmente em relação à falta de conhecimento dos servidores sobre a Política de Comunicação e a subutilização de certos canais de comunicação, como o Sistema de Chamados. Além disso, identificou-se a necessidade de maior articulação entre os campi e a atualização da Política de Comunicação para refletir novas tecnologias e práticas. O estudo contribui para a gestão de comunicação no Ifes, oferecendo ideias que podem ser aplicadas tanto no Campus Aracruz quanto em outros campi da instituição, com vistas a aprimorar a eficácia comunicativa, o alinhamento com os objetivos institucionais e contribuição com os resultados esperados.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional, Comunicação Interna, Comunicação Pública, Política de Comunicação, Instituto Federal

ABSTRACT

The present work conducts a case study on internal communication at the Aracruz Campus of the Federal Institute of Espírito Santo (Ifes), aiming to analyze the alignment of this communication with the objectives established in Ifes's Communication Policy. The research utilizes both quantitative and qualitative methods, including questionnaires and semi-structured interviews, to collect data from campus employees, encompassing administrative staff, faculty, managers, and directors. Data analysis in the quantitative phase was performed using descriptive statistics, while the qualitative phase employed content analysis techniques, based on theoretical studies on Organizational Communication, Public Communication, Internal Communication, and Communication Policy. The results indicate that, although internal communication is recognized as a strategic tool by managers, there are significant gaps, particularly regarding staff's lack of awareness about the Communication Policy and the underutilization of certain communication channels, such as the Ticketing System. Furthermore, the study identified a need for greater coordination among campuses and for updates to the Communication Policy to reflect new technologies and practices. This study contributes to communication management at Ifes, offering insights that can be applied at both the Aracruz Campus and other campuses within the institution, aiming to improve communication effectiveness, alignment with institutional goals, and support for expected outcomes.

Keywords: Organizational Communication, Internal Communication, Public Communication, Communication Policy, Federal Institute

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Composto da Comunicação Integrada.....25

FIGURA 2 – Composto da Comunicação Integrada numa Universidade Pública.....27

FIGURA 3 – Fluxo da Comunicação Interna..... 35

FIGURA 4 – Panorama sobre os cursos do Campus.....45

FIGURA 5 – Esquema de pesquisa.....51

FIGURA 6 – Frequencia de palavras total por documento.....78

FIGURA 7 – Nuvem de palavras.....78

FIGURA 8 – Intensidade das categorias.....82

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Perfis dos entrevistados/instrumentos de coleta/análise dos dados. 46

QUADRO 2 – Blocos de interesse para análise.....48

QUADRO 3 – Categorias de análise e questões do roteiro de entrevistas.....51

QUADRO 4 – Expressões por categorias. 79

QUADRO 5 – Citações gerais por entrevistado e duração das entrevistas.....83

QUADRO 6 – Principal categoria por entrevistado.....84

QUADRO 7 – Sugestões de melhorias.....104

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Distribuição por gênero. 56

GRÁFICO 2 – Nível de escolaridade 57

GRÁFICO 3 – Faixa etária 57

GRÁFICO 4 – Distribuição por categoria.....58

GRÁFICO 5 – Tempo de trabalho 58

GRÁFICO 6 – Influência da comunicação interna.....59

GRÁFICO 7 - Nível de informação.....60

GRÁFICO 8 - Falhas de comunicação interna.....60

GRÁFICO 9 - Acesso às informações.....61

GRÁFICO 10 - Canais para recebimento de informações.....62

GRÁFICO 11 - Canais para transmitir informações.....62

GRÁFICO 12 - Canais para recebimento de informações.....63

GRÁFICO 13 - Instrumentos adequados e eficientes.....63

GRÁFICO 14 - Utilidade das informações.....64

GRÁFICO 15 - Solicitação de demandas.....64

GRÁFICO 16 - Recebimento de informações mais importantes.....65

GRÁFICO 17 - Conversa sobre algo errado.....66

GRÁFICO 18 - Acesso às informações.....66

GRÁFICO 19 - Comunicação interna da equipe.....67

GRÁFICO 20 - Informações para atividades cotidianas.....67

GRÁFICO 21 - Compreensão da comunicação.....68

GRÁFICO 22 - Percepção sobre informação.....69

GRÁFICO 23 - Informações sobre as áreas.....70

GRÁFICO 24 - Avaliação da comunicação interna.....70

GRÁFICO 25 - Informações completas e em tempo hábil.....71

GRÁFICO 26 - Barreiras ou dificuldades.....72
GRÁFICO 27 – Sobre a Política de Comunicação.....74
GRÁFICO 28 - Temas da Política desenvolvidos no Campus.....75
GRÁFICO 29 - Conhecimento sobre guias e manuais.....76

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....15
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA 17
1.2 OBJETIVOS 20
1.2.1 Objetivo geral.....20
1.2.2 Objetivos específicos.....20
1.3 JUSTIFICATIVA 20
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA. 24
2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....24
2.2 COMUNICAÇÃO PÚBLICA.....29
2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA.....32
2.4 POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO.....37
2.4.1 Política de Comunicação do Ifes.....40
3 METODOLOGIA.....43
3.1 OBJETO DE ANÁLISE.....44
3.1.1 Instituto Federal do Espírito Santo.....44
3.1.2 Contexto do Campus Aracruz.....44
3.2 PERFIL DO PÚBLICO ENTREVISTADO.....46
3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....47
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....56
4.1 ETAPA QUANTITATIVA – QUESTIONÁRIO.....56
4.1.1 Perfil dos autores do processo.....56
4.1.2 Avaliação do processo de comunicação.....59
4.1.3 Uso dos canais de comunicação.....61
4.1.4 Fluxo de Comunicação Interna.....65
4.1.5 Perspectiva dos servidores em relação à Comunicação interna.....68
4.1.6 *Feedback*.....71
4.1.7 Política de Comunicação.....74
4.2 ETAPA QUALITATIVA – ENTREVISTAS.....77
4.2.1 Análise das entrevistas.....79
4.2.2 Perfil dos Entrevistados.....81
4.2.3 Análise das Categorias.....82

SUMÁRIO

4.2.3.1 Canais e Efetividade da Comunicação Interna.....85
4.2.3.2 Impacto e Avaliação da Comunicação Interna.....88
4.2.3.3 Importância Estratégica da Comunicação Interna.....91
4.2.3.4 Papel dos Gestores e Comunicação em Rede.....94
4.2.3.5 Política de Comunicação e Orientações Institucionais/Normativas.....99
4.3 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS.....101
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES.....108
REFERÊNCIAS.....113
APÊNDICE A – Questionário.....118
APÊNDICE B – Roteiro de entrevistas.....123
APÊNDICE C – Termo de consentimento livre e esclarecido.....125

1. INTRODUÇÃO

A comunicação interna, quando estruturada de maneira integrada e estratégica, desempenha um papel crucial no alcance dos objetivos organizacionais. Em tempos atuais, as instituições públicas, especialmente os Institutos Federais, enfrentam desafios significativos, como bloqueios orçamentários e ataques à legitimidade de suas funções, o que ressalta ainda mais a importância de uma comunicação eficaz e transparente. A necessidade de promover uma comunicação pública efetiva torna-se essencial, uma vez que a interação entre a instituição e a sociedade precisa ser reforçada para garantir que a missão, visão e valores das instituições sejam compreendidos e aceitos.

Conforme Almeida e Bolfe (2021), a transparência na comunicação é vital para fortalecer o reconhecimento das ações institucionais, especialmente em um contexto onde universidades e institutos federais enfrentam desafios financeiros e sociais relevantes. Em 2024, o Instituto Federal do Espírito Santo – Campus Aracruz, como outras unidades da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vivenciou cortes significativos em seu orçamento. Esses desafios financeiros, somados à extinção de cargos efetivos na área de comunicação e à vedação de novos concursos para essas funções, conforme estabelecido pelo Decreto nº 10.185, de 20 de dezembro de 2019, exigem uma reavaliação das estratégias de comunicação para assegurar a visibilidade e a legitimidade das ações institucionais.

Nesse cenário, a comunicação nas instituições públicas não deve limitar-se à simples transmissão de informações, mas deve evoluir para um modelo mais participativo e interativo, onde a sociedade seja engajada e informada de maneira clara e eficiente. A comunicação pública, nesse sentido, deve ser estratégica, profissionalizada e alinhada com os objetivos institucionais. Conforme Silva (2006), a comunicação pública é uma ferramenta essencial para que as organizações desenvolvam e mantenham uma interação eficaz com a sociedade, contribuindo para o desenvolvimento estratégico da instituição.

Diante do exposto, segundo Bueno (2009), a comunicação eficaz requer um bom planejamento, o que implica que ela deve ser o resultado de uma política de comunicação bem elaborada e implementada, atuando como uma ferramenta de gestão para ações e estratégias.

> Uma política de comunicação funda-se, especialmente, em alguns pressupostos básicos, como o vínculo obrigatório entre comunicação e processo de gestão, entre comunicação e cultura organizacional, a existência de uma estrutura profissionalizada de comunicação e de recursos (humanos, financeiros, tecnológicos e outros) para sua implementação e a vontade política para colocá-la em prática e exigir seu cumprimento. (Bueno, 2009, p.311).

Para Kunsch (2003), uma política global de comunicação é algo fundamental, que deve direcionar toda a comunicação da organização, ao que Silveira (2012) complementa que é através da estruturação de uma Política de Comunicação que a instituição fundamenta seus conceitos e propostas de atuação de acordo com os objetivos traçados no planejamento estratégico. Além disso, ressalta a Política de Comunicação como um instrumento da comunicação organizacional que, alinhado ao planejamento estratégico da instituição, define objetivos, diretrizes, normas e estruturas, com a finalidade de orientar e desenvolver ações, estratégias e produtos da área de comunicação de uma organização.

Dessa forma, a proposta deste trabalho consiste na realização de um estudo de caso realizado junto aos servidores do Campus Aracruz do Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes), a compreender técnicos administrativos, docentes (efetivos e temporários), gestores (coordenadores e diretores), com recurso a métodos quantitativos e qualitativos, entrevistas e análise documental, com o objetivo de compreender se a comunicação interna desenvolvida está alinhada aos objetivos que constam sobre o tema, na Política de Comunicação do Ifes. A análise dos resultados será feita a partir da técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016).

Sobre o local de realização da pesquisa, ressalta-se que o Ifes - Campus Aracruz é parte integrante da estrutura administrativa do Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes), competindo-lhe a supervisão dos programas de ensino, pesquisa e extensão, além da gestão das atividades administrativas, dentro dos limites estabelecidos pela legislação vigente. Iniciou suas atividades, em 2008, no município de Aracruz e oferta cursos técnicos nas áreas de Química e Mecânica, nas modalidades - Integrado ao Ensino Médio e Concomitante, além de cursos superiores e pós-graduação, buscando atender ao arranjo produtivo da região, contemplando principalmente os municípios de João Neiva, Ibiraçu e Fundão.

Conforme Bueno (2014), a literatura sobre Política de Comunicação e suas contribuições ainda estão em estágio inicial, apresentando escassez de definições claras e compreensões equivocadas por parte dos gestores, que muitas vezes a confundem com um Plano de Comunicação, limitando-se a ações de curto prazo e sendo vista como um conjunto de normas

rígidas, focando apenas em aspectos operacionais. Ruão (2016) corrobora ao afimar que é necessário um olhar mais elaborado no elemento política de comunicação ao forcarmos na comunicação das organizações, conforme afirma:

> trata-se de um conceito que tem tido poucos desenvolvimentos na literatura nos últimos anos, mas que consideramos de utilidade na análise da comunicação das organizações, por quanto integra orientações consistentes e duráveis sobre os seus modos de comunicação. (Ruão, 2016, p. 47)

Dessa forma, a análise do alinhamento da comunicação interna desenvolvida junto aos servidores do Campus Aracruz aos objetivos estabelecidos na Política de Comunicação do Ifes possibilita uma avaliação da eficácia dos processos comunicacionais, identificando pontos fortes e fragilidades nos fluxos de comunicação. Essa análise permite verificar se a disseminação de informações é clara e eficiente, se há alinhamento estratégico entre os servidores e os objetivos institucionais, e se a comunicação interna promove transparência, participação e fortalecimento da cultura institucional. Além disso, fornece subsídios para entender a necessidade de campanhas de sensibilização e treinamentos, aumentando a visibilidade e o entendimento da política entre os servidores, refletindo de forma positiva na prestação dos serviços ofertados à sociedade.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Sendo o Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes) uma instituição pública, que além de ofertar ensino também atua nas áreas de pesquisa e extensão, necessita de mecanismos de gestão e comunicação eficazes para unir tudo, principalmente com relação a sua comunicação interna, o que reforça a importância de sua relação com a Política de Comunicação da instituição.

Considerando sua estrutura multicampi, com 25 unidades localizadas em todas as microrregiões do Espírito Santo, contempla diferentes culturas, envolvendo tanto os servidores como a comunidade externa, o que justifica a busca pela adoção e unificação de procedimentos e práticas, de forma a reforçar e fortalecer a cultura institucional. Vale também considerar que, como instituição pública, o Ifes deve seguir regras específicas em consonância com a legislação. Além disso, faz parte de uma rede de instituições federais de ensino com características próprias, mas com a essência de sua constituição em comum.

Ainda, deve-se considerar que a Constituição Federal Brasileira assegura o direito a todo cidadão de receber das instituições públicas informações de seu interesse particular ou de interesse coletivo, e que esse direito constitucional foi regulamentado por meio da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 – conhecida como Lei de Acesso à Informação -, fortalecendo, nos órgãos da administração pública, a cultura da comunicação e da transparência organizacional.

> Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado (Brasil, 2016, Art.ª 5, inciso XXXIII, p.4).

A escolha do Campus Aracruz do Ifes como local para a realização da pesquisa é justificada pela relevância do município, no atual contexto socioeconômico do Espírito Santo, localizado na região Sudeste do Brasil. Aracruz possui uma localização estratégica e privilegiada na região turística conhecida como Rota do Verde e das Águas, destacando-se como uma importante cidade turística. Além disso, suas facilidades logísticas a transformaram em um dos principais polos de negócios do Estado. No setor econômico, Aracruz possui setores desenvolvidos e altamente competitivos, com destaque para os setores industrial, portuário, naval e metalomecânico, contando com um grande número de fornecedores de serviços e produtos industriais para atender às demandas da cadeia produtiva (Fonte: Invista em Aracruz).

Nesse contexto, a presença do Ifes é fundamental para o desenvolvimento da região, oferecendo ensino público, gratuito e de qualidade. Além disso, o Ifes atua nas áreas de pesquisa e extensão, estabelecendo parcerias com empresas e instituições locais, promovendo benefícios e transformações positivas para a comunidade.

Quanto à definição dos servidores como público específico para realização da presente pesquisa, justifica-se devido aos seus diferentes perfis e particularidades, seu papel estratégico para a instituição, sua atuação como disseminadores de informações, bem como executores do que preconizam os documentos institucionais, como a Política de Comunicação, por exemplo, além de interferirem e contribuírem diretamente para os resultados da organização, conforme abordado ao longo do presente trabalho.

Além disso, uma das motivações para o desenvolvimento deste trabalho parte do que consta no

Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) - 2019/02 - 2024/01, documento onde são apresentados os programas, objetivos e metas para o Ifes, destacando o seguinte trecho da fala de introdução do Reitor da instituição:

> O Ifes é maior do que parece. Nosso principal desafio é comunicar à sociedade tudo o que fazemos para promover educação profissional, científica e tecnológica pública de excelência, integrando de forma inovadora o ensino, a pesquisa e a extensão para construção de uma sociedade democrática, justa e sustentável, que é a missão organizacional deste Instituto. (PDI - 2019/02 - 2024/01, IFES, 2014.)

Para contribuir com o alcance das metas e objetivos que constam no PDI, o Ifes conta com uma série de documentos institucionais, como manuais, guias, portarias e resoluções, contemplando temas de áreas estratégicas da instituição, voltados principalmente aos servidores. Entretanto, muitos servidores não os conhecem ou não os aplicam no dia a dia, e alguns os aplicam sem terem consciência que se relacionam a algo já institucionalizado, fazendo-o de forma intuitiva.

Entende-se que o que poderia ser uma contribuição para facilitar o trabalho e o desenvolvimento das atividades, acaba perdido em sites, pastas e arquivos disponibilizados de forma dispersa nos canais de comunicação institucionais. Especificamente, na área de Comunicação, destaca-se a Política de Comunicação[1], documento que norteia as atividades de comunicação na instituição e que foi construído de forma coletiva e aprovado pelo Conselho Superior, publicado em 2016. Considerando que, para que a instituição estabeleça uma comunicação adequada com a sociedade, inclusive pela característica de ser um órgão público, que tem o dever e compromisso com a transparência nas ações e informações, é fundamental que, primeiro, se estabeleça uma comunicação interna eficiente, onde o público interno esteja alinhado ao que ocorre na instituição, principalmente, em seus campi, sentido-se parte da instituição.

Ruão (2016) pontua que os indivíduos são o corpo de uma organização, portanto, ficam sujeitos às regras propostas/impostas pela gestão, inclusive no que diz respeito à comunicação, por isso é fundamental compreender sobre o alinhamento à Política de Comunicação, considerando que o documento direciona toda a comunicação da organização e define objetivos, diretrizes, normas e estruturas. Além disso, tem por finalidade orientar e desenvolver ações, estratégias e produtos na área de Comunicação, abrangendo todos os servidores e não apenas os profissionais que atuam diretamente na área. Nesse sentido, apresenta-se como problema de pesquisa a

[1] https://politicadecomunicacao.ifes.edu.br/

seguinte questão: a comunicação interna desenvolvida junto aos servidores do Campus Aracruz está alinhada aos objetivos que constam sobre o tema na Política de Comunicação do Ifes?

1.2 OBJETIVOS

Com base na temática apresentada anteriormente e no problema a ser investigado, elencaram-se os seguintes objetivos geral e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o alinhamento da comunicação interna desenvolvida junto aos servidores do Campus Aracruz aos objetivos que constam sobre o tema na Política de Comunicação do Ifes.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Mapear os canais preferenciais dos servidores e os fluxos de comunicação interna;
- Analisar aspectos positivos e fragilidades nos fluxos e canais de comunicação interna;
- Compreender o nível de conhecimento pelos servidores em relação à Política de Comunicação do Ifes.

1.3 JUSTIFICATIVA

Compreender como ocorre a comunicação interna em uma instituição pública de ensino torna-se relevante ao se considerar que a abordagem a partir da visão dos servidores difere do perfil predominante das pesquisas desenvolvidas. Essas pesquisas, em sua maioria, focam em uma perspectiva gerencial, priorizando a opinião de lideranças e profissionais de comunicação em detrimento dos colegas de trabalho, especialmente nos estudos relacionados à comunicação estratégica.

Além disso, é importante destacar a necessidade de estabelecer uma conexão entre o contexto pesquisado e a Política de Comunicação do Instituto, implementada em 2016. Contudo, essa política ainda carece de análises posteriores à sua adoção. Compreender esses aspectos permite uma avaliação mais aprofundada sobre o posicionamento e o alinhamento da política em relação

à comunicação interna desenvolvida no campus. De acordo com Prediger (2023), o processo de avaliação das Políticas de Comunicação nas Instituições Federais de Ensino Superior, embora focado nas universidades, também se aplica aos institutos federais[2] e tende a ser inexistente, já que a discussão em torno do tema é relativamente recente.

Justifica-se, também, a viabilidade e relevância deste trabalho, com contribuição de evidências para a teoria da Comunicação Organizacional, especialmente no contexto da Comunicação Interna e Pública em instituições de ensino, além de agregar valor à temática a respeito de Políticas de Comunicação; para a gestão de comunicação interna em instituições públicas de ensino e sobre política de comunicação; e para a sociedade na geração de serviços e de uma comunicação pública mais adequada às necessidades dessa.

A experiência da pesquisadora, que atua como Relações Públicas no Campus Aracruz desde 2014, lotada na Coordenadoria de Comunicação Social e Eventos, e sua participação na comissão de elaboração e implementação da Política de Comunicação do Ifes, está diretamente alinhada com o trabalho desenvolvido. Sua trajetória anterior como gestora de comunicação em diversas organizações, aliada ao acesso às informações necessárias para a realização deste estudo, contribui significativamente para a profundidade e qualidade da pesquisa. Vale destacar que este trabalho não implicará em custos financeiros para o Ifes - Campus Aracruz.

É importante considerar o quantitativo limitado de estudos identificados nas principais bases de pesquisa (Google Acadêmico, Scopus, Web of Science, Banco de Teses e Dissertações da Capes), principalmente relacionado às organizações públicas de ensino e sua comunicação interna. Prediger (2023), ao desenvolver o estado da arte para seu estudo sobre a implementação de uma política de comunicação em uma instituição federal de ensino superior, verificou que esse é um tema ainda incipiente na maioria dessas insituições brasileiras e que merece estudos mais aprofundados. Loureiro (2022) reforça a importância da realização de novas pesquisas que visem demonstrar a relevância da comunicação interna nas organizações públicas. Azevedo e

[2] Os Institutos Federais (Ifs), membros da Rede Federal, representam a concretização de uma escolha política em favor de um modelo universitário singular. Instituídos pela transformação e integração de instituições preexistentes, com experiência consolidada na educação profissional técnica de nível médio, mas pouca tradição na educação superior, os IFs foram formalizados pela Lei nº 11.892 (BRASIL, 2008) como instituições de educação básica, superior e profissional, especializadas em educação profissional e tecnológica. Para fins de regulação, avaliação e supervisão, os IFs foram equipados às universidades federais. Esse processo expandiu as atribuições das instituições, resultando em atividades mais amplas, complexas e diversificadas. Fonte: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-416x2022000301151 Acessado em 04/11/2024

Mendes (2019) também ressaltam a importância do desenvolvimento de novas pesquisas relacionadas à área de Comunicação Interna, principalmente em instituições de ensino, destacando que seu público-alvo, como alunos e sociedade como um todo, serão os mais beneficiados.

Além disso, a abordagem sobre a política de comunicação busca trazer novas perspectivas e recortes no que se relaciona aos aspectos após sua implementação, de forma a contribuir com a evolução do tema, principalmente por se relacionar ao desenvolvimento e fortalecimento dos institutos federais e, consequentemente, aos serviços prestados à sociedade.
Diante do exposto e dos estudos pesquisados, entende-se como lacuna de pesquisa, a ausência de trabalhos relacionados à área de comunicação interna em instituições públicas, notadamente na área de ensino, que abordem a temática da Política de Comunicação, principalmente em organizações onde a mesma já se encontra implementada, considerando que a maioria dos estudos identificados (e abordados no presente trabalho), focam nos aspectos relacionados à importância e necessidade de sua elaboração e implementação. Ressalta-se, ainda, a abordagem para as opiniões dos servidores como um todo e, não apenas, aos gestores e profissionais da área de comunicação que, apesar de relevantes, não possibilitam uma compreensão mais completa sobre o contexto da comunicação interna.

Por fim, pretende-se que o trabalho produza contribuições de natureza prática, com benefícios diretos para a instituição, uma vez que os resultados serão apresentados à gestão, podendo servir como base para a definição de ações internas e ser replicados, inclusive, em outros campi do Ifes e demais instituições de ensino da rede federal, além de contribuir também para futuras revisões do documento da Política de Comunicação do Ifes.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A seção 1, apresentada anteriomente, contempla a introdução do estudo, com a delimitação do tema e definição do problema, os objetivos geral e específicos e a sua justificativa.

A seção 2 contempla o referencial teórico, que aborda elementos de estudos anteriores sobre os principais conceitos e temas que permeiam o presente trabalho, como Comunicação Organizacional, Comunicação Pública, Comunicação Interna e à Política de Comunicação. Para viabilização dessa etapa, foram consultadas bases de dados como o Google Scholar, Scopus e

Web Of Science, nas quais foram investigadas bibliografias para fundamentar a compreensão da temática do estudo. Também foram utilizadas dissertações, teses e livros de autores que tratam do tema pesquisado.

Na seção 3, apresentam-se os métodos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, a coleta e a análise dos dados, considerando as etapas quantitativa e qualitativa. Por fim, a seção 4 aborda os resultados da pesquisa e considerações finais, com as contribuições e sugestões de pesquisas futuras em complemento aos achados pelo presente trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Objetiva-se, com a fundamentação teórica, que seja fornecido material de estudos anteriores para a compreensão dos conceitos que permeiam o trabalho e discorrer sobre os temas e seus desdobramentos, a saber: Comunicação Organizacional, Comunicação Pública e Comunicação Interna, com ênfase em organizações pública de ensino e Política de Comunicação, de forma a contribuir com os objetivos propostos, apresentados anteriormente.

2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional é um ramo da ciência que analisa como se estabelece o fenômeno comunicacional dentro das organizações na esfera da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e os públicos relacionados, sendo um tema amplo e que não se restringe apenas ao âmbito empresarial, abrangendo qualquer tipo de organização, como pública, privada, fundações, ONGs, sem fins lucrativos, entre outras (Kunsch, 2003). Silva, Ruão e Gonçalves (2020) afirmam que a Comunicação Organizacional é uma disciplina instituída nos Estudos de Comunicação, após décadas em constante evolução, convivendo com diferentes abordagens teóricas, que buscam explicar as variedades de formas por meio das quais a organização e a comunicação se relacionam.

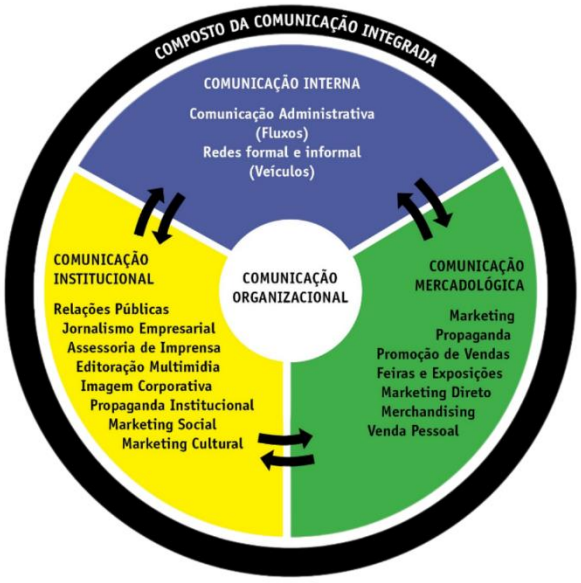
As autoras destacam que a Comunicação Organizacional se tornou um campo acadêmico universal, onde convivem diferentes perspectivas, diversos métodos de pesquisa e vários âmbitos de estudo, tendo sua origem na primeira metade do século XX, nos Estados Unidos, entre as décadas de 1940 e 1950, a partir de seus quatro paradigmas: o positivista, o interpretativo, o crítico e o constitutivo. Apesar das diferenças em suas abordagens, que convivem harmoniosamente para explicar o ambiente organizacional atual, que tem como principais desafios a constante evolução das tecnologias da informação e comunicação, e consequentemente maior poder aos públicos, deve-se considerar que a articulação entre eles, de forma a contribuir na compreensão dos processos, os cenários e os desafios de comunicar e organizar no contexto de uma sociedade global.

> A Comunicação Organizacional é, hoje, uma disciplina com reconhecidas capacidades para explorar os processos e estruturas de grande complexidade que caracterizam o contexto social e ambiental cada vez mais complexo, no centro do qual

> está a organização moderna e a sua capacidade de estruturar a vivência das sociedades. (Silva; Ruão; Gonçalves, 2020, p.110)

Segundo Martinuzzo (2013), o fortalecimento da comunicação organizacional é essencial para o fortalecimento da própria organização, uma vez que os processos comunicacionais formais dentro dela devem oferecer suporte aos seus membros e contribuir para que o trabalho seja realizado em sintonia com os objetivos da instituição. Kunsch (2003) apresenta um modelo de comunicação organizacional integrada, criado pela autora em 1997, e utilizado como base na maioria dos estudos da área, que abrange a comunicação institucional, a comunicação mercadológica e a comunicação interna, conforme pode ser visto na figura 1.

Figura 1 – Composto da Comunicação Integrada



Fonte: Kunsch, 2003, p. 51

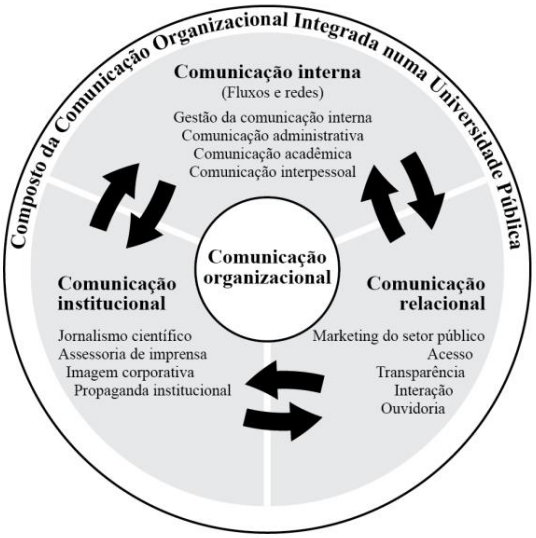
Em breve definição, no âmbito da comunicação organizacional integrada, a comunicação institucional refere-se aos elementos de comunicação voltados ao cuidado da imagem e reputação da organização, portanto, envolve cuidados com "os aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserida" (Kunsch, 2003, p. 164). Ainda, segundo a autora, trata-se de como a organização expressa seus valores à sociedade, como demonstra a sua relevância e propósitos. Uma comunicação institucional eficaz gera visibilidade positiva que é a imagem que os públicos de interesse fazem daquela organização.

Na comunicação mercadológica, ou de marketing, o enfoque principal é divulgar os produtos (bens ou serviços) oferecidos pela organização, com foco no mercado, destacando o que a empresa produz e ressaltando os benefícios e vantagens em relação aos concorrentes. A comunicação mercadológica busca um retorno por meio da escolha dos clientes em adquirir seus produtos. Kotler (2012) enfatiza a importância de conduzir essa comunicação como "um processo de planejamento destinado a assegurar que todos os contatos da marca com um cliente ou consumidor em potencial relativo a um produto, serviço ou organização sejam relevantes para essa pessoa e consistentes ao longo do tempo". Trata-se da organização envolver todos os colaboradores que tenham algum contato com seus clientes no processo comunicacional de marketing, pois o atendimento de qualidade ao cliente não é responsabilidade de um setor, mas sim de toda a organização.

Finalmente, e, como foco do presente trabalho, a comunicação interna, trata dos processos de comunicação que ocorrem internamente à organização, entre o conjunto de pessoas que ali realizam os seus trabalhos em prol do objetivo organizacional. Engloba a interação entre a organização e o público interno, por meio das ferramentas adequadas. Quanto melhor o desenvolvimento da comunicação interna dentro de um composto integrado, com foco no público interno, mais eficiente e eficaz ela será. Uma boa comunicação interna produz resultados favoráveis tanto na comunicação vertical (ascendente e descendente) como na horizontal (entre setores de mesmo nível) (Kunsch, 2003).

Entretanto, nesse trabalho apresenta-se o modelo adaptado por Holanda e Brandão (2019), a partir do proposto por Kunsch (2003), voltado às especificidades das organizações públicas de ensino superior, denominado "Composto da Comunicação Organizacional Integrada numa Universidade Pública", conforme figura 2 a seguir:

Figura 2 – Composto da comunicação organizacional integrada numa universidade pública



Fonte: Holanda e Brandão (2019, p.15)

As autoras propõem um modelo composto por três dimensões: Comunicação Institucional, Comunicação Interna e Comunicação Relacional. Elas ressaltam a importância de uma abordagem mais relacional e dialógica em substituição à mercadológica na comunicação nas organizações públicas, mesmo considerando que o mercado é um dos atores com os quais as organizações públicas se comunicam. Além disso, como apontado por Curvello (2012) compreendem que o foco da comunicação do setor público é a comunicação de relacionamento (voltada para o cidadão-usuário do serviço público) e a comunicação de imagem (voltada para o cidadão-defensor do patrimônio do Estado).

De acordo com Silva, Ruão e Gonçalves (2020), no contexto do conjunto de temas de investigação em Comunicação Organizacional que emergiram no início do século XXI, está a Comunicação Estratégica, que tem despertado o interesse da comunidade acadêmica, como subdisciplina da Comunicação Organizacional.

Trata-se de um tipo de comunicação intencional e planejado, que se orienta para o cumprimento da missão e dos objetivos organizacionais. No entanto, também procura responder às necessidades dos públicos organizacionais e, por isso, molda o significado, constrói confiança e gera relacionamentos simbólicos (Falkheimer; Heide, 2018). Macnamara e Gregory (2018), destacam a importância destas relações ao afirmar que, embora os objetivos de comunicação devam ser projetados para apoiar os objetivos organizacionais, também devem levar em conta

as necessidades, expectativas e interesses dos públicos e da sociedade. De acordo com Heide et al (2018), as potencialidades desta forma de comunicação fazem dela um dos caminhos atuais e futuros das organizações, que lidam com os desafios da comunicação digital e com públicos cada vez mais dispersos e exigentes, com os quais o estabelecimento de relacionamentos favoráveis se revela desafiante.

Assim, a comunicação estratégica surge como um conceito emergente, que tem sido descrito como um paradigma abrangente, capaz de integrar todas as formas e aspectos da comunicação dentro das organizações. De acordo com Kunsch (2020), a comunicação organizacional possui um significado real e amplo, ultrapassando a visão simplista, linear e instrumental comumente atribuído a ela. A autora propõe a adoção da comunicação integrada e sua gestão estratégica como alternativas viáveis para aprimorar a eficácia comunicativa das organizações.

Oliveira (2018) discute a comunicação estratégica sob duas perspectivas principais: o alinhamento da comunicação com os objetivos organizacionais, visando a contribuição para o alcance dos resultados, e o papel dos atores sociais nas decisões organizacionais. O autor destaca que, para ser realmente eficaz, a comunicação deve ser significativa e planejada de forma estratégica.

Oliveira e Paula (2007, p.44-52 apud Kunsch 2020) descreve os cinco componentes da comunicação estratégica: 1. Tratamento processual da comunicação: Trata-se da abordagem como um processo, numa visão ampla e integrada, e não a partir de aplicação de atividades isoladas ou desarticuladas das subáreas da comunicação: relações públicas, jornalismo e publicidade e propaganda; 2. Inserção na cadeia de decisões: A alta direção reconhece a função estratégica da comunicação e reconhece seu valor no processo de gestão organizacional; 3. Gestão de relacionamentos: Enfatiza oportunidades de interação e diálogo da organização com os atores sociais ou públicos; 4. Processo planejado: Requer intencionalidade e sistematização da comunicação, com base em metodologia do planejamento estratégico; 5. Processo monitorado: O monitoramento deve contemplar dois níveis: O primeiro refere-se à qualidade, aos impactos e aos resultados do processo comunicacional em relação a uma situação inicial, aos objetivos estabelecidos e a referências de mercado e segundo a contribuição da comunicação para o alcance dos objetivos organizacionais.

Com base nesses enfoques, acredita-se que a dimensão estratégica da comunicação organizacional deve adotar uma visão mais abrangente, valorizando especialmente, os aspectos humanos e sociais, dentro do contexto histórico, superando a visão meramente tecnicista e da racionalidade econômica. Assim, o objetivo primordial da comunicação organizacional é aprimorar a percepção que as partes interessadas têm da organização, com base em suas ações, missão e valores. Para isso, a comunicação deve estar alinhada ao planejamento estratégico, que indica a direção que a organização pretende seguir a curto, médio e longo prazo (Duarte; Nassar; Maia, 2020).

De acordo com Malta (2018), uma gestão eficaz da comunicação organizacional resulta em benefícios como motivação, engajamento, transparência e um ambiente de bem-estar, conferindo vantagens competitivas à instituição. Com uma gestão administrativa e transparente, a organização é capaz de ampliar seus horizontes, alcançando com solidez sua missão e visão, fortalecendo seu propósito de atuação.

No contexto específico de uma instituição de ensino, todos os processos que contribuem para o cumprimento de sua missão de educar – como as aulas dos professores, o planejamento da equipe pedagógica e as funções burocráticas da secretaria e setores administrativos e financeiros – dependem da comunicação entre os indivíduos para serem realizados. Sem uma comunicação efetiva, a organização deixa de existir.

2.2 COMUNICAÇÃO PÚBLICA

Segundo Kunsch (2013), a comunicação nas instituições públicas, privadas e do terceiro setor experimentou uma revolução abrangente em várias perspectivas nas últimas décadas. Além disso, a autora destaca a comunicação pública tem recebido atualmente uma atenção e importância sem precedentes tanto no meio acadêmico quanto no mercado.

A autora enfatiza que a comunicação pública é um conceito complexo, que engloba diversas abordagens teóricas e reflexões sobre sua prática nas diferentes perspectivas do campo comunicacional. Isso está alinhado com a visão de Bueno (2014), que afirma sobre a falta de consenso entre os autores sobre o conceito de comunicação pública, ressaltando também que esse tema tem evoluído ao longo do tempo, tornando-se mais abrangente e aprimorado, considerando a intensidade das reflexões dos pesquisadores e gestores que atuam na área.

Haswani (2010), sintetiza as várias percepções dos autores estudados por ela e analisa que a comunicação pública pode ser identificada a partir de três grandes domínios: o âmbito da comunicação institucional da entidade pública, que engloba a comunicação voltada para promover a imagem, a publicidade e a comunicação normativa; o âmbito da comunicação política, que se refere ao sistema político, especialmente aos partidos políticos e às eleições; e o âmbito da comunicação social, caracterizado pela presença de atores estatais ou privados que estão envolvidos em questões de interesse mútuo, buscando benefícios tanto individuais quanto organizacionais, assim como a realização de ações dirigidas principalmente para a sociedade como um todo.

O conceito de comunicação pública, de acordo com Koçouski (2012), é relativamente recente e começou a ser debatido em meados da década de 1980, especialmente na Europa. No contexto brasileiro, dois fatores foram determinantes para o interesse crescente na comunicação pública no meio acadêmico: a redemocratização do país, em 1985, e a promulgação da Constituição Federal de 1988, que estabeleceu legalmente a liberdade de imprensa, a liberdade de expressão e a transparência dos atos governamentais. Inicialmente, a comunicação pública foi considerada uma evolução da comunicação governamental (Duarte, 2007), na qual Brandão (2009) ressalta que pesquisadores brasileiros buscam enfatizar a diferença entre ambas.

Segundo a autora, no contexto brasileiro, apesar de ter sido amplamente debatida, a compreensão da comunicação pública não se diferenciou muito da visão do autor francês Pierre Zémor (1995). Ele enfatiza que a causa da comunicação pública é fundamentada no interesse coletivo e, por essa razão, ocorre no espaço público, sob o olhar do cidadão. As finalidades da Comunicação Pública estão associadas às das instituições públicas, segundo o autor, consituem-se em: informar (levar ao conhecimento, prestar conta e valorizar); ouvir as demandas, as expectativas, as interrogações e o debate público; contribuir para assegurar a relação social (sentimento de pertencer ao coletivo, tomada de consciência do cidadão enquanto ator); e de acompanhar as mudanças, tanto as comportamentais quanto as da organização social.

Em seu livro *La Communication Publique*, o autor ressalta a necessidade de escutar o cidadão, pois a Comunicação Pública (...) “é a comunicação formal que diz respeito à troca e à partilha de informações de utilidade pública, assim como à manutenção do liame social cuja responsabilidade é incumbência das instituições públicas” (Zémor, 1995).

Koçouski (2012) apresenta o seguinte conceito para comunicação pública:

> é uma estratégia ou ação comunicativa que acontece quando o olhar é direcionado ao interesse público, a partir da responsabilidade que o agente tem (ou assume) de reconhecer e atender o direito dos cidadãos à informação e participação em assuntos relevantes à condição humana ou vida em sociedade. Ela tem como objetivos promover a cidadania e mobilizar o debate de questões afetas à coletividade, buscando alcançar, em estágios mais avançados, negociações e consensos. (Koçouski, 2012, p. 92)

De acordo com Brandão (2009), a comunicação pública pode ser compreendida, a partir de cinco áreas, que definem tanto um campo de saberes quanto um conjunto de atividades profissionais, sendo assim definidas: 1) comunicação pública identificada com os conhecimentos e técnicas da área de comunicação organizacional; 2) comunicação pública identificada com comunicação científica; 3) comunicação pública identificada com comunicação do Estado e ou governamental; 4) comunicação pública identificada com comunicação política; e 5) comunicação pública identificada com estratégias de comunicação da sociedade civil organizada. Apesar de seus inúmeros significados, a autora afirma que essas cinco áreas da comunicação pública compartilham, em essência, a necessidade da comunicação para construção da cidadania de forma participativa entre Estado, governos e sociedade.

Os estudos de comunicação pública têm embasado as principais diferenças entre comunicação pública, governamental e política. Duarte (2011), deixa claro essas delimitações ao situá-la em um contexto mais amplo: “Comunicação governamental trata dos fluxos de informação e padrões de relacionamento envolvendo o executivo e a sociedade”. Quanto à comunicação política, essa “diz respeito ao discurso e à ação na conquista da opinião pública em relação a ideias ou atividades que tenham relação como poder”. Já “a comunicação pública se refere à interação e ao fluxo de informação vinculados a temas de interesse coletivo”, este último, foco do presente trabalho.

Nesse contexto, é fundamental elevar os processos comunicacionais com o propósito de estabelecer uma comunicação pública acessível e transparente, que viabilize o diálogo com a comunidade acadêmica e a sociedade, permitindo a divulgação do conhecimento produzido pelas instituições públicas de ensino e garantido a fluidez de suas atividades administrativas.

De acordo com Severino (2018), o profissional que trabalha na área de comunicação enfrenta o desafio de colocar a sociedade e indivíduo-cidadão em primeiro plano, superando as barreiras

impostas pelas instâncias governamentais, privadas, midiáticas, pessoais e políticas. Essa tarefa requer uma perspectiva que valorize o interesse público acima de tudo.

2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna é definida como um conjunto de ações coordenadas pela organização, com o propósito de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna em torno de valores que devem ser reconhecidos e compartilhados por todos. Esses valores desempenham um papel fundamental na construção de uma imagem pública positiva (Curvello, 2012).

Dessa forma, desempenha um papel fundamental ao disseminar a visão, missão e valores da organização entre os colaboradores. É por meio dela que a cultura organizacional é fortalecida, através da compreensão das responsabilidades individuais de cada colaborador e do entendimento dos objetivos organizacionais. Dessa forma, a comunicação interna estabelece um elo entre os colaboradores e os princípios fundamentais da organização, promovendo um sentido de pertencimento (Machado, 2012).

A autora afirma que o próprio conceito da organização surge da ideia de que é impossível não haver comunicação, considerando que os colaboradores estão constantemente se comunicando, inclusive sua linguagem corporal, de forma a ajustarem seu comportamento a partir do que consideram constituir a organização, adequando-o ao que acreditam ser sua essência e realidade.

A comunicação interna, como um setor estratégico, está integrada às políticas, estratégias e metas da empresa. Para que a comunicação desempenhe seu papel efetivamente nas organizações, é crucial que seja valorizada e compreendida por todos os membros, desde a alta direção até os colaboradores envolvidos em funções mais simples. Quando a diretoria e profissionais capacitados identificam sua importância, ela se torna uma peça-chave direcionada aos interesses tanto da empresa quanto de seus funcionários, possibilitando a manutenção do diálogo, a troca de dados e informações e a participação contínua (Kunsch, 2003).

Como reforça Likely (2008), a comunicação interna deve ser considerada como uma ferramenta estratégica, levando em conta as diversas funções que desempenha. Dessa forma, o sucesso da organização depende de uma comunicação interna eficiente, que permita o fluxo de

informações e garanta que todos os colaboradores conheçam os objetivos da organização. Em outras palavras, é por meio de uma comunicação interna bem-sucedida que os resultados da organização são alcançados.

O autor apresenta como principais funções da comunicação interna:

> comunicar, no sentido de promover canais e veículos que facilitem a distribuição da informação; educar - formar os gestores e supervisores para que possam comunicar melhor; agente de mudança - quando facilita as mudanças organizacionais que viabilizem a mudança de atitudes e comportamentos nas pessoas; consultoria e aconselhamento - quando são desenvolvidas ações de comunicação que tragam melhorias ao negócio, promovendo a produtividade e qualidade e, reduzindo o dinheiro, tempo e esforço; estratégia relacional - que visa a criação de novas estratégias, de gestão, melhoria de relacionamento com os diversos stakeholders e dar sugestões (Likely, 2008, p.15).

Nesse sentido, Kunsch (2003) destaca também, como uma das principais funções da comunicação interna, a promoção de uma integração máxima entre a empresa e seus funcionários. Como uma área planejada, com objetivos bem definidos, busca facilitar toda a interação possível entre a organização e seus colaboradores, refletindo-se no posicionamento externo da empresa. Assim, a implementação de ações de comunicação eficazes permite que a organização otimize o fluxo de mensagens, seus conteúdos e as formas de compartilhamento.

Dentro das organizações, é essencial que a informação seja transmitida de maneira clara, funcional e democrática, minimizando ao máximo os ruídos, a fim de capacitar os colaboradores de forma eficiente, competente e eficaz. Nesse sentido, Alves (2016) afirma que a ineficiência na comunicação interna resulta em conflitos entre os funcionários e/ou departamentos, além de ocasionar falhas na prestação de serviços. A adoção de um planejamento estratégico pode ajudar a resolver tais questões, permitindo o progresso da organização.

De acordo com Welch (2012), a comunicação interna abrange uma ampla gama de interações, que vão desde conversas informais e fofocas de escritório (comunicação informal) até a comunicação formal organizacional, que ocorre da alta gerência para todos os funcionários. Além disso, a comunicação interna nas organizações promove o engajamento dos colaboradores com a empresa, a compreensão dos objetivos organizacionais, um senso de pertencimento à organização e também a conscientização das mudanças do ambiente (Welch, 2012).

É fundamental que os colaboradores conheçam os serviços da empresa antes dos consumidores,

de acordo com Félix (2020), para que se sintam motivados. Dessa forma, as ações, os projetos, programas, produtos e serviços que a organização oferece ao público externo devem ser divulgados e explicados internamente, seja por meio da intranet, boletins informativos, palestras, encontros ou comunicações formais. Dessa forma, os colaboradores serão capacitados para atuarem como porta-vozes da organização perante os diversos públicos de relacionamento.

Cruz e Aguiar (2020) pontuam canais de comunicação específicos comumente utilizados nas organizações, considerando sua necessidade e estrutura, entre eles os murais, caixa de sugestões, redes sociais, jornal, revista, rádios e TVs corporativas, intranet, e-mail, videoconferência, eventos e reuniões de ideias. Em complemento, Welch (2012) afirma que a comunicação interna pode ser facilitada por diferentes tipos de mídia, que, do ponto de vista do receptor, podem ser classificadas em três categorias: impressa (acessada em formato físico), eletrônica (acessada por meio de dispositivos tecnológicos) e presencial (comunicação interpessoal direta). Cada categoria engloba métodos que possuem potencial para uma comunicação eficiente. No entanto, para serem eficazes, os métodos de comunicação devem ser adequados e aceitáveis para as partes interessadas internas.

Em pesquisa realizada junto a servidores públicos de uma instituição pública de ensino superior, os autores concluem a necessidade de inclusão da comunicação interna como processo estratégico da gestão, de forma a melhorar o processo comunicativo. Reforçam que a comunicação interna pode ser usada de forma a promover interação, envolvimento e a criação de valores nas organizações. Reforçam que a inexistência de uma política estratégica de comunicação interna nas organizações repercute de forma negativa no comportamento dos trabalhadores.

A qualidade da mensagem voltada ao público interno é destacada por Silva (2013), devendo conter informações que transmitam segurança e credibilidade para tornar esse público parte integrante no processo organizacional. Um dos objetivos da comunicação interna é o de estimular as capacidades intelectuais e criativas dos colaboradores, visando à produção de valor. Apesar dos novos tempos, modernos e mais impessoais, as pessoas ainda procuram por verdades simples e gostam de ser tratadas com a devida importância (Silva, 2013).

Aguiar et al (2019) afirma que o fluxo descendente é o mais dominante nos tipos presentes nas organizações, porque está associado com as relações hierárquicas, em que as informações se

originam nos altos escalões, entrentanto para uma comunicação interna ser eficiente, torna-se necessário abordar os diversos fluxos da comunicação interna nas organizações, conforme pode ser verificado na figura 3.

Figura 3 – Fluxos da Comunicação Interna

Fonte: adaptado de Camacho, 2009 apud Aguiar, 2019, p. 167

O público interno representa o grupo mais próximo da empresa, e o seu comportamento no ambiente de trabalho desempenha um papel fundamental em suas vidas. Por essa razão, qualquer mensagem relacionada ao trabalho terá um impacto significativo em seu comportamento. Nesse contexto, a publicação interna se torna uma ferramenta de estímulo funcional, atuando como porta-voz dos planos e metas da empresa. Além disso, existem outras vantagens observáveis, como a melhoria da qualidade e produtividade, uma vez que promove o sentimento de união e sinergia entre os colaboradores de diferentes unidades da empresa. Também proporciona oportunidades para que os funcionários expressem suas opiniões e participem ativamente dos assuntos da empresa. Ainda, favorece a intensificação da comunicação com associações, sindicatos e empresas relacionadas (Matos, 2009).

Quando o público interno desempenha suas funções de forma exemplar, resulta na geração de produtos e/ou serviços de maior qualidade, o que implica que a organização conseguiu transmitir de maneira planejada e eficiente sua missão. Por meio de uma comunicação eficaz, a entidade ou órgão público alcança o cidadão, incentivando-o a exercer sua cidadania e reivindicar seus direitos. Portanto, nos dias atuais, é essencial que as instituições públicas sejam transparentes, interajam com a sociedade e atendam às demandas sociais (Alves, 2016).

Nesse contexto, as divergências entre comunicação interna pública e privada, estão intrinsecamente ligadas à natureza das organizações, sua estrutura organizacional, processos

decisórios e objetivos. Esses elementos fundamentais distinguem ambas, conforme afirma Duarte (2003, p. 02) ao estabelecer as diferenças entre a comunicação das organizações privadas e públicas:

> A comunicação, sabe-se, é energia que dá vida às organizações; por isso, administrá-la, na área privada, é essencial para a eficiência e até sobrevivência num ambiente altamente instável, volátil e crítico. No ambiente de interesse público, há responsabilidade maior, do atendimento ao direito do cidadão de ter capacidade de agir em seu próprio interesse e na viabilização das demandas coletivas nas mais diversas áreas. (Duarte, 2003, p. 02)

Conforme destacado por Alves (2016), a comunicação interna em organizações públicas enfrenta desafios peculiares. Embora a comunicação seja cada vez mais reconhecida como uma ferramenta de gestão importante para empresas, no setor público, ela ainda é restrita a publicações de atos e ações institucionais. Portanto, sugere-se que os administradores públicos deixem de enxergá-la apenas como um sistema de informações e passem a compreendê-la como uma área fundamental para o desenvolvimento estratégico e do propósito da organização.

É fundamental que os públicos de uma organização governamental - servidores, contribuintes, grupos organizados e mobilizados da comunidade, etc. -, saibam claramente quais os conjuntos das ações a serem realizadas, para que a relação ente público e usuários seja cada vez mais próxima. Os funcionários precisam estar bem informados quanto à identificação de sua função e responsabilidades, conhecimento pleno da atividade específica do negócio, linguagem adequada, administração de tempo para tarefas, entre outros (Alves, 2016).

“A comunicação é vital para qualquer tipo de organização, incluindo institutos acadêmicos” (Sharma, 2015, p. 27). Ao discutir a interação com o público interno, Severino (2018) destaca a importância de garantir transparência e comprometimento na comunicação precisa e eficaz da instituição pública com seus funcionários, independente do meio utilizado. Segundo o autor, é importante que o gestor mantenha uma comunicação contínua com seus colaboradores, o que se torna ainda mais fundamental em instituições públicas, onde chefes e subordinados frequentemente são colegas de carreira.

A comunicação organizacional desempenha um papel crucial ao dar origem a novas ideias, identificar falhas e iniciar processos de solução. Dessa forma, quando essa relação ocorre de maneira harmoniosa, as ações convergem para alcançar os objetivos organizacionais, que é

essencial tanto para instituições públicas em geral, como enfatizado por Severino (2018), quanto para as Instituições Federais de Ensino (IFEs) e outras instituições públicas que tratam de questões de interesse coletivo, impactando o bem-estar da população como um todo.

Segundo Silva et al. (2012, p. 131), cabe à instituição identificar e atender satisfatoriamente essas necessidades, visando “estimular o comportamento motivacional”. Os autores ressaltam que esse é um “aspecto relevante para o clima e desempenho organizacional”. A comunicação interna, por sua vez, possui elementos que podem ser estrategicamente utilizados para alcançar esse propósito e atender aos objetivos organizacionais.

Os órgãos públicos tem enorme resistência, segundo Alves (2016), em reconhecer a comunicação interna como recurso estratégico para a corporação. Considerando que a comunicação é um meio de mediação, os comunicadores das instituições públicas devem ser estrategistas. Na visão de Kunsch (2003), a comunicação interna no setor público ajuda a fazer, inclusive, a interação entre serviço público e sociedade. Portanto, a comunicação interna deve passar a promover a interação entre funcionários do órgão público, estimulando o convívio nas relações de trabalho, mais do que treinar esses profissionais somente para atender bem o cliente.

Além disso, de acordo com Bueno (2014), é importante partir do princípio de que a comunicação é tarefa de todos os públicos internos de uma organização como, por exemplo, o profissional responsável pelo contato com a imprensa, ou qualquer outro que se relacione diretamente com públicos prioritários, ou seja, aqueles com quem há interesse ou necessidade de se estabelecer o diálogo.

2.4 POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

Conforme Kunsch (2013), assim como a propaganda desempenhou um papel crucial após a Revolução Industrial, a comunicação organizacional nos setores governamentais e corporativos está sendo reconhecida como algo essencial e uma área estratégica nos tempos atuais, e, diante do poder e da importância que a comunicação assume nas organizações dos três setores na sociedade contemporânea, é necessário que elas adotem políticas de comunicação que considerem efetivamente os interesses da sociedade.

Ruão (2016) destaca que, em Portugal, a interpretação da expressão “Política de Comunicação

Organizacional" é no sentido de algo relacionado a regulamentação do mercado, com fins de fiscalização e padronização, relacionado aos governos. Entretanto, este trabalho abordará o conceito adotado no contexto brasileiro, que se relaciona a formalização das práticas comunicacionais e pela produção de manuais de procedimentos, como por exemplo.

Segundo Bueno (2014), uma Política de Comunicação contribui para um planejamento eficiente de comunicação organizacional, considerando que esta consiste em um significativo conjunto de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos pela organização, com a finalidade de promover a interação com os públicos de interesse ou estratégicos, ou seja, aqueles com quem a instituição quer ou precisa, estrategicamente, dialogar, como, por exemplo, estudantes e servidores.

Quanto ao conceito de Política de Comunicação, segundo o autor, pode ser definida como um processo articulado de definição de valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas para orientar o desenvolvimento das ações de comunicação. Já Ruão (2016) conceitua política de comunicação organizacional como um conjunto de códigos com simbolismos específicos, para atender aos objetivos da organização.

Nesse sentido, o objetivo das ações e dos produtos derivados das normas e diretrizes da Política de Comunicação é facilitar a criação de uma imagem institucional positiva diante dos públicos, incluindo a comunidade acadêmica e a sociedade. Isso implica em uma maior integração entre as atividades acadêmicas, administrativas e de gestão, com ênfase na transparência para com a sociedade. A intenção é aumentar a divulgação de informações da universidade, efetivamente assim a comunicação interna e externa, acolher possíveis ruídos entre a instituição e seus públicos-alvo, e promover uma cultura de comunicação autônoma. Tudo isso depende da administração superior das universidades, pois acredita-se ser possível "a construção coletiva de uma política de comunicação que gere uma discussão institucional a respeito do tema e leve a uma reflexão e a um comprometimento por parte dos funcionários de que a comunicação é responsabilidade de todos". (Beltrame, 2014, p. 17).

Para Félix (2020), uma Política de Comunicação possui como objetivos:

> Destacar para o público interno a importância estratégica da comunicação; Evidenciar o papel de todos, das lideranças e da unidade de comunicação; Endossar o público interno e externo quanto à sistematização de processos, procedimentos e fluxos;

> Tornar uníssona a fala institucional, evidenciando e chamando à adesão todos os colaboradores; Alinhar expectativas, valores e qualificação de eficácia em comunicação; Estabelecer a força de grupo a partir do cumprimento da Política; Dar valor à comunicação no ambiente interno formal e dar subsídios para a comunicação informal alinhada com o Plano Diretor; Alinhar os Princípios de forma a contribuir quanto aos desafios de exercer a comunicação em nome da marca; Melhorar a qualidade DE comunicação e DA Comunicação, o que faz lembrar os ensinamentos do mestre de todos nós, Wilson Bueno; Promover um olhar comum sobre a Visão de futuro da empresa; Estimular atitudes que levem à Missão Institucional (Félix, 2020, p. 149).

Bueno (2014) afirma que, no Brasil, poucas organizações detém uma política de comunicação explícita, autêntica e documentada, com maior ausência nas instituições de ensino. Alves (2013) constatou que as universidades federais (neste trabalho o instituto federal é considerado como universidade) não tinham, à época do estudo, políticas de comunicação institucionalizadas. Segundo o pesquisador, essas autarquias focam mais na oferta de produtos de comunicação do que no planejamento das ações.

Scrofernecker (2003), ao pesquisar políticas de comunicação em universidades gaúchas públicas e privadas, já naquela época concluiu que, apesar de todas as instituições afirmarem dispor desses instrumentos, quase 70% delas não possuíam documento que comprovasse ou descrevesse a política adotada. Beltrame (2014), em estudo sobre política de comunicação na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, constatou situação semelhante. Já Calheiros e Carvalho (2020), ao analisarem os sites de todas as universidades brasileiras, identificaram que apenas 9 unidades possuíam disponíveis em seus sites institucionais documentos relacionados à Política de Comunicação, em um universo de 69 instituições pesquisadas.

Diante do exposto, Bueno (2009) entende que a política de comunicação deve ser mais do que uma simples intenção, sendo um compromisso que a organização assume no que diz respeito ao relacionamento com seus diversos públicos. Essa filosofia de gestão deve, nas organizações modernas, estar comprometida com a ética, a transparência, o profissionalismo, a proatividade e a cidadania e, em se tratando de instituições públicas de ensino, sobretudo, esses compromissos têm uma dimensão maior. Ao que Kunsch (1992) corrobora, sendo necessário democratizar a universidade e, a implementação de um serviço de comunicação é a melhor estratégia para promover a criação de novas vias de diálogo tanto internamente quanto externamente à instituição acadêmica.

Segundo Almeida e Bolfe (2021), a implementação da Política Pública de Comunicação (PPC) permitiu uma análise mais aprofundada das questões relacionadas à produção científica dos professores, estudantes e funcionários técnicos da UFSC, possibilitando que a sociedade fosse estimulada a se engajar na defesa da educação pública e gratuita. Isso ocorre porque a educação, a informação, a ciência e a saúde são recursos essenciais garantidos como direitos pela Constituição e fundamentais para o exercício pleno da cidadania.

Conforme Bueno (2014), a Política de Comunicação busca assegurar que os diferentes públicos internos adotem abordagens congruentes em relação a diversas questões, como interação com a imprensa, presença nas mídias sociais, gestão de crises, preservação da memória e divulgação científica, sendo essas áreas, frequentemente, as que fazem parte das políticas de comunicação, englobando aspectos relacionados à disseminação de informações.

Especificamente sobre seu aspecto de construção coletiva, o autor afirma que nessa etapa é fundamental a integração de todos os setores, com participação efetiva dos gestores e de todos os públicos internos no processo de elaboração do documento, de forma a ampliar a possibilidade de que todos os membros da organização assumam os princípios e os valores do documento.

No caso específico das universidades, Calheiros e Carvalho (2020) afirmam que a política de comunicação apresenta um papel fundamental como uma ferramenta de diálogo e relacionamento com a comunidade universitária, incluindo docentes, funcionários administrativos e estudantes, bem como com a sociedade em geral, promovendo a transparência e a divulgação das ações relacionadas à gestão, ensino, pesquisa e extensão. Além disso, de acordo com os autores, essas diretrizes corporativas que abordam os meios de comunicação, os públicos-alvo, as ações estratégicas, os produtos e as ferramentas de comunicação proporcionam uma maior fluidez e eficácia nos processos de comunicação interna e externa.

2.4.1 Política de Comunicação do Ifes

A Política de Comunicação foi construída de forma colaborativa e democrática, com a representação de professores, técnicos administrativos, alunos e gestores de todos os campi e da Reitoria. Os líderes do Projeto “Comunicação no Ifes”, estabelecidos na elaboração do Planejamento Estratégico da instituição, foram os representantes dos campi e da Reitoria, sendo

parte integrante de todo o processo, juntamente com a comissão instituída, responsável pela organização e desenvolvimento da Política de Comunicação. A comissão contou com representantes dos campi, da Assessoria de Comunicação Social e do gabinete do Reitor.

Seu processo de construção foi desenvolvido em etapas, realizadas em cada campus diferente, buscando diversidade de regiões do Estado, onde foi elaborado um documento como produto resultante dos debates, que ficou disponível para avaliação e sugestões, por meio de Consulta Pública. Ao final dos encontros, os textos foram reunidos em um único documento que, após Consulta Pública final, foi aprovado pelos órgãos colegiados do Ifes.

O lançamento do documento aconteceu em solenidade realizada em agosto de 2016, no Campus Vitória, com a presença de representantes da comunidade acadêmica de todos os campi, autoridades externas e profissionais de renome com atuação na área de comunicação no Espírito Santo. Todo o processo de elaboração do documento contou com a consultoria do Professor Wilson da Costa Bueno, referência na área de Comunicação, especificamente em construções desse tipo de documentos para instituições públicas.

Em sua apresentação, representada pela fala do Reitor, é destacado que a comunicação é de responsabilidade de todos, e que a comunidade acadêmica se torna agente responsável pela percepção coletiva da instituição. Nesse sentido, a Política de Comunicação surge para balizar essa comunicação e oferecer os referenciais de valores compartilhados por todos do Ifes nas atividades comunicacionais.

A Política de Comunicação (2016, p. 14) é definida como um valioso instrumento de gestão e visou dotar a comunicação de uma perspectiva efetivamente estratégica, conforme o reitor reforça em sua fala de apresentação:

> Ao concebermos uma Política de Comunicação de forma democrática e colaborativa, estamos evoluindo, aprimorando nosso relacionamento com a sociedade e lançando bases sólidas que nos permitirão melhorar o relacionamento com o mundo e nos manter sempre firmes no cumprimento de nossos compromissos sociais.

O documento aborda diversos temas, entre eles: a Comunicação e Extensão, Comunicação e Divulgação Científica, Campanhas de Ingresso, Comunicações em Situações de Crise, etc. Entretanto, o presente trabalho tem como foco o capítulo que aborda sobre a temática da

Comunicação Interna e em Rede. Conforme a Política de Comunicação (2016, p. 24),

> ao propor diretrizes, posturas e normas comuns, compartilhadas por todos os públicos internos do Ifes, é um instrumento importante para reforçar a identidade institucional do Instituto. Para cumprir esse objetivo, a Política de Comunicação é fruto de um processo caracterizado pelo debate coletivo, participativo e democrático, que inclui a sua legitimação pela comunidade. Para que ela possa ser aplicada adequadamente, deve ser de conhecimento de todos e assumida por todos em sua integridade.

Quanto aos públicos prioritários, a Política destaca a compreensão sobre seu público interno sendo: estudantes, servidores e colaboradores. Entretanto, o presente trabalho abordará apenas os servidores, docentes e técnicos administrativos, considerando que a comunicação interna tem particularidades com relação às demandas que envolvem especificamente esse público, e a premissa de que se os servidores estão bem informados e alinhados sobre o que ocorre na instituição, tudo fluirá melhor.

Quanto ao capítulo do documento que aborda especificamente "A Comunicação Interna e em Rede", objeto de estudo do presente trabalho, é abordado sobre a gestão da comunicação interna, sobre os canais de relacionamento e a comunicação em rede. O documento deixa claro o conceito de comunicação interna, que "consiste em um processo amplo, diverso e planejado que articula os distintos públicos internos de uma organização, para atender a inúmeros objetivos. " (Pág. 31 PC). Entre os objetivos estão:

- Estimular internamente a circulação de informações qualificadas;
- Disseminar e fortalecer a cultura organizacional, com atenção aos valores, visão e missão;
- Favorecer a criação de um clima interno saudável e produtivo.

3 METODOLOGIA

A metodologia a ser utilizada para a realização do presente trabalho tem como finalidade permitir o alcance dos objetivos propostos. Nesse sentido, quanto à natureza da pesquisa, classifica-se como aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, no caso analisar o alinhamento da comunicação interna desenvolvida junto aos servidores do Campus Aracruz aos objetivos que constam sobre o tema na Política de Comunicação do Ifes, de forma a contribuir com o desenvolvimento da tema na instituição.

Quanto às contribuições teóricas, acrescentam-se que seus resultados possibilitam servir como instrumento para nortear as ações dos gestores do campus, colaborando para o alcance dos resultados institucionais, refletindo assim de forma positiva na prestação dos serviços ofertados à sociedade.

Espera-se, também, que possa ser aplicada aos demais campi do Ifes e instituições públicas de ensino, como forma de possibilitar a análise do alinhamento da comunicação interna com a Política de Comunicação do Ifes, passando pelo mapeamento dos canais preferenciais, os fluxos de comunicação e a compreensão dos servidores sobre a Política de Comunicação da instituição. De acordo com Gil (2017), a pesquisa aplicada é voltada à aquisição de conhecimentos com objetivos de aplicação em situações específicas.

Já com relação à caracterização da pesquisa, a mesma possui abordagem qualitativa. De acordo com Godoy (1995), na abordagem qualitativa o pesquisador tem relação direta com a situação estudada, valorizando-se o contato prolongado do mesmo com o ambiente analisado. Quanto aos delineamentos da pesquisa, com relação aos fins, utiliza-se a pesquisa exploratória. Quanto aos meios, o presente trabalho classifica-se em um estudo de caso, por sua capacidade de proporcionar uma análise aprofundada e detalhada de fenômenos complexos em seus contextos reais. Segundo Yin (2014, p. 16), "o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.” Essa abordagem é particularmente útil quando se busca entender os processos subjacentes e as dinâmicas que moldam os comportamentos organizacionais. Para as técnicas e instrumentos de coleta de dados, utiliza-se a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, aplicação de questionário e

entrevista individual semiestruturada.

Gil (2017) afirma que a pesquisa bibliográfica visa compreender as principais contribuições teóricas sobre um tema, sendo essencial para qualquer tipo de pesquisa. O autor também diferencia a pesquisa bibliográfica da documental pela natureza das fontes: a primeira reúne colaborações de diversos autores, enquanto a segunda utiliza materiais ainda não analisados ou passíveis de reanálise conforme os objetivos da pesquisa.

3.1 OBJETO DE ANÁLISE

3.1.1 Instituto Federal do Espírito Santo (IFES)

Após a fusão das unidades do Centro Federal de Educação Tecnológica e das Escolas Agrotécnicas Federais em 2008, o Ifes foi criado pela Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008, se tornando um promotor de educação profissional pública de excelência, integrando ensino, pesquisa e extensão, visando à construção de uma sociedade democrática, justa e sustentável.
O Instituto Federal do Espírito Santo oferece uma ampla gama de cursos, desde técnicos até doutorado, atendendo a mais de 35 mil alunos. A oferta inclui 98 cursos técnicos, 66 cursos de graduação, 34 cursos de pós-graduação em especialização e aperfeiçoamento, 12 mestrados e 1 doutorado profissional.

Com 25 campi em funcionamento, incluindo o Centro de Referência em Formação e em Educação a Distância (Cefor), além de 3 campi em fase de implantação, possui 49 polos de educação a distância no Espírito Santo, além do Polo de Inovação e a Cidade da Inovação (Ifes, acesso em 18 de agosto 2024).

3.1.2 Contexto do Campus Aracruz

O Campus Aracruz do Instituto Federal do Espírito Santo – Ifes faz parte da Rede de Ensino Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, e teve sua autorização de funcionamento pela Portaria nº 690 de 9 de junho de 2008 como Unidade de Ensino Descentralizada do Cefetes. Iniciou suas atividades, em 2008, no município de Aracruz e, atualmente, oferta cursos técnicos, nas áreas de Química e Mecânica, nas modalidades Integrado ao Ensino Médio e Concomitante, além de cursos superiores e pós-graduação. O

Campus possui profissionais com atuação nas áreas administrativa e de ensino, composto por profissionais mestres e doutores. Possui estrutura física com prédios administrativos, salas de aulas, biblioteca e laboratórios com aparelhos modernos. Os cursos buscam garantir ao aluno um conjunto de saberes e conhecimentos voltados para a formação cidadã, a continuidade dos estudos e qualificação profissional para o mercado de trabalho. (Ifes, acesso em 18 de agosto 2024).

Atualmente, em seu quadro funcional, de acordo com os dados identificados na Plataforma Nilo Peçanha[3], constam o total de 115 servidores, sendo 72 docentes e 43 técnicos administrativos. Quanto aos estudantes, contam 2.106 estudantes matriculados nos cursos ofertados pelo Campus, sendo:

- Técnico em Mecânica Integrado ao Ensino Médio e concomitante;
- Técnico em Química Integrado ao Ensino Médio;
- Licenciatura em Química;
- Química Industrial;
- Engenharia Mecânica.

A figura abaixo identifica os cursos, modalidades de ensino, número de turmas e turnos de funcionamento, quantidade de vagas e situação atual:

Figura 4 – Panorama sobre os cursos do Campus

Campus Aracruz									
Nível	Cursos	Modalidade de ensino	Nº de turmas e turnos de funcionamento				Total de turmas	Nº de vagas autorizadas	Situação Atual
			MAT	VESP	NOT	INT			
Técnico	Mecânica	Integrado	4				4	40	Em funcionamento
	Mecânica	Concomitante		4			4	40	Em funcionamento
	Química	Integrado	9				9	40	Em funcionamento
Graduação	Química	Licenciatura			1		1	40	Em funcionamento
	Engenharia Mecânica	Bacharelado				1	1	40	Em funcionamento
	Química Industrial	Bacharelado				1	1	40	Em funcionamento
Total Geral do Campus							20	240	

Fonte: PDI Ifes (2019-2024)

Além dos cursos identificados, o campus também oferta Pós-graduação em Ciências da

[3] A Plataforma Nilo Peçanha (PNP) é um ambiente virtual de coleta, validação e disseminação das estatísticas oficiais da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Rede Federal). Tem como objetivo reunir dados relativos ao corpo docente, discente, técnico-administrativo e de gastos financeiros das unidades da Rede Federal, para fins de cálculo dos indicadores de gestão monitorados pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação (SETEC/MEC). Fonte: https://www.gov.br/mec/pt-br/pnp#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20a%20Plataforma,de%20Pessoal%20da%20Rede%20Federal. Acessado em 04/11/2024

Natureza e cursos de Extensão e formação inicial e continuada. Também desenvolve projetos nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, envolvendo tanto os estudantes como membros da comunidade externa. Quanto a sua estrutura organizacional, o Conselho de Gestão do Campus (CGC) é presidido pelo Diretor-Geral, sendo um órgão consultivo da administração local e tem a finalidade de colaborar para o aperfeiçoamento da gestão e do processo educativo, além de zelar pela correta execução das políticas do Ifes, em cada unidade educacional.

3.2 PERFIL DO PÚBLICO PESQUISADO

Os participantes da pesquisa que se caracterizam como servidores do Campus Aracruz, conforme descrito na Política de Comunicação do Ifes e adequado ao objetivo da pesquisa, consistem em:

- Servidores técnicos administrativos da área de ensino;
- Servidores técnicos administrativos da área administrativa;
- Servidores docentes;
- Gestores (quem recebe FG);
- Diretores (quem recebe CD).

De acordo com os dados da Plataforma Nilo Peçanha, constam no quadro funcional do Campus Aracruz um total de 115 servidores, sendo 72 docentes e 43 técnicos administrativos. Enquanto o questionário da etapa quantitativa foi direcionado a todos os servidores, as entrevistas foram realizadas com os gestores, compreendendo os diretores de cada área (Diretor geral, de Ensino e de Pesquisa, Pós-graduação e Extensão), além de representantes de cada coordenadoria, totalizando oito participantes. A escolha por esse perfil de público se justifica pela representatividade que caracteriza o cargo, bem como seu papel de tomador de decisões, envolvidos diretamente nas decisões estratégicas do campus.

Quadro 1 - Perfis dos entrevistados/instrumentos de coleta/análise dos dados

Público	**Instrumento de coleta**	**Análise de dados**
Todos os servidores	Questionário quantitativo	Descritiva
Gestores	Roteiro de entrevistas	Análise de conteúdo

Fonte: elaborado pela autora

3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para as técnicas e instrumentos de coleta de dados, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, aplicação de questionário e entrevista individual semiestruturada. As etapas ocorreram de forma concomitante e complementares, pois as entrevistas possibilitaram uma análise mais profunda das informações coletadas no questionário quantitativo e vice-versa. Quanto à fase da análise dos dados, tanto para elaborar os instrumentos de coleta quanto para a fase de análise dos dados, foi considerada a Política de Comunicação do Ifes, documento institucional onde constam as principais orientações sobre a comunicação do instituto. Segundo Gil (2017), a análise documental frequentemente é utilizada em combinação com outros procedimentos de coleta de dados.

Com o objetivo de identificar possíveis problemas antes da aplicação dos questionários quantitativos e do roteiro de entrevistas, foram realizados dois pré-testes, nos dias 19 e 20 de outubro de 2023, ambos com as mesmas pessoas, selecionadas a partir de sua representatividade na função de coordenação e disponibilidade para colaboração na pesquisa. Não foram aplicados pré-testes nos cargos de direção para não haver a exclusão de respondente, considerando que são apenas quatro pessoas ocupando as funções. A aplicação dos pré-testes possibilitou a análise da necessidade de reformulação de algumas questões em seus aspectos textuais para facilitar a compreensão e evitar dupla interpretação, além de posicionamento quanto à ordem de aplicação. Também foram avaliados a ordem das perguntas, o tempo de aplicação do questionário, a falta ou o excesso de opções de múltipla escolha, perguntas redundantes e eventuais possíveis perguntas que pudessem ser constrangedoras.

A primeira etapa da aplicação da pesquisa teve início com o envio do questionário online por meio dos e-mails institucionais e via grupo dos servidores, no aplicativo de mensagens WhatsApp. Foi também oferecida a opção de preenchimento em formato impresso, mas todos os respondentes optaram pelo formato digital. A coleta de dados ocorreu nos meses de novembro e dezembro de 2023. O questionário continha 29 questões de múltipla escolha e uma questão aberta.

Para a análise dos resultados do questionário quantitativo optou-se pela divisão por temas, apresentados no quadro 2 e elaborados previamente à sua aplicação, com base nos objetivos da pesquisa. Foram analisados os seguintes temas, que agrupam os blocos de questões aos quais

estão relacionadas: (1) Perfil dos atores do processo, (2) Avaliação do processo de comunicação, (3) Uso dos canais de comunicação, (4) Fluxo da comunicação interna (5) Perspectivas em relação à comunicação interna e (6*) Feedback*, (7) Política de Comunicação" (Adaptado de Marçal, 2020).

Quadro 2 - Temas de interesse para análise

Abordagem	**Temas**	**Fonte**	**Questões**
Comunicação Interna	Perfil dos autores do processo	Docentes e Técnicos administrativos	1. Sexo 2. Qual seu nível de escolaridade 3.Qual sua faixa etária? 4. Você faz parte de qual categoria funcional? 5. Qual seu tempo de trabalho na instituição?
	Avaliação do processo de comunicação	Docentes e Técnicos administrativos	10. A comunicação interna influencia no desempenho das suas atividades? 11. Em que medida você tem as informações necessárias para a execução de suas atividades? 14. Em relação às falhas na comunicação você considera que: (ver opções) 23. No Campus existem condições adequadas de acesso às informações necessárias para o desempenho das atividades sob minha condução.
	Uso dos canais de comunicação	Docentes e Técnicos administrativos	6. Qual o principal canal de comunicação você utiliza para RECEBER informações? 8. Qual o principal canal de comunicação você utiliza para TRANSMITIR informações? 13. Você confia mais nas informações quando elas chegam por meio de (opções) 20. Os instrumentos pelos quais recebo as comunicações são adequados e eficientes. 21. A maior parte das informações divulgadas pelos veículos de comunicação

			interna tem utilidade para mim. 29. Qual a forma que utiliza para solicitar demandas para a Comunicação?
	Fluxo de comunicação interna	Docentes e Técnicos administrativos	15. Quando você acha que algo está errado no Campus com quem você conversa sobre o assunto? 12. Como as informações mais importantes chegam até você? 19. Quando necessito de alguma informação para solucionar algum problema, consigo ter fácil acesso e solucioná-lo rapidamente. 22. A comunicação interna da equipe do qual faço parte tem ocorrido de forma promissora, os setores têm agido como equipe e conquistado os objetivos esperados. 25. As informações necessárias à execução das atividades cotidianas do Campus são compartilhadas entre as pessoas
	Perspectiva dos servidores em relação a comunicação Interna	Docentes e Técnicos administrativos	7. Você compreende a comunicação que recebe? 9. Você se sente uma pessoa informada sobre o que acontece no dia a dia do Campus? 17. Você se sente informado sobre as ações desenvolvidas no Campus nas áreas de Ensino, Pesquisa e Extensão? 18. Como você avalia a comunicação interna do Campus Aracruz? 24. No caso de haver qualquer acontecimento de meu interesse no Campus, recebo as devidas informações, completas e em tempo hábil.

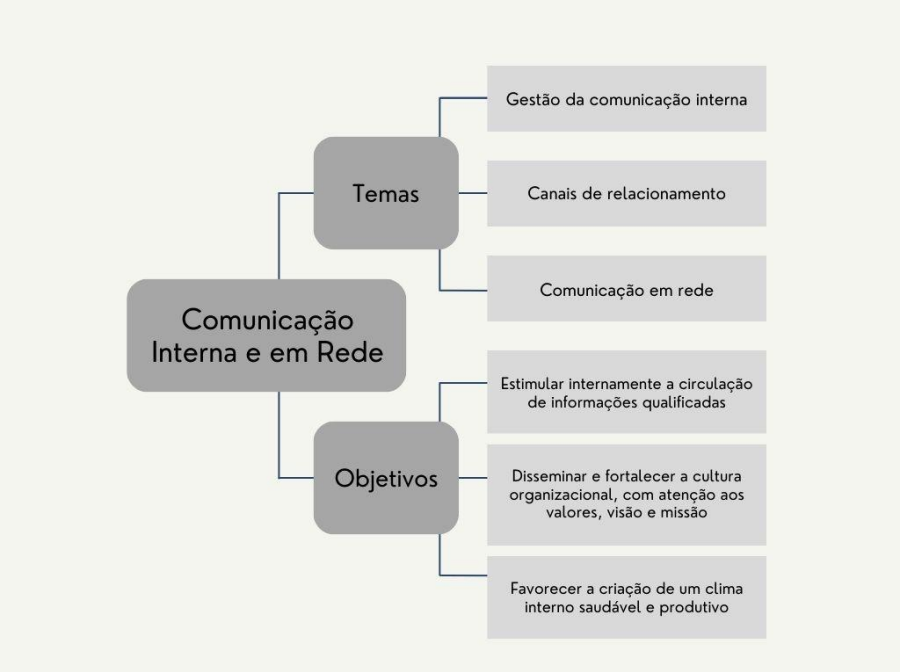
	Feedback	Docentes e Técnicos administrativos	16. O que você considera barreira ou dificuldade para o desempenho da comunicação interna no Campus Aracruz? 30. Escreva abaixo sugestões de melhorias para a comunicação interna do Campus Aracruz.
	Política de Comunicação	Docentes e Técnicos administrativos	26. Você conhece a Política de Comunicação do Ifes? 27. Caso tenha respondido sim, identifique os temas que você percebe que são desenvolvidos no Campus (pode ser escolhida mais de uma opção). 28. Marque as opções de guias/manuais que já conhece ou utilizou (pode ser mais de uma opção).

Fonte: Elaborado a partir de Marçal (2020)

Os dados coletados foram primeiramente organizados em uma planilha eletrônica, com cada linha representando um respondente e cada coluna uma pergunta do questionário. Para tratar os dados coletados, foi utilizada a estatística descritiva, que é uma ferramenta que permite sumarizar e descrever as características principais de um conjunto de dados. As questões de múltipla escolha foram analisadas considerando a frequência absoluta (número de vezes que a resposta foi escolhida) e a frequência relativa (percentual em relação ao total de respostas). Esta análise contribuiu para a identificação da preferência e/ou opinião predominante entre os respondentes. Para visualização dos dados foram utilizados gráficos de setores (pizza) e de barras, facilitando a interpretação visual dos respondentes. A questão aberta foi analisada de forma associada com o contexto das demais respostas do questionário.

Quanto à etapa qualitativa, o roteiro semiestruturado da entrevista foi adaptado de Malta (2018), de sua dissertação intitulada "Alinhamento da Política de Comunicação à Gestão Estratégica Organizacional em uma Instituição Pública de Ensino". Esse roteiro foi elaborado considerando os temas e objetivos destacados no capítulo "Comunicação Interna e em Rede" da Política de Comunicação do Ifes, conforme apresentado no esquema de pesquisa a seguir:

Figura 5 - Esquema de pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora com base na Política de Comunicação do Ifes

Esse esquema de pesquisa visa ilustrar graficamente os principais temas e objetivos do referido capítulo, facilitando a compreensão das diretrizes fundamentais para a comunicação interna no Ifes. Além disso, contribui para a análise qualitativa, permitindo uma avaliação mais alinhada sobre a aplicação prática dessas diretrizes, bem como a identificação de lacunas e a proposição de melhorias para alinhar ainda mais a prática comunicacional com os objetivos institucionais.

Com base na análise dos temas e objetivos abordados no referido esquema, foram previamente estabelecidas as categorias de análise, que estão organizadas no quadro a seguir. Estas categorias estão associadas às questões do roteiro semiestruturado de entrevista, agrupadas por semelhanças temáticas, de forma a facilitar a compreensão e a associação das respostas dos entrevistados, conforme a seguir:

Quadro 3 - Categorias de análise e questões do roteiro de entrevistas

Instrumento	**Categoria de análise**	**Questões relacionadas**
Roteiro de entrevistas	**Importância Estratégica da Comunicação**	Questão 1: No seu entendimento, qual a finalidade e a importância da Comunicação Interna para a instituição (para o Ifes e para o Campus Aracruz)?

semiestruturado	**Interna**	Questão 5: Você acredita que os servidores estão alinhados a eles? Como acredita que a comunicação interna poderia contribuir para o alcance dos mesmos? Questão 6: Como você percebe a atuação da Comunicação no alcance dos objetivos estratégicos da instituição, e, especificamente, em sua área de atuação no Campus? Como poderia ser mais efetiva?
	Canais e Efetividade da Comunicação	Questão 2: Você conhece os serviços de comunicação interna oferecidos pelo campus Aracruz? Quais você utiliza? E como você os solicita? Questão 3: Quais os canais de comunicação do Campus Aracruz você mais utiliza? Com que frequência e finalidade? Questão 4: Você entende que a comunicação nestes canais é eficaz, que é compreendido e alcança seus objetivos? Como poderia ser mais eficiente? Questão 12: Entende que os canais de comunicação interna do campus e do Ifes são segmentados de acordo com o perfil dos servidores? Seus conteúdos se ajustam a necessidade de informações? Que tipos de conteúdos acredita que seriam relevantes para serem abordados na comunicação interna?
	Impacto e Avaliação da Comunicação Interna	Questão 10: No seu entendimento, você entende que a comunicação interna tem relação e influencia no clima organizacional? Como avalia o clima interno do campus? Questão 8: No seu entendimento, a Comunicação Interna no Campus vem atuando de forma estratégica, de forma a contribuir na manutenção de uma imagem institucional positiva, de facilitar os fluxos informacionais, promover um bom clima organizacional e, consequentemente, serviços de qualidade para a sociedade? Explique sua resposta. Questão 13: Entende que a estrutura atual do setor de comunicação atende a demanda do campus? O setor

		atua estrategicamente? Questão 14: De um modo geral, como você avalia as ações de comunicação interna do Campus?
	Papel dos Gestores e Comunicação em Rede	Questão 9: Como você entende o papel do gestor na comunicação interna desenvolvida no Campus Aracruz? Questão 11: Como avalia a comunicação em rede no Ifes, considerando as articulações de ações, estratégias, canais e processos entre os campi?
	Política de Comunicação	Questão 7: Você conhece ou já ouviu falar da Política de Comunicação do Ifes? Acha que suas normativas e orientações sobre a Comunicação Interna e Organizacional refletem os propósitos da visão, missão e valores da instituição? Questão 15: Por fim, dê sugestões de temas e/ou tópicos a serem abordados na próxima revisão da Política de Comunicação do Ifes, incluindo orientações específicas para a comunicação interna que achar relevante.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Marçal (2020)

As amostras foram selecionadas por conveniência, não probabilísticas, em que os respondentes são escolhidos a partir de aderência ao tópico, disponibilidade, conveniência e proximidade. As entrevistas foram realizadas individualmente via aplicativo Google Meet, de forma online, agendadas via aplicativo de WhatsApp, com gravação do áudio pelo celular da entrevistadora, possibilitando a transcrição posterior dos dados.

No início da conversa com o entrevistado foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e repassados os principais esclarecimentos com relação aos procedimentos adotados na pesquisa, com destaque para: garantia de sigilo; privacidade; retirada do consentimento em qualquer fase da pesquisa; e contato da pesquisadora para eventuais dúvidas ou esclarecimentos adicionais sobre a pesquisa e seus resultados.

A análise dos dados foi realizada por meio de análise de conteúdo de Bardin (2016), que é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que objetiva adquirir, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores

(sejam eles quantitativos ou não), que permitem a conclusão de conhecimentos relacionados à comunicação interna do Campus e sua relação com o tema, conforme consta na Política de Comunicação do Ifes.

Segundo Bardin (2016), tudo que é dito ou escrito se torna suscetível de ser submetido a uma análise de conteúdo. Na presente pesquisa adotou-se a análise temática, focando no conteúdo das entrevistas coletadas. A análise de conteúdo é uma ferramenta eficaz para investigar as causas (variáveis inferidas) a partir dos efeitos (variáveis de inferência ou indicadores), conforme referenciado no texto.

Ainda segundo a autora, a análise de conteúdos é composta por três fases fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos. Na primeira, organiza-se o material coletado. A segunda, normalmente a mais longa, envolve um estudo aprofundado dos documentos a partir da análise e do referencial teórico, havendo codificação, classificação e categorização de dados. Na fase do tratamento dos resultados, acontece a validação dos dados analisados, embutindo-os de significação.

Na análise de conteúdo, o interesse não reside na descrição dos conteúdos, mas sim no que estes poderão ensinar após serem relacionados a outros aspectos. A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não) (Bardin, 2016).

A princípio, foi adotado o procedimento da categorização, ou análise categorial, que tem por objetivo tomar em consideração a totalidade de um texto, passando-o pelo crivo da classificação e do recenseamento, segundo a freqüência de presença (ou ausência) de itens de sentido. Este pode constituir um primeiro passo, obedecendo ao princípio de objetividade e racionalização através de números e percentagem, ajudando a compreender as demais etapas da pesquisa qualitativa.

As quatro dimensões que organizam o sistema categorial aqui previamente estabelecido – Importância Estratégica da Comunicação Interna, Canais e Efetividade da Comunicação, Impacto e Avaliação da Comunicação Interna, Papel dos Gestores e Comunicação em Rede, Política de Comunicação – representam as variáveis de inferência, que surgem a partir dos dados obtidos por meio da revisão bibliográfica, conforme identificado anteriormente.

Todas as respostas dos entrevistados foram analisadas com a identificação de trechos de acordo com as categorizadas previamente definidas, processo este essencial para identificação de padrões e tendências nas respostas textuais. Também foi calculada a frequência com que cada tema apareceu, permitindo uma visão geral dos tópicos mais mencionados pelos respondentes, que serão apresentados no capítulo a seguir do presente trabalho.

Cada entrevista teve duração entre 40 minutos e 1h20m. A transcrição dos áudios foi realizada via plataforma online paga Reshape, sendo o texto posteriormente analisado manualmente, com a correção gramatical de algumas palavras. Após esse processo, os textos transcritos foram analisados utilizando o software em versão gratuita do Atlas ti. A ferramanta possibilitou uma abordagem sistemática e aprofundada dos dados qualitativos, possibilitando a identificação e comparação de padrões e temas, contribuindo para a interpretação de maneira coerente com os objetivos da presente pesquisa. Para isso, os oito textos transcritos foram inseridos no software, onde cada um foi analisado de forma a identificar as categorias definidas previamente nas falas dos entrevistados.

A combinação do software Atlas.ti com a análise de conteúdo de Bardin (2016) oferece uma abordagem mais abrangente e eficiente para o tratamento e análise de dados textuais. Enquanto Bardin (2016) fornece a base teórica e metodológica para entender e extrair significados dos textos, o Atlas.ti oferece ferramentas tecnológicas que agilizam e aprimoram o processo de análise. Essa integração permite uma exploração mais profunda dos dados, identificando padrões, tendências e relações entre categorias e unidades de registro, facilitando a interpretação dos resultados e a geração de conhecimento em estudos que utilizam a análise de conteúdo como metodologia de pesquisa.

Desde a década de 1960, a adoção de softwares como suporte na análise de conteúdo transformou significativamente a aplicação dessa técnica. O uso de computadores permitiu ampliar a quantidade de dados analisados, manipular informações complexas com maior rapidez, aumentar o rigor e a flexibilidade das análises, e facilitar a reprodução e troca de documentos entre pesquisadores. Isso liberou os pesquisadores para se dedicarem a tarefas mais desafiadoras e criativas. No entanto, o auxílio computacional não elimina a necessidade de atenção, esforço, disciplina e paciência por parte dos pesquisadores, que continuam a enfrentar tarefas extenuantes (Colbari, 2014).

4 APRESENTAÇÃO ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados e as análises das etapas de aplicação do questionário quantitativo e das entrevistas qualitativas, respectivamente.

4.1 QUESTIONÁRIO – ETAPA QUANTITATIVA

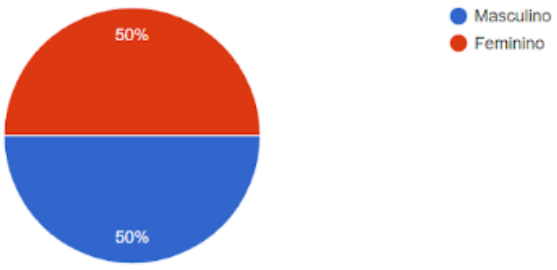
Como citado anteriormente, para a análise dos resultados do questionário quantitativo optou-se pela divisão por blocos de interesse em função dos objetivos da pesquisa: (1) Perfil dos atores do processo, (2) Avaliação do processo de comunicação, (3) Uso dos canais de comunicação, (4) Fluxo da comunicação interna (5) Perspectivas em relação à comunicação interna e (6*) Feedback*, (7) Política de Comunicação" (Adaptado de Marçal, 2020). O questionário foi enviado para todos os 115 servidores do campus, tendo recebido 36 respostas.

4.1.1 Perfil dos autores do processo

Foram consideradas as variáveis gênero, faixa etária, nível de escolaridade, tempo de trabalho para caracterização do perfil dos entrevistados. A análise dos dados de perfil dos respondentes demonstra que a comunicação interna no campus deve ser adaptada para atender a um público altamente qualificado e diversificado em termos de faixa etária e categoria funcional. A igualdade de gênero entre os respondentes é positiva para a representatividade das percepções, enquanto a alta qualificação e a predominância de servidores mais experientes destacam a necessidade de conteúdos detalhados e técnicos. Além disso, a combinação de servidores novos e veteranos sugere a importância de estratégias que promovam a integração e a troca de conhecimento. A seguir, apresentam-se os resultados analisados individualmente em cada questão:

Questão 01 – Gênero

Gráfico 1 - Distribuição por gênero

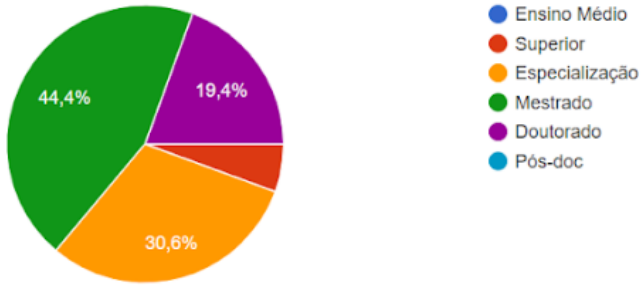


Fonte: elaborado pela autora (2024).

No item referente ao gênero, conforme exposto na Figura 1, observa-se a igualdade entre os gêneros dos respondentes. Isso indica uma distribuição equilibrada de percepções entre homens e mulheres, o que é positivo para a representatividade das diferentes perspectivas na análise dos dados.

Questão 02 - Qual seu nível de escolaridade?

Gráfico 2 - Nível de escolaridade

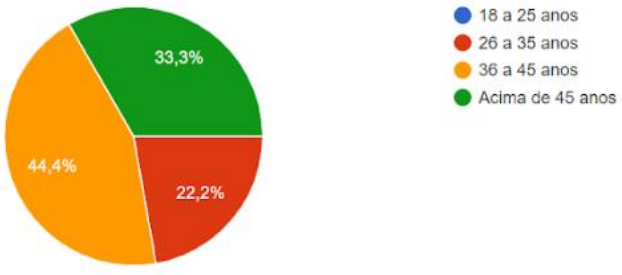


Fonte: elaborado pela autora (2024)

Quanto ao nível de escolaridade, a figura 02 apresenta que 44,4% dos respondentes possuem mestrado, 30,6% têm especialização e 19,4% possuem doutorado e 5,6% possuem apenas nível superior, enquanto nenhum possui pós-doc e ensino médio, demonstrando o alto índice de qualificação do público pesquisado. Deve-se considerar que o próprio plano de carreira estimula e incentiva a qualificação, junto aos esforços da instituição em oferecer possibilidades de flexibilização para os estudos. A partir desse perfil de público, pode-se compreender a necessidade de análise sobre como a alta qualificação dos servidores impacta a necessidade de conteúdos mais técnicos e detalhados na comunicação interna, além da possibilidade de oferta de treinamentos contínuos para atender às expectativas desse perfil de público.

Questão 03 - Qual sua faixa etária?

Gráfico 3 - Faixa etária

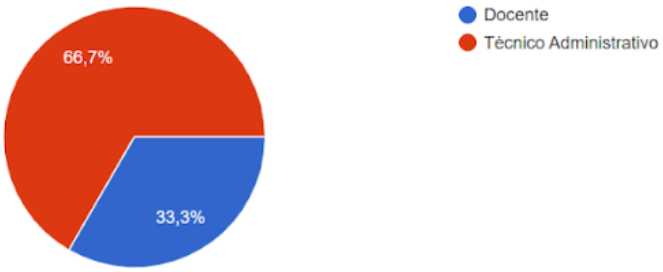


Fonte: elaborado pela autora (2024).

Na Figura 03 verifica-se que 44,4% dos respondentes possuem idade entre 36 a 45 anos, seguido de 33,3% acima de 45 anos, e apenas 22,2% entre 26 a 35 anos. Isso demonstra uma presença significativa de pessoas mais experientes, com 77,7% dos respondentes na faixa etária acima de 36 anos. Dessa forma, é importante analisar as possíveis preferências de comunicação dessa faixa etária para adaptar os canais e tecnologias, gerando mais interesse e efetividade na comunicação.

Questão 04 - Você faz parte de qual categoria funcional?

Gráfico 4 - Distribuição por categoria

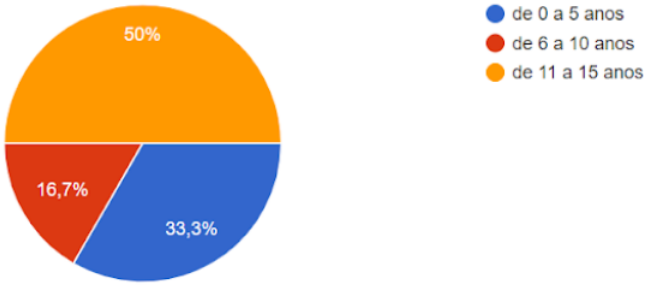


Fonte: elaborado pela autora (2024)

Quanto à categoria funcional, 66,7% dos respondentes são Técnicos Administrativos, enquanto 33,3% são docentes.

Questão 05 - Qual seu tempo de trabalho no Campus?

Gráfico 5 - Tempo de trabalho



Fonte: elaborado pela autora (2024)

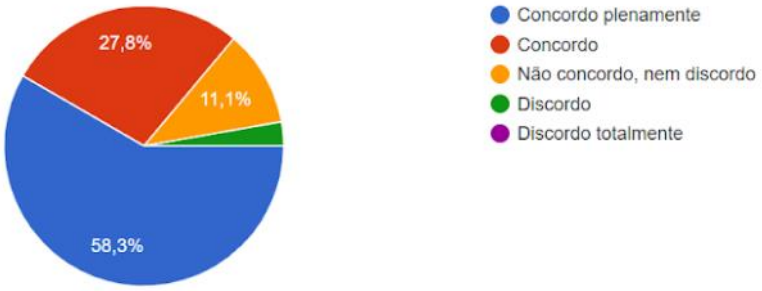
Na questão sobre tempo de trabalho, 50% dos respondentes possuem de 11 a 15 anos de serviço, indicando que muitos estão presentes desde a fundação do campus, em 2008. Outros 33,3% têm de 0 a 5 anos e 16,7%, de 06 a 10 anos, mostrando uma mistura de servidores novos e veteranos.

4.1.2 Avaliação do processo de comunicação

Para possibilitar o entendimento sobre processo comunicativo interno no Campus Aracruz, foram buscadas informações relacionadas à importância da comunicação para o desenvolvimento das atividades diárias, nível de informação e as falhas na comunicação. Os resultados das questões analisadas indicam que a comunicação interna no Campus Aracruz é considerada fundamental para o desempenho das atividades dos servidores. No entanto, há uma percepção de insuficiência de informações por uma parcela significativa dos respondentes e a ocorrência de falhas na comunicação ainda é um problema relevante, conforme pode ser verificado nas questões a seguir:

Questão 10 - Considero que a comunicação interna influencia no desempenho de minhas atividades.

Gráfico 6 - Influência da comunicação interna

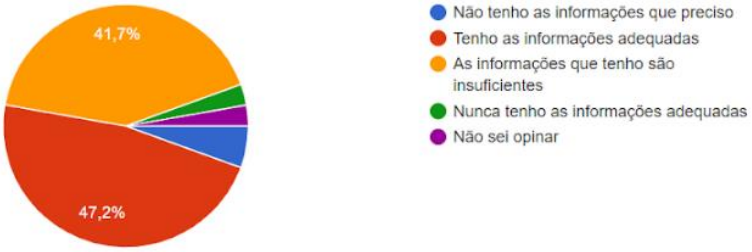


Fonte: elaborado pela autora (2024)

Aproximadamente 86% dos respondentes (somados os que concordam plenamente e os que concordam) consideram que a comunicação interna influencia no desempenho de suas atividades. Isso reforça a importância da comunicação interna para o alcance dos resultados institucionais.

Questão 11 - Em que medida você tem as informações necessárias para a execução de suas atividades?

Gráfico 7 - Nível de informação

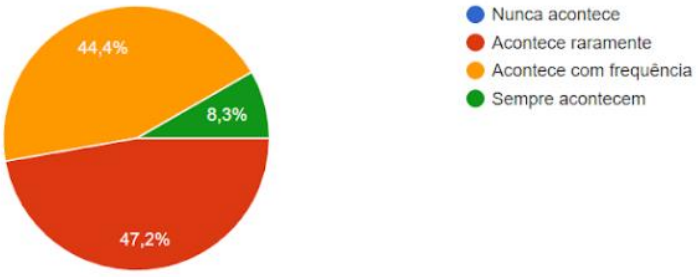


Fonte: elaborado pela autora (2024)

Apesar de 47,2% afirmarem possuir as informações adequadas para a execução de suas atividades, 41,7% consideram as informações insuficientes. Este é um ponto crítico que afeta diretamente os resultados organizacionais e indica necessidade de melhoria na comunicação interna. Torna-se necessário investigar quais tipos de informações são consideradas insuficientes pelos 41,7% que mencionaram a falta de informações, propondo soluções específicas.

Questão 14 - Em relação às falhas na comunicação interna, você considera que:

Gráfico 8 - Falhas de comunicação interna

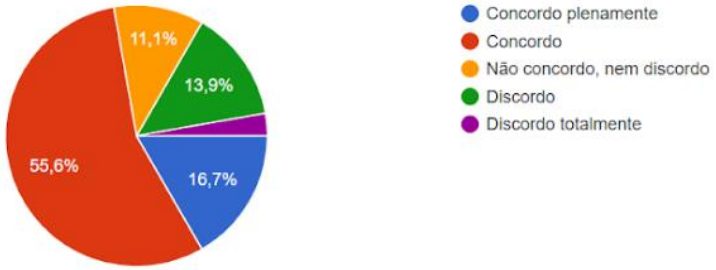


Fonte: elaborado pela autora (2024)

A maioria dos respondentes afirma que as falhas na comunicação interna acontecem raramente (47,2%), mas 44,4% consideram que ocorrem com frequência. Isto sugere que as falhas são um problema significativo que precisa ser abordado para melhorar a eficácia comunicativa, a partir da identificação de exemplos específicos das falhas e da proposição de estratégias para minimizá-las.

Questão 23 - No Campus existem condições adequadas para acesso às informações necessárias para desempenhar as atividades sob minha condução:

Gráfico 9 - Acesso às informações



Fonte: elaborado pela autora (2024)

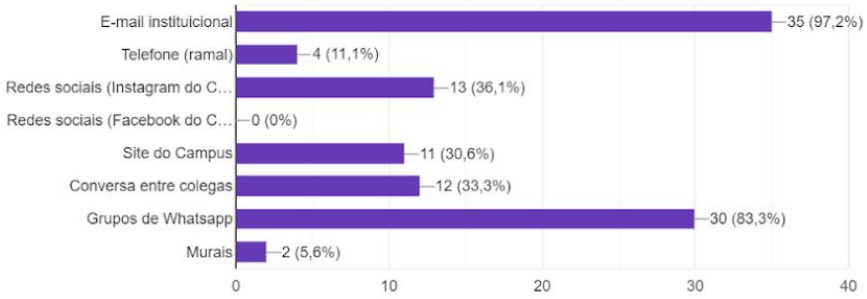
A maioria dos respondentes, aproximadamente 70% (somando os que concordam plenamente e os que concordam), afirmam que existem condições adequadas para acesso às informações necessárias para o desempenho de suas atividades. Este é um indicador positivo para a infraestrutura de comunicação interna, demonstrando a importância em analisar quais informações são mais facilmente acessíveis e quais ainda enfrentam barreiras de acesso, possibilitando a proposição de soluções para melhorar essa acessibilidade.

4.1.3 Uso dos canais de comunicação

Os dados analisados revelam que a comunicação interna no Campus Aracruz é amplamente influenciada pelo uso de canais digitais, com destaque para o e-mail institucional e grupos de WhatsApp, tanto para o recebimento quanto para a transmissão de informações. A confiança nas informações é maior quando estas são oriundas de documentos oficiais e reuniões formais, destacando a importância de fortalecer a comunicação oficial. Embora a maioria dos servidores considere os instrumentos de comunicação interna adequados e eficientes, há um percentual significativo que discorda, indicando a necessidade de melhorias contínuas. A preferência por canais rápidos e diretos, como o WhatsApp, para solicitações ao setor de Comunicação, sugere a necessidade de promover o uso do Sistema de Chamados, que é o canal oficial, possibilitando assim a rastreabilidade e formalidade. Portanto, é essencial reavaliar e ajustar as estratégias de comunicação para melhor atender às preferências e necessidades dos servidores, garantindo uma comunicação interna mais eficaz e confiável.

Questão 06 - Quais os principais canais de comunicação você utiliza para receber informações no seu ambiente de trabalho?

Gráfico 10 - Canais para recebimento de informações

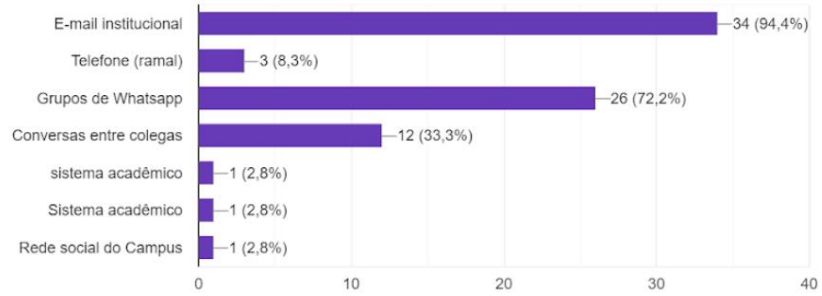


Fonte: elaborado pela autora (2024)

A maioria dos respondentes utilizam o e-mail institucional (97,2%) e grupos de WhatsApp (83,3%) como principais canais de comunicação, ressaltando que o mesmo não é institucionalizado como canal de comunicação oficial do campus. O Instagram do Campus é utilizado por 36,1%, enquanto o site é utilizado por 30,6%. Poucos ainda utilizam o telefone via ramal (11,1%) e menos ainda os murais (5,6%). Ninguém utiliza o Facebook. Isso indica uma necessidade de reavaliação das estratégias de distribuição de conteúdos para alinhar os canais oficiais com as preferências dos servidores. Por ordem crescente, entende-se que os canais utilizados para recebimento de informações são: E-mail institucional, Grupos de WhatsApp, Instagram, Conversas, Site, Telefone (ramal) e murais.

Questão 08 - Quais os principais canais de comunicação que você utiliza para transmitir informações no ambiente de trabalho?

Gráfico 11 - Canais para transmitir informações



Fonte: elaborado pela autora (2024)

Para transmitir informações, o e-mail institucional (94,4%) e grupos de WhatsApp (72,2%) são os mais utilizados. As conversas entre colegas também têm um papel significativo (33,3%). A

baixa utilização de telefone via ramal (8,3%) e do Sistema Acadêmico (2,8%) indica a necessidade de analisar as razões da baixa utilização e se sua subutilização é um problema ou se refletem apenas uma preferência válida por outras formas de comunicação, como os canais digitais e instantâneos. Por ordem crescente, entende-se que os canais utilizados para transmitir informações são: E-mail institucional, Grupos de WhatsApp, Conversas entre colegas, Telefone (ramal), Sistema Acadêmico e Redes Sociais.

Questão 13 - Você confia mais nas informações quando elas chegam por meio de:

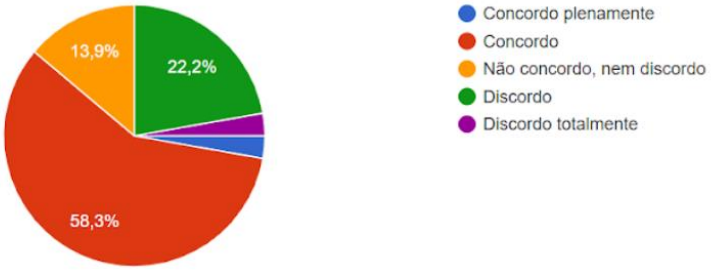
Gráfico 12 - Canais para recebimento de informações

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Quanto à confiança nas informações, documentos oficiais (55,6%) e reuniões formais (16,7%) são as fontes mais confiáveis. Isso destaca a importância de registros formais e a necessidade de fortalecer a comunicação oficial, além da proposição de maneiras para aumentar a confiabilidade dos canais menos confiáveis.

Questão 20 - Os instrumentos pelos quais recebo as comunicações internas são adequados e eficientes:

Gráfico 13 - Instrumentos adequados e eficientes

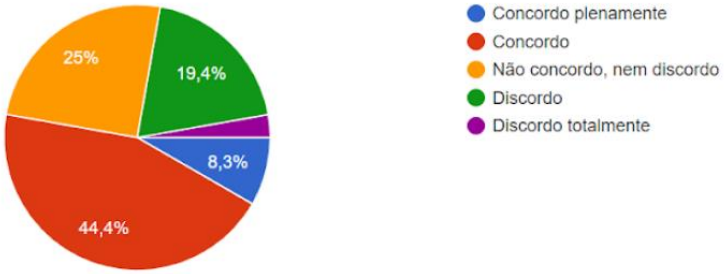


Fonte: elaborado pela autora (2024)

A maioria dos servidores (58,3%) concorda que os canais utilizados para receber informações são adequados e suficientes. No entanto, 22,2% discordam, sugerindo que ainda há espaço para melhorias, a partir da análise de sugestões para melhorias específicas nos instrumentos de comunicação interna.

Questão 21 - A maior parte das informações divulgadas pelos veículos de comunicação interna tem utilidade para mim:

Gráfico 14 - Utilidade das informações

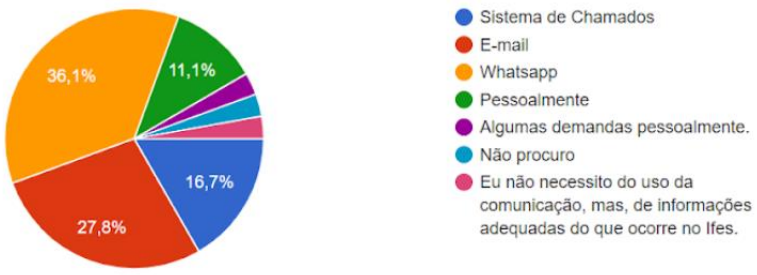


Fonte: elaborado pela autora (2024)

Aproximadamente 50% dos respondentes afirmam que as informações divulgadas são úteis, somados os que concordam plenamente com os que concordam, enquanto 19,4% discordam e 25% se apresentam neutros, indicando que, embora útil para muitos, a comunicação interna pode ser aprimorada para melhor atender a todos os servidores, a partir da análise detalhada sobre quais os tipos de informações são vistas como mais úteis e quais não são.

Questão 29 - Qual a forma que utiliza, prioritariamente, para solicitar demandas para o setor de Comunicação?

Gráfico 15 - Solicitação de demandas



Fonte: elaborado pela autora (2024)

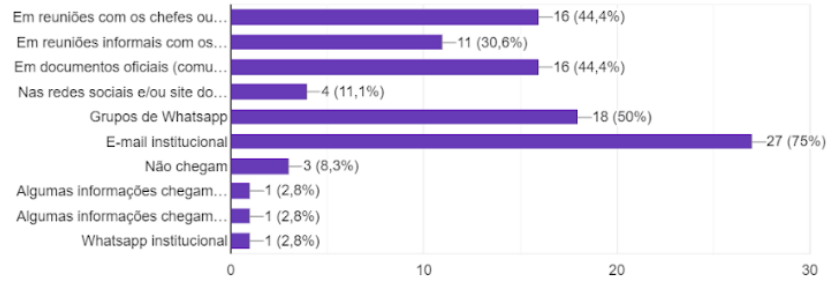
A maioria dos respondentes (36,1%) utilizam o WhatsApp como canal prioritário para solicitar demandas para o setor de Comunicação, seguido por e-mail institucional (27,8%) e apenas 16,7% utilizam o Sistema de Chamados. Isso reflete a preferência por canais de comunicação rápidos e diretos. Entretanto, como o Sistema de Chamados é o canal oficial, é necessário buscar alternativas para que este seja entendido como canal prioritário, possibilitando a rastreabilidade e formalidade para atendimento às demandas.

4.1.4 Fluxo de Comunicação Interna

Os resultados sobre o fluxo de comunicação interna indicam que o e-mail institucional e grupos de WhatsApp são os principais canais utilizados. Há uma hierarquia clara na comunicação de problemas, com a maioria dos servidores recorrendo ao Diretor Geral. Acesso às informações para solucionar problemas é considerado fácil pela maioria, mas há espaço para melhorias. A comunicação dentro das equipes é vista como promissora, mas o compartilhamento de informações cotidianas pode ser aprimorado, conforme pode ser verificado nas questões a seguir:

Questão 12 - Como as informações mais importantes chegam até você?

Gráfico 16 - Recebimento de informações mais importantes



Fonte: elaborado pela autora (2024)

A maioria dos respondentes afirmam que recebem as informações mais importantes via e-mail institucional (75%), seguido por grupos de WhatsApp (50%) e reuniões formais (44,4%). Apesar de demonstrar a relevância dos canais oficiais para a disseminação de informações fundamentais, também demonstra que as conversas informais ainda predominam como fonte relevante de informações, podendo ocorrer ruídos e compreensões equivocadas. Além disso, destaca-se a importância da proposição de melhorias nos canais menos utilizados e a garantia que todos os servidores tenham acesso igual a essas informações. Por ordem crescente, temos: e-mail institucional (75%), seguido por Grupos de WhatsApp (50%), Reuniões com os chefes

ou coordenadores e Documentos Oficiais (44,4%), Reuniões informais com os colegas (30,6%) e uma minoria via Redes Sociais e/ou site do Campus (11,1%).

Questão 15 - Quando você acha que algo está errado no Campus, com quem você conversa sobre o assunto?

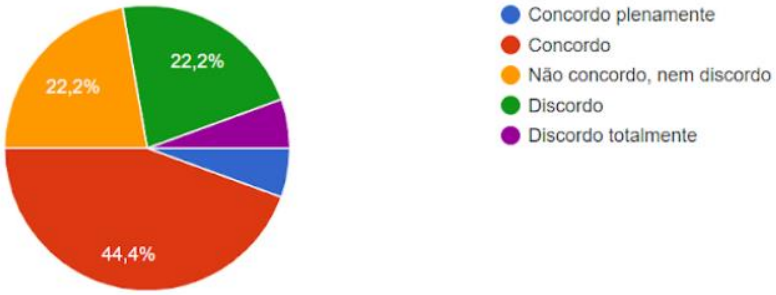
Gráfico 17 - Conversa sobre algo errado

Fonte: elaborado pela autora (2024)

A maioria dos respondentes disseram conversar com o Diretor Geral (66,7%) quando acham que algo está errado, enquanto 16,7% falam com colegas e 8,3% com qualquer superior. Isso indica uma hierarquia clara na comunicação de problemas. Entretanto, é importante que seja analisado se a centralização na figura do Diretor Geral é eficiente ou se há necessidade de descentralizar para outros líderes ou canais.

Questão 19 - Quando necessito de alguma informação para solucionar algum problema em meu ambiente de trabalho, consigo ter fácil acesso e solucioná-lo rapidamente:

Gráfico 18 - Acesso às informações



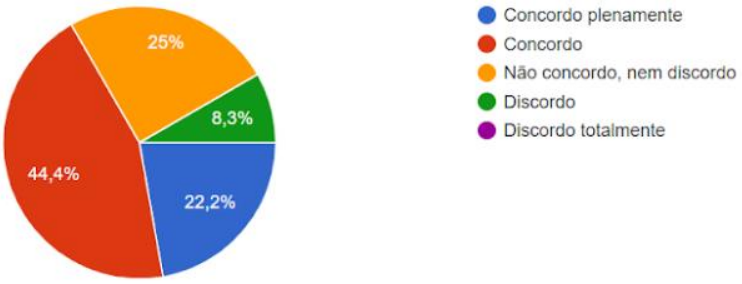
Fonte: elaborado pela autora (2024)

A maioria dos respondentes (50%), somando os que concordam plenamente com os que concordam, afirmam que conseguem ter fácil acesso à informação e resolver rapidamente. Este

é um indicador positivo da eficiência do fluxo de informações. Entretanto, é importante que seja realizada uma análise para compreender as razões pelas quais o restante dos respondentes não consegue resolver problemas rapidamente e sugerir melhorias no fluxo de informações.

Questão 22 - A comunicação interna da equipe da qual faço parte tem ocorrido de forma promissora:

Gráfico 19 - Comunicação interna da equipe

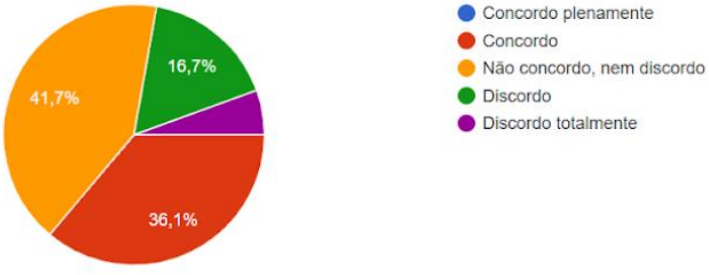


Fonte: elaborado pela autora (2024)

A maioria (66,6%) dos respondentes, somando os que concordam plenamente e os que concordam, afirmam que a comunicação interna da equipe ocorre de forma promissora, indicando um bom fluxo de comunicação. Entretanto, a análise das boas práticas das equipes pode ser interessante para compreender como podem ser adotadas e ampliadas para as demais equipes.

Questão 25 - As informações necessárias à execução das atividades cotidianas no Campus são compartilhadas entre as pessoas:

Gráfico 20 - Informações para atividades cotidianas



Fonte: elaborado pela autora (2024)

A maioria se mostrou neutra (41,7%) quanto ao compartilhamento de informações necessárias para a execução das atividades cotidianas no campus, seguido por 36,1% que concordam e 22,3% que discordam, somados os que discordam e discordam totalmente. Isso indica a necessidade de proposições de métodos para melhorar o compartilhamento de informações entre os que discordam da eficácia atual e os que se demonstram neutros.

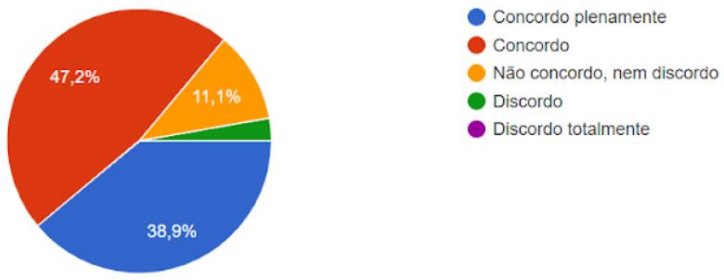
4.1.5 Perspectiva dos servidores em relação à Comunicação interna

Os resultados sobre a perspectiva dos servidores em relação à comunicação interna demonstram que a maioria compreende as mensagens recebidas e se sente informada sobre o que acontece no dia a dia do Campus. No entanto, ainda há lacunas a serem preenchidas na comunicação, especialmente no que diz respeito à divulgação das ações nas áreas de Ensino, Pesquisa e Extensão. A avaliação geral da comunicação interna é variada, com metade dos respondentes considerando-a adequada, mas tímida.

A questão da recepção de informações completas e em tempo hábil em caso de acontecimentos de interesse no Campus é um ponto de preocupação, com a maioria dos respondentes discordando dessa afirmativa. As principais barreiras identificadas incluem a centralização das informações, a falta de integração entre os servidores e o baixo engajamento e apoio por parte dos envolvidos no processo de comunicação. Para superar essas dificuldades, deve-se buscar formas de descentralizar a comunicação, promover maior integração entre os servidores, implementar programas de engajamento e treinamento, e melhorar os canais de comunicação direta.

Questão 07 - Compreendo a comunicação que recebo:

Gráfico 21 - Compreensão da comunicação

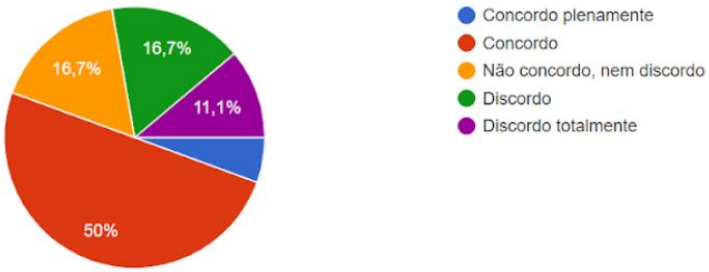


Fonte: elaborado pela autora (2024)

Entre os respondentes, 86,1%, somando os que concordam plenamente e concordam, afirmam compreender a comunicação que recebem, indicando clareza na transmissão das mensagens. Entretanto é adequado analisar quais tipos de comunicação ainda apresentam dificuldades de compreensão, a adoção de métodos de simplificação de mensagens, utilização de diferentes formatos (escritos, visuais, audiovisuais) e a promoção de treinamentos para desenvolver habilidades de comunicação clara entre os servidores.

Questão 09 - Me sinto uma pessoa informada sobre o que acontece no dia a dia do Campus:

Gráfico 22 - Percepção sobre informação

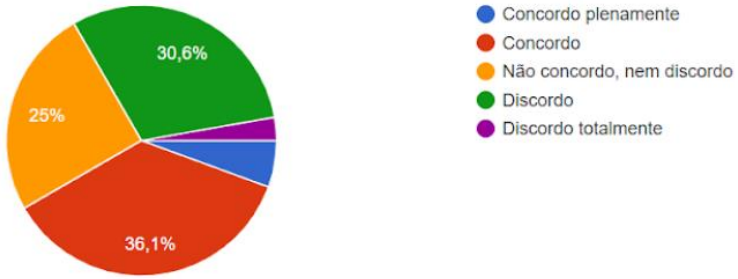


Fonte: elaborado pela autora (2024)

A maioria dos respondentes (55,6%), somados os que concordam plenamente e os que concordam, afirmam se sentir informados sobre o que acontece no dia a dia do campus, seguido por 27,8%, somados os que discordam e os que discordam totalmente da afirmação e 16,7% que se mostraram neutros, sugerindo que ainda há lacunas a serem preenchidas na comunicação interna. Dessa forma, torna-se necessário que seja feita uma análise de quais informações são consideradas mais importantes pelos servidores e utilizar canais de comunicação mais eficazes, garantindo que as informações cheguem de maneira oportuna e acessível.

Questão 17 - Me sinto informado (a) sobre as ações desenvolvidas no Campus nas áreas de Ensino, Pesquisa e Extensão:

Gráfico 23 - Informações sobre as áreas

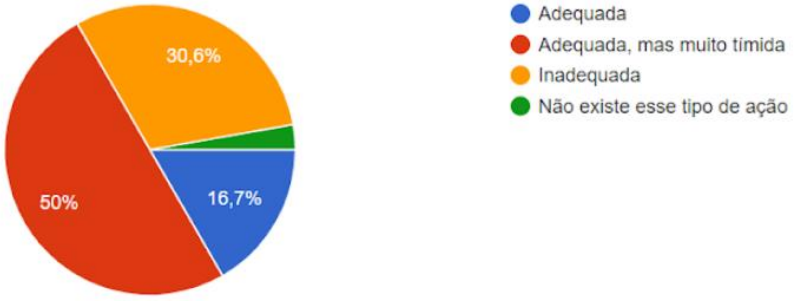


Fonte: elaborado pela autora (2024)

A maioria dos respondentes (41,2%), somados os que concordam plenamente com os que concordam, afirmam se sentirem informados sobre as ações desenvolvidas no Campus nas áreas de Ensino, Pesquisa e Extensão, enquanto 33,4% são contrários, somados os que discordam e discordam totalmente. Torna-se fundamental analisar quais informações específicas de Ensino, Pesquisa e Extensão são menos comunicadas e criar estratégias para melhorar a disseminação desses conteúdos, além da utilização de plataformas que permitam uma comunicação mais direta e interativa entre as áreas e os servidores, como newsletters, reuniões informativas e maior divulgação e utilização do site do campus.

Questão 18 - Como você avalia a comunicação interna do Campus?

Gráfico 24 - Avaliação da comunicação interna



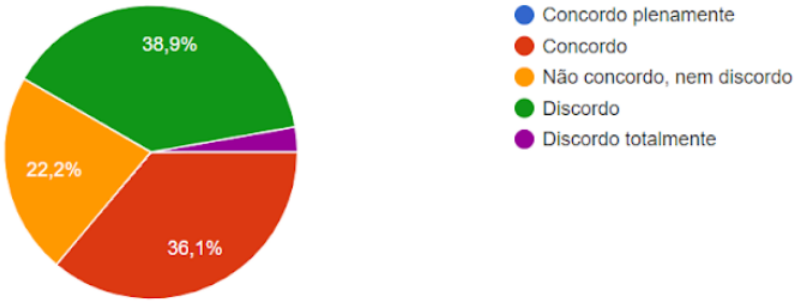
Fonte: elaborado pela autora (2024)

A maioria dos respondentes considera a comunicação interna do Campus adequada, mas muito tímida (50%), seguido por 30% que consideram inadequada. Para 2,8% respondentes, não existe esse tipo de ação. Nesse sentido, é necessário elaborar um plano de ação para fortalecer a comunicação interna, destacando sua importância e relevância, promover campanhas que aumentem a visibilidade da comunicação interna, utilizar feedback dos servidores para fazer

ajustes e implementar ferramentas que facilitem o fluxo de informações.

Questão 24 - No caso de haver qualquer acontecimento de meu interesse no Campus, recebo as devidas informações, completas e em tempo hábil:

Gráfico 25 - Informações completas e em tempo hábil



Fonte: elaborado pela autora (2024)

A maioria dos respondentes (38,9%) discordam da afirmação de que recebem as devidas informações, completas e em tempo hábil, no caso de acontecimentos no Campus. 36,1% concordam com a afirmativa e 22, 2% se mostraram neutros, não concordam nem discordam. É fundamental identificar os motivos pelos quais as informações não estão sendo recebidas em tempo hábil, implementar sistemas de alerta e notificações imediatas para eventos importantes, melhorar os canais de comunicação direta e garantir que os servidores estejam cientes de onde e como obter informações rapidamente.

4.1.6 *Feedback*

Os resultados indicam que as principais barreiras para o desempenho da comunicação interna no Campus são a centralização das informações, a falta de integração entre os servidores, e a ausência de engajamento e apoio por parte dos envolvidos no processo. Uma minoria também mencionou a falta de colaboração e apoio dos gestores como uma dificuldade. Para superar esses desafios, deve-se considerar a implementação de estratégias para descentralizar a comunicação, promover a integração entre os servidores por meio de atividades e eventos, e desenvolver programas de engajamento e treinamento para melhorar o apoio e a colaboração dos gestores e de todos os envolvidos no processo de comunicação, conforme as questões

apresentadas a seguir:

Questão 16 - O que você considera barreira ou dificuldade para o desempenho da comunicação interna no Campus?

Gráfico 26 - Barreiras ou dificuldades

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Quando questionados sobre o que consideram barreira ou dificuldade para o desempenho da comunicação interna no Campus, 47,2% responderam a centralização das informações; 25% a falta de integração entre os servidores; 19,4% a falta de engajamento e apoio por parte dos envolvidos no processo; 5,6% a falta de colaboração e apoio dos gestores; e apenas 2,8% não identificou dificuldades ou barreiras. Dessa forma, sugere-se que sejam definidas estratégias para descentralizar a comunicação, permitindo que informações importantes sejam disseminadas por diferentes fontes confiáveis dentro do campus, além da promoção de maior integração entre os servidores através de atividades e eventos que incentivem a comunicação, da implementação de programas de engajamento e treinamento para melhorar o apoio e colaboração dos gestores e de todos os envolvidos no processo de comunicação.

Questão 30 - Escreva abaixo sugestões de melhorias para a comunicação interna no Campus Aracruz.

- Ampliar a divulgação das informações por meio do e-mail institucional, pois alguns não acompanham as redes sociais. Acredito que o principal meio de comunicação e divulgação para SERVIDORES.
- Estabelecer um canal de comunicação mensurável, no qual seja possível segmentar as notícias referentes ao Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração e acessível à toda comunidade escolar. As notícias do campus serem divulgadas como o Notícias Ifes, atrelado ao e-mail institucional. Após 15 anos da instituição, se faz necessário um

planejamento adequado para termos um espaço físico e eletrônico para preservação e exposição do acervo memorial institucional. Difundir no cotidiano o que pesquisamos, as ações de extensão, ações do ensino, de gestão de forma a evidenciar a educação de qualidade exposta na nossa missão.

- Existem muitas informações que não são compartilhadas amplamente (que só saberíamos se fôssemos atrás, em busca delas). Por exemplo: quais são os projetos de extensões que temos atualmente no campus? Ou, quais são os monitores das disciplinas que temos e quais seus horários de atendimento? Sugiro que a cada semestre informações dessas naturezas sejam compartilhadas via e-mail com todos, pode ser um e-mail só.
- Reunião inicial feita pelos Diretores com todos os servidores em cada semestre letivo expondo o planejamento previsto para o semestre que está iniciando, em relação a eventos, cursos, editais de interesse dos servidores, apresentação dos novos servidores caso houver (tem professor e servidor que nem conheço ainda), prestação de contas pela Diretoria de Administração, obras previstas... No Campus onde eu trabalhava anteriormente havia essas reuniões e eram muito informativas (o Diretor Geral da época fazia questão de fazer essas reuniões). Havia o problema de comunicação interna sim, mas acredito que a causa da falha da comunicação interna era devido a falta de atenção e preocupação dos servidores envolvidos em transmitir as informações para toda a comunidade interna. Não existia o profissional do setor de comunicação social ainda, estava sendo designado um servidor e uma comissão para ficar responsável pela comunicação. No Campus Aracruz não costumo ficar na cozinha, então só fico sabendo das informações pelos canais oficiais mesmo.
- Tornar a comunicação do campus uma via de divulgação das ações, não somente do ensino, mas da extensão e da pesquisa.
- Acredito que há uma confusão entre comunicação interna e externa pois, tenho a impressão de que o entendimento é: se foi publicado no site ou Instagram a comunicação já se basta, que é um erro. Para o bom funcionamento dos setores precisamos de informações mais precisas sobre o que está ocorrendo, por exemplo, se vai acontecer um evento que envolve os alunos, precisamos saber se as aulas serão suspensas ou não, e essa informação nunca chega, ou nós que vamos atrás dos gestores do ensino ou somos pegos de surpresa. Na maioria dos casos somos pegos de surpresa.
- Aumento do número de servidores na equipe de comunicação.
- A melhoria tem relação com a celeridade, as respostas demoram a chegar.

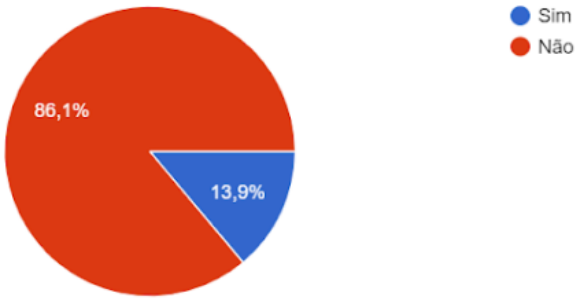
A análise das respostas demonstra que os servidores do Campus Aracruz têm diversas sugestões para melhorar a comunicação interna, sendo que as mais recorrentes envolvem o aumento da utilização do e-mail institucional, a divulgação de ações do campus de forma regular e segmentada por área e a realização de reuniões informativas semestrais. Além disso, o aumento da equipe da comunicação e a celeridade na resposta às comunicações são vistas como essenciais para uma comunicação interna mais eficaz.

4.1.7 Política de Comunicação

Os resultados sobre a Política de Comunicação do Ifes revelam que a maioria dos servidores (86,1%) não conhece a política. Entre os poucos que conhecem, há percepção de que alguns temas, como comunicação em situações de crise e suporte a eventos, são desenvolvidos no campus, mas outros, como capacitação para interações com a imprensa, são menos percebidos. Além disso, há baixo conhecimento e utilização dos guias e manuais de comunicação do Ifes, exceto pelo Manual de Aplicação da Marca e Orientações para o período eleitoral. Esses resultados destacam a necessidade de aumentar o conhecimento sobre a política, fortalecer áreas menos percebidas e promover os guias e manuais disponíveis para melhorar a comunicação interna e a identidade institucional.

Questão 26 - Você conhece a Política de Comunicação do Ifes?

Gráfico 27 - Sobre a Política de Comunicação



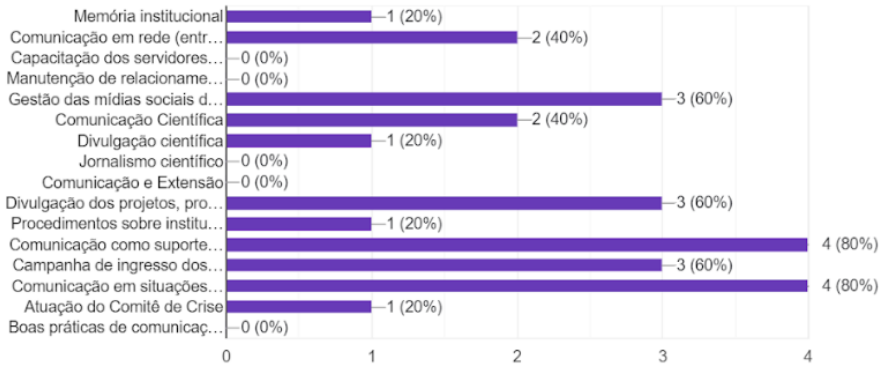
Fonte: elaborado pela autora (2024)

A maioria dos respondentes 86,1% afirma não conhecer a Política de Comunicação do Ifes, sendo apenas 13,9% afirmam conhecer. Esse resultado apresenta uma lacuna significativa no conhecimento sobre a Política de Comunicação do Ifes entre os servidores. Dessa forma, torna-

se fundamental aumentar a visibilidade e o entendimento dessa política, seja por meio de campanhas de sensibilização, workshops e treinamentos, para assegurar que todos estejam alinhados com as diretrizes e práticas comunicacionais da instituição.

Questão 27 - Caso tenha respondido sim, identifique os temas que constam na Política e você percebe que são desenvolvidos no Campus (pode ser escolhida mais de uma opção):

Gráfico 28 - Temas da Política desenvolvidos no Campus



Fonte: elaborado pela autora (2024)

Entre os que afirmaram conhecer, que são apenas (13,9%), os temas identificados por eles como sendo desenvolvidos no campus são:

Comunicação como suporte e promoção aos eventos (80%)

Comunicação em situações de crise (80%)

Gestão das Mídias Sociais (60%)

Divulgação dos projetos, programas e eventos da área de Extensão (60%)

Campanha de ingresso dos processos seletivos (60%)

Comunicação em rede - entre os campi (40%)

Comunicação Científica (20%)

Memória institucional (20%)

Divulgação científica (20%)

Procedimentos sobre institucionalização de ações, projetos e programas de Extensão - (20%)

Atuação do Comitê de Crise (20%)

Capacitação dos servidores para atuarem como fonte para a imprensa (0%)

Manutenção de relacionamento com a imprensa (0%)

Jornalismo científico (0%)

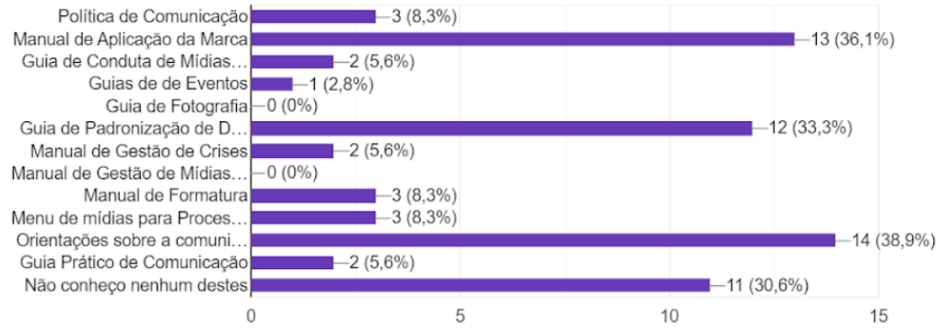
Comunicação e Extensão (0%)

Boas práticas de comunicação e relacionamento durante a crise (0%)

As informações demonstram que alguns temas da Política de Comunicação são mais percebidos como desenvolvidos no campus, especialmente aqueles relacionados à promoção de eventos e comunicação em crises. No entanto, há uma baixa percepção em áreas como capacitação de servidores para atuar como fonte para a imprensa e manutenção de relacionamento com a imprensa. Uma possível solução envolve o desenvolvimento e implementação de programas específicos para melhorar áreas menos percebidas.

Questão 28 - Marque as opções de guias, manuais que já conhece ou utilizou (pode ser mais de uma opção):

Gráfico 29 - Conhecimento sobre guias e manuais



Fonte: elaborado pela autora (2024)

Política de Comunicação (8,3%)
Manual de Aplicação da Marca (36,1%)
Guia de Conduta de Mídias Sociais (5,6%)
Guias de de Eventos (2,8%)
Guia de Fotografia (0%)
Guia de Padronização de Documentos do Ifes (33,3%)
Manual de Gestão de Crises (5,6%)
Manual de Gestão de Mídias Sociais (0%)
Manual de Formatura (8,3%)
Menu de mídias para Processos Seletivos (8,3%)
Orientações sobre a comunicação do Ifes no período eleitoral (38,9%)
Guia Prático de Comunicação (5,6%)
Não conheço nenhum destes (30,6%)

Há um baixo nível de conhecimento e utilização de muitos guias e manuais de comunicação do

Ifes, com exceção para o Manual de Aplicação da Marca e as Orientações sobre a comunicação no período eleitoral. Por isso é importante a realização de campanhas de divulgação e conscientização sobre a existência e a importância de todos os guias e manuais disponíveis e facilitar o acesso a esses documentos, seja por meio da rede interna do campus ou outros possíveis canais, além da realização de formações específicas para explicar o conteúdo e a aplicação prática de cada guia e manual.

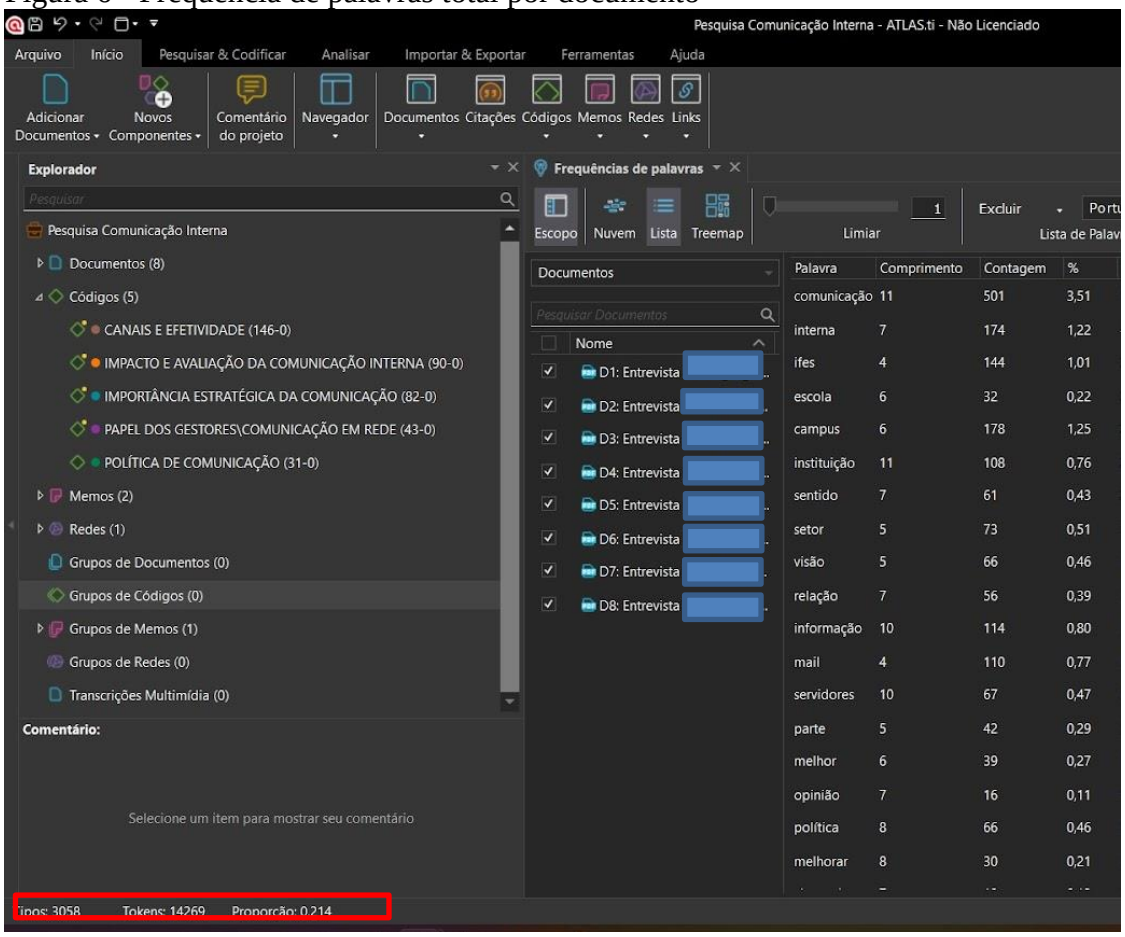
4.2 ENTREVISTAS – ETAPA QUALITATIVA

Antes da análise interpretativa dos dados, serão apresentados os dados estatísticos provenientes do software Atlas ti (figura 6). Foram identificados os oitos textos, o que corresponde exatamente às oito entrevistas realizadas e transcritas, ou seja, não houve erro na codificação do corpus. Foram identificadas 3058 palavras únicas, denominadas pelo software como tipos, e um total de 14269 palavras, incluindo repetições, conhecidas como tokens. A proporção de tipos para tokens é 0.214, o que sugere uma diversidade lexical moderada, com muitas palavras sendo repetidas ao longo dos documentos.

A palavra "comunicação" é a mais frequente, aparecendo 501 vezes, o que representa 3.51% do total de tokens. Outras palavras frequentes incluem "interna" (174 vezes), "ifes" (153 vezes), "escola" (32 vezes), "campus" (178 vezes) e "instituição" (108 vezes). Esta alta repetição de palavras-chave reflete o foco temático central da pesquisa em comunicação interna.

A análise da distribuição das palavras por diferentes entrevistas mostra que a palavra "comunicação" aparece consistentemente em alta frequência em todas as entrevistas, indicando que este é um tópico central e recorrente nas discussões.

Figura 6 - Frequência de palavras total por documento



Fonte: Software Atlas ti

A partir de uma análise de frequência, foram identificadas as palavras mais comuns nas respostas dos entrevistados, apresentadas por meio da nuvem de palavras a seguir:

Figura 7 - Nuvem de palavras

Fonte: Dados da pesquisa

As frases ou expressões mais recorrentes identificadas foram:

1. "Comunicação interna é fundamental para..."
2. "Alinhar os servidores com..."
3. "Eficiência dos canais de comunicação..."
4. "Necessidade de melhorias na comunicação..."
5. "Contribuição da comunicação para os objetivos..."
6. "Promover transparência e..."
7. "Aprimorar a articulação entre os diferentes níveis..."
8. "Segmentação adequada dos conteúdos para..."
9. "Promover engajamento e participação dos servidores..."
10. "Cultura de comunicação integrada e participativa..."

4.2.1 Análise das entrevistas

Cada entrevista, após transcrita, foi analisada individualmente, sendo que, de cada uma, emergiram palavras e expressões que representavam cada uma das categorias estabelecidas. Pronomes, verbos e adjetivos foram as principais unidades de registro utilizadas para distinguir os significados a respeito da comunicação interna e sua relação com a Política de Comunicação no conteúdo das entrevistas. O quadro 4 apresenta algumas das expressões identificadas na análise das entrevistas. Vale ressaltar que as mesmas só podem ser corretamente compreendidas e classificadas dentro do contexto da fala dos entrevistados.

Quadro 4 – Expressões por categorias

Canais e Efetividade	Impacto e Avaliação da Comunicação	Importância Estratégica da Comunicação	Papel dos Gestores/Comunicação em Rede	Política de Comunicação
a gente tem falha	falta a visão de unidade.	a comunicação interna é de suma importância.	alinhamento da gestão e o setor de comunicação	revistos os pontos em relação às atualizações das tecnologias e das tendências,
externalizado num momento de café ou numa conversa de bastidor	mais convidado a conhecer antes das coisas serem feitas	nós estamos alinhados com missão, com visão, com valores.	como que a gente melhora essa articulação	Eu sei que ela existe, não conheço.
Eu acho que hoje é	sensação maior de	Não acredito que	falta ele entender que	Eu acho que a

muito bem segmentado.	pertencimento, de envolvimento	haja alinhamento dos servidores e da própria instituição	ele é uma instituição, e não 22.	ACS trabalha fora do que está previsto a comunicação
pra para você diminuir o ruído, ela tem que vir de um canal oficial.	limitação severa em relação a pessoal.	estarem cientes do que está acontecendo no Campus	Então o gestor tem um papel extremamente importante.	não sabia que tinha uma política de comunicação do IFES.
a gente tem excesso de informação	Pra gente envolver as pessoas, a gente precisa comunicar.	não consegue engajamento	A gestão é fundamental para que os objetivos estratégicos da instituição sejam comunicados, né?	Eu já ouvi falar, mas eu nunca li a política de comunicação.
A gente tem usado o site e e-mail basicamente	se sentir ouvida e a pessoa se sentir parte do processo.	a gente perca aquela ideia de pertencimento, né?	parece que sejam ações isoladas e independentes.	ela deve sim atender à visão, missão e Valores.
Os canais digitais eles trazem frieza na comunicação.	Olha, eu acho que hoje já foi muito melhor, na minha opinião.	não saibam qual é o propósito da instituição.	é do gestor que sai a proposta, é de lá que sai a informação.	nunca parei pra ler, sabe?
Eu acho que funciona bem, mas eu acho que pode ser mais eficiente, né?	tem muito a evoluir ainda	considerada como uma ferramenta completamente estratégica	cada campi está em uma região e cada campi tem o seu público.	Ela falha nessa questão mesmo de trazer informação como ela, como acontece dentro do IFES.
a comunicação, eu acho que é uma somatória de esforços.	existe um clima respeitoso, um clima de cordialidade.	ela é a chave pra tudo.	A comunicação em rede é falha.	a gente segue porque nós somos orientados por quem conhece a política.
fazer que a notícia, a mensagem seja clara.	avalio positivamente, principalmente em relação aos outros campi.	ferramenta para chegarmos ao atendimento das estratégias institucionais.	o gestor tem o papel de maestro na condução dessa comunicação interna.	tenho uma dificuldade com a questão de política

Fonte: Elaborado pela autora

A análise das entrevistas indica que a comunicação interna no Campus Aracruz é vista como essencial para o alinhamento e a transparência, mas enfrenta desafios significativos, como a falta de recursos humanos e tecnológicos, e a desconexão com os objetivos estratégicos do Ifes. Há um conhecimento limitado sobre a Política de Comunicação, indicando a necessidade de maior divulgação e formação. Melhorias nos sistemas tecnológicos e um enfoque mais estratégico na comunicação interna podem contribuir para um melhor alinhamento com os objetivos institucionais e um ambiente organizacional mais eficiente e colaborativo.

4.2.2 Perfil dos Entrevistados

Inicialmente, foram coletados dados para a caracterização dos entrevistados e para o registro interno da pesquisadora. No entanto, por razões de sigilo, essas informações não foram identificadas nesta pesquisa. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas individuais, realizadas em novembro de 2023, envolvendo todos os quatro diretores do campus e quatro representantes de cada diretoria. Esses representantes foram selecionados com base na representatividade do perfil do público, englobando tanto técnicos administrativos quanto docentes que ocupam cargos de coordenação.

O campus conta com quatro diretores, cada um responsável por uma área específica: Direção Geral, Diretoria de Administração, Diretoria de Ensino e Diretoria de Pesquisa, Pós-graduação e Extensão. Em termos de coordenadorias, o campus possui um total de 24, distribuídas entre as diferentes diretorias: 4 coordenadorias estão ligadas à Direção Geral, 6 à Diretoria de Administração, 11 à Diretoria de Ensino e 3 à Diretoria de Pesquisa, Pós-graduação e Extensão.

Como resposta identifica-se que, quanto ao tempo de ocupação na função do cargo, de um modo geral, o perfil dos entrevistados variou entre oito meses a oito anos. Quanto ao gênero, a maioria dos cargos de Direção são ocupados por homens, sendo apenas uma mulher na posição de Diretora. Com relação aos cargos de coordenação, todas as entrevistadas foram mulheres.

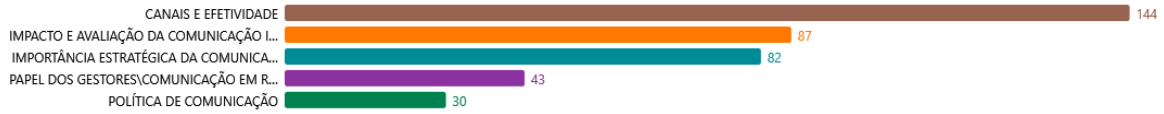
Vale registrar que os gestores que participaram da entrevista demonstraram grande receptividade, aproveitando a oportunidade para expressar suas opiniões e compartilhar suas perspectivas, colaborando para maior relevância da entrevista. A oportunidade de participação na entrevista representou um momento valioso para exposição de suas visões e compartilhamento de suas experiências e práticas, entendendo que essa contribuição pode melhorar a compreensão e a análise das ações de comunicação e das práticas de gestão, no

contexto específico do campus.

4.2.3 Análise das Categorias

Conforme descrito no capítulo anterior, as entrevistas foram analisadas de acordo com as cinco categorias definidas previamente, de acordo com os objetivos do presente trabalho. Foram selecionadas as citações contabilizadas para medir a frequência e intensidade das categorias discutidas. Conforme pode ser verificado na figura 8, as categorias e suas respectivas quantidades de citações são: Canais e Efetividade (144 citações), Impacto e Avaliação da Comunicação Interna (87 citações), Importância Estratégica da Comunicação (82 citações), Papel dos Gestores/Comunicação em Rede (43 citações) e Política de Comunicação (30 citações).

Figura 8 - Intensidade das categorias



Fonte: Software Atlas ti

Dessa forma, a análise indica que "Canais e Efetividade" é a categoria mais discutida, indicando que a eficácia dos canais de comunicação é a maior preocupação entre os entrevistados. Isso indica uma necessidade contínua de garantir que as mensagens sejam transmitidas de maneira clara e eficiente. "Impacto e Avaliação da Comunicação Interna" é a segunda categoria mais citada, destacando a importância de avaliar continuamente como a comunicação interna está funcionando e seu impacto na organização.

A "Importância Estratégica da Comunicação", com 82 citações, mostra que a comunicação é vista como uma função estratégica crucial dentro da organização. Por outro lado, o "Papel dos Gestores/Comunicação em Rede" e a "Política de Comunicação" são menos discutidos, com 43 e 30 citações respectivamente. Pode-se entender que isso se justifica tanto pelo baixo grau de conhecimento a respeito da Política de Comunicação, também demonstrado na etapa quantitativa. No entanto, esses temas ainda são relevantes, sublinhando a necessidade de entender e fortalecer o papel dos gestores na comunicação e assegurar que as políticas de comunicação estejam bem definidas e aplicadas.

Conclui-se que a eficácia dos canais de comunicação é a principal área de preocupação e deve ser um foco contínuo de melhoria. A avaliação do impacto da comunicação interna é essencial para identificar áreas que necessitam de ajustes. Além disso, a comunicação estratégica deve ser integrada como uma parte fundamental das operações organizacionais. O papel dos gestores na comunicação precisa ser fortalecido para garantir uma liderança eficaz, e a política de comunicação necessita de revisões para fornecer diretrizes mais claras e robustas, alinhadas às necessidades dos públicos da instituição.

A quantidade de citações identificadas somando todas as categorias por entrevistado, é apresentada no quadro a seguir, em ordem decrescente, bem como o tempo de duração da entrevista. Vale destacar que, por se tratar de um roteiro semiestruturado e uma abordagem menos direcionada, foram identificadas falas e abordagens que se encaixam em mais de uma categoria, entretanto foi considerada apenas a mais relevante para efetivação das análises.

Quadro 5 - Citações gerais por entrevistado e duração das entrevistas

Entrevistado	**Quantidade de citações identificadas**	**Duração da entrevista**
C1	63	01:02:47
C4	58	49:09
D4	52	47:49
D1	49	40:10
D3	48	25:31
C2	48	34:26
D2	39	35:35
C3	38	28:29

Fonte: elaborado pela autora com base no Atlas ti

A análise das entrevistas indica que os entrevistados C1, C4 e D4 forneceram a maior quantidade de informações relevantes, com 63, 58 e 52 citações, respectivamente. No entanto, a entrevista de D3, apesar de ser mais curta, resultou em 48 citações, indicando que a eficiência e a objetividade podem gerar conteúdo relevante em menos tempo.

Os entrevistados C3 e D2 apresentaram o menor número de citações, 38 e 39 respectivamente, demonstrando entrevistas mais concisas. A análise mostrou que a duração da entrevista não está

diretamente relacionada à quantidade de citações. A diversidade de respostas entre os entrevistados enriquece a análise global, destacando ainda mais a importância de incluir diferentes perspectivas nas entrevistas.

Já o quadro 6 apresenta a principal categoria identificada por cada entrevistado, demonstrando que a maioria dos entrevistados com cargos de coordenação deram destaque à categoria “Canais e Efetividade”. Em contraste, os cargos de direção focaram em categorias como “Importância Estratégica da Comunicação”, “Papel dos Gestores/Comunicação em Rede” e “Impacto e Avaliação da Comunicação”. Esse destaque indica que a eficácia dos canais de comunicação é a principal preocupação entre os entrevistados, com percentuais de citações significativos em "Canais e Efetividade". Isso sugere que melhorar a eficiência dos canais de comunicação é essencial para alinhar a comunicação interna com os objetivos da Política de Comunicação do Ifes.

A ênfase em "Impacto e Avaliação da Comunicação" destaca a necessidade de métricas claras para avaliar a eficácia da comunicação interna, assegurando que as mensagens sejam bem compreendidas e tenham o impacto desejado. Além disso, a importância estratégica da comunicação e o papel dos gestores são aspectos fundamentais que precisam ser considerados. A comunicação deve ser vista como uma função estratégica, com gestores desempenhando um papel ativo na disseminação e alinhamento das informações.

Embora a categoria "Política de Comunicação" tenha sido menos citada, ela deve ser continuamente revisada e ajustada para atender às necessidades dos servidores e garantir a eficácia da comunicação interna. De um modo geral, as análises fornecem elementos que auxiliam na compreensão sobre como a comunicação interna pode ser melhorada e alinhada com as diretrizes institucionais, contribuindo para o sucesso da Política de Comunicação do Ifes. Na sequencia do trabalho também serão apresentadas as análises de cada categoria, incluindo os trechos das falas dos entrevistados, para melhor compreensão dos resultados.

Quadro 6 - Categoria mais presente na fala de cada entrevistado

Entrevistado	**Principal categoria**	**Percentual**
D4	Canais e Efetividade	51,74%
C2	Canais e Efetividade	44,25%

C3	Canais e Efetividade	43,21%
C4	Canais e Efetividade	39,14%
C1	Impacto e Avaliação da Comunicação	37,51%
D1	Impacto e Avaliação da Comunicação	26,79%
D2	Importância Estratégica da Comunicação	22,64%
D3	Papel dos gestores/Comunicação em Rede	19,42%

Fonte: elaborado pela autora com base no Atlas ti

Feita esta abordagem prévia, partiu-se para a análise qualitativa das oito entrevistas realizadas, a partir das cinco categorias definidas, por ordem de relevância identificada.

4.2.3.1 Canais e Efetividade da Comunicação Interna

Como categoria com maior destaque, demonstra que a eficácia dos canais de comunicação é a principal preocupação entre os entrevistados, sugerindo que melhorar a eficiência dos canais de comunicação é essencial para alinhar a comunicação interna com os objetivos da Política de Comunicação do Ifes.

Além disso, as análises demonstram uma diversidade de canais utilizada pelos entrevistados para a comunicação interna, adaptando-se às suas necessidades e preferências. O uso de e-mail e WhatsApp é predominante, assim como redes sociais e o Sistema de Chamados, específico para solicitação e acompanhamento de demandas para o setor de Comunicação.

“Atualmente, tem um sisteminha bem interessante, que é o da abertura de chamado. Como usuária do sistema, eu achei que isso facilita muito, muito, porque o chamado a gente consegue acompanhar e aí se a gente recebe por e-mail e toda vez que aquele chamado é atualizado o sistema manda um e-mail para o demandante. ” (Entrevistado C1). "O que eu mais utilizo é e-mail e Whatsapp." (Entrevistado D4). "Eu uso mais redes sociais, então mais o Instagram do que o Facebook até. E o WhatsApp e e-mail." (Entrevistado C3)

Um comportamento comum identificado é o uso agrupado do WhatsApp com o e-mail, sendo o primeiro mais ágil e dinâmico, e o segundo utilizado para registros e formalizações. "Geralmente, eu entro no contato pelo WhatsApp. E aí, quando necessário, mando e-mail. Eu sei que não é o ideal, mas geralmente é na pressa e vai pelo WhatsApp." (Entrevistado C2).

Em contraponto ao uso da tecnologia e canais instantâneos, também foi abordada a frieza dos canais digitais e a necessidade de uma comunicação mais humanizada. "Os canais digitais trazem frieza na comunicação. Embora possam transmitir a informação, não transmitem o sentimento da comunicação." (Entrevistado D2). Nesse sentido, os encontros presenciais continuam se mostrando relevantes e devem ser considerados como ferramentas estratégicas, especialmente após a implementação do teletrabalho na instituição. "Eu acredito que o mais eficiente hoje é o WhatsApp, eficiente, né? E as reuniões presenciais de alinhamento." (Entrevistado C4). As reuniões e interações pessoais continuam sendo valorizadas como ferramentas de relacionamento interpessoal e para discussões detalhadas entre a equipe. Men (2014) reforça que a comunicação face a face é o meio mais rico e um canal ideal para comunicar informações complexas, pois facilita o feedback imediato, o uso de linguagem natural e múltiplas pistas, além de proporcionar um foco pessoal.

Outro ponto abordado se relaciona com a necessidade de esclarecimento e alinhamento dos fluxos internos de cada setor, as atribuições e responsabilidades, para assim facilitar a comunicação e evitar ruídos e conflitos entre os colegas. Torquato (2015) enfatiza que a comunicação horizontal possibilita o entrosamento nos grupos de pares de mesmo nível funcional, de forma a esclarecer as atribuições e responsabilidades de cada servidor e seu papel de colaboração para a instituição, evitando ruídos e eventuais transtornos. “Não ter muito claro o que cada um faz, eu acho que atrapalha a comunicação interna. ” (Entrevistado C3).

“…eu vejo um movimento para melhorar, só que, efetivamente, ainda não aconteceu. Que é melhorar essa questão dos nossos fluxos internos mesmo, né? Para a gente, enquanto servidor, também entender o que é a nossa função e o que é que não é. Eu acho que, enquanto isso não fica claro, acaba que cada um vai fazendo uma função de outro, e aí isso, dentro da comunicação interna, acaba dificultando os processos. E até para as pessoas de fora e tudo mais, e interna também. Porque, às vezes, um servidor acha que vai ter uma informação comigo, só que é com outra pessoa. Às vezes ele vai lá com essa outra pessoa, a pessoa vai e manda para mim de novo. ” (Entrevistado C3)

As análises também possibilitaram identificar que as redes sociais são eficazes principalmente para a divulgação externa e promoção de eventos, mas têm limitações para comunicações internas oficiais. Dessa forma, torna-se fundamental considerar as possibilidades de utilização dessas ferramentas junto aos servidores, considerando as vantagens que apresentam para o

cultivo de relacionamentos e a promoção de comunidades, conforme consta na Política de Comunicação do Ifes (2016, p. 30),

> A comunicação interna não permanece refém do ambiente físico das organizações, uma vez que os públicos internos, com frequência, continuam trocando entre si informações de caráter pessoal e profissional, mesmo quando estão distantes do ambiente de trabalho. Essa condição tem sido potencializada pelas tecnologias e pelas redes e mídias sociais.

O Sistema de Chamados, elaborado pela própria equipe do Ifes, é destacado pela praticidade na solicitação e acompanhamento de demandas ao setor de Comunicação, mas não é amplamente utilizado ainda, alguns desconhecem a ferramenta, o que merece atenção especial, por se tratar do canal oficial de comunicação para solicitação de demandas junto ao setor.

A falta de pessoal no setor de comunicação foi identificada como uma das principais fragilidades nessa categoria, impactando negativamente a gestão e a efetividade dos canais de comunicação. Essa carência dificulta a implementação e administração eficaz desses canais, especialmente considerando que o Campus conta apenas com um servidor para gerenciar todas as demandas do setor. "Eu acho que pode ser mais eficiente, né? Tendo mais força de trabalho, a gente aperfeiçoar o alinhamento, a utilização de tecnologias." (Entrevistado D3)

Embora os canais atuais sejam considerados eficazes, há sugestões de melhorias, como a necessidade de segmentar e padronizar a comunicação, de forma a aumentar a clareza e reduzir ruídos na comunicação interna. Isso pode ser destacado na fala de um dos entrevistados, sobre a necessidade da utilização de múltiplos canais para alcançar diferentes públicos, considerando que possuem diferentes perfis: “Você tem pessoas que são de várias gerações, né? Tem pessoas de vários tipos ali que permeiam a instituição. Então, assim, são coisas bem diversas e ferramentas com características diversas que atendem diversos públicos." (Entrevistado D1).

Ruck e Welch (2012) sugerem que a segmentação e padronização da comunicação podem aumentar a clareza e reduzir ruídos, melhorando assim a comunicação interna. A Política de Comunicação do Ifes também reforça essa necessidade, recomendando fortemente a segmentação dos canais de relacionamento com os públicos internos e a criação de veículos específicos para a interação com servidores/colaboradores e alunos, reconhecendo-os como públicos distintos, com interesses e necessidades de comunicação diferentes (Instituto Federal do Espírito Santo, 2016).

Em resumo, a análise dessa categoria possibilita compreender que o Whatsapp se apresenta como o canal mais eficiente para comunicações rápidas e diárias, especialmente entre pares e para solicitações urgentes, principalmente considerando a implementação recente do Teletrabalho[4]. Este colabora para efetividade desse canal de comunicação quando se trata de uma comunicação entre os pares e setores, pois a troca de mensagens utilizando o aplicativo de mensagens, principalmente por meio dos chamados "grupos" não foram insiticionalizados no campus. Entretanto, o e-mail se apresenta como ferramenta essencial para comunicações formais e oficiais, apesar de ser mais demorado com relação à interatividade. Vale destacar que o e-mail é a ferramenta institucionalizada pelo Campus para envio de mensagens aos servidores, considerando que possuem um endereço institucional, inclusive sendo o principal canal de comunicação da instituição como um todo.

Por fim, conclui-se que a diversidade de canais de comunicação atualmente utilizados atende a diferentes necessidades e públicos. No entanto, é necessário um maior alinhamento entre os servidores, clareza sobre onde encontrar informações e mais recursos humanos para melhorar os processos de comunicação interna. É fundamental realizar avaliações contínuas do nível de satisfação dos públicos em relação aos canais de comunicação, ajustando-os conforme necessário para atender às demandas informativas. Essas avaliações devem considerar o formato, o conteúdo e a linguagem dos canais para garantir que sejam eficazes e adaptáveis, conforme recomendado na Política de Comunicação do Ifes (Instituto Federal do Espírito Santo, 2016).

4.2.3.2 Impacto e Avaliação da Comunicação Interna

Como segunda categoria com maior destaque, a análise das entrevistas com os gestores do Campus Aracruz apresenta aspectos importantes sobre o impacto da comunicação interna no clima organizacional, ambiente de trabalho, atuação do setor de comunicação e o atendimento às demandas.

A percepção geral é que uma comunicação interna eficaz é vital para manter um clima

[4] A implementação do Teletrabalho do Ifes foi aprovada pela Resolução nº 60, de 25 de outubro de 2021, do Conselho Superior. A iniciativa atende a uma demanda identificada pela gestão da instituição, proposta a partir de seus processos democráticos. O novo Programa de Gestão de Desempenho (PGD 2.0) foi instituído no Ifes através da Portaria Nº 2333, de 29 de agosto de 2024. A Portaria de autorização para instituição do PGD, emitida pelo MEC, Portaria Nº 267, de 30 de abrii de 2021. Instrução Normativa com orientações,diretrizes, critérios e procedimento para o PGD na Administração Públca Federal, publicada pelo MGI, Portaria Nº 24, de 28 de julho de 2023. Fonte: https://www.ifes.edu.br/programa-gestao-teletrabalho Acessado em 04/11/2024

organizacional positivo. Um dos entrevistados apontou que a comunicação interna tem melhorado e contribuído para um ambiente de trabalho mais respeitoso e cordial: "eu acho que o campus Aracruz existe um clima respeitoso, um clima de cordialidade. Eu acho que um clima de respeito, sobretudo" (Entrevistado D3). "As pessoas são muito boas, são receptivas, as pessoas são carinhosas. Então, assim, eu acho um ambiente muito bom de trabalhar." (Entrevistado D1)

Um dos entrevistados enfatizou que a comunicação interna pode aumentar o senso de pertencimento e envolvimento dos servidores, melhorando o clima organizacional: "pra nossa instituição falta a visão de unidade" e que integrar mais os servidores pode "melhorar o clima organizacional" (Entrevistado C1). Outro entrevistado destacou que a comunicação interna, tanto verbal quanto por e-mail, pode impactar diretamente o clima organizacional, afirmando que a comunicação "é uma ferramenta sim capaz de impactar de forma direta no clima organizacional, de forma positiva ou de forma bem desastrosa" (Entrevistado C4). Outro reforça: "um bom clima organizacional [...] faz parte dele a pessoa se sentir ouvida e a pessoa se sentir parte do processo e você não vai conseguir essas duas coisas sem uma comunicação." (Entrevistado C1).

Foi observado que, no período pós-pandemia e com a teletrabalho, houve um distanciamento entre as pessoas devido às interações digitais, mas não chegando a considerar que o clima organizacional estivesse ruim, apenas "mais frio", sendo mencionado que "com o implemento do teletrabalho e período pós-pandemia, percebo um distanciamento entre as pessoas, um esfriamento entre as relações pessoais" (Entrevistado D2). Outro entrevistado mencionou que eventos e encontros presenciais ajudaram a melhorar o clima organizacional após a pandemia, afirmando que "a partir desses episódios, a gente teve um avanço na melhoria do nosso clima" (Entrevistado C4). Como também abordado na categoria anterior, é fundamental a utilização de encontros presenciais como recurso estratégico para a construção e manutenção de um clima organizacional e, consequentemente, refletindo na efetividade da comunicação interna.

Também foi abordado sobre a importância da comunicação interna para evitar mal-entendidos e conflitos. "...as pessoas têm que ter informação, têm que chegar a tempo, têm que chegar de maneira objetiva" para evitar problemas e garantir um ambiente de trabalho tranquilo (Entrevistado C2). O entrevistado também mencionou que "a comunicação interna influencia muito" no clima organizacional (Entrevistado C2). É evidente que a falta de uma comunicação

clara e ampla pode levar a "ruídos, que no português rasgado, não acadêmico, é as fofoquinhas. E eu acho que isso você mina, porque há distorção de informação" (Entrevistado C1).

Em todas as organizações, a comunicação se divide em dois tipos principais: formal e informal. A comunicação formal utiliza canais corporativos, como boletins, murais, memorandos e intranets, para disseminar informações dos níveis hierárquicos superiores aos inferiores (Silva Neto, 2010). Por outro lado, a comunicação informal é espontânea, multidirecional e focada no cotidiano de trabalho, sendo principalmente oral e responsável por boatos e rumores, também conhecidos como "rádio peão" (Daniels et al., 1997). Portanto, é ideal que as instituições utilizem ambas as formas de comunicação, garantindo que os canais informais sejam alimentados com informações verdadeiras, visto que não é possível controlá-los e eles não devem ser temidos.

Assim como identificado também na categoria anterior, a clareza na comunicação interna é essencial para minimizar falhas e conflitos, impactando positivamente o clima organizacional. "Eu acredito que, quando as coisas estão claras para todos, o que cada um faz, qual a função de cada um, qual é o objetivo mesmo de cada um dentro da instituição, para além do que é preciso fazer, eu acho que minimiza e deixa o clima organizacional muito mais tranquilo." (Entrevistado C3). Nesse contexto, Matos (2014) destaca que muitos conflitos e desentendimentos, problemas de gestão, erros e acidentes nas empresas são, em sua maioria, causados por deficiências na comunicação ou simplesmente pela falta dela. Portanto, é crucial compreender como ocorre o processo de comunicação e reconhecer que a comunicação só é efetiva quando é plenamente compreendida pelo destinatário.

A estrutura atual do setor de comunicação foi avaliada como insuficiente pelos entrevistados, principalmente devido à falta de recursos humanos. Um dos entrevistados destacou que a limitação de pessoal é um gargalo significativo, afirmando que "a gente não tem perna mesmo para fazer" todas as tarefas necessárias (Entrevistado C1). Também mencionou que "o setor de comunicação atua com uma única servidora", o que é insuficiente para atender todas as demandas (Entrevistado C1). Vários entrevistados enfatizaram a necessidade de mais recursos humanos. Um deles observou que "uma pessoa só, você fica doente, você tem filha, você tem questões pessoais, você tem licença. Então assim, quando você se afasta, você não tem ali um, em termos de força de trabalho, um backup" (Entrevistado D3). Outro comentou que "um setor com um servidor é sempre complicado. Porque acaba não atendendo mesmo, porque fica muita demanda para uma pessoa só" (Entrevistado C3). O entrevistado C4 compartilhou a mesma

opinião, destacando que "uma pessoa trabalhando pra atender esse universo todo, é complexo" e que seria necessário mais pessoal para tornar o setor mais estratégico e eficaz (Entrevistado C4).

Entretanto, os entrevistados reconheceram que, apesar das limitações, o setor de comunicação tem desempenhado um papel crucial. Um deles elogiou a solidez do setor, afirmando que, apesar das limitações de pessoal, o setor "atende o que é primordial e é solícito. Eles atendem o que a gente pede" (Entrevistado C1). Já o entrevistado D2 sugeriu que a comunicação deve "provocar os setores, dando ciência e conscientizando que a comunicação é de extrema importância" para aproximar a administração da comunidade acadêmica (Entrevistado D2). O entrevistado D3 comentou que a comunicação interna "melhorou muito no campus" e que ela tem sido fundamental para manter a transparência e o alinhamento entre os servidores, apesar das limitações de recursos humanos e financeiros. Ele afirmou que "a comunicação melhorou muito no campus. Ela vem evoluindo" (Entrevistado D3). Outro entrevistado destacou que a comunicação interna tem sido "muito positiva" e que, de modo geral, o setor tem funcionado bem, embora haja espaço para melhorias, mencionando que "eu acredito que, de modo geral, funciona. Acho que a gente tem um serviço de comunicação interessante" (Entrevistado C3).

Nesse sentido, pode-se compreender que a comunicação interna no Campus Aracruz é reconhecida como um fator crítico para manter um clima organizacional positivo, um ambiente de trabalho saudável e uma atuação eficaz do setor de comunicação e as ações desenvolvidas como um todo. No entanto, os entrevistados identificaram a necessidade de mais recursos humanos e melhorias na clareza e objetividade da comunicação. Considerar essas limitações contribui para a eficiência e a eficácia da comunicação interna, e atendendo de maneira mais eficaz às demandas do campus e consequentemente, nos serviços prestados à sociedade.

4.2.3.3 Importância Estratégica da Comunicação Interna

A análise da Importância Estratégica da Comunicação Interna, terceira categoria destacada entre os entrevistados, demonstra que esta é considerada uma ferramenta essencial para o alinhamento e eficácia das operações no Campus Aracruz do Ifes. Isso demonstra como os gestores percebem a comunicação interna e sua relevância na consecução dos objetivos estratégicos da instituição.

Um dos entrevistados enfatizou que a comunicação interna é "de suma importância" para manter os servidores alinhados com os objetivos da instituição. Ele explicou que a comunicação permite que os servidores de um mesmo setor, diretoria ou comunidade acadêmica estejam cientes dos movimentos e decisões da instituição: "A comunicação interna, ela permite que os servidores de um mesmo setor ou de uma mesma diretoria ou até da mesma comunidade acadêmica, se a gente estiver falando de escola, estejam alinhados quanto ao movimento que acontece naquela escola, daquela instituição" (Entrevistado C1). Outro entrevistado complementou: "Sem comunicação, a gente não consegue engajamento, a gente não consegue a participação das pessoas, a gente não consegue avisá-las em tempo hábil" (Entrevistado D1).

A transparência e a uniformização das informações também foram destacadas como essenciais para a compreensão clara do que realmente está acontecendo na instituição: "A transparência, a percepção das pessoas que saibam o que de fato está acontecendo na instituição, a uniformização da informação que as pessoas possuem" (Entrevistado D2). Isso é reforçado pelo que consta na Política de Comunicação do Ifes, que afirma ser crucial que os canais de comunicação locais se reportem continuamente ao Ifes como um todo, promovendo a noção de pertencimento e agregando valor à comunicação interna (Política de Comunicação do Ifes (2016).

Apesar do reconhecimento de sua importância, alguns entrevistados apontaram desafios na comunicação interna, especialmente no alinhamento com os objetivos estratégicos. Um entrevistado observou que não há um alinhamento completo entre os servidores e a missão, visão e valores da instituição, atribuindo isso à falta de comunicação: "Não acredito que haja alinhamento dos servidores e da própria instituição com a vinculação, a missão, visão e valores, principalmente pela falta de comunicação" (Entrevistado D2). Ele acrescentou que muitas ações dos servidores parecem mais resultado do histórico individual do que de um alinhamento estratégico consciente: "Também vejo uma desconexão entre os objetivos estratégicos e as ações de comunicação institucional. Parece ser mais ações isoladas do que ações estratégicas alinhadas a esses objetivos" (Entrevistado D2).

Nesse sentido, segundo Rego (1986, apud Moresco, 2020), a comunicação interna é determinante para desenvolver e manter um clima organizacional favorável, contribuindo para o cumprimento de metas e objetivos estratégicos e promovendo o crescimento nas atividades, serviços e produtos da instituição. Entretanto, também foi verificado que há dúvidas se a missão

da instituição realmente motiva os servidores: "Será que essa missão, que é a missão do Ifes, ela te faz levantar da cama? Que tem que dizer, aquilo te dá um propósito, te dá um sentido da sua vida, é aquilo que te motiva" (Entrevistado D1).

Nesse sentido, compreende-se a importância de campanhas e divulgações claras dos documentos institucionais: "A gente podia fazer algumas campanhas, né?" (Entrevistado D1). Outro entrevistado mencionou a necessidade de uma comunicação mais objetiva e direta para alinhar todos os servidores com a missão e os valores da instituição: "Eu acho que a comunicação deveria pensar num meio de chegar com mais objetividade aos servidores" (Entrevistado C2). Dessa forma, torna-se relavante abordar sobre o endomarketing e sua relação com a comunicação interna, considerando que ambos os conceitos compartilham interesses comuns e se fortalecem mutuamente. Conforme França (2013), o endomarketing não é comunicação interna, mas a comunicação interna é uma ferramenta poderosa para o sucesso do endomarketing. Apesar de não ser o foco do presente trabalho, vale destacar que a implementação de ações de endomarketing trata os colaboradores como parceiros, melhorando as relações e o desempenho das atividades. É crucial que os colaboradores sejam os primeiros a saber das novidades, evitando a sensação de desconforto e desvalorização ao receber informações por fontes externas.

A comunicação busca diálogo e, sem isso, não há assertividade. A informação acontece quando um emissor passa um conjunto de dados codificados a um receptor, mas a comunicação só se completa quando a informação é compreendida, interpretada e encaminhada de volta ao emissor, caracterizando o feedback (Matos, 2014). Ruídos podem ocorrer durante esse processo, prejudicando a compreensão e o retorno da mensagem. É fundamental que os servidores sejam ouvidos, considerando que a ausência de escuta ativa pode levar a um ambiente de trabalho insatisfatório: "A comunicação é fundamental pra isso e eu tô falando, não tô falando dos meios de comunicação, na comunicação como um todo. Ela falha muito na questão de ouvir" (Entrevistado D4).

Em suma, a comunicação interna no Campus Aracruz é vista como uma ferramenta estratégica fundamental para alinhar os servidores com os objetivos institucionais e promover um ambiente de trabalho coeso e motivado. Segundo Torquato (2004, p. 54), a missão da comunicação interna é "contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas

atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos". Apesar dos desafios, a melhoria contínua das práticas de comunicação contribuirá para o fortalecimento da identidade institucional e a eficácia dos processos comunicacionais, colaborando para o sucesso estratégico da instituição.

4.2.3.4 Papel dos Gestores e Comunicação em Rede

Apesar de ser a quarta e penúltima categoria mais relevante identificada nas falas dos entrevistados, os gestores reconhecem a importância de seu papel na facilitação e promoção da comunicação interna e para a comunicação em rede.

Um dos entrevistados destacou que os gestores precisam ser proativos na comunicação, afirmando: "os gestores precisam ser mais proativos na comunicação, não só esperar que a informação chegue até eles" (Entrevistado C1). Ele também mencionou que os gestores têm a responsabilidade de promover uma cultura de comunicação aberta e transparente: "É fundamental que os gestores incentivem a troca de informações e estejam sempre disponíveis para dialogar com suas equipes" (Entrevistado C1). Isso reforça a necessidade em manter esse colaborador motivado e contente, pois tornam-se embaixadores da organização ao levarem informações do seu ambiente de trabalho – sejam elas positivas ou negativas – para casa e para seu convívio social. Kunsch (2003) destaca que a comunicação interna deve desempenhar um papel fundamental no exercício da cidadania e na valorização do ser humano, sendo crucial que seja reconhecida como um multiplicador, já que seu público também atua dessa maneira.

Além disso, os gestores são vistos como facilitadores que precisam entender e melhorar processos. Um dos entrevistados afirmou que "o gestor tem que ser o facilitador, dar apoio, entender o processo, entender os gargalos, as dificuldades e aquilo que poderia ser melhorado" (Entrevistado D3). Nesse sentido, é importante que os gestores atuem orientando e esclarecendo os papeis e atribuições de suas equipes, evitando ruídos e desencontros de informações: "Realmente é o gestor que, para mim, tem que, pelo menos, conduzir uma reflexão sobre essa questão de ficar muito claro para todos os servidores qual é o seu papel" (Entrevistado C3).

Da mesma forma, outro entrevistado reconhece a responsabilidade dos gestores na facilitação da comunicação interna, destacando que "os gestores devem facilitar o fluxo de informações e garantir que todos os membros da equipe estejam cientes das mudanças e das expectativas"

(Entrevistado C2). Ele também ressaltou a necessidade de os gestores estarem bem informados sobre as políticas de comunicação da instituição para poderem implementá-las efetivamente: "Os gestores precisam conhecer bem a política de comunicação para poder aplicá-la corretamente em suas equipes" (Entrevistado C2). De acordo com Bueno (2009), a política de comunicação vai além de uma simples intenção, representando um compromisso da organização em promover um relacionamento de qualidade com seus stakeholders. Isso reflete uma filosofia ou modelo de gestão que, nas organizações modernas, deve estar comprometida com a ética, transparência, profissionalismo, proatividade e cidadania.

A comunicação interna é vista como uma ferramenta essencial para os gestores no gerenciamento de suas equipes. Um dos entrevistados afirmou que "a comunicação interna é uma ferramenta fundamental para a gestão de equipes, permitindo que os gestores mantenham todos informados e alinhados com os objetivos da instituição" (Entrevistado D3). "Os gestores devem comunicar de forma clara e consistente, evitando mal-entendidos e promovendo um ambiente de trabalho harmonioso" (Entrevistado D3).

Houve críticas à falta de envolvimento dos gestores na comunicação. Um entrevistado comentou que "o papel do gestor é fundamental e, na minha opinião, os gestores não estão cumprindo com esse papel de um modo geral. As pessoas de um modo geral não sabem o que está acontecendo na escola" (Entrevistado C1). Outro entrevistado destacou a importância dos gestores para comunicar objetivos estratégicos: "A gestão é fundamental para que os objetivos estratégicos da instituição sejam comunicados" (Entrevistado D2). Também considerou os gestores essenciais para alinhar a comunicação e os objetivos: "Eu entendo que ele tem um papel fundamental, porque é o gestor que vai repassar a estratégia. É o gestor que vai repassar, por meio de comportamento ou ação, quais são os valores que ele quer que sejam divulgados na cultura da organização" (Entrevistado D1).

Finalmente, é destacado que a comunicação por parte do gestor é crucial para o clima organizacional. Um dos entrevistados afirmou que "é extremamente importante, porque é do gestor que sai a proposta, é de lá que sai a informação" (Entrevistado C2). Outro entrevistado considera o gestor como principal responsável pela comunicação e transformação das informações em propostas efetivas: "O papel do gestor e a forma como ele vai conduzir as informações, ela é fundamental para transformar isso, transformar essas informações, não em conflitos, mas em propostas efetivas para a instituição" (Entrevistado D4).

Azevedo e Mendes (2019) reforçam a importância dos gestores direcionarem seus esforços, prioritariamente, para as necessidades do público interno, de forma a incluir a comunicação interna como fator estratégico e de sucesso organizacional. Dessa forma, as recomendações visam possibilitar aos gestores do Ifes - Campus Aracruz a implementação de melhorias significativas na eficácia da sua comunicação interna, promovendo um ambiente de trabalho mais coeso e motivado, e assegurando que todos os servidores estejam alinhados com os objetivos institucionais, fortalecendo tanto a identidade institucional, como também o sucesso estratégico da instituição.

Sobre a comunicação em rede entre os campi do Ifes, é identificada como uma área que apresenta diversas oportunidades e desafios e conforme definição que consta na Política de Comunicação do Ifes (2016, p. 36),

> a comunicação em rede consiste na articulação de ações, estratégias, processos e canais para a realização de um esforço comunicacional que envolve o Ifes como um todo. Ela atende a objetivos institucionais e pode se desdobrar em ações que são realizadas em datas ou comemorações especiais (aniversário do Instituto), ou campanhas com objetivos determinados (processo seletivo, mobilização nacional direcionada pelo Ministério da Educação).

A partir das entrevistas, é possível verificar a importância de um alinhamento eficaz entre os gestores e a necessidade de articulação entre os diferentes campi para garantir a coesão e a eficiência na comunicação interna. Entre os desafios identificados na comunicação em rede entre os campi do Ifes está a falta de articulação e integração entre os diferentes campi e a reitoria. Um entrevistado mencionou que "não existe uma articulação, ações coordenadas para que a comunicação institucional entre a reitoria e os campi sejam ordenadas e coordenadas, articuladas. Me parece que sejam ações isoladas e independentes" (Entrevistado D2).

Também foi ressaltado sobre a necessidade de uniformização dos procedimentos e da própria comunicação dentro da instituição: "Demandaria de um esforço grande para que pudesse existir maior integração, maior articulação, uniformização, tanto dos procedimentos quanto da própria comunicação que a instituição faz" (Entrevistado D2). Essa falta de articulação sistêmica é vista como um grande desafio, especialmente em uma instituição descentralizada: "E não faz seu papel sistêmico, na minha opinião. O que é importantíssimo numa instituição descentralizada" (Entrevistado D3). A efetiva implementação da Política de Comunicação, que visa promover coesão e alinhamento dos procedimentos na instituição, enfrenta desafios devido ao

desconhecimento dos gestores do campus. Conforme a Política de Comunicação do Ifes (2016), as diretrizes, posturas e normas comuns propostas são essenciais para fortalecer a identidade institucional. No entanto, esse potencial só pode ser plenamente realizado se os gestores estiverem devidamente informados e capacitados para aplicar o documento de forma eficaz.

A necessidade de uma comunicação sistêmica também foi destacada pelos entrevistados. Um deles observou que "a unidade sistêmica tem que trabalhar de forma sistêmica, trazendo diretrizes que aproximem as unidades, que falem a mesma linguagem" (Entrevistado D3). Também enfatizou a importância de respeitar as especificidades de cada unidade, mas com um alinhamento maior e diretrizes sistêmicas mais eficientes: "Temos que ter um alinhamento maior e algumas diretrizes sistêmicas mais eficientes" (Entrevistado D3).

A comunicação sistêmica é vista como crucial para garantir que todos os campi estejam alinhados com os objetivos institucionais e que as informações sejam disseminadas de maneira eficiente. Um entrevistado afirmou que "a comunicação tem um papel grande, mas a gente precisa, os gestores, nós como um todo, acho que a gente precisa ter um olhar sobre isso. Eu acho que isso é primordial" (Entrevistado D1).

A percepção dos gestores sobre a comunicação em rede aponta que há uma necessidade de melhorar a colaboração e a integração entre os campi, criando sistemas de comunicação que facilitem a colaboração e a troca de informações. Um entrevistado mencionou que "a comunicação em rede precisa ser mais eficiente para que as informações fluam melhor entre os diferentes setores do campus" (Entrevistado C4). Ele sugeriu que a utilização de ferramentas tecnológicas poderia ajudar a melhorar essa comunicação: "Utilizar ferramentas tecnológicas pode ajudar a melhorar a comunicação em rede, tornando-a mais rápida e eficiente" (Entrevistado C4).

Um desafio significativo mencionado foi a aparente existência de rivalidades entre os campi, que prejudica a articulação e a colaboração. Um entrevistado comentou que "campi e reitoria brigando contra outro campus, porque quero me destacar mais, eu quero aparecer mais, eu quero, poxa, por que não trabalhar em conjunto?" (Entrevistado D4). Ele também ressaltou que "essas estratégias que poderiam ser feitas em conjunto, junto com um propósito maior de pensar uma instituição única, com 22 campi, para o bem da instituição, não acontecem" (Entrevistado D4).

De modo geral, a comunicação em rede entre os campi do Ifes apresenta desafios significativos, conforme citados anteriormente, que precisam ser abordados para melhorar a eficácia e a coesão institucional. Entre eles destaca-se a questão da rivalidade e a ausência de sistemas eficazes que promovam a colaboração e a integração entre os campi. Outro ponto de destaque se relaciona com o fato da comunicação em rede pressupor a consolidação de uma rede de comunicadores do Ifes, conforme a Política de Comunicação (2016, p. 33),

> ...o que implica na estruturação dos setores de comunicação dos campi, com a constituição gradativa de equipes integradas por profissionais com as várias competências da comunicação. Ela está alicerçada também em uma perspectiva estratégica de comunicação, o que significa ir além da execução de atividades ou tarefas, com a incorporação de um planejamento em comunicação, com metas indicadas a curto, médio e longo prazos, e instâncias de análise e avaliação.

A implementação de uma comunicação sistêmica requer uma abordagem abrangente que inclua tanto a estruturação adequada dos setores de comunicação quanto o alinhamento estratégico dessa área nos planejamentos institucionais. É fundamental que haja uma implementação efetiva de estratégias que sensibilizem e ampliem o conhecimento sobre a Política de Comunicação do Ifes. Além disso, o uso de ferramentas tecnológicas modernas e a criação de sistemas que facilitem a colaboração entre os campi são essenciais para enfrentar os desafios atuais e fomentar uma cultura de comunicação aberta e transparente. Fortalecer a comunicação em rede dentro da instituição assegura que todos os membros da equipe estejam bem informados e alinhados com os objetivos institucionais, o que, por sua vez, melhora a eficácia dos processos comunicacionais.

Embora a instituição promova um evento anual destinado aos servidores em cargos de gestão e representantes de núcleos e comissões, onde ocorrem momentos de formação, debates e socialização, há uma evidente necessidade de expandir essas ações ao longo do ano. Desenvolver atividades contínuas que facilitem a integração e mantenham ativos os temas relacionados aos interesses da instituição é crucial. Essas iniciativas não apenas promovem trocas e conexões mais eficazes entre os servidores, mas também garantem uma comunicação mais coerente e alinhada com os objetivos estratégicos da instituição.

4.2.3.5 Política de Comunicação e Orientações Institucionais/Normativas

Como quinta e última categoria em termos de relevância nas falas dos entrevistados, identificam-se as diversas percepções sobre a política de comunicação do Ifes e os documentos normativos relacionados. A partir das análises das falas dos entrevistados, destaca-se os pontos principais sobre o conhecimento, aplicabilidade e eficácia desses documentos.

Um dos entrevistados afirmou que a política de comunicação é interessante, mas admite não conhecer todos os termos: "Eu acho que a gente tem uma política de comunicação interessante, não conheço todos os termos, mas eu sei que ela atende todos os aspectos que a gente precisa" (Entrevistado C1). Ele também destacou que o problema não está na política em si, mas na visão da reitoria sobre a comunicação institucional: "Quando a gente está debatendo a respeito desse tema da comunicação, na minha opinião, o nosso problema não está na nossa política. Eu acho que a nossa política é boa. Eu acho que o nosso problema está na visão, como a nossa reitoria se vê e se enxerga enquanto comunicação institucional" (Entrevistado C1). Essa questão está diretamente relacionada com a categoria anterior, onde os próprios gestores afirmam sobre a divergência de compreensão sobre o papel sistêmico da comunicação da instituição. Entendem que a atuação deveria ter maior destaque junto à comunicação dos campi, a partir de planejamentos e ações em parceria. Entretanto, percebem que a área de comunicação do Ifes atua de forma segmentada, priorizando o atendimento às demandas da reitoria e seus demais setores.

Outro entrevistado ressaltou que, embora tenha ouvido falar na política de comunicação, não a conhece em detalhes: "Já ouvi falar, mas não conheço em detalhes. Não conheço em detalhes" (Entrevistado D1). Essa falta de conhecimento detalhado também foi mencionada por outros gestores, indicando uma possível lacuna na disseminação e no entendimento completo da política.

Há uma percepção de que os documentos normativos podem ser idealistas e distantes da realidade prática da instituição. Um entrevistado comentou que "as políticas são documentos que aparentam, que demonstram talvez uma condição ideal, muitas das vezes um pouco filosófica sobre determinado tema. Pode ser que tenha acontecido isso também na comunicação. Foge muito do que é a complexidade do contexto institucional" (Entrevistado D2). Ele também apontou que esses documentos muitas vezes são criados por grupos que não entendem todo o

contexto institucional, resultando em políticas pouco efetivas: "Tenho uma dificuldade com a questão de política, porque elas tendem, de novo, elas tendem a ser feitas por um grupo de pessoas que nem sempre entendem todo o contexto em que estão" (Entrevistado D2).

Outro gestor sugeriu que a política de comunicação deve estar em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e com a missão, visão e valores do Ifes: "Eu acho que o Ifes tem que estar, a política tem que estar em consonância com o nosso PDI e com a nossa missão, visão e valores" (Entrevistado D3). Ele também destacou que a política precisa ser revisada para incorporar novas tecnologias e tendências, especialmente aquelas relacionadas a reuniões virtuais e protocolos remotos: "De uma maneira formal do documento, talvez seja o caso de serem revistos os pontos em relação às atualizações das tecnologias e das tendências" (Entrevistado C1). Na versão mais recente do Plano de Desenvolvimento Institucional do Ifes – 2019/2024, não é identificado sobre a Politica de Comunicação do Ifes, o que pode demonstrar a falta de importância dedicada à temática na instituição.

Um dos desafios mencionados é a criação de uma cultura de informação dentro do Ifes. Um entrevistado afirmou que "todo mundo preocupado em fazer documento, fazer papel, fazer não sei o que, e essas coisas não melhoram a comunicação de fato, porque precisa existir uma cultura de informação" (Entrevistado C1). Ele sugere que o Ifes deve se concentrar em amadurecer sua comunicação interna de forma efetiva, além de criar documentos normativos.

Outro entrevistado mencionou que, embora tenha ouvido falar na política de comunicação, ele depende do setor de comunicação para orientações práticas: "Eu não preciso acessar a política, eu vou e consulto. Então, por isso que eu falo que eu conheço pouco. Eu conheço o que eu já consultei" (Entrevistado C2). Isso indica que a implementação prática da política pode ser facilitada através de consultas diretas com o setor de comunicação, mas também revela uma dependência que pode ser mitigada com um maior conhecimento da política por parte dos gestores.

Outro entrevistado destacou que a comunicação falha na questão de trazer informações de maneira clara e útil para o dia-a-dia dos campi: "Eu penso que no desenvolvimento deva atender, mas de fato a comunicação, ela falha. Ela falha na questão mesmo de trazer informação como ela, como acontece dentro do Ifes" (Entrevistado D4). Ele sugere que a política de comunicação deve ser redesenhada para tornar-se mais prática e aplicável ao contexto diário

dos campi.

Nesse sentido, as entrevistas demonstram que, embora a política de comunicação do Ifes seja considerada boa por alguns gestores, há uma falta de conhecimento detalhado e uma necessidade de atualização para refletir novas tecnologias e práticas. A criação de uma cultura de informação é vista como essencial para a eficácia da comunicação interna, e há uma percepção de que os documentos normativos precisam ser mais práticos e alinhados com a realidade institucional. Dessa forma, essas questões devem ser consideradas para que o Ifes possa melhorar a eficácia de sua comunicação interna e garantir que todos os membros da instituição estejam bem informados e alinhados com os objetivos estratégicos.

Assim, finalizada a análise das entrevistas a partir das cinco categorias definidas, apresenta-se as discussões dos resultados.

4.3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados desta pesquisa, tanto da etapa quantitativa quanto qualitativa, apresenta um panorama abrangente e interconectado sobre a comunicação interna no Campus Aracruz do Ifes, evidenciando tanto pontos fortes quanto áreas que necessitam de melhorias significativas. A comunicação interna é amplamente reconhecida pelos gestores como uma ferramenta estratégica essencial para o alinhamento e a eficácia das operações da instituição. As entrevistas indicam que a comunicação transparente e uniforme é vital para que os servidores estejam cientes das decisões e movimentos da instituição, promovendo um senso de pertencimento e engajamento. No entanto, foram identificadas desconexões entre os objetivos estratégicos e as ações de comunicação, apontando para a necessidade de uma abordagem mais coordenada e estratégica.

Quanto à análise geral dos resultados da etapa quantitativa sobre a comunicação interna no Campus Aracruz do Ifes e a Política de Comunicação identificou várias conclusões importantes. Em relação à distribuição por gênero, observou-se igualdade entre os respondentes, garantindo a representatividade das diferentes perspectivas. Quanto ao nível de escolaridade, 44,4% dos respondentes possuem mestrado, 30,6% têm especialização, 19,4% possuem doutorado e 5,6% possuem apenas nível superior, indicando a alta qualificação dos servidores, o que sugere a necessidade de conteúdos técnicos e detalhados na comunicação interna. Na faixa etária, 44,4%

dos respondentes possuem idade entre 36 e 45 anos, 33,3% têm mais de 45 anos e 22,2% têm entre 26 e 35 anos, sugerindo a adaptação dos canais e tecnologias de comunicação para atender melhor essa faixa etária mais experiente.

Em relação à categoria funcional, 66,7% dos respondentes são Técnicos Administrativos e 33,3% são docentes, refletindo a diversidade funcional no campus. Sobre o tempo de trabalho no campus, 50% dos respondentes têm de 11 a 15 anos de serviço, 33,3% têm de 0 a 5 anos e 16,7% têm de 6 a 10 anos, mostrando uma mistura de servidores novos e veteranos. No que diz respeito à influência da comunicação interna no desempenho das atividades, aproximadamente 86% dos respondentes (somando os que concordam plenamente e os que concordam) consideram que a comunicação interna influencia positivamente no desempenho de suas atividades. No entanto, 41,7% consideram as informações insuficientes para a execução de suas atividades, destacando a necessidade de melhoria na comunicação interna.

Em relação às falhas na comunicação interna, 47,2% afirmam que as falhas ocorrem raramente, enquanto 44,4% consideram que acontecem com frequência, sugerindo a necessidade de abordar esses problemas para melhorar a eficácia comunicativa. Sobre o acesso às informações, aproximadamente 70% dos respondentes afirmam que há condições adequadas para acessar as informações necessárias, embora ainda haja espaço para melhorias. A análise do uso dos canais de comunicação revelou que o e-mail institucional e os grupos de WhatsApp são os mais utilizados, enquanto o Sistema de Chamados é subutilizado, indicando a necessidade de promover o uso desse canal oficial.

Quanto à confiança nas informações, documentos oficiais (55,6%) e reuniões formais (16,7%) são as fontes mais confiáveis, destacando a importância de fortalecer a comunicação oficial. Em relação à adequação e eficiência dos instrumentos de comunicação, 58,3% dos respondentes consideram os canais adequados e eficientes, mas 22,2% discordam, indicando a necessidade de melhorias contínuas. Sobre a utilidade das informações divulgadas, aproximadamente 50% dos respondentes afirmam que as informações são úteis, enquanto 19,4% discordam, sugerindo a necessidade de aprimorar a comunicação interna para melhor atender a todos os servidores.

Para solicitar demandas para o setor de Comunicação, 36,1% utilizam o WhatsApp, 27,8% utilizam o e-mail institucional e apenas 16,7% utilizam o Sistema de Chamados, refletindo a preferência por canais rápidos e diretos, mas também a necessidade de promover o uso do canal

oficial. A análise do fluxo de comunicação interna indicou que o e-mail institucional e os grupos de WhatsApp são os principais canais utilizados para disseminação de informações importantes. Por fim, sobre as barreiras ou dificuldades na comunicação interna, 47,2% apontaram a centralização das informações, 25% mencionaram a falta de integração entre os servidores e 19,4% destacaram a falta de engajamento e apoio, sugerindo a necessidade de implementar estratégias para superar esses desafios e melhorar a eficácia da comunicação interna.

Quanto a análise dos resultados da etapa qualitativa, ao que se refere ao canais de comunicação utilizados no campus, identifica-se uma diversidade de ferramentas, incluindo e-mail, WhatsApp, redes sociais e o Sistema de Chamados. Enquanto o WhatsApp é visto como o canal mais eficiente para comunicações rápidas, o e-mail é preferido para comunicações formais. Contudo, a falta de pessoal no setor de comunicação foi destacada como uma limitação significativa, dificultando a gestão eficaz desses canais. A necessidade de mais recursos humanos e a clareza nos fluxos internos foram apontadas como áreas críticas para melhoria. Os dados quantitativos corroboram esses achados, mostrando uma predominância do uso de e-mail institucional e grupos de WhatsApp. No entanto, há uma lacuna significativa no uso do Sistema de Chamados, indicando a necessidade de realinhamento dos canais de comunicação para garantir que estejam em consonância com os objetivos institucionais.

Os gestores enfatizaram que uma comunicação interna eficaz é fundamental para manter um clima organizacional positivo e evitar mal-entendidos e conflitos. A comunicação clara e objetiva é vista como essencial para promover boas relações e um ambiente de trabalho harmonioso. No entanto, a sobrecarga de trabalho no setor de comunicação e a falta de recursos humanos foram identificadas como barreiras significativas para a eficácia da comunicação interna, refletindo no clima organizacional e na motivação dos servidores. A pesquisa quantitativa também destacou fragilidades na comunicação interna, como a falta de integração entre os servidores (25%) e a centralização das informações (47,2%). Esses aspectos refletem a importância de ajustar os fluxos de comunicação para garantir uma disseminação eficaz de informações e promover uma colaboração mais integrada entre as equipes.

Um dos pontos mais críticos identificados foi a falta de conhecimento dos servidores sobre a Política de Comunicação do Ifes, com 86,1% afirmando desconhecer o documento. Essa desconexão sugere uma implementação prática insuficiente da política no campus. Dessa forma, aumentar a visibilidade e o entendimento da política entre os servidores, por meio de campanhas de sensibilização e treinamentos, é fundamental para garantir que todos estejam

alinhados com as diretrizes comunicacionais institucionais, tanto ao que se relaciona com a comunicação interna quanto aos demais temas abordados no documento, que se relacionam com todas as demais áreas da instituição, como o ensino, a pesquisa, a extensão e a própria gestão.

Os gestores do campus reconhecem a importância de seu papel na facilitação e promoção da comunicação interna. A proatividade na comunicação e a promoção de uma cultura de comunicação aberta e transparente foram destacadas como responsabilidades essenciais. A comunicação em rede entre os campi foi identificada como uma área com desafios significativos, necessitando de maior articulação e uniformização dos procedimentos para garantir a coesão institucional. Isso reforça a questão da falta de conhecimento sobre a Política de Comunicação, instrumento normativo e de orientação sobre as principais informações da comunicação e sua correlação com as demais áreas do instituto.

A política de comunicação do Ifes, embora bem-intencionada, precisa ser atualizada para refletir novas tecnologias e práticas. A criação de uma cultura de informação é considerada essencial para a eficácia da comunicação interna. Os gestores sugeriram que a política precisa ser mais clara em suas diretrizes e aplicabilidade prática, facilitando a implementação e promovendo um maior alinhamento com os objetivos estratégicos da instituição.

Em suma, os resultados indicam que, embora existam aspectos positivos na comunicação interna desenvolvida no Campus Aracruz, como a valorização da comunicação transparente e a diversidade de canais utilizados, ainda há áreas que necessitam de melhorias significativas. Para alcançar um alinhamento completo com os objetivos definidos na Política de Comunicação do Ifes, é necessário diversificar os canais de comunicação, fortalecer a integração entre os servidores e aumentar o conhecimento sobre a política de comunicação da instituição. Como forma de organizar e direcionar as ações a partir dos resultados identificados, a tabela a seguir apresenta as principais sugestões mapeadas:

Quadro 7 - Sugestões de melhorias

Área	**Sugestão**
Objetivos estratégicos e Ações	Adotar uma abordagem mais coordenada e estratégica na comunicação interna

Nível de Informação e Conteúdo	Melhorar a clareza e a quantidade de informações disponibilizadas aos servidores
Falhas na Comunicação	Identificar e abordar as falhas na comunicação interna, especialmente na disseminação de informações importantes
Canais de Comunicação	Promover o uso do sistema de chamados como o canal oficial para solicitações de demandas ao setor de Comunicação, além de diversifcar os canais utilizados
Confiança na Comunicação	Fortalecer a comunicação oficial por meio de documentos formais e reuniões estruturadas
Integração e Colaboração	Promover a integração entre os servidores através de atividades colaborativas e eventos de integração
Conhecimento da Política de Comunicação	Implementar campanhas de sensibilização e treinamentos para aumentar o conhecimento sobre a Política de Comunicação
Recursos Humanos	Aumentar a equipe de comunicação para melhorar a gestão e a eficácia das ações e dos canais de comunicação
Atualização da Política de Comunicação	Atualizar a Política de Comunicação para incorporar novas tecnologias e práticas contemporâneas
Comunicação em Rede	Melhorar a articulação e uniformização dos procedimentos de comunicação entre os diferentes campi e a Reitoria
Clima Organizacional	Fomentar um ambiente de trabalho harmonioso por meio de uma comunicação clara, objetiva e participativa

Elaborado pela autora

Considerando que a Política de Comunicação define a comunicação interna como “um processo amplo, diverso e planejado que articula os distintos públicos internos de uma organização para atender a inúmeros objetivos”, é essencial reconhecer a importância de estimular a circulação

de informações qualificadas, disseminar e fortalecer a cultura organizacional, e favorecer a criação de um clima interno saudável e produtivo. Esses objetivos, pontuados na Política de Comunicação, são fundamentais para garantir que todos os membros da instituição estejam bem informados e alinhados com as metas estratégicas.

Sobre a análise da relação dos resultados com os objetivos que constam no capítulo sobre Comunicação Interna e em Rede na Política de Comunicação do Ifes, destaca-se sobre o primeiro objetivo de estimular internamente a circulação de informações qualificadas, que a pesquisa demonstrou a necessidade de melhorar a clareza e a eficácia dos canais de comunicação para garantir que informações importantes sejam disseminadas de maneira eficiente. A subutilização do Sistema de Chamados e a preferência por canais informais como o WhatsApp indicam que os servidores procuram rapidez na comunicação, mas isso compromete a oficialidade das informações. Assim, é essencial realinhar os canais de comunicação com os objetivos institucionais.

Quanto ao segundo objetivo de disseminar e fortalecer a cultura organizacional, com atenção aos valores, visão e missão, os resultados mostram que a falta de conhecimento sobre a Política de Comunicação do Ifes é um obstáculo significativo. A maioria dos servidores desconhece a política, o que dificulta a disseminação e o fortalecimento da cultura organizacional. Dessa forma, campanhas de sensibilização e treinamentos específicos são necessários para aumentar a visibilidade e a compreensão da política.

O terceiro e último objetivo, que é o de favorecer a criação de um clima interno saudável e produtivo, a comunicação interna eficaz é vista como essencial para manter um clima organizacional positivo e evitar mal-entendidos e conflitos. A falta de integração entre os servidores e a centralização das informações são barreiras que precisam ser superadas para promover um ambiente de trabalho harmonioso e coeso.

Dessa forma, acredita-se que a implementação das mudanças propostas contribuirá significativamente para uma comunicação interna mais eficaz, promovendo um ambiente de trabalho mais coeso e motivado. Ao aprimorar os canais de comunicação, aumentar o conhecimento sobre a política de comunicação e fortalecer a integração entre os servidores, a instituição poderá alcançar uma maior eficiência e eficácia em suas atividades, beneficiando tanto os servidores quanto a gestão institucional.

A seguir apresenta-se as considerações finais têm como objetivo identificar as contribuições deste estudo, bem como apontar caminhos para o desenvolvimento de novos projetos nesta área de pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar o alinhamento da comunicação interna desenvolvida junto aos servidores do Campus Aracruz aos objetivos que constam sobre o tema na Política de Comunicação do Ifes. Para atingir este objetivo, foram traçados objetivos específicos, como mapear os canais preferenciais dos servidores e os fluxos de comunicação interna, analisar os aspectos positivos e fragilidades nos fluxos e canais de comunicação interna e compreender o nível de conhecimento pelos servidores em relação à Política de Comunicação do Ifes.

Os resultados da pesquisa indicam que, apesar do reconhecimento da importância da comunicação interna, há uma desconexão entre as práticas atuais e os objetivos estratégicos definidos na Política de Comunicação do Ifes. As entrevistas e os questionários revelaram que, embora a comunicação seja vista como essencial para o alinhamento institucional, a falta de clareza nos fluxos de comunicação e a necessidade de atualização da política para incorporar novas práticas e tecnologias são desafios significativos. A discrepância entre o conhecimento dos servidores sobre a política e sua aplicação prática no campus destaca a necessidade de uma revisão e reforço na implementação da política de comunicação.

Quanto ao atendimento aos objetivos específicos, com relação ao primeiro, o mapeamento dos canais preferenciais e os fluxos de comunicação interna, a pesquisa revelou que os canais preferenciais dos servidores são o e-mail institucional e os grupos de WhatsApp, enquanto o Sistema de Chamados é subutilizado. Esta preferência por canais informais como o WhatsApp sugere que os servidores buscam rapidez e eficiência na comunicação. No entanto, essa prática pode comprometer a oficialidade e a rastreabilidade das comunicações institucionais. Portanto, há uma necessidade de alinhar melhor os canais de comunicação aos objetivos institucionais e promover uma utilização mais eficaz das ferramentas disponíveis, integrando oficialmente canais de comunicação que são amplamente utilizados pelos servidores.

Com relação ao segundo objetivo específico, de analisar os aspectos positivos e fragilidades nos fluxos e canais de comunicação interna, entre os aspectos positivos, destaca-se a compreensão da importância da comunicação interna e a percepção de que a comunicação entre as equipes é promissora. No entanto, foram identificadas fragilidades significativas, como a falta de integração entre os servidores e a centralização das informações, que dificultam a disseminação eficaz de informações. A sobrecarga de trabalho no setor de comunicação e a falta

de recursos humanos foram mencionadas como barreiras significativas para a eficácia da comunicação interna. Esses pontos refletem a necessidade de ajustar os fluxos de comunicação para garantir uma disseminação eficaz de informações e promover uma colaboração mais integrada entre as equipes, alinhando-se aos objetivos da política de comunicação.

Por fim, o último objetivo específico de compreender o nível de conhecimento pelos servidores em relação à Política de Comunicação do Ifes, a maioria dos servidores (86,1%) afirmou não conhecer a Política de Comunicação do Ifes, sugerindo uma desconexão significativa entre os objetivos da política e sua implementação prática. Essa falta de conhecimento sugere que a política não está sendo efetivamente comunicada ou aplicada. Apesar do documento estar disponível na área de Comunicação, tanto no site do Campus Aracruz como no do Ifes, os resultados indicam que a mesma não é conhecida e nem acessada. Também não é disponibilizada de forma ativa por parte da área de Comunicação. Dessa forma, a implementação de campanhas de sensibilização e treinamentos específicos é fundamental para aumentar a visibilidade e o entendimento da política entre os servidores, garantindo que todos estejam alinhados com as diretrizes comunicacionais institucionais.

Portanto, conclui-se que os objetivos propostos para a pesquisa foram alcançados, fornecendo informações relevantes e conclusivas sobre o alinhamento da comunicação interna desenvolvida junto aos servidores do Campus Aracruz aos objetivos que constam sobre o tema na Política de Comunicação do Ifes. Os ajustes necessários incluem a diversificação dos canais de comunicação, o fortalecimento da integração entre os servidores e o aumento do conhecimento sobre a política de comunicação da instituição. A implementação dessas mudanças contribuirá para uma comunicação interna mais eficaz e alinhada com os objetivos institucionais, promovendo um ambiente de trabalho mais coeso e motivado.

A presente pesquisa apresenta algumas limitações, como o fato de ter analisado somente os servidores, limitando as perspectivas dos demais públicos internos representados na Política de Comunicação, como estudantes e colaboradores. As próximas pesquisas da área podem contemplar todos os públicos internos, incluindo análises comparativas entre os diferentes perfis. Outro ponto de limitação é que a pesquisa teve mais ênfase na Comunicação Interna, havendo espaço para análises mais aprofundadas sobre a comunicação em rede, abordada em conjunto no mesmo capítulo.

Para pesquisas futuras, sugere-se que as análises qualitativas sejam ampliadas também aos servidores que não possuem cargo de gestão, possibilitando abordar diferentes perspectivas e comparações entre os diferentes perfis de públicos. Sugere-se também a realização de pesquisas com foco em análises comparativas sobre o tema com outros campi do Ifes, ou até mesmo entre outros Institutos Federais, tanto os que possuem Política de Comunicação como os que ainda não implementaram. Também recomenda-se que novos trabalhos explorem os demais temas que constam na Política de Comunicação do Ifes, como relacionamento com a mídia, comunicação nas mídias sociais, comunicação e extensão, comunicação e divulgação científica, comunicação em situações de crise, entre outros.

Pretende-se apresentar os resultados e sugestões elencadas aos gestores, como forma de contribuir nas possíveis melhorias a serem efetivadas e no desenvolvimento do tema pela instituição. O envolvimento da pesquisadora e a proximidade com o objeto empírico, considerando que a mesma atua como Relações Públicas no Campus pesquisado, contribui de forma positiva na busca de soluções para os problemas vivenciados no dia a dia e, assim, na aplicação prática dos resultados desta dissertação. Além disso, a generalização das questões elaboradas colabora para que sejam replicadas à todos os campi do Ifes, contribuindo para maior compreensão sobre o tema da comunicação interna na instituição.

Espera-se que este estudo contribua significativamente para o aprofundamento das discussões sobre a comunicação interna estratégica, incentivando a implementação de políticas de comunicação eficazes. Tal abordagem permitirá que as organizações alcancem maior eficiência e eficácia no processo de comunicação interna, impactando positivamente todas as áreas, incluindo ensino, pesquisa, extensão e gestão. Uma comunicação interna bem-estruturada promove um ambiente coeso e motivado, essencial para o cumprimento dos objetivos institucionais e a melhoria contínua das atividades organizacionais.

Além disso, os resultados deste trabalho podem servir como base para futuras pesquisas, fornecendo dados complementares para profissionais de comunicação e gestores públicos. Isso possibilitará uma análise mais aprofundada sobre a comunicação interna, a elaboração de estratégias e planos de ação conjuntos, visando reduzir impactos negativos na imagem da instituição e, consequentemente, melhorar os serviços prestados à sociedade e alcançar os objetivos institucionais.

Recomenda-se que as instituições com Políticas de Comunicação aprovadas priorizem e avaliem periodicamente seus processos de implementação, garantindo que o documento seja efetivamente estratégico e contribua para o cumprimento dos objetivos institucionais. É fundamental que a política de comunicação seja clara em suas diretrizes e que sua aplicabilidade prática seja facilitada, promovendo maior alinhamento com os objetivos estratégicos da instituição. A criação de uma cultura de informação é considerada essencial para a eficácia da comunicação interna, garantindo que todos os membros da comunidade institucional estejam alinhados e bem informados.

Portanto, a análise do alinhamento da comunicação interna desenvolvida junto aos servidores do Campus Aracruz com os objetivos da Política de Comunicação do Ifes demonstra a necessidade de contínua adaptação e inovação nas práticas comunicacionais. A implementação de uma comunicação interna estratégica e eficaz é vital para promover um ambiente de trabalho coeso e motivado, essencial para o cumprimento dos objetivos institucionais e a melhoria contínua das atividades organizacionais.

O presente trabalho preenche uma lacuna significativa na pesquisa sobre comunicação interna em instituições públicas de ensino, uma vez que o tema é pouco explorado no contexto educacional público. Além disso, enquanto muitos estudos focam na importância da elaboração e implementação de Políticas de Comunicação, poucos discutem os aspectos pós-implementação e o alinhamento específico à comunicação interna. Este trabalho, ao investigar a desconexão entre a prática comunicacional e os objetivos estabelecidos na Política de Comunicação do Campus Aracruz do Ifes, contribui para essa discussão.

Além disso, o trabalho fornece dados que informam a respeito de melhores práticas de comunicação interna em instituições semelhantes. Em resumo, não apenas contribui para a teoria da comunicação organizacional, mas também oferece recomendações práticas para gestores de comunicação em instituições públicas de ensino, promovendo uma comunicação interna mais eficaz e alinhada com os objetivos institucionais, refletindo em melhores serviços prestados à sociedade.

Este trabalho não apenas reforça a importância de uma comunicação que vá além do caráter meramente informativo, defendendo uma abordagem participativa e integradora, mas também sublinha a necessidade de alinhar a prática comunicacional com os princípios teóricos de comunicação organizacional e pública apresentados no referencial teórico. Dessa forma,

demonstra-se como esses conceitos podem e devem ser aplicados no contexto específico do Ifes para assegurar o êxito da comunicação interna e o cumprimento dos objetivos estratégicos da instituição.

Ao relacionar a comunicação pública com a comunicação interna, fica claro que a comunicação interna no Campus Aracruz do Ifes não deve se restringir à simples transmissão de informações. É essencial que evolua para um modelo mais participativo e interativo, no qual os servidores se sintam parte integrante do processo comunicacional. Esse enfoque não apenas fortalece o alinhamento com a Política de Comunicação do Ifes, mas também promove um ambiente de trabalho mais coeso e motivado, conforme evidenciado pelos resultados da pesquisa.

Por fim, se os esforços aqui dispendidos promoverem o respeito, a ampliação, a valorização e o entendimento da complexidade e da indispensabilidade da área de comunicação para os institutos e demais organizações públicas de ensino, a autora já se considerará satisfeita. Este estudo reforça a importância de políticas de comunicação bem elaboradas e implementadas, essenciais para a eficácia organizacional e a satisfação dos servidores. Além disso, contribui para as discussões acadêmicas ao abordar a comunicação pública, envolvendo a transparência, a participação cidadã e a construção de um diálogo aberto entre a instituição e a sociedade, partindo de sua comunicação interna.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Fernanda Rocha de; TREVISAN, Nanci Maziero; LIMA, Aline Poggi Lins de; et al. **Comunicação interna**. Porto Alegre: Grupo A, 2019. E-book. ISBN 9788533500464. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500464/. Acesso em: 31 jul. 2023.

ALMEIDA, Rosiani Bion de; BOLFE, Juliana Simões. O papel estratégico da Política Institucional de Comunicação na gestão universitária. XX **Colóquio Internacional de Gestão Universitária** – CIGU – 2021.

ALVES, Marília. Reflexões sobre a comunicação organizacional em órgãos públicos. **Comunicação com líderes e empregados.** São Paulo: Faculdade Cásper Líbero, p. 102-106, 2016.

ALVES, Cristiano Alvarenga. Mapeamento das Políticas de Comunicação nas Universidades Federais: análise de contexto e relação com as estratégias de ação institucional. **V Congresso da Cosmopolítica**, Curitiba, 2013.

AZEVEDO, Lauro Eduardo de; MENDES, Luís Roberto Sousa. A percepção dos colaboradores sobre a comunicação interna como ferramenta para a eficiência em uma instituição federal de ensino superior (IFES) de Minas Gerais. **Revista Húmus**, v. 9, n. 25, 2019. Disponível em: https://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/revistahumus/article/view/11409. Acesso em: 10 jul. 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70 Brasil, [1977] 2016.

BELTRAME, Marcela Monteiro de Lima Lin. **Política de comunicação em instituições de educação profissional, científica e tecnológica: proposta a partir da experiência do IFSC.** Florianópolis, 2014. 618 f. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade do Estado de Santa Catarina, SC, 2014.

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de comunicação pública. In: DUARTE, J. (Ed.). **Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

BRASIL. [Constituição (1988)] **Constituição da República Federativa do Brasil**: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações determinadas pelas Emendas Constitucionais de Revisão nos 1 a 6/94, pelas Emendas Constitucionais nos 1/92 a 91/2016 e pelo Decreto Legislativo no 186/2008. – Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2016.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias.** São Paulo: Saraiva, 2009.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: alinhando teoria e prática.** Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

CALHEIROS, Moises; CARVALHO, Celia. A Importância da institucionalização de uma Política de Comunicação nas Universidades Federais. **Conexões: revista de relações públicas e comunicação organizacional**, Manaus, v.03, n.05, p. 01-20, jan. - jun. 2020.

COLBARI, A. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In SOUZA, E. M. **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional**: uma abordagem teórico-conceitual. Vitória: EDUFES, 2014. p. 241-272

CRUZ, Adriano C. Silva; AGUIAR, Jeferson Bruno Silva. A Comunicação interna na perspectiva dos servidores públicos: um estudo de caso de uma universidade. **Revista Comunicação e Informação**, Goiânia, v. 23, p. 1-18, 2020.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. João José Azevedo Curvello, 2002.

DANIELS, Tom D.; SPIKER, Barry; PAPA, Michael. **Perspectives on organizational communication**. 4th ed. Dubuqu: Brown & Benchmark Publishers, 1997.

DUARTE, Jorge. Comunicação pública. In: BOANERGES LOPES (org.). **Gestão em comunicação empresarial: teoria e técnica.** Juiz de Fora: Produtora Multimeios, v.1, 2007, p.63-71.

DUARTE, Jorge Antonio Menna; NASSAR, Paulo; MAIA, Lincoln Macário (Orgs.) **Glossário de Comunicação Pública.** São Paulo: Aberje Editorial/ABCPública, 2020.

DUARTE, Jorge. Sobre a emergência do(s) conceito(s) de comunicação pública. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania.** São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2011. p.121-134.

FALKHEIMER, Jesper; HEIDE, Mats. Comunicação estratégica: uma introsução. **Routledge,** 2018.

FÉLIX, Joana D'arc Bicalho. Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica. **A Visão de 23 Renomados Autores em 5 Países**, v. 23, p. 143-188, 2020.

FRANÇA, Ana S. **Comunicação Empresarial.** São Paulo: Atlas, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 6. ed. São Paulo: Atlas 2017.

GODOY, Arllda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf. Acesso em: 18 de agosto de 2024.

HASWANI, Mariângela Furlan. **A comunicação estatal como garantia de direitos: foco no Brasil, na Colômbia e na Venezuela**. 220 fl. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Programa de Pós-Graduação em Integração da América Latina, Universidade de São Paulo, 2010.

HEIDE, Mats e cols. Expandindo o Escopo da Comunicação Estratégica: Rumo a uma Compreensão Holística da Complexidade Organizacional. **Revista Internacional de Comunicação Estratégica** , v. 12, n. 4, pág. 452-468, 2018.

HOLANDA, Ana Emília Galvão; DE MEDEIROS BRANDÃO, Pâmela. Comunicação integrada em uma universidade pública: um modelo para análise situacional na perspectiva da teoria da comunicação integrada e da análise de redes sociais. **Revista Observatório**, v. 5, n. 4, p. 502-524, 2019.

INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2019**. 2014. Disponível em: https://www.ifes.edu.br/images/stories/Res_CS_48_2019_-_PDI_-_Anexo.pdf. Acesso em: 23 de jan. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. Institucional – O Ifes. Disponível em: https://www.ifes.edu.br/o-ifes. Acesso em 30 julh. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO – CAMPUS ARACRUZ. Nota oficial. Disponível em: https://aracruz.ifes.edu.br/noticias/247-ultimas-noticias/17390-nota-oficial. Acesso em: 22 jul. 2024.

INVISTA EM ARACRUZ...Disponível em https://www.invistaemaracruz.com.br/ Acesso em 28 jul. 2023.

KOÇOUSKI, Marina. Comunicação pública: construindo um conceito. **Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas. São Paulo: ECA/USP**, p. 71-96, 2012.

KOTLER, Felipe. **Kotler sobre marketing** . Simon e Schuster, 2012.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Universidade e comunicação na edificação da sociedade.** São Paulo: Edições Loyola. 1992.

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

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas. In: MATOS, Heloiza (ORG.). **Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas.** São Paulo: ECA/USP, 2013. Parte 1, p. 3-13

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica. **A Visão de 23 Renomados Autores em 5 Países**, v. 23, p. 87, 2020.

LIKELY, Fraser. **Securing the function the greatest protection**. Strategic Communication Management, 12(3), 15, 2008.

LOUREIRO, Marlene. Visão estratégica da comunicação interna nas organizações municipais – estudo de caso. **REVISÃO VISUAL. International Visual Culture Review/Revista Internacional De Cultura Visual**, 10 (4), 1–13. 2022.

MACNAMARA, Jim; GREGORY, Ana. Expandindo a Avaliação para o Progresso Comunicação Estratégica: Além do Rastreamento de Mensagens para a Escuta Aberta. **REVISTA INTERNACIONAL DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA** , v. 12, n. 4, pág. 469-486, 2018.

MACHADO, Margareth Dias. Comunicação interna no contexto de instabilidade das relações de trabalho. **Contemporânea**, 10(1), 1-15, 2012.

MALTA, Luciana Gomes. **Alinhamento da Política de Comunicação à gestão estratégica organizacional em uma instituição pública de ensino.** 2018. 123 f.; Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2018.

MARÇAL, Daniel De Jesus; COSTA FILHO, Bento Alves Da; COHEN, Eric David. **Eficácia do processo de comunicação interna numa instituição federal de ensino superior**. Encontro dos Programas de Pós-graduação Profissionais em Administração - EMPRAD, FEA/USP, São Paulo, 17 e 18 de novembro de 2020. Disponível em: https://sistema.emprad.org.br/2020/arquivos/16.pdf. Acesso em: 18 de agosto de 2024.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação Empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. 2 ed. revisada e ampliada. Barueri, SP: Manole, 2009.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação Empresarial sem Complicação: Como Facilitar a Comunicação na Empresa**, pela Via da Cultura e do Diálogo. 3, ed. Barueri: Manole, 2014.

MARTINUZZO, José Antonio. **Seis questões fundamentais da comunicação organizacional estratégica em rede.** Mauad Editora Ltda, 2013.

MEN, L. **Comunicação interna estratégica.** Management Communication Quarterly, 28 (264-284), 2014.

MORESCO, Marcielly, C. et al. **Assessoria de Comunicação.** Porto Alegre: SAGAH, 2020.

NETO, Belmiro Ribeiro da S. **Comunicação Corporativa e Reputação**. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, Filipa Neiva Santos. Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. **Media & Jornalismo**, v. 18, n. 33, p. 61-74, 2018.

PREDIGER, Solange. **A implementação de uma política de comunicação organizacional integrada, estratégica e pública em uma instituição federal de ensino superior: um modelo a partir da experiência da UFSM**. 2023. Tese (Doutorado em Comunicação) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2023.

RUÃO, Teresa. **A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional.** 2016.

RUCK, Kevin; WELCH, Mary. **Valorizando a comunicação interna; perspectivas da gerência e dos funcionários. Public relations review** , v. 38, n. 2, p. 294-302, 2012.

SEVERINO, João Batista Donizete. **Análise das Práticas de Marketing do Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM)**. 2018. 105f. Dissertação (Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto - Instituto Politécnico do Porto. Porto, 2018.

SILVA, Heloiza Dias da. A comunicação no Poder Executivo Federal: o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO**, 19, 2006, Brasília.

SILVA, Maria de Fátima Barros. **O Sistema de Comunicação como gerador de resultados positivos no IFAM: um estudo de caso no Campus Manaus - Distrito Industrial.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2013.

SILVA, Joelma Soares da; et al. ***A relação entre comunicação organizacional Interna e motivação: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior***. Revista Expectativa, v. 11, n. 1, p. 123-144, 2012.

SILVA, Sónia Cristina Melo; RUÃO, Teresa; GONÇALVES, Gisela. **O estado de arte da Comunicação Organizacional: as tendências do século XXI.** 2020.

SILVEIRA, Moisés Lemes da. **Política de comunicação para instituições educacionais: o caso da rede metodista de educação**. Tese (doutorado em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2012.

SHARMA, Priti R. **Organizational Communication: Perceptions of Staff Members' Level of Communication Satisfaction and Job Satisfaction.** 2015. 132f. Tese (Doutorado em Educação e Liderança Educacional) - Department of Educational Leadership and Policy Analysis. East Tennessee State University. Electronic Theses and Dissertations. Paper 2481. https://dc.etsu.edu/etd/2481

SCROFERNECKER, Cleusa Maria Andrade. As políticas de comunicação interna das universidades gaúchas. In: XXVI **CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO**, 2003, Belo Horizonte. Anais [...] Minas Gerais: Intercom, 2003.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política.** 2 ed. São Paulo:Pioneira Thomson Learning, 2004.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação nas Organizações: Empresas privadas, instituições e setor público [conceitos, estratégias, planejamento e técnicas]** . Summus Editorial, 2015.

WELCH, Mary. Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication, **Public Relations Review**, Volume 38, Issue 2, 2012, Pages 246-254, ISSN 0363-8111.

YIN, R. K. (2014). **Case Study Research: Design and Methods.** 5th ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

ZÉMOR, Pierre. **La Communication Publique**. PUF, Col. Que sais-je? Paris, 1995. Tradução resumida do livro por Elizabeth Brandão. Disponível em: https://comunicacaopublicaufes.files.wordpress.com/2011/12/comunicacaopublica-pierrezemor-traducao.pdf em: 30 julho 2023.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Identificação do perfil dos servidores

01) Sexo

( ) Masculino
( ) Feminino
( ) Outro

02) Qual seu nível de escolaridade?

( ) Ensino Médio
( ) Superior
( ) Especialização
( ) Mestrado
( ) Doutorado
( ) Pós-doc

03) Qual sua faixa etária?

( ) 18 a 25 anos
( ) 26 a 35 anos
( ) 36 a 45 anos
( ) Acima de 45 anos

04) Você faz parte de qual categoria funcional?

( ) Docente
( ) Técnico Administrativo

05) Qual seu tempo de trabalho na instituição?

( ) de 0 a 5 anos
( ) de 6 a 10 anos
( ) de 11 a 15 anos

Percepção sobre a comunicação interna do Campus e Política de Comunicação do Ifes

06) Quais os principais canais de comunicação que você utiliza para RECEBER informações no seu ambiente de trabalho? (obrigatória)

( ) E-mail institucional
( ) Telefone (ramal)
( ) Redes sociais (Instagram do Campus)
( ) Redes sociais (Facebook do Campus)
( ) Site do Campus
( ) Conversa entre colegas
( ) Grupos de Whatsapp
( ) Murais

07) Compreendo a comunicação que recebo: (obrigatória)

( ) Concordo plenamente
( ) Concordo
( ) Não concordo, nem discordo
( ) Discordo

( ) Discordo totalmente

08) Quais os principais canais de comunicação que você utiliza para TRANSMITIR informações no ambiente de trabalho? (obrigatória)

( ) E-mail institucional
( ) Telefone (ramal)
( ) Grupos de Whatsapp
( ) Conversa entre colegas
( ) Outros

09) Me sinto uma pessoa informada sobre o que acontece no dia a dia do Campus: (obrigatória)

( ) Concordo plenamente
( ) Concordo
( ) Não concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

10) Considero que a comunicação interna influencia no desempenho das minhas atividades (obrigatória)

( ) Concordo plenamente
( ) Concordo
( ) Não concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

11) Em que medida você tem as informações necessárias para a execução de suas atividades? (obrigatória)

( ) Não tenho as informações de que preciso
( ) Tenho as informações adequadas
( ) As informações que tenho são insuficientes
( ) Nunca tenho as informações adequadas
( ) Não sei opinar

12) Como as informações mais importantes chegam até você? (obrigatória)

( ) Em reuniões com os chefes ou coordenadores
( ) Em reuniões informais com colegas
( ) Em documentos oficiais (comunicados, ofícios, manuais, etc)
( ) Nas redes sociais e/ou site
( ) Grupos de Whatsapp
( ) E-mail institucional
( ) Não chegam

13) Você confia mais nas informações quando elas chegam por meio de: (obrigatória)

( ) Conversas informais com colegas
( ) Conversas informais com chefes ou coordenadores
( ) Documentos oficiais (comunicados, ofícios, manuai, etc)
( ) Nas redes sociais do Campus (Facebook e Instagram)
( ) No site do campus
( ) Grupos de Whatsapp

( ) Reuniões formais

14) Em relação às falhas na comunicação você considera que: (obrigatória)

( ) Nunca acontece
( ) Acontece raramente
( ) Acontece com frequência
( ) Sempre acontecem

15) Quando você acha que algo está errado no Campus com quem você conversa sobre o assunto? (obrigatória)

( ) Falo para o (a) chefe ou coordenador (a)
( ) Fala para qualquer superior
( ) Falo para os (as) colegas
( ) Não falo para ninguém
( ) Não sei a quem recorrer

16) O que você considera barreira ou dificuldade para o desempenho da comunicação interna no Campus? (obrigatória)

( ) Centralização das informações
( ) Falta de integração entre os servidores
( ) Falta de colaboração e apoio dos gestores
( ) Falta de engajamento por parte dos envolvidos no processo
( ) Outros

17) Me sinto informado (a) sobre as ações desenvolvidas no Campus nas áreas deEnsino, Pesquisa e Extensão: (obrigatória)

( ) Concordo plenamente
( ) Concordo
( ) Não concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Dicordo totalmente

18) Como você avalia a comunicação interna do Campus Aracruz? (obrigatória)

( ) Adequada
( ) Adequada, mas muito tímida
( ) Inadequada
( ) Não existe esse tipo de participação

19) Quando necessito de alguma informação para solucionar algum problema em meu ambiente de trabalho, consigo ter fácil acesso e solucioná-lo rapidamente: (obrigatória)

( ) Concordo plenamente
( ) Concordo
( ) Não concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

20) Os instrumentos pelos quais RECEBO as comunicações internas são adequados e eficientes. (obrigatória)

( ) Concordo plenamente

( ) Concordo
( ) Não concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

21) A maior parte das informações divulgadas pelos veículos de comunicação interna tem utilidade para mim: (obrigatória)

( ) Concordo plenamente
( ) Concordo
( ) Não concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

22) A comunicação interna da equipe da qual faço parte tem ocorrido de forma promissora: (obrigatória)

( ) Concordo plenamente
( ) Concordo
( ) Não concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

23) No Campus existem condições adequadas de acesso às informações necessárias para desempenhar as atividades sob minha condução: (obrigatória)

( ) Concordo plenamente
( ) Concordo
( ) Não concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

24) No caso de haver qualquer acontecimento de meu interesse no Campus, recebo as devidas informações, completas e em tempo hábil: (obrigatória)

( ) Concordo plenamente
( ) Concordo
( ) Não concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

25) As informações necessárias à execução das atividades cotidianas no Campus são compartilhadas entre as pessoas. (obrigatória)

( ) Concordo plenamente
( ) Concordo
( ) Não concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

26) Você conhece a Política de Comunicação do Ifes? (obrigatória)

( ) Sim
( ) Não

27) Caso tenha respondido sim, identifique os temas que constam na Política e você percebe que são desenvolvidos no Campus (pode ser escolhida mais de uma opção):

( ) Memória institucional
( ) Comunicação em rede (entre os campi)
( ) Capacitação dos servidores para atuarem como fonte para a imprensa
( ) Manutenção de relacionamento com a impresa
( ) Gestão das mídias sociais do Campus
( ) Comunicação científica
( ) Divulgação científica
( ) Jornalismo científico
( ) Comunicação e Extensão
( ) Divulgação dos projetos, programas e eventos da área de Extensão
( ) Procedimentos sobre institucionalização de ações, projetos e programas de Extensão
( ) Comunicação como suporte e promoção aos eventos
( ) Campanha de ingresso dos processos seletivos
( ) Comunicação em situações de crise
( ) Atuação do Comitê de Crise
( ) Boas práticas de comunicação e relacionamento durante a crise

28) Marque as opções de guias, manuais que já conhece ou utilizou (pode ser mais de uma opção): (obrigatória)

( ) Política de Comunicação
( ) Manual de Aplicação da Marca
( ) Guia de Conduta de Mídias Sociais
( ) Guias de Eventos
( ) Guia de Fotografia
( ) Guia de Padronização de Documentos do Ifes
( ) Manual de Gestão de Crises
( ) Manual de Gestão de Mídias Sociais
( ) Manual de Formatura
( ) Menu de mídias para Processos Seletivos
( ) Orientações sobre a comunicação do Ifes no período eleitoral
( ) Guia Prático de Comunicação
( ) Não conheço nenhum destes

29) Qual a forma que utiliza, prioritariamente, para solicitar demandas para o setor de Comunicação? (obrigatória)

( ) Sistema de Chamados
( ) E-mail
( ) Whatsapp
( ) Pessoalmente
( ) Outros

30) Escreva abaixo sugestões de melhorias para a comunicação interna no Campus Aracruz.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

O roteiro desta entrevista foi adaptado de Malta (2018), de sua dissertação intitulada "Alinhamento da Política de Comunicação à Gestão Estratégica Organizacional em uma Instituição Pública de Ensino".

A) Dados do entrevistado (apenas para registro da entrevistadora e análise dos dados das entrevistas – não serão divulgados)

- Data da entrevista
- Nome
- Gênero
- Idade
- Formação
- Cargo efetivo no Campus Aracruz
- Tempo de serviço no cargo
- Função
- Tempo nesta função
- Setor de atuação

B) Questões da entrevista

1) No seu entendimento, qual a finalidade e a importância da Comunicação Interna na instituição (para o Ifes e para o Campus Aracruz)?

2) Você conhece os serviços de comunicação interna oferecidos pelo campus Aracruz? Quais você utiliza? E como você os solicita?

3) Quais os canais de comunicação do Campus Aracruz você mais utiliza? Com que frequência e finalidade?

4) Você entende que a comunicação nestes canais é eficaz, que é compreendido e alcança seus objetivos? Como poderia ser mais eficiente?

5) Considerando que o Ifes tem como:

Missão "Promover educação profissional, científica e tecnológica pública de excelência, integrando de forma inovadora o ensino, a pesquisa e a extensão para a construção de uma sociedade democrática, justa e sustentável"

Visão "Ser referência em educação profissional contribuindo para o desenvolvimento tecnológico e sustentável do Espírito Santo, com reconhecimento nacional e internacional"

Valores "Comprometimento, consolidação equânime, integração, ética, transparência, inovação, gestão democrática, inclusão e diversidade".

Você acredita que os servidores estão alinhados a eles? Como acredita que a comunicação interna poderia contribuir para o alcance dos mesmos?

6) Entre os objetivos estratégicos do Ifes estão:

"Comunicar o valor do Ifes para a sociedade;

Intensificar a relação com setor produtivo e arranjos sociais e culturais;

entre outros que constam no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Ifes.

Como você percebe a atuação da Comunicação no alcance dos objetivos estratégicos da instituição, e, especificamente, em sua área de atuação no Campus? Como poderia ser mais efetiva?

7) Você conhece ou já ouviu falar da Política de Comunicação do Ifes? Acha que suas normativas e orientações sobre a Comunicação Interna e Organizacional refletem os propósitos da visão, missão e valores da instituição?

8) No seu entendimento, a Comunicação Interna no Campus vem atuando de forma estratégica, de forma a contribuir na manutenção de uma imagem institucional positiva, de facilitar os fluxos informacionais, promover um bom clima organizacional e, consequentemente, serviços de qualidade para a sociedade? Explique sua resposta.

9) Como você entende o papel do gestor na comunicação interna desenvolvida no Campus Aracruz?

10) No seu entendimento, você entende que a comunicação interna tem relação e influencia no clima organizacional? Como avalia o clima interno do campus?

11) Como avalia a comunicação em rede no Ifes, considerando as articulações de ações, estratégias, canais e processos entre os campi?

12) Entende que os canais de comunicação interna do campus e do Ifes são segmentados de acordo com o perfil dos servidores? Seus conteúdos se ajustam a necessidade de informações? Que tipos de conteúdos acredita que seriam relevantes para serem abordados na comunicação interna?

13) Entende que a estrutura atual do setor de comunicação atende a demanda do campus? O setor atua estrategicamente?

14) De um modo geral, como você avalia as ações de comunicação interna do Campus?

15) Por fim, dê sugestões de temas e/ou tópicos a serem abordados na próxima revisão da Política de Comunicação do Ifes, incluindo orientações específicas para a comunicação interna que achar relevante.

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas
Av. Fernando Ferrari, 514 - Campus Universitário - GoiabeirasCEP. 29075-910 - ES – Brasil

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Sou Kenya Cristina Locatelli de Oliveira Chimali, pesquisadora da UFES, e realizo uma pesquisa para compreender a percepção dos servidores do Campus Aracruz sobre a comunicação interna desenvolvida no Campus, possibilitando analisar a eficácia da Política de Comunicação do Ifes, sob orientação da Dra. Flávia Meneguelli Ribeiro Setubal. Para isso, será aplicado um questionário para todos os servidores do campus e realizadas entrevistas com diretores e gestores, como representes de cada área.

Este documento é um convite para que você participe da pesquisa. Não haverá despesas ou benefícios diretos, mas pretende-se oferecer contribuições para os interessados em entender o tema pesquisado. Ao participar desta pesquisa será solicitado que fale de sua experiência com a comunicação interna desenvolvida no campus, suas preferências e opiniões, bem como sugestões sobre o que pode ser melhorado. Se permitir, gravarei a entrevista para não perder detalhes das informações. A gravação será disponibilizada apenas aos pesquisadores e, cinco anos após a sua transcrição, ela será apagada. Caso não deseje que seja gravada basta informar.

A pesquisa segue critérios da ética em pesquisa com seres Humanos conforme Resoluções nº 466/2012 e 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. Os dados de identificação dos participantes são sigilosos. Os resultados obtidos farão parte de uma dissertação de mestrado e serão publicados em periódicos e eventos científicos. Para não identificar os respondentes nos dados será utilizado um código, sem identificação pessoal.

A participação na pesquisa não envolve grandes riscos, será solicitado apenas respostas ao questionário e relato verbal e voluntário sobre opiniões e experiências. Se achar necessário, a qualquer momento pode não responder uma pergunta, encerrar ou cancelar sua participação, sem qualquer prejuízo ou justificativa.

Após estes esclarecimentos, solicito o seu consentimento em duas vias, uma do pesquisador e outra do participante, de forma livre e esclarecida para a sua participação nesta pesquisa. Por favor, coloque o seu nome, a data e assine abaixo:

Eu,_____após receber as informações sobre a pesquisa concordo em participar e estou ciente dos seguintes direitos:

- ✓ a garantia de receber informações a qualquer dúvida relacionada com a pesquisa;
- ✓ a liberdade de deixar de participar da pesquisa a qualquer momento;
- ✓ a segurança de não ser identificado nos dados, mantendo o anonimato das informações e a garantia de que estas serão mantidas e utilizadas somente para fins de pesquisa;
- ✓ o conhecimento que não receberei qualquer incentivo financeiro pela minha participação;
- ✓ a segurança de que não terei nenhum prejuízo ou punição por não participar da pesquisa;
- ✓ Tenho ciência do exposto e manifesto, livremente, meu desejo em participar da pesquisa.

Vitória, ES,__de____de____.

_____

Rubricas:

_____

Assinatura do Pesquisador
Kenya Cristina Locatelli de Oliveira Chimali - e-mail: kenyalocatelli@yahoo.com

Orientadora: Profª. Drª. Flávia Meneguelli Ribeiro Setubal - Universidade Federal do Espírito Santo – UFES. Tel.: 4009-7725 - E-mail: flavia.setubal@ufes.edu.br

Rubricas: