

ARTIGO ORIGINAL

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA FACULDADE MUNICIPAL NO ESPÍRITO SANTO

ORIGINAL ARTICLE

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

Ingrid Kícella da Silva¹

Letícia Lima Soeiro²

Elisa Fabris de Oliveira³

Faculdade de Ensino Superior de Linhares – FACELI, Brasil

RESUMO

O presente estudo pretendeu conhecer as práticas da comunicação organizacional utilizadas por uma faculdade pública municipal. Para alcançar o objetivo, realizou-se um estudo de caso com funcionários e alunos da instituição. Como resultado, verificou-se a necessidade de aprimoramento da imagem pública e da superação da prática de uma comunicação mecanicista, evoluindo para uma comunicação humanizada.

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

ABSTRACT

The present study aimed to know the practices of organizational communication used by a municipal public faculty. To achieve the objective of this research, a case study was carried out with employees and students from the institution. As a result, was a need to improve the public image and overcoming the practice of mechanistic communication, evolving towards humanized communication.

Keywords: Communication; Organizational Communication; Higher Education Institution.

1 INTRODUÇÃO

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

¹ Bacharel em Administração de Empresas pela FACELI. E-mail: ingridkicella@gmail.com.

² Bacharel em Administração de Empresas pela FACELI. E-mail: leticia.soeiro@gmail.com.

³ Publicitária, Doutora e Mestre em Psicologia pela Universidade Federal do Espírito Santo, professora da FACELI. E-mail: elisa.fbrs@gmail.com.

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

Diante do exposto, o presente estudo teve como objetivo conhecer e identificar possibilidades de melhoria das práticas de comunicação organizacional utilizadas pela faculdade pública municipal do Espírito Santo.

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

2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: HISTÓRIA, CONCEITOS E PRÁTICAS

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

Os precursores norte-americanos buscavam entender a comunicação nos âmbitos industriais e de negócios (KUNSCH, 2009). Os esforços estavam em ver a capacidade comunicativa dos dirigentes da época. Até a década de 1960, os

estudos voltavam-se para os efeitos que a comunicação descendente provocava nas relações entre os executivos e seus subordinados (KUNSCH, 2009). O fator primordial era compreender a relação dominante que os padrões tinham sobre os empregados.

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

Décadas depois surgia a necessidade de conhecimento prático e operativo das atividades empresariais (FARIAS, 2009). Portanto, entendia-se que era primordial que os instrumentos fossem testados para compreensão dos mais relevantes aspectos da comunicação. Nesse sentido, a visão predominante era de que os meios têm maior relevância que os envolvidos na comunicação. Ressalta-se, porém, que mais recentemente essa ideia foi contestada e passou-se a considerar que a participação humana é fundamental no processo da comunicação organizacional (PALUDO, 2013; CAVENAGHI; SEOLIN-DIAS; MARCHIORI, 2018). Nesse sentido, Marchiori (2018) afirma que há um novo paradigma que entende a “comunicação para além da racionalidade técnica”, e que prioriza o que a autora denomina de interação dialógica.

Nesse contexto mais contemporâneo, estão reunidas diversas visões complementares sobre a comunicação ideal, tais como as visões que criticam o instrumentalismo e mecanicismo das fases anteriores - perspectiva crítica -; a percepção do recurso humano como fundamental e merecedor de valorização dentro do processo comunicacional (PUTNAM; PHILIPS; CHAPMAN, 2004; KUNSCH, 2006) - perspectiva humanística -; a ideia de que a comunicação precisa ser vista sob um viés estratégico, com atuação específica, sendo ela de extrema importância para o alcance dos objetivos e do sucesso organizacional – perspectiva da visão estratégica da comunicação (CARDOSO, 2006); e a visão que ressalta a

importância fundamental da cultura organizacional no processo da comunicação (MARCHIORI, 2018; BENTO, ABBUD, 2018).

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

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

3 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

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

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

No que se refere aos fluxos, para Kunsch (1986), o fluxo descendente acontece dos altos escalões para a base, e costumam ser oficiais e formais. Enquanto que o ascendente advém de meios informais, como rádio peão ou rádio corredor, pois é onde circulam as fofocas e assuntos diversos (TOMASI; MEDEIROS, 2009). Por meio do fluxo lateral é possível obter maior ajustamento dos pensamentos entre as pessoas que compõem o mesmo nível de hierarquia, ao passo que o diagonal ocorre de forma transparente e ágil entre os departamentos (TOMASI; MEDEIROS, 2009). Já o fluxo circular, para Gortari e Gutiérrez (1990, apud KUNSCH, 1986, p. 86), compreende “todos os níveis sem se ajustar as direções tradicionais e seu conteúdo pode ser tanto mais amplo quanto maior for o grau de aproximação das relações interpessoais”. Desse modo, o fluxo circular apresenta-se mais eficiente quando há maior interação no ambiente de trabalho, e se mostra essencial para o contexto contemporâneo, em que se busca a comunicação do tipo dialógica (MARCHIORI, 2018). Na visão de Torquato (2004), os fluxos descendente e ascendente constituem a existência da empresa. Mas, para ele, os fluxos de comunicação ascendente e lateral devem ser prioritários, pois a comunicação descendente, de nível estratégico, é vista como elitizada por seus detentores serem geralmente de altos escalões, deixando pouco espaço para participação.

Em relação às redes comunicativas, a rede informal se dá conjuntamente com a rede formal e está correlacionada “a conversa, a livre expressão do pensamento, as manifestações dos trabalhadores sem o controle da direção administrativa” (KUNSCH, 1986, p. 83). Para Macareno e Terciotti (2013), a rede formal geralmente é descendente, escrita para transmitir assuntos técnicos, burocratizada e utilizada oficialmente.

3.1 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO CENÁRIO ATUAL: O MIX DE COMUNICAÇÃO

Em meio às mudanças inovadoras e tecnológicas, não é suficiente manter um modelo único e simples de comunicação nas empresas. Munareto (2013) comenta que ao se formular estratégias de comunicação é pertinente identificar a cultura da empresa, pois é nela que podem ser encontradas as características organizacionais. Torquato (1998) propõe que é através da cultura que os comportamentos são conduzidos e vinculados aos objetivos organizacionais.

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

Basicamente, a missão da comunicação interna é desenvolver clima favorável que facilite conduzir as estratégias estabelecidas pela organização (TORQUATO, 2004). Já a comunicação administrativa se desenvolve paralelamente à comunicação interna. Enquanto esta visa proporcionar os meios de integração mais adequados, a comunicação administrativa envolve os processos comunicacionais, tendo por finalidade a orientação, atualização, ordenação e reordenação das atividades (LUPETTI, 2007).

A comunicação institucional, por sua vez, é o campo encarregado por constituir credibilidade na imagem de uma organização, demonstrando seu lado público (KUNSCH, 1986). Dessa forma, mais do que se oferecer como produto, é imprescindível que a organização manifeste e aponte as razões pela qual existe na sociedade, assumindo sua responsabilidade social (CORREA, 1995).

A função de promover os resultados dos produtos e serviços pertence a comunicação mercadológica (LUPETTI, 2007). O marketing não apenas está relacionada à divulgação de produtos e serviços como também as ações que são

desencadeadas para distinguir as marcas. De um modo geral, a comunicação integrada objetiva a unificação dos programas comunicativos, estabelecendo aumento da competitividade organizacional.

Ainda que a teoria já tenha clareza na forma ideal de se desenvolver os diferentes setores da comunicação em prol da comunicação integrada, na prática, nem sempre o trabalho conduzido pelas organizações ocorre da melhor forma, especialmente em instituições de caráter público. Diante desse cenário, Hedler e outros (2015) realizaram um estudo sobre as barreiras de comunicação em uma organização do governo do Distrito Federal. O objetivo da pesquisa foi analisar a comunicação interna entre as unidades administrativas (HEDLER et al., 2015). Os pesquisadores identificaram que as barreiras que impedem a transparência, a agilidade da informação entre funcionários são de caráter pessoal, assim, sendo imprescindível a capacitação dos colaboradores.

4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL APLICADA À GESTÃO PÚBLICA

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

Torquato (2004) diz que tanto as organizações públicas quanto as privadas, se posicionam como parte da sociedade, como um órgão social que precisa ter voz e vez. Assim, as organizações utilizam da comunicação como ferramenta para se comunicar, dando informações de conveniência aos cidadãos e de auto esclarecimento (TORQUATO, 2004).

Portanto, para que os processos comunicativos sejam gerenciados de forma responsável e translúcida garantindo à sociedade total acesso às informações sobre a gestão pública, é imprescindível que haja controle na transparência de todos os atos. Os atos públicos praticados pelos agentes, representantes da população, devem expor as informações, levando em conta a obrigatoriedade de acesso a elas.

Com isso, a Lei nº 12.527/ 2011 de Acesso às Informações Públicas – LAI foi criada para assegurar o direito fundamental de acesso à informação. Portanto, a comunicação em instituições de caráter público é caracterizada como uma responsabilidade e obrigação legal. Nesses termos, estudar a forma como a comunicação organizacional tem sido praticada em instituições públicas, como é o caso da faculdade estudada, apresenta relevância acadêmica e também estritamente ligada ao âmbito social.

5 MÉTODO

O presente trabalho caracterizou-se como um estudo de caso exploratório (SEVERINO, 2016) e descritivo (VERGARA, 2005). A amostra do estudo voltou-se para os diferentes públicos da faculdade, contemplando gestor, funcionários e alunos. O gestor configurou-se como um dos três membros que compõem a direção. Optou-se por não identificar exatamente o cargo do participante, de modo a manter seu anonimato.

Em relação aos funcionários, a instituição tem um total de 97 servidores, subdivididos em 25 cargos, conforme listagem oficial fornecida pela instituição. Desse total, participaram dez colaboradores ocupantes dos seguintes cargos: coordenação de curso; professor; agente administrativo; técnico municipal; auxiliar de biblioteca; servente; secretária acadêmica; e coordenador de comissão especial. Estes participantes foram selecionados através de sorteio.

Sobre os alunos, na ocasião da coleta, a faculdade possuía um total de 1.140, sendo 316 estudantes de Administração; 490 de Direito; e 334 de Pedagogia. Para a seleção dos respondentes, optou-se por convidar todos os representantes de turma. Adotou-se essa estratégia de amostra não-probabilística, considerando a necessidade de limitar o tamanho amostral e contemplar alunos comunicativos e envolvidos com a instituição em função da técnica de grupo focal. Assim, convidaram-se os 26 líderes e 26 vice-líderes daquele momento, dos quais 17 líderes e 6 vice-líderes compareceram para participar do estudo.

As técnicas de coleta empregadas foram: entrevistas semiestruturadas (WALLIMAN, 2015), aplicada à direção e aos servidores, e três grupos focais, realizados com os alunos. A técnica do grupo focal tem como objetivo suscitar debates entre os participantes, alcançando informações que poderiam passar despercebidas se fossem coletadas com outros instrumentos (WALLIMAN, 2015; FLICK, 2013).

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

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

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

Quadro 1: Colaboradores da faculdade participantes

| Funcionário | Função | Sexo | Tempo de Trabalho na Instituição |
|---------------|------------------------|-----------|----------------------------------|
| Gestor | Direção | - | 2 anos e 10 meses |
| Funcionário A | Coordenador de Curso | Masculino | 8 anos |
| Funcionário B | Professor | Masculino | 3 anos |
| Funcionária C | Agente Administrativo. | Feminino | 3 anos e 10 meses |
| Funcionário D | Técnico Municipal | Masculino | 3 anos |
| Funcionário E | Professor | Masculino | 3 anos |
| Funcionário F | Coordenador de Curso | Masculino | 5 Anos |
| Funcionária G | Auxiliar de Biblioteca | Feminino | 3 anos e 10 meses |

| | | | |
|---------------|----------------------|-----------|-----------------|
| Funcionária H | Servente | Feminino | 1 ano e 6 meses |
| Funcionária I | Secretaria Acadêmica | Feminino | 2 anos |
| Funcionário J | Comissão especial | Masculino | 1 ano e 1 mês |

Fonte: Elaborado pelas autoras.

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

Ao serem questionados sobre o contato que os funcionários têm uns com os outros, foi identificado que a comunicação administrativa entre os setores é eficaz. É percebido também que as mensagens passadas entre os setores são objetivas e que, geralmente, chegam a tempo hábil para realização das tarefas, porém, verifica-se que há certo prejuízo no processo já que as informações são transmitidas somente pelo site.

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

É possível perceber que a comunicação ocorre formalmente, sem proximidade e interações. Observa-se que o processo de comunicação administrativa da instituição cumpre com a finalidade de orientar, atualizar, ordenar e reordenar as atividades (LUPETTI, 2007), mas sem que haja humanização, diálogo e interação nesse percurso (KUNSCH, 2006; MACRHIORI, 2018).

A Funcionária H diz que na faculdade a Direção é quem determina o que deve ser feito, não permitindo abertura para diálogo: “Um manda e os outros obedecem.

Não tem opinião, só uma opinião é a que vale”. Essa ideia leva à compreensão de um fluxo comunicacional vertical e descendente.

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

Podemos perceber que a Direção considera o modelo de comunicação empregado satisfatório. Já na opinião dos funcionários, ele precisa ser aperfeiçoado, para que seja mais dialogado e menos formal, considerando o ponto de vista de todos. A importância dessa comunicação aproximativa é confirmada por autores como Costa (2016) e Marchiori (2018), que ressaltam a necessidade de elaborar políticas de gestão da informação de forma mais dialogada e que considere a participação e a constituição dos sujeitos envolvidos ao longo de todo o processo comunicativo.

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

Portanto, apesar do fluxo de informações funcionar com clareza e eficácia entre os setores, existem falhas na comunicação, pois não há abertura para discussão, tornando a comunicação engessada e com clima organizacional desfavorável. Em virtude da atual situação, é visto que a instituição descumpriu com a missão da comunicação interna que é, de acordo com Torquato (2004), proporcionar integração dos funcionários e desenvolver clima favorável.

Ao ser questionada sobre os veículos e redes existentes, a Direção disse que utiliza os diversos canais de comunicação, como: e-mail, WhatsApp, comunicação pessoal ou por meio de documentos oficiais. De forma generalizada, os funcionários

concordaram e disseram que os canais de comunicação mais utilizados entre setores são: e-mail, WhatsApp e telefone, quando se trata de algo urgente.

Dentre os veículos de comunicação o mais utilizado é o e-mail, um canal eficiente, mas que mantém um tipo de comunicação formal e pouco humana. A rede formal geralmente é utilizada de forma escrita para transmitir assuntos técnicos, burocratizada e utilizada oficialmente (MACARENCO; TERCIOTTI, 2013). E, por isso, não deve ser recorrida para todas as situações.

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

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

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

Sobre a imagem da faculdade, observa-se que ela leva em conta tanto o público interno, que são os alunos e colaboradores, quanto o público externo, que se

refere a população de Linhares e arredores, e todos aqueles que podem vir a estudar na instituição, que é pública.

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

Além disso, constatou-se por meio do relato dos funcionários que a comunicação institucional precisa desenvolver medidas mais constantes e permanentes de divulgação da faculdade. O Funcionário E relata sobre as melhorias que devem ser implantadas: “[...] A comunidade tem que ver que a faculdade está aqui e eu posso usar não só como matriculados, como alunos regulares, mas de diversas formas. Então essa relação tem que ser constante”. Na visão dos alunos, a comunidade não conhece a faculdade, não sabe que existe uma Instituição de Ensino Superior pública e municipal:

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

Considerando esse aspecto, observa-se a fragilidade do trabalho de comunicação desenvolvido pela instituição em prol de sua imagem, já que

O relacionamento com os públicos de interesse deve ter como foco o fortalecimento constante da percepção positiva. A comunicação precisa reforçar de forma intensa o posicionamento da marca, fazendo com que seja lembrada e suas ações sejam reconhecidas positivamente (OLIVEIRA; FRANCO, 2018, p. 77).

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

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

A gestão pública envolve diversos âmbitos e responsabilidades, e a comunicação eficiente e transparente é uma delas. Nesse sentido, sendo a IES uma autarquia de caráter público, sua comunicação junto à comunidade caracteriza-se não só como uma necessidade como uma obrigação. Dessa forma, é fundamental que se busque melhor interação e maior alcance comunicacional, para que a população possa entender que a faculdade pertence a ela (KUNSCH, 2012).

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

Nesse contexto, a Direção afirma o seu compromisso e garante que “As informações são repassadas levando em consideração a pertinência, a urgência e a necessidade da circulação da informação. Também é importante frisar que há

transparência em todo o processo de comunicação na IES”. A fala condiz com os preceitos da gestão pública e com os achados de Costa (2016), no que se refere a divulgação dos atos como ferramenta de transparência.

Entende-se, assim, que a instituição cumpre com os princípios da gestão pública da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988). Quanto aos aspectos da publicidade, em uma análise primária, percebe-se que a faculdade divulga os serviços que são ofertados, assegurando minimamente o direito de acesso à informação (Lei 12.527/ 2011). Mas é indispensável ressaltar a necessidade de se empenhar mais na divulgação para a comunidade, que é quem custeia a instituição e para quem ela existe.

A estratégia organizacional também foi ponto de investigação. Nesse quesito, verificou-se que colaboradores e alunos entendem que a comunicação trabalhada deveria ser mais atual e dinâmica, com uma linguagem moderna e condizente com público-alvo, os jovens. Na percepção do Funcionário A, a gestão da faculdade possui uma estratégia alinhada e coerente, mas novamente voltada para a atuação administrativa e mecanicista. Além disso, parece seguir uma comunicação pouco adequada para o público jovem, restringindo-se a percepções formais e restritas do passado (KUNSCH, 2002).

Como resultado, também podemos observar que há um conflito cultural no espaço estudado. Os valores e o comportamento comunicacional da gestão são mais tradicionais, enrijecidos, formais, enquanto que tanto funcionários quanto alunos têm uma cultura mais moderna, dinâmica e humanística. Essa contradição reflete-se tanto nas diferentes percepções e avaliações da comunicação realizada, como nas estratégias adotadas ou sugeridas e nos próprios canais de comunicação gerenciados por eles, como o perfil das mídias sociais oficial da faculdade e o perfil do DCE. Essa divergência pode ser entendida como um complicador e uma barreira para o sucesso comunicacional.

Perante o exposto, observamos que o modelo simplificado, otimizado e tradicional empregado na gestão da comunicação da faculdade é suficiente para o funcionamento administrativo da organização, mas não para a construção de uma

imagem positiva e o engajamento satisfatório com colaboradores, alunos e comunidade externa. Seguindo as orientações de Lupetti (2007), entende-se que a organização necessita de um planejamento interativo, unificado, instrutivo e participativo, e que abarque as diferentes percepções de seus públicos e que os conduza para uma cultura unificada, compartilhada e coerente com o seu alvo, que são os alunos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

Conforme foi possível observar, os fluxos são bem conduzidos, garantindo o bom andamento da comunicação - especialmente a administrativa - dentro da instituição. Entretanto, é inegável que quando a comunicação parte somente de hierarquias maiores para as menores, como foi identificado por meio da predominância da comunicação descendente, tem-se um fluxo de informação de menor aproveitamento e desapropriado para uma instituição onde deve prevalecer a gestão democrática. Assim, é correto afirmar que esse mecanismo é desfavorável para o alcance satisfatório da comunicação interna, e a maneira capaz de mudar esse aspecto é humanizar a comunicação da instituição, priorizando o fluxo do tipo circular e integrativo.

Através das entrevistas, verificou-se ainda que gestão e colaboradores utilizam como principal veículo de comunicação o e-mail institucional, como forma de padronizar a comunicação entre os setores, assim como foi encontrado que, para os

alunos, é o site institucional que regula a comunicação formal. Constatou-se também que são os grupos de WhatsApp e as redes sociais os meios pelos quais a comunicação circula informalmente sem seguir uma determinação específica da faculdade.

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

De um modo geral, conclui-se que a comunicação no dia a dia da instituição é funcional, porém destaca-se que precisa de melhorias e, para isso, é fundamental a assessoria de um profissional capacitado que se dedique exclusivamente à função. Uma proposta complementar é criar projetos que possibilitem que os próprios alunos auxiliem nesse trabalho de comunicação, uma vez que a instituição ministra disciplinas e cursos sobre marketing, comunicação organizacional, gestão pública e outras áreas afins. Nesse sentido, desenvolver grupos de estudo e de extensão seria duplamente interessante, possibilitando tanto a formação como a criação de canais específicos de comunicação, a exemplo, *podcasts*, rádio ou jornal.

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

REFERÊNCIAS

BENTO, Mateus da Silva; ABBUD, Maria Emilia de Oliveira Pereira. Cultura e comunicação organizacional: uma análise da produção científica brasileira contemporânea. **Revista Cadernos de Comunicação**, v. 22, n. 2, p.154-173, 2018. Disponível em: < <https://periodicos.ufsm.br/ccomunicacao/article/view/29693> > Acesso em: 15 de outubro de 2021.

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

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição [da] República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: <https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988_26.06.2019/art_37__a_sp>. Acesso em: 12 ago. 2019.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Dispõe sobre os procedimentos a serem observados pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, com o fim de garantir o acesso a informações. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: 12 de ago. 2019.

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

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

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

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

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

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

GALINDO, Daniel dos Santos. A comunicação integrada de marketing e o seu caráter multidisciplinar. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.).

Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos. v. 1. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 217-233.

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

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

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

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

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

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

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

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

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização. 2. ed. São Caetano: Difusão Editora, 2018.

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

OLIVEIRA, Aline Rangel de; FRANCO, Fabiana Campos. superando crises com a reputação: análise do case Samarco. **Destarte,** v. 8, n. 1, p. 73-91, 2018. Disponível em: <<http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/destarte/article/viewFile/8904/47967237>> Acesso em: 15 de outubro de 2021.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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