

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: CONCEITOS INTRODUTÓRIOS E A GESTÃO EDUCACIONAL

ORGANIZATIONAL COMMUNICATION: INTRODUCTORY CONCEPTS AND EDUCATIONAL MANAGEMENT

Gustavo Alexandre de Oliveira Silva¹
André Vasconcelos da Silva²

Resumo: A comunicação eficiente e eficaz entre os membros de uma instituição de ensino é um pré-requisito para o sucesso de tal organização. A literatura mostra que a comunicação interna é um dos principais aspectos das atividades gestoras e que as práticas de comunicação são fundamentais para a gestão organizacional. O objetivo desta pesquisa foi descrever teoricamente a concepção de comunicação organizacional, abordando questões gerais, na organização pública e no ensino.

Palavras-chave: Comunicação interna. Práticas de comunicação. Gestão organizacional. Eficácia institucional

Abstract: Efficient and effective communication among members of an educational institution is a prerequisite for the success of such organizations. Literature has shown that internal communication is one of the main aspects of management activities and that communication practices are essential to

¹ Cientista da Computação e Licenciado em Letras: Português/Inglês, Mestre em Gestão Organizacional pela UFG. Atualmente é professor efetivo de Computação e Coordenador Geral de Ensino, Pesquisa e Extensão do Instituto Federal do Triângulo Mineiro – Campus Paracatu. gustavoalexandre@iftm.edu.br

² Doutor em Ciências do Comportamento (UnB). Coordenador e Pesquisador do Laboratório de Análise do Comportamento Organizacional e do Consumo (UFG/RC/CGEN), Professor Associado e membro permanente do Mestrado de Gestão Organizacional da Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Goiás, Regional Catalão (PPGGO/UFG/RC/CGEN). andre.silva.ufg@gmail.com

Recebido em 27/04/2020

Aprovado em 27/07/2020

organizational management. The aim of this research was to theoretically describe the concept of organizational communication, addressing general issues, in public organization and in teaching.

Keywords: Internal Communication. Communication Practices. Organizational. Management, Institutional Efficiency

1. INTRODUÇÃO

A comunicação é uma das principais ferramentas – se não a principal – para o desenvolvimento do ser humano. Todo o processo de evolução humana é permeado por esta capacidade. A comunicação tem adquirido agilidade, extensão e importância extraordinárias nas últimas décadas do século passado. E atualmente, ela representa uma poderosa ferramenta para o questionamento de certezas e rompimento de paradigmas diante das crises econômicas, climáticas, culturais e de valores (Passadori, 2009). Assim, a comunicação pode se tornar um poder transformador da história do homem e do mundo.

A comunicação pode ser entendida como o processo pelo qual um indivíduo ou uma organização (chamado aqui de emissor – com todas as suas particularidades, qualidades e defeitos) entra em comunhão com outro indivíduo ou organização (chamado aqui de receptor – com todas as suas particularidades, qualidades e defeitos). Este processo por si só já remete a uma série de atritos e problemas, pois como indivíduos, temos nossas características e personalidades que já são motivos para grandes divergências e discussões, e como organizações, temos nossa cultura e nosso comportamento organizacional bem definidos. A cultura organizacional é de fundamental importância para as organizações assim como a análise de seu comportamento.

De acordo com Vasconcelos-Silva, Todorov e Silva (2012), a compreensão da cultura organizacional se faz primordial. Os autores evidenciam que os estudos das organizações são marcados por múltiplos conceitos, o que acaba por indicar a existência de diferentes modelos teórico-metodológicos de análise e investigação que abordam as organizações como um processo ou uma entidade, e ao se propor o estudo da cultura organizacional a partir de relatos dos empregados ou dos gestores, busca-se inferir sobre os fenômenos culturais (Vasconcelos-Silva, Todorov e Silva, 2012). Assim, as práticas de comunicação dentro de uma organização são um fenômeno social que pode ser estudado através de questionamentos e relatos de funcionários e dirigentes da instituição.

Dentro de uma instituição pública, os processos de comunicação interna e externa são de extrema importância para a gestão e também para a manifestação direta ou indireta do comprometimento do funcionário. De acordo com Silveira (2008), a comunicação organizacional é essencial para todas as organizações e a comunicação eficaz ainda é um grande desafio a ser enfrentado. Silva (2004) afirma que a compreensão errônea de mensagens e informações pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso organizacional. De acordo com a autora, a boa comunicação é essencial para a eficácia de qualquer instituição, pois garante novos valores da vida organizacional, como transparência e cidadania. E isso não pode ser diferente em uma instituição federal de educação tecnológica, pois qualquer organização em atividade – e uma instituição de ensino deve ser considerada uma organização – é, por natureza, um sistema aberto e interativo suportado por uma rede de processos articulados, onde os canais de comunicação existentes dentro dela e entre esta e o seu meio envolvente são irrigados por informação (Braga, 2000).

Dessa forma, as práticas de comunicação das atividades gestoras adotadas dentro de uma instituição de ensino são de extrema importância para se medir o sucesso ou não de tal instituição e devem ser pensadas e implementadas de forma a obter o sucesso desejado pela organização. As instituições precisam possuir uma comunicação interna integrada com políticas globais estabelecidas,

estratégias delineadas e programas de ação voltadas para todo o pessoal do ambiente interno e dispor de canais e instrumentos diversos que permitam todas as áreas da instituição atuarem sinergicamente (Kunsch, 2003).

De acordo com Petrucci (2011), essa nova realidade vem sendo denominada de instituições de ensino multicampi. O autor afirma que a gestão dessas instituições não pode ser a mesma que se aplicada a instituições já cristalizadas e sedimentadas. Assim, uma série de dificuldades começa a surgir nessas instituições, sendo uma delas a falha de comunicação.

Nesse cenário, os meios de comunicação modernos conseguiram criar um mundo que ultrapassa os muros de uma organização e dessa forma, nota-se que a comunicação fragmentada não mais satisfaz as necessidades desse novo mundo (Tavares, 2005). As mudanças de paradigma exigem que a comunicação organizacional não seja mais isolada e sim integrada, pois o trabalho em conjunto e cooperativo atendem agora as necessidades dos funcionários de uma organização na busca da construção do conhecimento e aumento da produtividade (Tavares, 2005). Dessa forma, o envolvimento e o comprometimento dos funcionários é algo a ser buscado pelos gestores da organização.

Tavares (2005) verificou que a abertura de um espaço para o desenvolvimento da comunicação interna dentro de uma empresa, buscando a integração de todas as pessoas que fazem parte da organização para que elas possam conhecer e tomar parte do negócio como um todo, é o resultado de um mercado cada vez mais competitivo. De acordo com a autora, as organizações estão permanentemente procurando maior produtividade, por meio de mudanças e adaptações nas estruturas, estratégias, políticas, cultura da organização, etc., visando, assim, o posicionamento nesse mercado.

A comunicação organizacional e as práticas de comunicação adotadas pelas organizações são vitais para o sucesso de qualquer instituição e na consolidação da cultura organizacional. Vasconcelos-Silva, Todorov e Silva (2012) salientam que é primordial a compreensão da cultura organizacional para a satisfação das demandas organizacionais. Os autores afirmam que, uma organização para viabilizar suas condições de sobrevivência e atingir seus objetivos devem disponibilizar as mais variadas estratégias de planejamento para lidar com indivíduos em interação (Vasconcelos-Silva, Todorov e Silva, 2012).

Assim, considerando as particularidades e especificidades das organizações de educação tecnológica e o potencial da comunicação na gestão nestas situações, pode-se pensar que a investigação da relação existente entre as práticas de comunicação na gestão educacional e a cultura organizacional escolar são metas a serem alcançadas por todo gestor educacional. Além disso, tais apontamentos são também relevantes para a compreensão científica dos processos inerentes aos estudos sobre processos organizacionais e os estudos que envolvem o vínculo do indivíduo com o trabalho e a organização. Dessa forma, a análise da eficácia das práticas de comunicação das atividades gestoras no desenvolvimento do planejamento de uma comunicação organizacional integrada deve ser algo que todo gestor almeje e algo que todo pesquisador deva desvendar.

O sucesso de uma organização está diretamente ligado aos resultados alcançados pela instituição que pode ser atingido a partir do momento em que as pessoas envolvidas no processo se comprometem com os objetivos, metas e cultura da organização (Tavares, 2005). De acordo com a autora, tal comprometimento pode ser alcançado por meio de uma comunicação interna eficaz. Uma instituição de ensino tem como meta principal e imediata a correta execução dos pressupostos contidos em seu projeto político-pedagógico e a eficiente absorção de tais pressupostos por seus funcionários, colaboradores e clientes. O gestor educacional é a figura que deve tentar garantir que tais objetivos sejam alcançados e com eficiência satisfatória.

Vários estudos apontam que a comunicação eficiente e eficaz entre os membros de uma instituição é um pré-requisito para o sucesso de tais organizações (Moenaert, 2000) e vários outros

afirmam que a comunicação ineficiente é um dos fatores mais comuns de insucesso dentro das organizações (Moenaert, 2000; Sosa, 2002).

Carneiro et al. (2005) afirmam que não é possível descrever o sucesso de uma organização fazendo-se uso simplesmente de uma única métrica. De acordo com os autores, diversas perspectivas deverão ser consideradas para se avaliar se o sucesso foi alcançado ou não. Para os autores, o conceito de desempenho organizacional é algo complexo e multifacetado, e uma única definição ou abordagem de tal conceito seria considerada incorreta e incompleta. Portanto, uma multiplicidade de abordagens seria a mais adequada.

Nesse cenário, fica evidente que a comunicação interna nas organizações exerce um papel muito importante no desempenho organizacional das instituições, tanto nas interações sociais quanto no desenvolvimento dos processos das organizações. Para Sachuck e Machado (2013), a comunicação é um aspecto importante nos processos sociais que se desenrolam no espaço organizacional, visto que o processo comunicativo nas instituições é amplamente responsável pela produção de sentidos no trabalho. Para as autoras, existe uma linguagem organizacional que está presente e disseminada nas instituições e a ampliação do vocabulário organizacional de tal linguagem seria extremamente útil para a geração de novas formas de pensar as práticas organizacionais que estão muitas vezes estagnadas em razão da utilização de uma linguagem que não representa de fato a articulação necessária entre o pensar e o expressar (Sachuck e Machado, 2013).

Desta forma, objetiva-se descrever teoricamente a concepção de comunicação organizacional, abordando questões gerais, na organização pública e no ensino

2. A comunicação: aspecto básicos

A comunicação é um processo de troca de mensagens verbais e não verbais através de uma variedade de meios que propiciam condições para que esse processo ocorra de forma clara e contínua (Bateman e Snell, 2013). De acordo com os autores, a mensagem deve ser transmitida para o destinatário através de algum canal e é essencial que esta mensagem seja interpretada e compreendida pelo destinatário nos mesmos termos como pretendido pelo remetente. Assim, pode-se dizer que a comunicação é um processo de duas vias e a mesma é incompleta sem um *feedback* do destinatário para o remetente sobre a forma como a mensagem foi absorvida por ele.

De acordo com Terciotti e Macarenco (2013), para que o ato comunicativo ocorra, são necessários alguns elementos fundamentais para o processo. As autoras afirmam que a ausência de um desses elementos pode comprometer todo o processo de comunicação. A figura 1 ilustra o ato comunicativo configurado de acordo com as autoras (Terciotti e Macarenco, 2013).

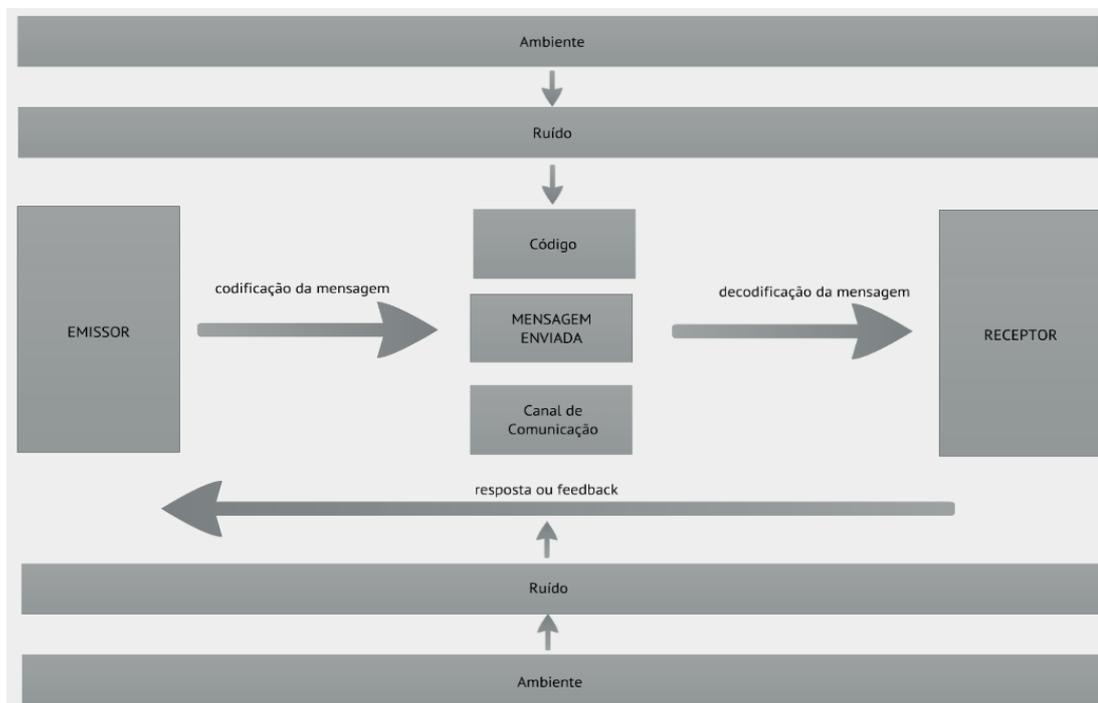


Figura 1 – Processo de Comunicação
(Adaptado de Terciotti e Macarenco, 2013)

Putnam, Phillips e Chapman (2004) afirmam que a comunicação é um conceito extensivamente presente no campo dos estudos organizacionais, mas que essa onipresença faz com que o sentido de comunicação se torne algo impreciso. Os autores afirmam que é também muito difícil distinguir o termo comunicação de outros termos relacionados como informação e canal, e dos muitos outros conceitos organizacionais que incorporam algumas das nuances do próprio termo. Em seu trabalho, *As Metáforas da Comunicação e Organização* (2004), os autores colocam em evidência a definição da comunicação pela óptica dos teóricos organizacionais clássicos e contemporâneos chegando à conclusão de que a comunicação tornou-se um termo que impregna a maioria dos tópicos nos estudos das organizações e permeia a maioria dos campos nos estudos em administração.

De acordo com Putnam, Phillips e Chapman (2004), há também uma certa confusão quanto à relação entre organização e comunicação, em ambos os níveis, teórico e prático. Os autores questionam se é a organização que determina o tipo de fluxo de comunicação ou se é a comunicação que molda a natureza da organização. Eles questionam ainda se a estrutura organizacional condiciona o fluxo das mensagens ou se os padrões de comunicação desenvolvem as estruturas e moldam o tipo de coordenação das tarefas. Os autores ainda indagam como efetivamente o contexto organizacional afetaria a comunicação e como a comunicação moldaria o contexto organizacional. Em seu estudo, os autores apresentam sete linhas de metáforas que representam diferentes ramos de pesquisa em comunicação organizacional. As metáforas são utilizadas não apenas para descrever as organizações mas também para apresentar diferentes concepções da comunicação organizacional.

Mas o que vem a ser comunicação organizacional? Koschmann (2012) tenta responder à essa questão de duas perspectivas diferentes. De acordo com o autor, comunicação organizacional é a comunicação que ocorre dentro da própria organização, ou seja, todos os processos comunicativos que ocorrem diariamente dentro de uma dada organização. Entretanto, o autor introduz uma abordagem mais

sofisticada à essa definição, onde afirma que as organizações são comunicação. Esta ideia, de acordo com Koschmann (2012), poderia radicalmente mudar a maneira que as interações humanas e a vida organizacional são compreendidas.

A primeira perspectiva de Koschmann (2012) enxerga as organizações como recipientes, e a comunicação é o que preenche este recipiente. De acordo com o autor, pode-se observar como a comunicação é moldada para adaptar-se à forma estrutural da organização assim como um líquido se adapta à forma de seu recipiente. A organização é então vista como algo que existe em separado da comunicação. Dessa forma, a comunicação é organizacional quando ocorre dentro dessas estruturas separadas que são chamadas de organizações.

A segunda perspectiva de Koschmann (2012) apresenta as organizações como comunicação. De acordo com o autor, ao invés de enxergar a comunicação como simplesmente transferência de informação, essa abordagem define a comunicação como o processo fundamental que molda nossa realidade social. A comunicação não seria somente transmitir dados e informações já formados entre emissores e receptores mas sim um processo complexo de criação e negociação contínua dos significados e interpretações que moldam nossas vidas. O autor afirma que a primeira perspectiva é necessária, e que é bem claro que a comunicação eficiente dentro das organizações é essencial. Mas a segunda perspectiva traz importantes oportunidades para análises e compreensões mais profundas.

Sabe-se que a comunicação exerce um papel de crescente importância no âmbito de uma sociedade cada vez mais moderna e complexa. De acordo com Kunsch (2003), a comunicação atingiu um estágio avançado em organizações de destaque que buscam trilhar o caminho da modernidade. A autora afirma que a demanda por gestores capacitados nessa área, tanto para o setor privado quanto para o setor público, é um indicativo promissor do novo papel que a comunicação organizacional exerce hoje na sociedade contemporânea.

Assim, inserir a Administração Pública nesse cenário moderno e extremamente comunicativo não é um empreendimento fácil. Procopiuck (2013) comenta que são poucos os trabalhos que se propõem a tratar a Administração Pública de modo sistemático e voltado para um sentido mais prático de sua aplicabilidade. Ainda de acordo com o autor, outro fator que tende a desestimular os estudos nesse campo do conhecimento é a vinculação que o senso comum tem da Administração Pública aos juízos e ideias de que ela é um campo de articulação de interesses políticos particularistas, como uma área dominada pela ciência política e pelo direito administrativo ou ainda como o espaço para aplicação de técnicas gerencialistas desenvolvidas no âmbito da administração geral (Procopiuck, 2013).

Dessa forma, a comunicação, nesse contexto público, exerce um papel essencial de desmistificar tais ideias e clarear os conceitos relativos à eficiência e práticas comunicativas dentro do setor público. Em uma revisão da literatura, Lopes e Cagliari citam Jürgen Habermas que afirma que mais do que formalizar e burocratizar os meios e procedimentos dos cidadãos, é extremamente necessário desformalizar e garantir que a comunicação prevaleça também nos órgãos de gestão pública (Lopes e Cagliari, 2011). Assim, o setor público, que pode e deve ser visto e interpretado como uma organização, também deve possuir mecanismos e meios que possibilitem a gestão eficaz de tal organização.

Nesse sentido, o papel da comunicação organizacional integrada eficaz e objetiva dentro do setor público é essencial no alcance das metas e anseios de seus usuários. De acordo com Alyushina (2010), a comunicação eficiente pode levar ao sucesso ou ao fracasso de um empreendimento público pois os gestores devem desenvolver meios de compartilhar a informação de forma eficiente entre todas as pessoas envolvidas no empreendimento, principalmente o público. Dessa forma, a governança aberta, e o compartilhamento de informações que não sejam restritas, aumenta a transparência do governo e encoraja a confiança do público (Alyushina, 2010).

Com isso, pode-se afirmar que o estudo da comunicação organizacional integrada para a administração pública é algo de extremo valor não só acadêmico mas também social, pois pode ajudar

a aprimorar as práticas comunicativas utilizados pelos gestores públicos e encurtar o distanciamento que ainda perdura entre governantes e governados. A comunicação é organizacional não somente porque ocorre dentro das organizações, mas também porque coordena as atividades e interpretações de múltiplas pessoas em uma maneira organizada e reconhecível e mantém ou altera esta maneira para ações coletivas subsequentes (Koschmann, 2012). Portanto, estudar comunicação organizacional é analisar os processos sociais fundamentais que criam e mantém as estruturas dominantes da nossa sociedade.

2.1. O indivíduo e as organizações

Todos nós vivemos em uma sociedade organizacional formada por um grande número de diferentes tipos de organizações menores e complexas que constituem parte integrante e interdependente das vidas das pessoas (Kunsch, 2003). Dentro dessa sociedade, somos indivíduos organizacionais e como tal possuímos características e competências diversas, necessárias para atender a demanda das organizações e para viver em uma sociedade complexa, interdependente e dinâmica. Etzioni (1980) já afirmava que nós, enquanto indivíduos, nascemos em organizações, somos educados por organizações e passamos a vida a trabalhar para organizações. E de acordo com Kunsch (2003), é esse conjunto diversificado de organizações que viabiliza todo o funcionamento da sociedade e permite a satisfação do indivíduo.

Etzioni (1980) enfatizou que, para satisfazer às mais diversas demandas sociais, a sociedade moderna tende a criar um número cada vez maior de organizações. O conceito clássico diz que organizações são constituídas de duas ou mais pessoas que realizam atividades de forma coordenada, por meio da mobilização de recursos e com o propósito de atingir um objetivo comum previamente definido (Gonçalves, 2009).

Vasconcelos-Silva, Todorov e Silva (2012) afirmam que o estudo das organizações é marcado por múltiplos conceitos e que a existência de diferentes modelos teórico-metodológicos aborda as organizações como um processo ou uma entidade. Os autores propõem entender a organização como a interação dinâmica entre o comportamento de seres humanos e suas realizações, tendo por base a visão da análise do comportamento. Os fenômenos sociais observáveis dentro de uma organização podem ser inferidos, segundo os autores, quando se propõe o estudo da cultura organizacional através de relatos dos empregados ou gestores. Dessa forma, a interação entre o indivíduo organizacional e a organização ficaria evidente e a relação entre organização e instituição se tornaria mais clara.

Kunsch (2003) afirma que as terminologias organizações e instituições são muitas vezes utilizadas como sinônimos para identificar agrupamentos sociais de pessoas nas suas mais distintas tipologias, sejam elas públicas ou privadas. A autora questiona se tais terminologias são de fato sinônimos e se podem ser utilizadas dessa forma. Em seu trabalho, Kunsch apresenta conceituações que procuram estabelecer possíveis diferenças entre essas terminologias com vistas a buscar um possível caminho para melhor compreender as múltiplas acepções dos termos instituição e organização.

Bernardes (1988) cita definições que dizem que uma organização tem a função de produzir bens e prestar serviços à sociedade enquanto que a função de uma instituição é a de atender à certa necessidade básica da sociedade. Ainda em relação a estas definições, o autor diz que uma organização deve possuir uma estrutura formada por pessoas que se relacionam colaborando e dividindo o trabalho para transformar insumos em bens e serviços enquanto que uma instituição é uma estrutura formada por pessoas que possuem um conjunto de crenças, valores, ideais e comportamentos comuns (Bernardes, 1988).

Kunsch (2003) indaga ainda se uma organização pode vir a assumir características de uma instituição. A autora afirma que um aspecto que deve ser considerado nesse contexto é como se processa o desenvolvimento institucional numa organização. De acordo com Pereira (1999), o processo de

institucionalização permite que uma organização se transforme em instituição quando essa assume compromissos, objetivos e valores relevantes para a sociedade e o mercado.

Nesse cenário, a comunicação organizacional tem um papel fundamental na institucionalização da organização, pois, como afirma Kunsch (2003), quando se fala em cultura organizacional, deve-se querer ultrapassar as fronteiras dos interesses individuais ou de grupos proprietários. Deve-se levar em conta a quem a organização repassa seus produtos ou para quem presta seus serviços, pois não basta que uma organização assuma seu caráter institucional sem que haja coerência entre seu discurso e sua prática diária (Kunsch, 2003).

2.2. Comunicação Organizacional

A comunicação faz parte da vida diária de cada indivíduo e pode se manifestar de diversas maneiras, seja formal ou informal, direta ou indireta. Scroferneker (2006) afirma que a comunicação implica na relação de troca de informação entre dois ou mais indivíduos e a construção de conhecimento embasado nessa simbiose. De acordo com a autora, a comunicação pode ser entendida ora como meio, como função, como processo de interação ou como fonte de dominação.

Segundo Scroferneker (2006), vários autores e suas diferentes perspectivas ao longo dos últimos anos têm procurado evidenciar a relevância da comunicação para as organizações. A autora afirma que os estudos da comunicação organizacional estão delineados em dois grandes períodos de tempo, de 1900 até 1970 e de 1970 até o presente momento. Scroferneker afirma que durante o período de 1900 à 1970, as teorias e conceitos divergentes desenvolvidos nessa época estão apoiados fundamentalmente na Doutrina Retórica Tradicional, na Teoria das Relações Humanas e na Teoria da Gestão Organizacional. A partir de então, os trabalhos desenvolvidos na área centraram-se na Teoria Moderna ou Empírica, na Teoria Naturalista e na Teoria Crítica (Scroferneker, 2006).

Scroferneker (2006) afirma que a Teoria Moderna ou Empírica tinha seus objetivos voltados para a medição e controle, onde as organizações eram vistas como entidades racionais e instrumentais em que a comunicação era entendida como uma ferramenta que viabilizava o cumprimento das metas e objetivos organizacionais. Ainda de acordo com a autora, a partir da década de 80 começa a ocorrer mudanças repentinas no conhecimento acadêmico da comunicação organizacional, mas que isso não significava uma ruptura completa com o passado.

A Teoria Naturalista e a Teoria Crítica emergem nesse referido contexto. Em linhas gerais, a Teoria Naturalista considerava que a realidade organizacional era fruto da construção social, onde a comunicação é parte integrante da organização sendo condição necessária da organização (Lite, 1997). Putnam, Phillips e Chapman (2004) afirmam que os naturalistas possuíam uma postura pluralista em relação às organizações por visualizarem a vida organizacional por múltiplas perspectivas e não apenas as administrativas. Da metade para o final da década de 80, surge a Teoria Crítica, que ampliou a perspectiva construtivista social ao centrar-se no poder e controle (Putnam, Phillips e Chapman, 2004). A Teoria Crítica enxergava as organizações como arenas de conflitos, sendo a realidade organizacional o reflexo desses embates. Nesse cenário, a comunicação assume um papel de mascaramento das realidades materiais da organização (Scroferneker, 2006).

A partir da década de 90, várias teorias e propostas que procuravam interpretar e reinterpretar as organizações começaram a surgir (Scroferneker, 2006). Dentre as teorias que alimentaram a comunicação nessa década, pode-se destacar a teoria da administração baseada em equipes, que se caracteriza pela comunicação multidirecional nas organizações. Nesse cenário, o líder assume um papel de destaque pois é responsável por criar grupos de trabalho coesos e fortes. De acordo com Uribe e Zuliaga (2003), tal perspectiva teve significativo impacto nas organizações e fortaleceu as práticas de comunicação dentro das mesmas.

Scroferneker (2006) afirma que as teorias conceituais discutidas mostram que a comunicação organizacional dispõe de uma relevante envergadura que lhe permite ser considerada um importante campo de pesquisa, apesar de alguns pesquisadores da área lhe atribuírem um caráter predominantemente instrumental. Ainda de acordo com a autora, a comunicação organizacional abrange todas as modalidades de comunicação desenvolvidas e utilizadas pela organização para se relacionar e interagir com seus públicos. A comunicação é, então, um processo relacional onde relações sociais se processam entre emissor e receptor à medida que se comunicam.

A comunicação organizacional pode então ser entendida como o campo de estudo do fenômeno comunicacional entre atores sociais e as organizações ou instituições com as quais tais atores interagem. Kunsch (2008) afirma que a comunicação organizacional deve fornecer ferramentas para que as organizações cumpram sua missão e atinjam seus objetivos, além de auxiliar no estabelecimento de seus valores e ações sociais no contexto em que tais organizações se encontram.

De acordo com Kunsch (2008), a comunicação interna nas organizações deve levar em consideração vários aspectos intrínsecos a ela, como o processo comunicativo, os níveis de comunicação, as redes formais e informais, os fluxos informativos, as barreiras e as mídias internas. Kunsch (2008) afirma que as ações comunicativas das organizações devem ter como fundamento a política e a filosofia da organização e deve sempre procurar atender os interesses e demandas do seu público alvo. Na mesma linha de pensamento, Nassar (2008) afirma que a comunicação é um processo, e por essa razão, deve ser trabalhado como um todo, com o objetivo de sustentar as relações dentro das organizações.

De acordo com Kunsch (2003), o processo comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas de uma organização e do relacionamento da organização com o meio externo. O processo comunicativo envolve elementos básicos que o constituem, como o emissor, o codificador, o canal, a mensagem, o decodificador e o receptor. Todos esses elementos já são bastante conhecidos e bastante discutidos nos estudos de teorias da comunicação. Kunsch (2003) afirma que um dos pontos que deve ser levado em consideração é como o aspecto relacional da comunicação afeta o processo comunicativo, que nada mais é do que um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. A autora afirma que as organizações não devem acreditar que todos seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou que são respondidos e aceitos da forma como foram intencionados, pois é necessário que se leve em consideração os aspectos relacionais do processo comunicacional, além do contexto social, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo (Kunsch, 2003).

Kunsch (2003) descreve a importância dos níveis de análise da comunicação nas organizações para o processo comunicacional como um todo. Para a autora, tais níveis se referem ao indivíduo como receptor de informações, à organização e sua estrutura funcional e ao ambiente e aos meios técnicos presentes no ato comunicativo. Em seu trabalho, a autora cita Thayer (1976), que descreve quatro níveis de análise dos problemas da comunicação: o *intrapessoal*, que representa o estudo do que se passa dentro do indivíduo enquanto este adquire, processa e consome informações; o *interpessoal*, onde se analisa a comunicação entre os indivíduos e como as pessoas se afetam mutuamente, regulando e controlando uns aos outros; o *organizacional*, que trata das redes de sistemas de dados e fluxos que ligam entre si os membros da organização e a organização com o meio ambiente; e o *tecnológico*, que representa a utilização dos equipamentos mecânicos e eletrônicos para produzir, armazenar, processar, traduzir e disseminar informações.

De acordo com Kunsch (2003), o sistema de comunicação das organizações flui basicamente por meio de duas redes distintas e complementares: a rede formal e a rede informal. A autora cita Davis e Newstrom (1996), que dizem que os planos e as políticas formais não são suficientes para lidarem com todos os problemas existentes em uma organização pois eles são, em parte, inflexíveis, enquanto que as

relações informais, por serem mais flexíveis e espontâneas, atendem melhor algumas exigências da organização. Kunsch (2003) afirma que o sistema formal de toda organização é composto pelo conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada. A autora diz que tal sistema é complementado por uma rede informal de comunicação baseada nas relações sociais dentro das organizações, sendo uma forma mais rápida de atender demandas mais urgentes e instáveis. Nesse contexto, a comunicação informal pode vir a modificar a estrutura formal, por ser muito mais tática e ágil. As redes formais e informais convivem dentro das organizações e são imprescindíveis à sua sobrevivência.

Nesse cenário, para a viabilização do desempenho da comunicação, os fluxos comunicativos a que estão submetidos os processos comunicacionais, devem ser considerados, quando se fala em comunicação interna, de acordo com Kunsch (2003). Do ponto de vista teórico, o fluxo de comunicação pode ser definido como a maneira que uma determinada organização troca informações, sejam elas de caráter interpessoal, setorializadas, ou mesmo entre gestores e trabalhadores. O fluxo deve garantir que a informação e o conhecimento circule a favor da empresa, assegurando um desempenho coordenado (Fortunato Santos, 2013).

Kunsch (2003) afirma que a comunicação organizacional se realiza de forma bidirecional (horizontal e vertical), por meio de três fluxos informativos: *descendente*, onde as informações do corpo diretivo da organização são passadas às pessoas situadas em posições inferiores na estrutura organizacional; *ascendente*, onde as informações são enviadas pelas pessoas situadas em posições inferiores na estrutura organizacional ao corpo diretivo da organização; e *lateral*, onde a troca de informações ocorre entre o mesmo nível hierárquico, ou seja, entre departamentos, seções, serviços ou pessoas situadas no mesmo plano dentro da estrutura organizacional. Nassar (2008) acrescenta dois fluxos comunicativos à estrutura anteriormente descrita: *transversal*, onde a mensagem não respeita a diferença hierárquica e as pessoas podem interferir nas diferentes áreas da organização, interagindo com todos do ambiente de trabalho; e *circular*, que representa aquele que ocorre em todas as direções dentro da organização. Tais fluxos, segundo Nassar (2008), são fortes em organizações que estimulam a participação ativa de seus funcionários e organizações com estruturas em rede.

Sabe-se que a comunicação nem sempre acontece de forma eficaz devido, entre outras causas, à falta de habilidade do emissor e/ou receptor. Essa realidade contribui no surgimento de falhas de comunicação ou barreiras na comunicação. Kunsch (2003) define as barreiras gerais comuns ao processo comunicativo como sendo os problemas que interferem na comunicação e dificultam o funcionamento da mesma. A autora classifica tais barreiras como *mecânicas*, que são aquelas que estão relacionadas com os aparelhos de transmissão da informação; *fisiológicas*, que são aquelas que dizem respeito aos problemas genéticos ou de malformação dos órgãos vitais da fala; *semânticas*, que são aquelas que decorrem do uso inadequado de uma linguagem não comum ao receptor; e *psicológicas*, que são aquelas relacionadas aos preconceitos e estereótipos que fazem com que o processo comunicativo fique prejudicado.

A autora classifica ainda quatro classes de barreiras mais gerais no âmbito organizacional: as *pessoais*, que se referem ao modo com as pessoas se comportam dentro da organização, facilitando ou dificultando a comunicação; as *administrativas/burocráticas*, que decorrem das formas como as organizações atuam e processam suas informações; o *excesso e a sobrecarga de informações*, que estão relacionadas à falta de seleção e de prioridade das informações que acabam confundindo o público alvo ao invés de propiciar uma comunicação eficaz; e as *informações incompletas e parciais*, que são as mensagens que não contemplam a informação completa para o devido público alvo, gerando-se, assim, desentendimento e desinteresse.

Kunsch (2003) ainda descreve outras barreiras que estão presentes no dia-a-dia das organizações: *audição seletiva*, que é o bloqueio de informações que contrariam as percepções

preconcebidas das pessoas a partir de suas crenças e seus valores; *juízo de valor*, que é o pré-conceito que o receptor tem da fonte emissora, mesmo antes de receber a mensagem; *credibilidade da fonte*, que representa o nível de credibilidade que o receptor atribui ao emissor, ou seja, o que o receptor pensa a respeito do emissor; *problemas de semântica*, que é a consideração de como os públicos da organização compreendem os símbolos comuns utilizados no processo comunicacional; *filtragem*, que representa a manipulação da informação para que esta seja percebida positivamente pelo receptor; *linguagem intragrupal*, que é a criação de uma linguagem específica dentro de grupos em virtude da coesão ou mesmo da autoestima; *diferenças de status*, que são representadas por níveis hierárquicos e símbolos que parecem uma ameaça a quem está em um nível hierárquico inferior; *pressões de tempo*, que é o impedimento de encontros mais frequentes entre chefia e trabalhadores; e *sobrecarga nas comunicações*, que representa o excesso de informações e a não absorção eficaz de tais informações pelas pessoas envolvidas no processo comunicativo.

Kunsch (2003) ainda menciona as mídias internas e externas como um aspecto que também deve ser levado em consideração quando se fala de comunicação interna nas organizações. Sabe-se que o receptor recebe a informação através de canais ou meios de informação que possibilitam veicular a mensagem a um destinatário, através do espaço e do tempo. As mídias internas e externas exercem esse papel dentro das organizações e geralmente são classificadas em relação à sua capacidade de transmitir informação mais ou menos precisa. De acordo com Daft (1997), pode-se dividir as mídias internas e externas em grupos de acordo com a riqueza da capacidade de transmitir informação: em um primeiro grupo, o *encontro face-a-face* seria o meio mais rico pois as expressões adicionais à mensagem, como a linguagem não-verbal e corporal, estariam presentes, o que proporciona um feedback mais imediato para possíveis correções; em seguida, o *telefone* e outros meios eletrônicos de comunicação vocal, formariam o segundo grupo mais rico, pois o feedback ainda é rápido e as mensagens são direcionadas de forma direta e clara, com o uso de recursos auditivos, porém, sem o contato visual, expressões não-verbais podem não ser assimiladas de forma eficaz; em um terceiro grupo, estariam inclusos os documentos escritos e endereçados pessoalmente, como *cartas*, *memorandos*, *e-mails* e *mensagens instantâneas*, os quais apresentam um feedback mais lento que os anteriores e onde as expressões visuais são mínimas; e por último, em um quarto grupo de relevância, encontram-se os documentos escritos endereçados impessoalmente, como *boletins*, *circulares*, *relatórios* e *bancos de dados de computador*, que são mais simples e geralmente mais quantitativos e que não necessariamente proporcionam nenhum feedback, servindo apenas para transmitir informações à várias pessoas.

Nesse cenário, é de sua importância que se conheçam todos os componentes que fazem parte de um processo de comunicação interna eficaz, visto que a comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos (Scroferneker, 2006). Mas Kunsch (2003) conclui que a simples existência de uma comunicação formalizada ou sistematizada não garante que todos os problemas de uma organização sejam resolvidos ou superados. A autora afirma que devem ser considerados todos os fenômenos intrínsecos e extrínsecos que constituem um agrupamento de pessoas que trabalham coletivamente para atingir objetivos específicos, relacionando-se de forma contínua, cada qual com sua cultura e seu universo pessoal cognitivo, exercendo papéis e sofrendo todas as pressões inerentes ao seu ambiente interno e externo, além de enfrentarem todas as barreiras que geralmente estão presentes no processo comunicativo. Para a autora, a comunicação organizacional deve ser entendida como uma área abrangente e complexa e não como uma simples forma de transmissão de informação.

Dessa forma, Tavares (2005) afirma que a existência de uma comunicação interna integrada permite obter uma maior participação e envolvimento dos funcionários de uma organização. Segundo a autora, a existência de um espaço para o desenvolvimento da comunicação interna, buscando a integração de todos os funcionários envolvidos, é o resultado de um mercado cada vez mais exigente.

Quando olhamos através dessa óptica para uma instituição federal de educação tecnológica, notamos que o cenário não é muito diferente.

Nesse contexto, a comunicação organizacional tem exercido um papel cada vez mais importante dentro das organizações modernas que buscam a excelência. Kunsch (2003) afirma que a comunicação organizacional é um fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou se ligam a ela, configurando as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. De acordo com a autora, a comunicação integrada compreende a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa, que formam o composto da comunicação organizacional, isto é, a convergência de todas as atividades institucionais baseadas em uma política global definida e nos objetivos gerais da organização, visando à eficiência organizacional através de ações comunicacionais estratégicas mais bem elaboradas e mais bem implantadas. A figura 2 abaixo ilustra a concepção de Kunsch (2003) sobre comunicação organizacional.



Figura 2 – Composto da Comunicação Organizacional
Adaptado de Kunsch (2003)

Kunsch (2003) destaca a comunicação integrada como uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. A autora afirma que não há como garantir a sobrevivência de uma organização sem levar em consideração a importância da comunicação integrada com o envolvimento de todos os setores da comunicação organizacional. Para a autora, a comunicação nas organizações deve ser compreendida sob o aspecto da comunicação integrada, que representa o composto da comunicação organizacional: *comunicação administrativa*, que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; *comunicação institucional*, que é responsável direta pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas da organização; *comunicação mercadológica*, que é responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços da organização; e *comunicação interna*, que seria um setor planejado, com

objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus funcionários, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (Kunsch, 2003).

A comunicação interna, quando se desenvolve no conjunto de uma comunicação integrada, com políticas globais estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação voltados prioritariamente para o público interno, tenderá a ser muito mais eficiente e eficaz, contribuindo para o exercício da cidadania e para a valorização do homem (Kunsch, 2003). A comunicação interna permite que o funcionário seja bem informado e que a organização antecipe respostas para suas expectativas, ajudando, dessa forma, a administrar conflitos e a buscar soluções preventivas (Kunsch, 2003). A comunicação interna é, então, responsável por sensibilizar o pessoal interno e promover o consenso, integrando-o à organização (Raigada, 1997), devendo ser entendida como uma ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses dos funcionários e da organização, através do estímulo ao diálogo, a troca de informações e de experiências e a participação de todos os níveis da instituição (Tavares, 2005).

Nesse sentido, estabelecer o consenso em uma organização é muito difícil pois as pessoas possuem expectativas diferentes e desenvolvem percepções divergentes em relação às ações e atividades da organização. Contudo, Tavares (2005) afirma que promover o consenso quanto aos objetivos organizacionais como um todo é possível e também necessário para que todos os indivíduos que participam do dia a dia da organização caminhem numa mesma direção. De acordo com a autora, isso será obtido a partir do momento que a comunicação interna, que favorece a troca de informações e auxilia para que a organização conheça os interesses dos que trabalham nela, ganhar dimensões mais complexas e mais abrangentes no conjunto de ações comunicativas nas organizações.

Nesse contexto, Kunsch (2003) afirma que a busca por eficácia na comunicação deve ser a principal meta das organizações modernas pois a comunicação reflete os valores da própria organização. Tavares (2005) afirma que uma empresa que estimula a participação de seus trabalhadores contribuirá para a circulação das informações e para a implementação de canais de comunicação formais e informais que possibilitem o relacionamento entre vários segmentos da organização. Dessa forma, o estudo da cultura organizacional é essencial para que as organizações entendam seu ambiente social interno e externo e para que construam seu universo simbólico, seus significados e seus padrões de identificação (Tavares, 2005).

Nesse cenário, cultura organizacional é definida por Baldissera (2000) como um conjunto de crenças e valores específicos de uma determinada organização, traduzido por uma série de características inerentes à organização como hábitos, ritos, mitos, mentalidade, estilo de gestão, comportamentos, criações, rompimentos e recodificações. De acordo com o autor, a cultura organizacional representa os aspectos identitários que tornam uma organização única, diferenciando-a das demais. Assim, as organizações necessitam perpetuar esses conjuntos de pressupostos que representam sua imagem e identidade, valendo-se de diversas estratégias de gestão e de comunicação organizacional. Sendo assim, falar de comunicação é referendar as práticas comunicacionais enquanto acontecimento de cultura (Baldissera, 2000).

2.3. Comunicação Organizacional e Administração Pública

A comunicação é um processo essencial em qualquer organização que necessite manter claros os pontos que orientam as atividades de seus membros (Gonçalves, 2009). Com as mudanças provocadas pelo processo de globalização mundial, as organizações modernas viram a necessidade de implantar novas práticas de comunicação que atendessem seus processos interativos e dessem transparência e credibilidade às suas práticas gestoras. Em uma organização pública, essa transparência não só é necessária como também essencial, já que as relações sociais dentro de uma instituição pública devem se pautar pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, conforme

artigo 37 da Constituição Federal Brasileira de 1988. Lee O. Thayer coloca a comunicação como elemento vital no processamento das funções administrativas. É a comunicação que ocorre dentro da organização e a comunicação entre ela e seu meio ambiente que a definem e determinam as condições de sua existência e a direção de seu movimento (Thayer 1976).

A comunicação nas organizações públicas representa um importante elo de ligação entre os gestores e a sociedade, pois é através dela que se proporciona a interação e o diálogo para a construção de relacionamentos, sentidos e significados, que tem como objetivo final o comprometimento e a participação ativa da população na decisão de seu próprio destino. Kunsch (2006) afirma que a comunicação organizacional é compreendida em três dimensões que podem ocorrer simultaneamente, porém com níveis de frequência diferentes, dependendo da organização. As dimensões, de acordo com Kunsch, são: *humana*, que tem seu foco na comunicação interpessoal; *instrumental*, que tem seu foco nos instrumentos e ferramentas utilizadas na transmissão da informação; e *estratégica*, que tem seu foco na comunicação como fator inerente e estratégico para agregar valor às organizações. São sob essas dimensões que a comunicação na administração pública deve ser discutida e avaliada.

De acordo com Bresser-Pereira (1996), quando se fala em administração pública, um diagnóstico da instituição deve ser realizado envolvendo a busca de respostas a algumas perguntas básicas, como por exemplo: se as organizações públicas operam com qualidade e eficiência; se a qualidade e a motivação dos servidores são satisfatórias; se o Estado dispõe de uma política de comunicação institucional adequada; se seus serviços estão voltados prioritariamente para o atendimento do cidadão, entendido como um cliente, ou estão mais orientadas para o simples controle do próprio Estado.

Nesse contexto, a comunicação organizacional na administração pública exerce papel fundamental na busca de tais respostas, pois em uma democracia verdadeira, o governo fornece informações confiáveis e oportunas à sociedade (OECD, 1996). Mais do que nunca, a credibilidade do governo e a aceitação das políticas públicas por parte da sociedade, depende do grau de transparência que tal governo mantém com seu público alvo em suas mídias internas e externas (OECD, 1996). Uma relação que destaca um fluxo de informação direto e claro entre o governo e os meios de comunicação é extremamente necessária desde a origem de uma política pública, pois quando se permite à sociedade o correto entendimento do desenvolvimento de tal política, torna-se muito mais fácil para o governo construir a base de apoio necessária para implementar a política e legitimar a autenticidade da mesma (OECD, 1996).

Portanto, para que uma democracia funcione de forma eficaz, o governo deve necessariamente criar fluxos comunicativos com seus governados com o intuito de informar e divulgar ações e decisões administrativas. E para que essa disseminação de informações alcance um número maior de pessoas, o governo deve criar mecanismos para que isso ocorra, levando em consideração as práticas e os meios de comunicação, que filtram e analisam as informações fornecidas ao público de diversas maneiras possíveis (OECD, 1996).

Spacek e Spalek (2007) afirmam que a comunicação dentro da administração pública é considerada um fator crucial para que se alcance um funcionamento efetivo de todo o sistema como uma ferramenta institucional específica para a implementação de políticas públicas. De acordo com os autores, a qualidade da comunicação pode ser significativamente influenciada pela utilização de modernas tecnologias de informação e comunicação (TICs). Em seu trabalho, Spacek e Spalek (2007) analisam a relação existente entre a administração pública eletrônica e o atual modelo de gestão pública desenvolvido no âmbito da reforma da administração pública na República Checa, analisando as possíveis utilidades das TICs no melhoramento do processo comunicativo dentro da administração pública. De acordo com os autores, o uso prático do potencial das TICs é sempre significativamente limitado pela forma do sistema de administração pública do estado e pelas características deste sistema.

Édes (2010) afirma que a última década foi palco de mudanças dramáticas na expectativa da sociedade europeia sobre que informações as organizações públicas deveriam tornar disponíveis à sociedade. A demanda por maior responsabilidade e transparência culminou com o desenvolvimento de novas tecnologias que tornaram muito mais fácil a disseminação de grandes quantidades de informações pelo governo. O resultado disso, de acordo com Édes (2010), é que atualmente há muito mais informação pública à disposição dos cidadãos como nunca houve antes. Com isso, muitos europeus podem rever regras e normas de conduta, questionar sobre serviços públicos, candidatar-se à cargos públicos, aprender sobre procedimentos e normas operacionais padrão, examinar estatísticas oficiais e comentar sobre propostas legislativas a qualquer hora do dia sem sair de casa (Édes, 2010). Nesse cenário de mudanças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas, a importância da comunicação pública eficiente é enorme. De acordo com Édes (2010), quando a sociedade consegue entender o desenvolvimento de uma política pública é mais fácil para o governo sancionar e implementar tal política.

Musaraj (2011) discute que a Albânia tem realizado inúmeros esforços para atender os padrões e normas europeias em sua administração pública e prestação de serviços e que, embora significativos, tais esforços ainda não preencheram a lacuna existente ao se analisar a relação que há entre o processo comunicativo, os efeitos das ferramentas utilizadas na prestação de serviços, a avaliação da performance do setor público e o futuro do setor propriamente dito, que é diretamente afetado pela intersecção destes fatores.

Brinca (2012) afirma que o correto acesso à informação constitui um elemento fundamental no aumento da participação dos cidadãos no processo de decisão e na implementação de políticas públicas. Dessa forma, de acordo com a autora, os sucessivos governos portugueses têm se preocupado intensamente em melhorar a relação da administração pública com os cidadãos, seja pela simplificação dos mecanismos e procedimentos administrativos ou pela implementação de meios que permitam dar respostas mais rápidas e eficientes, atendendo às demandas da sociedade. Ainda de acordo com Brinca (2012), a reforma administrativa em Portugal causou a informatização dos serviços e as tecnologias de informação e comunicação transformaram as relações entre os órgãos da administração pública e a sociedade.

Medeiros (2006) afirma que, no Brasil, a atenção científica dada ao clima organizacional – entendido por ele como o escopo cultural resultante dos comportamentos humanos, dos modelos de gestão e políticas empresariais – ainda é bastante embrionária quando associada à ferramentas de comunicação, especialmente na esfera da administração pública.

A comunicação pública brasileira surge com a chegada dos portugueses ao litoral brasileiro em 1500, e com a integração da cultura local à cultura ocidental cristã (Pinto, 1999). Pinto (1999) afirma que o Brasil, na época, era formado essencialmente por culturas nômades e primitivas, onde a mímica, a música e a dança eram os meios de comunicação existentes entre os portugueses e os nativos indígenas. De acordo com o autor, a inserção dos europeus nas tribos indígenas contribuiu para a integração e disseminação da linguagem e posterior surgimento de um processo comunicativo. Marchiori (2010) afirma que o período colonial foi o primeiro traço de comunicação organizacional brasileira que se dava através de cartas de ordem emitidas pelo governa da época.

Pinto (1999) afirma que a carta de Pero Vaz de Caminha ao rei de Portugal se configura como a primeira noção de troca de informações entre a colônia e a metrópole. De acordo com o autor, os portugueses não dispunham de um sistema postal eficiente e bem organizado, durante os primeiros tempos da colonização, e que somente com a instituição dos Correios Marítimos, em 1798, as dificuldades de comunicação entre metrópole e colônia foram minimizadas. Ainda de acordo com Pinto (1999), a comunicação interna entre as diversas regiões do Brasil começou com a transferência da capital Salvador para o Rio de Janeiro, em 1763. Dessa forma, com o aumento demográfico e a enorme distância que havia entre as diversas localidades, surgiu a figura do tropeiro, que no comando de suas tropas e no

transporte de produtos e animais, realizavam uma função essencialmente comunicativa, no transporte e disseminação de informações pelo interior do país (Jacinto e Waltair, 2011). De acordo com os autores, os tropeiros foram os primeiros comunicadores públicos, pois eram considerados emissários oficiais dos correios, intermediários de negócios, portadores de bilhetes e recados, e, em muitos casos, os únicos transmissores de notícias (Jacinto e Waltair, 2011).

Já na República Velha (1889-1930), até meados de 1922, Pinto (1999) afirma que a imprensa era o único meio de comunicação em massa e, devido à sua importância, um dos primeiros atos da República foi o estabelecimento da censura, em 1890. De acordo com o autor, a constituição de 1891 assegurava a liberdade de imprensa mas mecanismos de controle sempre se faziam presentes.

Com o passar do tempo, no início do século XX, a imprensa começa a ganhar status de empresa capitalista e isso permite a modernização tecnológica e os periódicos se tornam mais estáveis (Pinto, 1999). Várias grandes cidades começam a ser dominadas pela grande imprensa o que causou o desaparecimento de pequenos jornais locais. Nesse momento, a grande imprensa começa a se ligar com a política, principalmente em campanhas eleitorais e de governo (Pinto, 1999). Em paralelo, com o crescimento das classes trabalhadoras e os sindicatos, a imprensa operária começa a se desenvolver.

Nesse cenário, de acordo com Pinto (1999), começam a surgir revistas e periódicos destinados à classe média urbana e a propaganda ganha cada vez mais espaço em tais periódicos. Ainda de acordo com o autor, nesse contexto, os problemas sociais e de comunicação, como o analfabetismo, começam a ficar em evidência. Por essa razão, o sucesso do rádio e do cinema no Brasil, como meios de comunicação em massa, podem ser explicados e compreendidos. Na década de 20, o cinema já era o mais importante meio de diversão urbana e o rádio figurava entre as maiores invenções na área de comunicação da história.

Entretanto, Pinto (1999) afirma que a partir dos anos 20, vários movimentos de revoltas em função de contradições existentes começam a surgir na sociedade. O autor cita, entre outros, a Semana de Arte Moderna e a Coluna Prestes, como exemplos de tais manifestações. Nesse cenário conturbado, o então presidente Washington Luís é deposto, assumindo sem seu lugar, em caráter provisório, o presidente Getúlio Vargas.

De acordo com Kegler (2008), a comunicação pública no Brasil foi inicialmente caracterizada na chamada Era Vargas (1930-1945). Nessa época, a comunicação pública era vista e utilizada para sistematizar um discurso legitimador do governo através da propaganda. Foi nesse período que se institucionalizaram o Departamento Oficial de Propaganda (DOP), criado em 1931 e sucedido pelo Departamento de Propaganda e Difusão Cultural (DPDC), também criado 1934, que eram órgãos da administração pública com o intuito de propaganda estatal do governo (Kegler, 2008). Em 1939, o DPDC foi substituído pelo Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP), que foi um órgão criado para promover a política populista de Getúlio Vargas.

Matos (1999) faz uma abordagem histórica da comunicação pública brasileira desde o período autoritário do regime militar em 1964 até a realidade atual. De acordo com a autora, surgiu a necessidade de se instaurar um sistema de comunicação que cuidasse da imagem pública do governo e que passasse uma ideia positiva para a sociedade. Foi nesse período que surgiu a Assessoria Especial de Relações Públicas (AERP), cujo principal papel era coordenar a comunicação entre o poder executivo e a sociedade (Matos, 1999). A autora afirma que esse papel se deu dentro de uma visão de comunicação institucional que não prescindiu de caráter político-ideológico, mas que se diferenciou da propaganda política mais tradicional e conhecida até então (Matos, 1999). Matos (1999) afirma ainda que a comunicação pública passou a fazer uso de técnicas de pedagogia social para veicular padrões de comportamento, promover adesão aos projetos de desenvolvimento apresentados pelo governo militar e criar uma série de imagens de realidade política e social.

Somente no governo do general João Figueiredo (1979-1985), uma secretaria de comunicação social, cuja missão era preparar o país para uma reabertura política, foi instituída. Com o fim da censura e a redemocratização, o cenário foi alterado. Foi nesse momento que os gestores públicos perceberam que a sociedade não desejava somente exercer sua cidadania por meio do voto direto, mas também participar ativamente do processo político brasileiro através da busca de informações e soluções para suas demandas (Mainieri, 2012). Assim, a comunicação pública começa a ser configurada com a abertura de canais de comunicação entre o cidadão e o governo, e vice-versa (Mainieri, 2012).

Matos (1999) cita o processo de redemocratização que se inicia na gestão de José Sarney (1985-1990), onde houve uma tentativa de elaboração de um projeto de comunicação pública participativa, em que o espaço de veiculação televisiva gratuito e voltado para a propaganda institucional buscava o envolvimento dos telespectadores da sociedade civil.

De acordo com Duarte (2006), um sistema de participação que forçou a criação de mecanismos para atender às demandas de informação da sociedade brasileira foi estabelecido pela Constituição de 1988, o Código de Defesa do Consumidor, a terceirização e a desregulamentação, a atuação de grupos de interesse e movimentos sociais, além do desenvolvimento tecnológico. Entretanto, Matos (2007) ressalta que o papel da comunicação na época foi o de divulgar as ações do governo e do governante e que pouco se fez comunicação pública. Aliás, embora a comunicação social esteja prevista e pautada na Constituição Brasileira de 1988, capítulo V, artigos 220 a 224, nenhuma menção às práticas de comunicação pública é feita na constituição federal.

Duarte (2006) afirma que as mudanças ocorridas na época não despertaram um sentimento coletivo de valorização da cidadania ou de satisfação com a representação democrática. O cidadão comum não visualiza no governo algo significativo em sua vida e torna-se apático em relação à gestão pública como um todo. Duarte (2006) traz uma pesquisa realizada pelo Ibope em 2003 que mostra que dos 56% dos brasileiros que não têm interesse em influenciar políticas públicas, 35% não o fazem por simplesmente não terem informações sobre como proceder.

Nesse cenário, a comunicação pública se torna uma ferramenta bastante útil para todos os envolvidos no processo de administração pública. Duarte (2006) afirma que a comunicação é a energia que sustenta as organizações e que administrá-la, na esfera privada, é fundamental para a sobrevivência da empresa. Na esfera pública, a responsabilidade é ainda maior pois é ela que sustenta o direito do cidadão de ter capacidade de agir em seu próprio interesse e na viabilização de demandas coletivas nas mais distintas áreas (Duarte, 2006).

Por fim, Ferreira, Costa e Santos (2012) afirmam que a comunicação interna aplicada no setor público brasileiro ainda é deficiente quando da utilização de práticas e métodos, e que a utilização deste recurso como instrumento de interação entre o corpo diretivo e os servidores públicos ainda é muito escasso. De acordo com os autores, a comunicação interna ainda é muito pouco utilizada de forma eficiente dentro dos órgãos públicos e não resulta em ações de comunicação voltadas para o servidor como público-alvo e sim para a sociedade de modo geral. (Ferreira, Costa e Santos, 2012).

2.5. Práticas de Comunicação de Atividades Gestoras

Paasivaara (2005) define prática de comunicação como uma prática na qual a comunicação exerce um papel central e que é utilizada de forma semelhante em um mesmo projeto ou em vários projetos diferentes. Em seu estudo, Paasivaara (2005) trabalhou com práticas de comunicação em projetos globais de desenvolvimento de produtos, mas acredita-se que a mesma ideia e conceito podem ser aplicados em atividades gestoras de instituições de ensino, em especial as instituições federais de educação tecnológica.

Dentro de uma instituição pública, os processos de comunicação interna e externa são de extrema importância para gestão e para a tomada de decisões dentro das organizações. De acordo com Dalbosco, Nakayama e Varkavis (2008), a eficiente gestão do fluxo informacional em várias organizações tem sido responsável pela coerência no processo de tomada de decisões e pelo sucesso da organização. De acordo com os autores, a comunicação organizacional é um dos principais instrumentos de sustentação da gestão do conhecimento, e por essa razão, deve ser planejada de forma cuidadosa e eficiente.

Nesse contexto, gerir o conhecimento de forma transparente e ética é tarefa de qualquer gestor e representam demandas crescentes da sociedade moderna (Kunsch, 2013). De acordo com Torquato (2004), um dos modos eficientes de planejar a comunicação pública é espelhar seus programas em um leque de funções. Dentre tais funções, pode-se citar a comunicação como forma de integração interna, cuja principal função seria o ajustamento organizacional. De acordo com o autor, o ambiente interno da instituição, quando são alimentados por fontes de informação eficientes, motiva-se e integra-se à cultura organizacional, contribuindo de forma eficaz para que as metas da instituição sejam atingidas e o sucesso seja alcançado (Torquato, 2004).

Silveira (2008) mapeou as práticas de comunicação em projetos globais de desenvolvimentos de produtos em empresas multinacionais brasileiras. A autora analisou se tais práticas variam de acordo com o tipo e com algumas características do modelo de gestão dos projetos. Em seu estudo, Silveira (2008) concluiu que o uso das práticas de comunicação, assim como a importância atribuída a elas variam em função de algumas características gestoras. A autora verificou que as práticas não ocorrem de forma padronizada nos projetos mas que são desenvolvidas de forma improvisada sem um planejamento estratégico adequado no início do projeto.

Herbsleb e Mockus (2003) analisaram dois projetos similares de desenvolvimento de software, onde um é conduzido por uma equipe localizada em uma única unidade física e o outro por equipes geograficamente dispersas. Os autores concluíram que a equipe dispersa gasta mais do que o dobro do tempo necessário para se concluir o projeto do que a equipe unificada. Isso se deve principalmente pelas dificuldades de comunicação e práticas de comunicação ineficientes na condução do projeto. De acordo com os autores, embora a comunicação seja vista como fundamental e necessária, a correta implantação de práticas de comunicação adequadas é extremamente difícil, sendo a dispersão geográfica uma das principais causas para o fato.

Veil, Littlefield e Rowan (2009) analisaram as práticas de comunicação adotadas pelos gestores de emergência locais em comunidades norte-americanas na disseminação de informações referentes à preparação e conscientização da população em relação ao desenvolvimento de planos de emergência e armazenamento de kits de emergência em caso de desastre ou catástrofe natural. De acordo com os autores, somente 36% da população possuem tais kits e 27% possuem um plano de encontro em lugar previamente designado se um desastre ocorrer e separar membros da família. Em seu estudo, os autores analisam a concepção de relações públicas dos gestores de emergência locais em seus esforços para aumentar a preparação e conscientização da população. Através de entrevistas com 37 gestores de emergência em 8 diferentes estados do país, os pesquisadores chegaram à conclusão de que tais objetivos ainda estão distantes de serem alcançados devido, em parte, à concepção que os gestores de emergência têm da comunicação como meio de disseminação da informação ao invés de um processo de pesquisa e avaliação. A partir dos dados obtidos, os autores afirmam que o governo deveria focar em auxiliar os gestores de emergência locais a conduzirem avaliações de resultados de campanhas de comunicação dos riscos.

Hunt (2009) investigou as práticas de comunicação empresarial contemporâneas no que diz respeito à mensagens instantâneas. A pesquisa explorou os pontos fortes e fracos e as melhores práticas de comunicação através de mensagens instantâneas em uma pequena empresa multinacional petrolífera

no Texas, Estados Unidos. Em seu estudo, o autor realizou entrevistas e aplicação de questionário com empregados além de pesquisa de observação direta. O questionário foi respondido por 27 funcionários da empresa e consistia de perguntas de múltipla escolha focadas no uso de sistemas de mensagens instantâneas pelos funcionários. O autor concluiu que o uso de mensagens instantâneas é uma prática de comunicação altamente empregada no dia a dia da empresa e tem se tornado essencial às operações eficazes da organização. Com seu estudo, o autor alega que os gestores estarão melhor equipados a minimizar os riscos e maximizar os benefícios de uma comunicação através de mensagens instantâneas na organização e que várias empresas já utilizam o sistema de mensagens instantâneas no cotidiano das organizações.

Sevin, Kimball e Khalil (2011) discutem as práticas de comunicação adotadas nos dois primeiros anos do mandato do presidente norte-americano Barack Obama e seus impactos nas relações internacionais. Em seu estudo, os autores afirmam que as promessas feitas e as práticas empregadas durante o período eleitoral encorajam a transparência do governo, a comunicação aberta e os movimentos populares. Para os autores, é de suma importância que Obama supra as expectativas criadas durante a campanha eleitoral e que a credibilidade do presidente aos olhos da opinião pública mundial pode ser prejudicial à reputação do país caso não seja utilizada de forma apropriada. Os autores concluem que cabe à presidência de Obama cumprir as expectativas não só dos norte-americanos mas também do público mundial e abordar temas atuais através das práticas adotadas.

Melero (2011) estudou se os locais de trabalho com uma alta porcentagem de mulheres nos cargos de gestão são geridos de forma diferente. Em seu estudo, o autor utilizou-se de dados de uma pesquisa britânica de 1998 – Levantamento de Relações Trabalhistas no Local de Trabalho (WERS98) – para analisar empiricamente a relação entre a porcentagem de gerentes femininas no mercado de trabalho e as práticas de gestão de pessoas. O autor conclui que os locais de trabalho com uma alta proporção de mulheres nos cargos de gestão monitoram o feedback e o desenvolvimento dos empregados de forma mais intensa. O estudo mostrou também que as gestoras tendem a promover canais de comunicação mais interpessoais e incentivar a participação do empregado no processo de tomada de decisões.

Kanihan et al. (2013) examinaram os tipos formais e informais de poder e identificaram as características dos gestores de comunicação corporativa que estão na coalizão dominante, ou seja, no grupo de elite dos executivos que tomam as decisões chaves da organização. De acordo com os autores, quando pertencem à tal coalizão, os gestores de comunicação são mais capazes de instituir práticas de comunicação excelentes e éticas tanto dentro quanto fora da organização. Em seu estudo, os autores realizaram uma pesquisa de campo com uma amostra representativa dos gerentes de comunicação corporativa e CEOs nos Estados Unidos retirada de uma pesquisa da *Standard & Poor's 500 companies* (S&P500), um índice de grandes empresas norte-americanas de capital aberto, muitas vezes utilizado como um dos principais indicadores da economia dos Estados Unidos. As pesquisadoras identificaram que quatro atributos de poder informal diferenciam os gestores de comunicação que estão na coalizão dominante daqueles que não estão: confiança recíproca, tomada de decisões estratégica, inclusão social e experiência na comunicação. O trabalho dos autores sustenta a teoria organizacional da importância do poder informal como pré-requisito para a coalizão dominante. Gestores de comunicação que estão na coalizão dominante estão em melhor posição para instituir práticas de comunicação simétricas e éticas.

Suraj e Ajiferuke (2013) examinaram como as organizações de telecomunicações da Nigéria alavancam o conhecimento no alcance de desempenho organizacional e vantagem competitiva. Os autores analisaram 29 organizações da indústria de telecomunicações nigeriana que concordaram em participar da pesquisa e enviaram questionários à 14 executivos seniores em cada uma destas organizações. Os pesquisadores chegaram à conclusão de que há uma má gestão do capital humano na

indústria de telecomunicações nigeriana e que a falta de comunicação eficiente parece ser o principal problema estrutural da gestão de tais organizações. Em seu estudo, os autores sugerem que as empresas nigerianas deveriam se esforçar para criar ambientes de trabalhos favoráveis onde as pessoas pudessem compartilhar informações e ideias sobre o trabalho sem serem censuradas por gestores e burocratas despreparados, além de tentarem implementar as sugestões de seus clientes, especialmente quando tais sugestões vão de encontro com o atendimento das necessidades dos clientes. Os autores concluem que tais medidas poderiam ser alcançadas com a implementação e implantação de práticas de comunicação gestoras mais eficientes e transparentes.

Lasater et al. (2014) identificaram as práticas de comunicação de enfermeiros educadores envolvidos em tutoria à distância. De acordo com os autores, na medida que a enfermagem e os cuidados com a saúde se tornam mais globais com o apoio e suporte da tecnologia, as oportunidades de tutoria à distância também aumentam. Dessa forma, segundo os autores, a tutoria é crucial para o recrutamento e a manutenção do profissional de educação em enfermagem. Lasater et al. (2014) realizaram um estudo qualitativo através de entrevistas por telefone ou pessoalmente com vinte e três pupilos ou mentores que faziam parte de um programa de tutoria à distância de um ano de duração. Os autores focaram seu trabalho no tema conectividade à distância e conseguiram, através do relato dos participantes, identificar diversas práticas empregadas no programa: reuniões face-a-face, compartilhamento de informações pessoais, troca de experiências, vulnerabilidade, estabelecimento de presença e apreciação de diferentes perspectivas. Em seu estudo, os autores concluíram que a distância parece não limitar o potencial de conectividade levando à uma relação de tutoria significativa. Ela na verdade apresenta possibilidades que a tutoria local talvez não consiga devido à práticas de comunicação empregadas de forma correta e eficiente.

A comunicação formal e informal são aspectos de importância relevante quando se fala de práticas de comunicação das atividades gestoras organizacionais. Chaves (2007) define que na comunicação formal, a informação é compartilhada através de documentos escritos, reuniões estruturadas e outros canais de comunicação impessoais, enquanto que na comunicação informal, a informação é compartilhada de forma pessoal e quando os membros da organização trocam informações de forma natural e interativa (Chaves, 2007).

Silveira (2008) afirma que os gestores fazem uso de uma variedade de canais de comunicação em suas práticas diárias e que isso parece ser o consenso na literatura. Entretanto, McDonough (1999) afirma que nenhum canal de comunicação, seja ele qual for, consegue atender satisfatoriamente todos os requisitos de comunicação que se fazem presentes nas práticas gestoras. Kayworth e Leidner (2000) afirmam que as equipes de alto desempenho utilizam uma variedade de meios de comunicação ao invés de optarem por um tipo de canal específico.

Nesse contexto, fica evidente que a comunicação interna nas organizações exerce um papel muito importante na gestão das instituições, tanto nas interações sociais quanto no desenvolvimento dos processos das organizações. As práticas de comunicação das atividades gestoras em uma instituição de ensino devem ser claras e objetivas para que os erros sejam minimizados de modo a distinguir o que é pessoal e o que é profissional, pois de acordo com Clemen (2005), é necessário diferenciar um ato de comunicação interpessoal de um processo de comunicação interna que atinja toda a organização.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações modernas têm traçado novas estratégias de atuação diante das profundas mudanças e transformações que estão ocorrendo no mundo. Nesse contexto, as instituições precisam de

pessoas capazes de gerenciar outras pessoas e coordenar os processos organizacionais que ocorrem dentro das organizações (Tavares, 2005).

Nesse contexto, o processo de comunicação da organização se caracteriza como um fator fundamental na busca de tais objetivos. De acordo com Kunsch (2003), a comunicação deve ser planejada de forma estratégica, dispondo de canais e instrumentos diversos, permitindo, assim, a atuação sinérgica de todas as áreas da organização.

Dessa forma, quando a administração pública é inserida nesse cenário moderno e extremamente comunicativo, fica mais evidente a necessidade de um planejamento estratégico da comunicação, pois como afirma Gonçalves (2009), a comunicação é um processo essencial em qualquer organização que necessite manter claros os pontos que orientam as atividades de seus membros. Nesse contexto, a comunicação organizacional na administração pública exerce papel fundamental na manutenção de tais pontos, pois em uma democracia verdadeira, o governo fornece informações confiáveis e oportunas à sociedade (OECD, 1996).

O sucesso de uma organização está diretamente ligado aos resultados alcançados pela instituição que pode ser atingido a partir do momento em que as pessoas envolvidas no processo conseguem se entender e se fazer entender. Uma instituição de ensino tem como meta principal e imediata a correta execução dos pressupostos contidos em seu projeto político-pedagógico e a eficiente absorção de tais pressupostos por seus funcionários e clientes. O gestor educacional é a figura que deve tentar garantir que tais objetivos sejam alcançados e que problemas sejam minimizados.

Os problemas advindos das falhas de comunicação entre gestores e trabalhadores em uma instituição de ensino são claramente evidenciados quando não se consegue atingir um objetivo proposto pela instituição. A má comunicação entre diretores, coordenadores, professores e funcionários leva a uma insatisfação geral do corpo administrativo, docente e discente de uma escola. Tais problemas podem ainda ser intensificados quando um determinado departamento dentro da instituição tem uma prática diferente de outro na mesma instituição. Quando cada departamento utiliza modelos de gestão diferentes e não compartilham da mesma filosofia, lacunas entre os membros da instituição começam a surgir. De acordo com Moraes (2012), tais lacunas ocorrem devido à diferença de visões e assimetria informacional e isso pode causar distorções na percepção que o servidor tem da instituição como um todo. É de responsabilidade do gestor educacional criar meios que reduzam tal assimetria de informação e promovam o alinhamento da percepção entre os servidores da instituição (Moraes, 2012).

Nesse sentido, o papel da comunicação organizacional integrada eficaz e objetiva dentro do setor público educacional é essencial no alcance das metas e anseios de seus usuários. Alyushina (2010) afirma que a comunicação eficiente pode levar ao sucesso ou ao fracasso de um empreendimento público pois os gestores devem desenvolver meios de compartilhar a informação de forma eficiente entre todas as pessoas envolvidas no empreendimento, principalmente o público. Espera-se, com esse estudo, que evidências sejam levantadas para que tais ações possam ser tomadas com o objetivo de dar transparência e eficiência nas atividades gestoras de instituições de ensino por meio de suas práticas de comunicação diárias. Assim, pode-se afirmar que o estudo da comunicação organizacional integrada para a administração pública é algo de extremo valor não só acadêmico mas também social, pois pode ajudar a aprimorar as práticas comunicativas utilizados pelos gestores públicos e encurtar o distanciamento que ainda perdura entre governantes e governados.

Procopiuck (2013) comenta que são poucos os trabalhos que se propõem a tratar a Administração Pública de modo sistemático e voltado para um sentido mais prático de sua aplicabilidade. Isso se deve muito à vinculação que o senso comum tem da Administração Pública aos juízos e ideias de que ela é um campo de articulação de interesses políticos particularistas, como uma área dominada pela ciência política e pelo direito administrativo ou ainda como o espaço para aplicação de técnicas gerencialistas desenvolvidas no âmbito da administração geral (Procopiuck, 2013). A

comunicação organizacional integrada exerce um papel essencial na desmistificação de tais ideias e clarear os conceitos relativos à eficiência e práticas comunicativas dentro do setor público, em especial na área educacional.

Em qualquer ambiente organizacional, existem diversas pessoas com características e talentos distintos e necessidades e aspirações diferentes. Tudo isso dificulta e muito a gestão eficiente de tal organização. O gestor, na figura central de facilitador e mediador de conflitos e interesses, deve sempre estar preparado para gerir tais conflitos e solucionar problemas que inevitavelmente surgem quando se lida com pessoas. Essa função é uma das árduas obrigações de qualquer gestor educacional.

Mas tal obrigação pode, e deve, ser minimizada pela presença eficiente da comunicação no cotidiano da instituição. A disseminação e o acesso à informação deve ser socializada entre gestores e funcionários de modo que todos os efetivos membros da instituição de ensino saibam o que está acontecendo e, mais do isso, entendam o que se passa dentro da instituição. Quando se inclui o funcionário no processo de tomada de decisões, o resultado é quase sempre positivo. Há, invariavelmente, a elevação da autoestima desse servidor e, conseqüentemente, o aumento de sua produtividade pela simples percepção de comprometimento do funcionário.

Assim, o gestor, na figura de disseminador da informação, passa a ser visto como um líder, e o processo de comunicação desse líder pode servir de fator motivacional para o alcance de resultados esperados. Como afirma Passadori (2009), nós não somos valorizados pelo que sabemos, mas pelo que fazemos com aquilo que sabemos. Esse é o objetivo principal de qualquer líder – fazer, de forma eficiente e correta, algo útil e significativo com aquilo que se sabe.

Todas essas contribuições são extremamente interessantes para qualquer organização. Mas para a escola, por ser uma instituição efetivamente viva e mais humana que muitas outras, tais contribuições são essenciais. O clima organizacional de uma instituição de ensino depende, invariavelmente, do quão eficiente é a comunicação nesse meio. Por fundamentar-se na formação de pessoas e cidadãos, qualquer instituição de ensino que se preze deve levar em consideração as contribuições positivas que uma gestão de informação eficaz pode trazer.

O gestor educacional é, acima de tudo, um comunicador e deve exercer tal função plenamente e com competência. Através de técnicas de comunicação verbal e não-verbal, o gestor escolar tem como transmitir sua mensagem de forma mais eficiente e impactante do que o faria de outra forma mais tradicional, conseguindo, dessa maneira, resultados mais satisfatórios e elevando o nível de comprometimento e de desempenho esperado da instituição. Dessa maneira, os problemas advindos da ausência de comunicação eficiente são minimizados e os prejuízos resultantes desses problemas, evitados.

Através dos estudos conduzidos nessa pesquisa, relacionou-se o conhecimento de duas áreas bastante abrangentes: a comunicação organizacional e suas práticas e a administração pública, em especial a gestão educacional. Vale ressaltar que uma das principais limitações deste estudo é que os resultados obtidos aqui devem ser tomados com ressalva, uma vez que a amostra da pesquisa de campo não é probabilística. Além disso, a população pesquisada foi escolhida intencionalmente. Dentre as organizações federais de educação tecnológica, escolheu-se duas instituições para comporem o público estudado pela pesquisa. Assim, vistos com essas ressalvas, espera-se que os resultados alcançados aqui consigam trazer indícios sobre a questão das práticas de comunicação das atividades gestoras em instituições federais de educação tecnológica com o objetivo de alcançar um desempenho eficiente na obtenção de resultados organizacionais.

Dessa forma, com a realização deste estudo, espera-se elencar as características básicas de um gestor educacional focado em resultados e, dessa maneira, relacionar a interdependência da comunicação organizacional e as práticas de comunicação das atividades gestoras e como tais práticas podem impactar de forma direta ou indireta a gestão da instituição como um todo e, em particular, nas

unidades acadêmicas descentralizadas. Com esses subsídios, o gestor educacional terá ferramentas para uma tomada de decisão mais precisa, objetiva e correta. E através de planos estratégicos de comunicação organizacional, o gestor conseguirá se fazer entender de forma mais eficiente e com mais habilidade. E isso é algo de extremo valor para qualquer gestor, pois, como afirma Passadori (2009), quanto mais desenvolvida é a habilidade de comunicação de uma pessoa, maior é o seu poder pessoal. E quanto mais ela amplia o seu poder pessoal, maior se torna sua capacidade de inspirar pessoas, liderar e fazer mudanças.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALYUSHINA, N. **The applicability of a risk communication concept for Ukraine as a method of enhancing public confidence in State authorities.** VIEŠOJI POLITIKA IR ADMINISTRATIVAS, n. 32, p. 94-103, 2010.

AVILA, E.; GHISLENI, T. S. ; DELLAZZANA, A. L. **Discurso e poder nas organizações: as práticas discursivas do Centro Universitário Franciscano.** Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul – Chapecó – SC. 2012.

BALDISSERA, R. **Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem.** São Leopoldo: Ed. da Unisinos, 2000.

BARBI, E. Z.; SANTOS, S. M. C. **Comunicação Organizacional como um Diferencial Competitivo nas Instituições de Ensino Superior no Brasil.** XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Brasília – 2006.

BARROS, M. S. D. **O uso de tecnologias educativas e o impacto no processo de aprendizagem significativa.** 2011.

BASTOS, A. V. B. **Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho.** Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 35, n. 4, 2000.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração.** McGraw Hill Brasil, 2013.

BEKER, C. H. K. **Clima organizacional no contexto de organização em processo de pré-fusão: um estudo de caso de uma indústria alimentícia.** Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo – SP, 2006.

BERNARDES, C. **Teoria Geral das Organizações: os fundamentos da administração integrada.** São Paulo: Atlas, 1988.

BOAVENTURA, E. M. **Metodologia da Pesquisa: monografia, dissertação e tese.** São Paulo: Atlas, 2004.

BRAGA, A. **A gestão da informação.** 2000.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**. Revista do Serviço Público. vol. 47, n 1: p. 7-29, 1996.

BRINCA, M. J. V. R. **A Comunicação e a Administração Pública: Estudo de caso do atendimento da Câmara Municipal de Lisboa**. Faculdade de ciências sociais e humanas. Universidade Nova de Lisboa. Lisboa, Portugal, 2012.

BRITO, L. M. P. **Prática de pesquisas em gestão de pessoas 2: a tênue separação entre o público e o privado no Brasil**. Fortaleza: Edições UFC, 2008.

CARNEIRO, J. M. T.; SILVA, J. F.; ROCHA, A.; HEMAIS, C. A. **Mensuração do Desempenho Organizacional: Questões Conceituais e Metodológicas**. ANPAD, 2005.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede – a era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHAVES, L. E. **Gerenciamento da comunicação em projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

CLEMEN, P. **Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões**. Mauad Editora Ltda, 2005.

COLOMBO, S. S. **Marketing Educacional em Ação**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2005.

CONSELHO, N. **Resolução 196/96: Diretrizes e Normas regulamentadoras de pesquisa envolvendo seres humanos**. Resolução 196/96: Diretrizes e Normas regulamentadoras de pesquisa envolvendo seres humanos, 1996.

CRUZ, C. M. L. **Comunicação organizacional e pressupostos da comunicação integrada: a experiência em uma universidade na implementação/reestruturação do jornal institucional**. Conexão-Comunicação e Cultura, v. 6, n. 11, 2010.

DAFT, R. L. **Organizações: teorias e projetos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 1997.

DALBOSCO, V.; NAKAYAMA, M. K.; VARVAKIS, G. **A comunicação organizacional como instrumento para a gestão do fluxo informacional ea tomada de decisões na Assembléia Legislativa de Santa Catarina**. Revista Gestão Organizacional, 2008.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem organizacional** (1996). São Paulo: Editora Livraria Pioneira, 191p, 1996.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DUARTE, J.; VERAS, L. (Org). **Glossário de Comunicação Pública**. Brasília: Casa das Musas, 2006.

ÉDES, B. W. **The Role of Public Administration in Providing Information.** *Information Offices & Citizens Information Services.* Presentation at the EIPA Seminar on “An Efficient, Transparent Government and the Rights of Citizens to Information”. Maastricht, The Netherlands, 2000.

EISENHARDT, K. **Building theories from case studies.** *Academy of Management Review*, v.14, n. 4, p.5-13, 1989.

EISENHARDT, K.M.; GRAEBNER, M. E. **Theory building from cases: opportunities and challenges.** *Academy of Management Journal*, v. 50, n. 1; p. 25-32, 2007.

ETZIONI, A. **Organizações modernas.** São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1980.

FERREIRA, M. K. B. **As novas configurações da Gestão Pública: comunicação, conhecimento e pessoas.** Coletânea de textos do Fórum da Diversidade e Igualdade: cultura, educação e mídia, Departamento de Ciência Humanas, Pós-Graduação em Comunicação, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista. Bauru, 2007.

FONSECA, E. F. **A construção da imagem organizacional: um estudo de caso da PUC Minas, campus Coração Eucarístico.** Mestrado em Administração pela PUC Minas/FDC, Belo Horizonte, 2003.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza – CE, 2002.

FORTUNATO SANTOS, S. A. **Comunicação Intraempresarial: Uma investigação da eficácia e eficiência das Reuniões Sociocráticas na comunicação interna das Micro e Pequenas Empresas da Aglomeração Urbana de Jundiaí.** (Dissertação de Mestrado). Campo Limpo Paulista - FACCAMP, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo, v. 5, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. **Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais.** *Revista de administração de Organizações*, São Paulo. v. 35. n. 2, mai/jun. 1995.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar.** Editora Record, 1997.

GONÇALVES, C. O. **Gestão do conhecimento e comunicação organizacional: estudo da aplicação de um modelo de comunicação organizacional para disseminação do conhecimento.** Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2009.

GONÇALVES, E. C. G. **A Formação de Docentes para o Exercício de Cargos de Direção na Universidade.** Dissertação de Mestrado. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2010.

GONDIM, Linda MP; LIMA, Jacob Carlos. **A pesquisa como artesanato intelectual: considerações sobre método e bom senso**. João Pessoa: Manufatura, 2002.

GRUNIG, J.; HUNT, T. **Managing Public Relations**. Orlando, Florida: Harcourt Brace Jovanovich College Publications, 1989.

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERBSLEB, J. D.; MOCKUS A. **An empirical study of speed and communication in globally distributed software development**. IEEE Transactions on Software Engineering, v. 29; n. 6, jun. 2003.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss Eletrônico**. Versão monousuário, v. 3, 2009.

HUNT, S. **Instant Messenger Communication in a Multinational Corporation**. Academy of Information and Management Sciences Journal, v. 12, n. 2, 2009.

IF GOIANO. **Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano**. Goiânia, 2009.

IF GOIANO. **Plano de Desenvolvimento Institucional (2009-2013) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano**. Goiânia, 2009.

IF GOIANO. **Relatório de Gestão do Exercício 2012 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano**. Goiânia, 2013.

IF GOIANO. **Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano**. Goiânia, 2012.

IFTM. **Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro**. Uberaba, 2009.

IFTM. **Plano de Desenvolvimento Institucional (2014-2018) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro**. Uberaba, 2013.

IFTM. **Prestação de Contas Ordinárias Anual. Relatório de Gestão do Exercício 2013 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro**. Uberaba, 2014.

IFTM. **Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro**. Uberaba, 2010.

JACINTO, C. G.; WALTAIR, M. **O processo de comunicação e divulgação cultural na serra catarinense**. [online]. Disponível em: <http://www.rpbahia.com.br/trabalhos/paper/artigos/tropeiros.pdf>. 2011.

KANIHAN, S. F.; HANSEN, K. A.; BLAIR, S.; SHORE, M.; MYERS, J. **Communication managers in the dominant coalition: Power attributes and communication practices.** *Journal of Communication Management*, v. 17, n. 2, p. 140-156, 2013.

KANIKADAN, A. Y. S. **A qualidade de vida no trabalho dos professores de inglês: aplicação dos modelos de análise biopsicossocial e de competência do bem-estar organizacional.** Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo – SP, 2005.

KAYWORTH, T.; LEIDNER, D. **The global virtual manager: a prescription for success.** *European Management Journal*, v.18; n.2, p. 183-194, 2000.

KEGLER, J. Q. S. **A Comunicação Pública no Brasil: conceito e prática em construção.** GT Comunicação pública, governamental e política. UFRGS, 2008.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: EPU, 1980.

KINNEAR, T. C.; TAYLOR, J. **Marketing Research: an applied approach.** 5 ed. New York: McGraw-Hill, 1996.

KOCHMANN, M. **What is Organizational Communication?** Department of Communication, University of Colorado Boulder, 2012.

KUNSCH, M. M. K. **As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo.** *Intercom-Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, 2013.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento Estratégico da Comunicação.** In: KUNSCH, M. M. K. (org). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas.* São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 3. ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação Organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas.** In: MARCHIORI, M. (org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional.* São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

LARSON, R.; FARBER, B. **Estatística Aplicada** (4ª edição ed. Vol. 1): Pearson Prentice Hall, 2010.

LASATER, K.; YOUNG, P. K.; MITCHELL, C. G.; DELAHOYDE, T. M.; NICK, J. M.; SIKTBERG, L. **Connecting in distance mentoring: Communication practices that work.** *Nurse education today*, v. 34, n. 4, p. 501-506, 2014.

LEHMAN, D. R.; CHIU, C.; SCHALLER, M. **Psychology and culture**. *Annu. Rev. Psychol.*, v. 55, p. 689-714, 2004.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo – SP, 1996.

LITE, M. P. **Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica**. Madrid: Fragua Editorial, 1997.

LOPES, C. D. S.; CAGLIARI, C. T. **A teoria da ação comunicativa no âmbito da administração pública e do serviço público**. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XIV, n. 85, fev 2011.

MAINIEIRI, T.; RIBEIRO, E. M. A. **A comunicação pública como processo para o exercício da cidadania: o papel das mídias sociais na sociedade democrática**. " *Revista Organicom* 8.14, 2012.

MAINIEIRI, T.; ROSA, E. C. F. **Comunicação pública, cidadania e democracia: algumas reflexões**. *Revista Comunicação Midiática*, v.7, n.1, p.192-206, 2012.

MARCHIORI, M. **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

MASON, K.; LEEK, S. **Communication practices in a business relationship: Creating, relating and adapting communication artifacts through time**. *Industrial Marketing Management*, v. 41, n. 2, p. 319-332, 2012.

MATOS, H. **Comunicação pública, esfera pública e capital social**. In: DUARTE, J. (Org.). **Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. São Paulo: Atlas, 2007.

MATOS, H. **Das Relações Públicas ao marketing Público: (Des)Caminhos da Comunicação Governamental**. In CORRÊA, T. G.; FREITAS, S. G. (Org.) *Comunicação, marketing, cultura: sentidos da administração do trabalho e do consumo*. São Paulo: ECA/USP; CLC, p. 58-66, 1999.

MCDONOUGH, E. F. *et al.* **Managing communication in global product development teams**. *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 46, n. 4, nov. 1999.

MEDEIROS, R. **A comunicação interna numa organização pública**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2006.

MELERO, E. **Are workplaces with many women in management run differently?**. *Journal of Business Research*, v. 64, n. 4, p. 385-393, 2011.

MINAYO, M. C. S. (Org.). *et al.* **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. 30. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

MOENAERT, R. K. **Communication flows in international product innovation teams.** Journal of Product Innovation Management, v. 17, p. 360-377, 2000.

MOENAERT, R. K. *et al.* . **Communication flows in international product innovation teams.** Journal of Product Innovation Management, v. 17, p. 360-377, 2000.

MORAES, F. **Comunicação nos Processos de Gestão de Risco Corporativo na BM & FBOVESPA.** Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2012.

MUSARAJ, A. **Communication processes, public administration and performance evaluation.** *Academicus International Scientific Journal* 3, 2011.

NASSAR, P. **Conceitos e processos de comunicação organizacional.** In: KUNSCH, M. M. K. (org). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas.* São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

OECD - ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Effective Communications Between the Public Service and the Media.** *SIGMA Papers*, No. 9, OECD Publishing, Paris, 1996.

OLIVEIRA, E. T. **BOLETIM DA DIRETORIA Acertos e erros na comunicação organizacional da UNESP, campus de Presidente Prudente-SP.** Revista Científica do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Maranhão – UFMA. São Luís - MA, 2014.

PAASIVAARA, M. **Communication practices in interorganisational product development.** Thesis (Doctoral). Helsinki University of Technology. Software Business and Engineering Institute. 2005.

PAASIVAARA, M. **Communication in Networked Product Development - A Case Study.** Licentiate Thesis (Master). Helsinki University of Technology. Software Business and Engineering Institute. 2001.

PARASURAMAN, A. **Marketing research.** Addison: Wesley Publishing Company, 1991.

PASSADORI, R. **As Sete Dimensões da Comunicação Verbal.** São Paulo: Editora Gente, 2009.

PEREIRA, M. J. L. B. **Na Cova dos Leões: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial.** São Paulo: Makron, 1999.

PEREZ, C.; BARON, S. **Comunicação e Marketing.** São Paulo: Futura, 2002.

PETRUCCI, E. **Universidades multicampi - uma possível estrutura.** <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/universidades-multicampi-uma-possivel-estrutura/55308/>. 2011.

PINTO, V. N. **Comunicação e Cultura Brasileira.** 5ª ed. São Paulo: Ática, 1999.

PMI. "A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)." Project Management Institute, 2004.

POWELL, A. *et al.* . **Virtual teams: a review of current literature and directions for future research.** Database for Advances in Information Systems, v. 35, n. 1, p. 6-36, 2004.

PROCOPIUCK, M. **Políticas Públicas e Fundamentos da Administração Pública: análise e avaliação, governança e redes de políticas, administração judiciária.** São Paulo: Atlas, 2013.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed., Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PUTNAM, L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. **Metáforas da comunicação organizacional.** In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.) *Handbook de estudos organizacionais. Ação e análise organizacionais.* São Paulo: Atlas, 2004, v.3.

RAIGADA, J. L. P. **Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones.** Madrid, Síntesis, 1997.

RAMOS, P. P. **Os instrumentos de comunicação interna como ferramenta estratégica na relação Coordenação x aluno: um estudo de caso sobre o curso de Administração do CEFET-BA.** Salvador, 2004.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SÁ, M. G.; GOMES, S.S.; PAIVA, C. C. S. **A Relevância da Comunicação Organizacional para as Universidades Públicas Brasileiras: O Caso do Departamento de Ciências Humanas da Universidade do Estado da Bahia – Campus III.** VI Conferência Brasileira de Mídia Cidadã. I conferência Sul Americana de Mídia Cidadã. Pato Branco – PR, 2010.

SACHUK, M. I.; MACHADO, H. V. **Reflexões sobre o processo de comunicação nas organizações.** Maringá Management, v. 8, n. 1, p. 7-15, 2013.

SCROFERNEKER, C. M. A. **As políticas de comunicação interna das universidades gaúchas.** In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2003.

SCROFERNEKER, C. M. A. **Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional.** Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia, v. 1, n. 31, 2006.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W.; KIDDER, L. H. **Métodos de pesquisa nas relações Sociais.** (2ª Edição ed. Vol. 1): Editora EPU, 1987.

SEVIN, E.; KIMBALL, S.; KHALIL, M. **Listening to President Obama: A short examination of Obama's communication practices.** American Behavioral Scientist, v. 55, n. 6, p. 803-812, 2011.

SILVA, P. B.; VILAÇA, W. P. T. **Comunicação interna em instituições de ensino superior.** 2009.

SILVA, S. **O Processo de Comunicação Organizacional e o Posicionamento Estratégico de Empresas Construtoras.** XXVIII – Encontro da ANPAD, Curitiba / PR, 2004.

SILVEIRA, F. F. **As Práticas de Comunicação em Projetos Globais de Desenvolvimento de Produtos em Empresas Multinacionais Brasileiras.** Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração. São Paulo, 2008.

SOSA, M. E. *et al.* . **Factors that influence technical communication in distributed product development: an empirical study in the telecommunications industry.** IEEE Transactions on Engineering Management, v. 48, n.1, feb. 2002.

ŠPACEK, D.; ŠPALEK, J. **Communication and electronic public administration: some issues in the context of the Czech system of public administration.** *Lessons and Recommendations for Improvement: Central and Eastern European Public Administration and Public Policy*: 217-238, 2007.

SURAJ, O. A.; AJIFERUKE, I. **Knowledge Management Practices in the Nigerian Telecommunications Industry.** Knowledge and Process Management, v. 20, n. 1, p. 30-39, 2013.

TAVARES, R. S. A. **Importância da Comunicação Interna para o Desenvolvimento do Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso em Empresa Brasileira.** Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração. São Paulo, 2005.

TAVARES, R. S. A.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. **A relevância da comunicação interna planejada para o desenvolvimento do comprometimento organizacional.** Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE. Ribeirão Preto – SP, 2010.

TERCIOTTI, S. H.; MACARENCO, I. **Comunicação empresarial na prática.** São Paulo: Saraiva, 2013.

THAYER, L. O. **Comunicação: fundamentos e sistemas: na organização, na administração, nas relações interpessoais.** São Paulo, Atlas, 1976.

TORQUATO, G. **Tratado de Comunicação: organização e política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

URIBE, P. A. M.; ZULUAGA, U. H. S. **Comunicación empresarial. Una mirada coprorativa.** Medellín:Colombia: Colección Hermes, 2003.

VASCONCELOS-SILVA, A.; TODOROV, J. C.; SILVA, R. L. F. C. **Cultura organizacional: a visão da análise do comportamento.** Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva (Impresso), v. XIV, p. 48-63, 2012.

VEIL, S. R.; LITTLEFIELD, R. S.; ROWAN, K. E. **Dissemination as success: Local emergency management communication practices.** Public Relations Review, v. 35, n. 4, p. 449-451, 2009.



YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZORRINHO, C. **Gestão da Informação. Condição para Vencer**. Iapmei, 1995.

