



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES  
APRENDENTES  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO E APRENDIZAGENS

BRÁULIO ROBERTO RANGEL DA SILVA

**"GEST(AÇÃO) COMUNIC(ATIVA)": a gestão da comunicação organizacional no  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba**

JOÃO PESSOA  
2015

BRÁULIO ROBERTO RANGEL DA SILVA

**"GEST(AÇÃO) COMUNIC(ATIVA)": a gestão da comunicação organizacional no  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba**

Dissertação submetida à Banca de Defesa do Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), linha de pesquisa: “Gestão de Projetos Educativos e Tecnologias Emergentes”.

Orientador: Prof. Dr. José Washington de Morais Medeiros.

JOÃO PESSOA  
2015

S586g Silva, Bráulio Roberto Rangel da.

Gest(ação) comunic(ativa): a gestão da comunicação organizacional no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba / Bráulio Roberto Rangel da Silva.- João Pessoa, 2015.

205f. : il.

Orientador: José Washington de Moraes Medeiros  
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE/CCSA

1. Gestão organizacional. 2. Gestão de projetos educativos. 3. Organizações aprendentes. 4. Gestão da comunicação organizacional - esfera pública

UFPB/BC

CDU: 334:658(043)

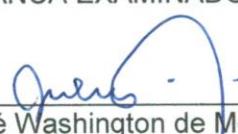
BRÁULIO ROBERTO RANGEL DA SILVA

**"GEST(AÇÃO) COMUNIC(ATIVA)": a gestão da comunicação organizacional no  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba**

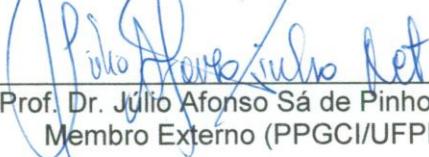
Dissertação submetida à Banca de Defesa do Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), linha de pesquisa: "Gestão de Projetos Educativos e Tecnologias Emergentes".

Aprovado em: 27/11/16

BANCA EXAMINADORA

  
Prof. Dr. José Washington de Moraes Medeiros  
Orientador (IFPB-MPGOA/UFPB)

  
Profa. Dra. Maria das Graças Vieira  
Membro Interno (MPGOA/UFPB)

  
Prof. Dr. Júlio Afonso Sá de Pinho Neto  
Membro Externo (PPGCI/UFPB)

**A Deus e a minha família, dedico!**

## **AGRADECIMENTOS**

A quem agradecer, em meio a tantos que contribuíram de diversas formas para a execução deste trabalho? Uns de forma mais direta, outros de forma indireta, foram os que mais contribuíram. A certeza que tenho é que sou um privilegiado por ter contado com tantas pessoas para que a execução desse trabalho fosse possível, independente da esfera a qual fazem parte, família, trabalho, academia, igreja ou anônimos, foram igualmente fundamentais.

Primeiramente a Deus, devo um agradecimento especial. Em todos os momentos da minha vida se fez presente de forma ativa e incondicional, me guiando em meio a caminhos que aparentemente não tinham um norte definido, foi capaz de me proporcionar experiências únicas e fundamentais para a minha existência terrena.

A família sanguínea, para essa me faltam palavras. Só tenho a agradecer a cada um, pois foram fundamentais em todos os momentos, até nos que não deveriam ser. Em meio a tantas dificuldades, o amor nos uniu e fortaleceu para batalharmos e vencermos os desafios que a vida nos presenteava. Muito de cada um de vocês está presente nesse trabalho e desafio-os a se encontrarem nas páginas que seguem.

A minha família matrimonial, a contribuição se faz presente dia a dia. Motivando-me a prosseguir, quando as forças já não eram suficientes, foi capaz de reestabelecer as energias que pareciam não mais existir. Ao nosso neném, que ainda não está conosco por completo, já desempenhou um papel fundamental na construção desse trabalho, um fator de motivação de extremo prazer.

Ao MPOGA, por dispor de profissionais bastante competentes em suas áreas e aos professores que foram capazes de compartilhar um pouco dos seus conhecimentos, nos fazendo crescer como profissionais.

Aos meus eternos colegas da turma 04 do MPOGA, que ao longo do curso se tornaram muito mais que colegas, verdadeiros amigos que tenho o prazer de levá-los comigo aonde quer que eu vá.

Ao meu orientador, professor Dr. José Washington de Moraes Medeiros, pela dedicação e compromisso em todas as etapas do trabalho, ao professor Dr. Júlio Afonso Sá de Pinho Neto e a professora Dra. Rita de Cássia de Faria Pereira, pelas valiosas instruções no momento da pré-banca. A professora Dra. Maria das Graças Vieira, pela disponibilidade em contribuir com o trabalho.

Enfim, a todos, o meu muito obrigado!

“A alegria está na luta, na tentativa,  
no sofrimento envolvido e não na  
vitória propriamente dita”.

Mahatma Gandhi

## RESUMO

Nas configurações atuais da sociedade em rede, o avanço científico-tecnológico, sobretudo no campo da informação e comunicação digital, desvela nuances que modificam as formas de produção e sociabilidade em todas as suas dimensões. Nas organizações, processos de aprendizagem têm se implantado como condição de progressão para o colaborador e de progresso para o sucesso organizacional. Assim, um dos segmentos indispensáveis à (re)elaboração da ressignificação da cultura, da imagem, da transparência, do marketing, da responsabilidade social e das estratégias institucionais que, cada vez mais, ganha destaque nesta fase digital da sociedade em rede é a comunicação organizacional. Esta pesquisa busca compreender a gestão da comunicação organizacional no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), partindo do seguinte problema: *como se dá a gestão da comunicação organizacional no IFPB?* Em termos metodológicos, trata-se de uma pesquisa de campo, subsidiada pela abordagem quantqualitativa, do tipo bibliográfico e descritivo. A coleta de dados subsidiou-se a partir de um questionário misto, aplicado a três categorias de sujeitos: alunos, professores e técnico-administrativos do IFPB, distribuídos nos 11 Campi pelo Estado. A coleta deu-se sob dois ângulos: a) primeiro: para reunir informações que concretizassem o Briefing; b) segundo: a partir deste, efetivou-se a captação das informações a partir do questionário. De todo geral, a pesquisa constatou que há uma predisposição que torna a comunicação organizacional pouco eficiente no sentido de que não se constitui enquanto “rizoma”, ou seja, não se imprime como sistêmica, e sim como expediente mais cotidiano do que estratégico. Portanto, acena para a padronização dos processos administrativos relacionados à institucionalização da comunicação organizacional, haja vista que esta se processa como a prática de suas próprias experiências (cada Campus com a sua), e não como macropolítica, o que sugere readequação diante da razão e da missão da organização.

**Palavras-Chave:** Organizações aprendentes. Gestão da comunicação organizacional. Esfera pública.

## ABSTRACT

In the settings society current network, the scientific and technological progress, especially in the field of information and digital communication aspects unveils what a change as forms of production and sociability in all your as dimensions. In organizations, learning processes it has been deployed as progression condition for developer and progress for organizational success. So, one of the segments indispensable to reworking of redefinition of culture, image, transparency, do marketing, and social responsibility from the Institutional strategies what a increasingly, win highlight this stage of society digital network and an organizational communication. This research seeks to understand organizational communication management at the Federal Institute of Education, Science and Technology of Paraíba (IFPB) starting to next problem: as if the a Organizational Communication management IFPB not? In methodological terms, it's a field research, subsidized for the quantitative and qualitative approach, making bibliographic and descriptive. The data collection subsidized to hum from mixed questionnaire, applied to three categories studied: students, teachers and administrative staffs of IFPB, distributed paragraphs 11 Campi thru State. The collection was carried out under two angles: a) First, to bring together information which materialize the briefing; b) Second: this leave, was accomplished one of capture information from do questionnaire. Of all general, one survey found that there is a predisposition what makes Organizational Communication shortly efficient no sense of what constitutes as no "rhizome", that is, not prints how systemic, but as more everyday expedient to strategic that. Therefore, waves for a standardization of related administrative proceedings to the institutionalization of Organizational Communication, Taking view this is process as an its own experiences practice (each Campus with her), and no how macropolitics, what suggested readjusting the face of reason and of the Organization's Mission.

**Keywords:** Learning organizations. Management of organizational communication. Public sphere.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

FIGURA 1 Comunicação organizacional integrada.....	49
FIGURA 2 Escola de Aprendizes Artífices.....	70
FIGURA 3 Atual sede do campus João Pessoa.....	71
FIGURA 4 Atual sede do campus Sousa.....	72
FIGURA 5 Área de Abrangência do Instituto na Paraíba.....	75
FIGURA 6 Organograma IFPB.....	78
FIGURA 7 Logomarca do IFPB.....	102

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Organização do pensamento sobre comunicação organizacional (Estados nidos).....	39
QUADRO 2	Metáforas para a construção da teoria da comunicação organizacional.....	44
QUADRO 3	Estrutura organizacional do IFPB.....	73
QUADRO 4	Dados cadastrais do IFPB.....	76
QUADRO 5	Opinião dos alunos sobre a clareza nas informações institucionais no IFPB.....	130
QUADRO 6	Opinião dos servidores sobre a clareza nas informações institucionais no IFPB.....	134
QUADRO 7	Porque os alunos utilizam aplicativos para troca de mensagens instantâneas?.....	139
QUADRO 8	Porque os servidores utilizam aplicativos para troca de mensagens instantâneas?.....	141
QUADRO 9	Concepção dos alunos sobre a utilização de aplicativos para a troca de mensagens instantâneas pelo IFPB.....	146
QUADRO 10	Concepção dos servidores sobre a utilização de aplicativos para a troca de mensagens instantâneas.....	148
QUADRO 11	Opinião dos alunos sobre as informações contidas nos murais do IFPB.....	150
QUADRO 12	Opinião dos servidores sobre as informações contidas nos murais do IFPB.....	153
QUADRO 13	Opinião dos alunos sobre o perfil das informações institucionais do IFPB.....	160
QUADRO 14	Opinião dos servidores sobre o perfil das informações institucionais do IFPB.....	162
QUADRO 15	Opinião dos alunos sobre a possibilidade destes sugerirem publicação de informações nos canais de comunicação do IFPB....	165
QUADRO 16	Opinião dos servidores sobre a possibilidade de estes sugerirem publicação de informações nos canais de comunicação do IFPB....	166
QUADRO 17	Aspectos de satisfação dos alunos com as informações contidas nos veículos de comunicação do IFPB.....	169
QUADRO 18	Aspectos de satisfação dos servidores com as informações contidas nos veículos de comunicação do IFPB.....	172
QUADRO 19	Sugestões dos alunos para a melhoria da comunicação do IFPB....	173
QUADRO 20	Sugestões dos servidores para a melhoria da comunicação do IFPB.....	176
QUADRO 21	Sugestões dos alunos aos gestores da comunicação organizacional do IFPB.....	178
QUADRO 22	Sugestões dos servidores aos gestores da comunicação organizacional do IFPB.....	183

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Gênero dos alunos respondentes.....	108
GRÁFICO 2	Gênero dos servidores respondentes.....	108
GRÁFICO 3	Modalidades de ensino.....	109
GRÁFICO 4	Campus de origem do aluno.....	110
GRÁFICO 5	Campus de origem do servidor.....	111
GRÁFICO 6	Tempo do aluno na instituição.....	111
GRÁFICO 7	Tempo do servidor na instituição.....	112
GRÁFICO 8	Nível de conhecimento dos alunos sobre as normas da instituição....	113
GRÁFICO 9	Nível de conhecimento dos servidores sobre as normas da instituição.....	114
GRÁFICO 10	Meio de acesso dos alunos as normas da Instituição.....	115
GRÁFICO 11	Meio de acesso dos servidores as normas da Instituição.....	116
GRÁFICO 12	Acessibilidade dos alunos as normas da Instituição.....	117
GRÁFICO 13	Meio de acesso dos servidores as normas da Instituição.....	117
GRÁFICO 14	Nível de comunicação organizacional dos alunos.....	118
GRÁFICO 15	Nível de comunicação organizacional dos servidores.....	119
GRÁFICO 16	Comunicação organizacional ascendente por parte dos servidores...	119
GRÁFICO 17	Acesso ao meio de comunicação TVIFPB pelos alunos.....	121
GRÁFICO 18	Acesso ao meio de comunicação TVIFPB pelos servidores.....	122
GRÁFICO 19	Acesso ao meio de comunicação <i>Facebook</i> pelos alunos.....	122
GRÁFICO 20	Acesso ao meio de comunicação <i>Facebook</i> pelos servidores.....	123
GRÁFICO 21	Acesso ao meio de comunicação Web rádio pelos alunos.....	124
GRÁFICO 22	Acesso ao meio de comunicação Web rádio pelos servidores.....	124
GRÁFICO 23	Avaliação da disposição das informações no site do IFPB pelos alunos.....	125
GRÁFICO 24	Avaliação da disposição das informações no site do IFPB pelos servidores.....	126
GRÁFICO 25	Avaliação das informações no site do IFPB pelos alunos.....	127
GRÁFICO 26	Avaliação qualitativa das informações no site do IFPB pelos alunos.	128
GRÁFICO 27	Avaliação qualitativa das informações no site do IFPB pelos servidores.....	128
GRÁFICO 28	Avaliação qualitativa das informações contidas nos meios de	

	comunicação do IFPB pelos alunos.....	128
GRÁFICO 29	Avaliação qualitativa das informações contidas nos meios de comunicação do IFPB pelos servidores.....	129
GRÁFICO 30	Avaliação da clareza e objetividade das informações institucionais do IFPB pelos alunos.....	130
GRÁFICO 31	Avaliação da clareza e objetividade das informações institucionais do IFPB pelos servidores.....	133
GRÁFICO 32	Meio de comunicação mais atrativo para os alunos.....	135
GRÁFICO 33	Meio de comunicação mais atrativo para os servidores.....	136
GRÁFICO 34	Utilização de aplicativos para a troca de mensagens pelos alunos....	138
GRÁFICO 35	Utilização de aplicativos para a troca de mensagens pelos servidores.....	138
GRÁFICO 36	Avaliação da rede comunicacional do IFPB pelos alunos.....	143
GRÁFICO 37	Avaliação da rede comunicacional do IFPB pelos servidores.....	144
GRÁFICO 38	Frequência na utilização dos meios de comunicação do IFPB pelos alunos.....	144
GRÁFICO 39	Frequência na utilização dos meios de comunicação do IFPB pelos servidores.....	145
GRÁFICO 40	Utilização institucional de aplicativos para a troca de mensagens na ótica dos alunos.....	145
GRÁFICO 41	Utilização institucional de aplicativos para a troca de mensagens sob a ótica dos servidores.....	148
GRÁFICO 42	Acesso aos murais pelos alunos.....	150
GRÁFICO 43	Acesso aos murais pelos servidores.....	150
GRÁFICO 44	Características das informações contidas no site do IFPB na ótica dos alunos.....	155
GRÁFICO 45	Características das informações contidas no site do IFPB sob a ótica dos servidores.....	155
GRÁFICO 46	Adequação dos meios de comunicação aos públicos na avaliação dos alunos	156
GRÁFICO 47	Adequação dos meios de comunicação aos públicos na avaliação dos servidores.....	157
GRÁFICO 48	Nível de acessibilidade dos meios de comunicação do IFPB na avaliação dos alunos.....	158
GRÁFICO 49	Nível de acessibilidade dos meios de comunicação do IFPB na avaliação dos servidores.....	158
GRÁFICO 50	Tipificação das informações institucionais do IFPB na avaliação dos alunos.....	159

GRÁFICO 51	Tipificação das informações institucionais do IFPB na avaliação dos servidores.....	159
GRÁFICO 52	Perfil das informações institucionais do IFPB na avaliação dos alunos.....	160
GRÁFICO 53	Perfil das informações institucionais do IFPB na avaliação dos servidores.....	160
GRÁFICO 54	Nível de interação do público com os veículos de comunicação do IFPB na avaliação dos alunos.....	164
GRÁFICO 55	Nível de interação do público com os veículos de comunicação do IFPB na avaliação dos servidores.....	164
GRÁFICO 56	Necessidade de adequação no número de veículos oficiais de comunicação do IFPB na avaliação dos alunos.....	167
GRÁFICO 57	Necessidade de adequação no número de veículos oficiais de comunicação do IFPB na avaliação dos servidores.....	168
GRÁFICO 58	Nível de satisfação dos alunos com os veículos de comunicação do IFPB.....	168
GRÁFICO 59	Nível de satisfação dos servidores com os veículos de comunicação do IFPB.....	169

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1	Distribuição dos técnicos administrativos.....	80
TABELA 2	Distribuição dos professores na instituição.....	80
TABELA 3	Cursos Técnicos Ofertados pelo IFPB.....	90
TABELA 4	Cursos Ofertados em EAD pelo IFPB.....	91
TABELA 5	Cursos superiores de tecnologia, licenciatura e bacharelados do IFPB.....	92
TABELA 6	Cursos de Pós-Graduação do IFPB.....	93

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASDEF	Associação dos Deficientes e Familiares
DEGEP	Departamento de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
CAIC	Centro de Atenção Integral à Criança e ao Adolescente
CEFETs	Centros Federais de Educação Tecnológica CEFETs
CEPE	Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão
CGTI	Conselho Gestor de Tecnologia da Informação
CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CONSUPER	Conselho Superior
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
EAA	Escola de Aprendizes Artífices
EAF Sousa	Escola Agrotécnica Federal de Sousa
ETF-PB	Escola Técnica Federal da Paraíba
FIC	Formação inicial e continuada
IFPB	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
FUNETEC	Fundação de Apoio ao IFPB
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
MPGOA	Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Aprendentes
ONGs	Organizações Não Governamentais
WIPO	Organização Mundial da Propriedade Intelectual
PDE	Plano de Desenvolvimento de Educação Pública
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
PROEJA	Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos
SISU	Sistema de Seleção Unificado
SUAP	Sistema Unificado de Administração Pública
SEAV	Superintendência do Ensino Agrícola Veterinário
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação TICs
UFPB	Universidade Federal da Paraíba

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>18</b>
<b>1.1</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>23</b>
<b>1.1.1</b>	<b>OBJETIVO GERAL.....</b>	<b>24</b>
<b>1.1.2</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>24</b>
<b>2</b>	<b>PERCURSO METODOLOGICO: TRILHANDO A PESQUISA.....</b>	<b>29</b>
<b>2.1</b>	<b>UNIVERSO E SUJEITOS DA PESQUISA.....</b>	<b>29</b>
<b>2.2</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>29</b>
<b>2.3</b>	<b>INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.1</b>	<b>BRIEFING.....</b>	<b>34</b>
<b>2.3.1.1</b>	<b>BRIEFING PRELIMINAR.....</b>	<b>35</b>
<b>2.3.1.2</b>	<b>BRIEFING COMPLEMENTAR.....</b>	<b>36</b>
<b>2.3.2</b>	<b>PESQUISA DE OPINIÃO.....</b>	<b>37</b>
<b>3</b>	<b>A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES.....</b>	<b>39</b>
<b>3.1</b>	<b>O DESAFIO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA...</b>	<b>39</b>
<b>3.2</b>	<b>MIX DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>45</b>
<b>3.2.1</b>	<b>PROCESSOS COMUNICACIONAIS.....</b>	<b>49</b>
<b>3.2.2</b>	<b>FLUXOS INFORMATIVOS.....</b>	<b>51</b>
<b>3.2.3</b>	<b>REDES FORMAIS E INFORMAIS.....</b>	<b>54</b>
<b>3.2.4</b>	<b>BARREIRAS.....</b>	<b>56</b>
<b>3.2.5</b>	<b>MÍDIAS INTERNAS.....</b>	<b>58</b>
<b>4</b>	<b>COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E ESFERA PÚBLICA: ARTICULAÇÕES POSSÍVEIS?.....</b>	<b>60</b>
<b>5</b>	<b>ANALISANDO A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA.....</b>	<b>69</b>
<b>5.1</b>	<b>BRIEFING DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA.....</b>	<b>69</b>
<b>5.1.1</b>	<b>BREVE HISTÓRICO.....</b>	<b>69</b>

<b>5.1.2</b>	ESTRUTURA FÍSICA.....	77
<b>5.1.3</b>	ORGANOGRAMA PRINCIPAL.....	78
<b>5.1.4</b>	RESUMO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	79
<b>5.1.5</b>	RAMO DE ATIVIDADE.....	81
<b>5.1.6</b>	PRINCÍPIOS OPERACIONAIS.....	82
<b>5.1.6.1</b>	CÓDIGO DE ÉTICA E PRINCÍPIOS OPERACIONAIS.....	82
<b>5.1.6.2</b>	MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	82
<b>5.1.6.3</b>	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	83
<b>5.1.6.4</b>	OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS.....	84
<b>5.1.7</b>	SITUAÇÃO ATUAL.....	85
<b>5.1.7.1</b>	MODERNIZAÇÃO.....	85
<b>5.1.7.2</b>	SITUAÇÃO ATUAL.....	87
<b>5.1.7.3</b>	CURSOS OFERECIDOS.....	88
<b>5.1.7.3.1</b>	FORMAÇÃO INICIAL E CONTINUADA.....	88
<b>5.1.8</b>	ANÁLISE DE INSTITUIÇÕES CONGÊNERES.....	93
<b>5.1.9</b>	RELAÇÕES COM OS PÚBLICOS.....	94
<b>5.1.9.1</b>	CARACTERIZAÇÃO DOS PÚBLICOS.....	94
<b>5.1.10</b>	SISTEMA DE COMUNICAÇÃO E PROMOÇÃO INSTITUCIONAL.....	98
<b>5.1.10.1</b>	REUNIÕES.....	99
<b>5.1.10.2</b>	JORNAL.....	100
<b>5.1.10.3</b>	REVISTAS.....	100
<b>5.1.10.4</b>	MATERIAIS GRÁFICOS.....	101
<b>5.1.10.5</b>	QUADROS DE AVISOS.....	101
<b>5.1.10.6</b>	LOGOMARCAS.....	101
<b>5.1.10.7</b>	WEBSITE.....	102
<b>5.1.10.8</b>	WEBRÁDIO.....	102
<b>5.1.10.9</b>	WEBTV.....	103
<b>5.1.10.10</b>	CERIMONIAL.....	103
<b>5.1.10.11</b>	EVENTOS.....	103
<b>5.1.10.12</b>	CAMPANHAS PUBLICITÁRIAS.....	103

<b>5.1.10.13</b>	PRESS RELEASES.....	104
<b>5.1.10.14</b>	MÍDIAS SOCIAIS.....	104
<b>5.1.10.15</b>	VÍDEO INSTITUCIONAL.....	104
<b>5.1.10.16</b>	PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO.....	105
<b>5.1.10.17</b>	OUVIDORIA.....	105
<b>5.1.11</b>	PROBLEMAS CRÍTICOS.....	105
<b>5.1.12</b>	EXAME DA SITUAÇÃO.....	106
<b>5.2</b>	AVALIANDO A ESTRUTURA DOS PROCESSOS COMUNICACIONAIS E FLUXOS INFORMATIVOS.....	107
<b>5.3</b>	DIMENSIONANDO A EFICIÊNCIA DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO.....	120
<b>5.4</b>	IDENTIFICANDO AS REDES COMUNICACIONAIS FORMAIS E INFORMAIS.....	135
<b>5.5</b>	DISCUTINDO A PERCEPÇÃO DOS PÚBLICOS SOBRE A EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS COMUNICACIONAIS EM RELAÇÃO À PRODUÇÃO E PUBLICIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES INTERNAS.....	156
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	186
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	190
	<b>APÊNDICES.....</b>	194
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO I (ALUNOS).....	195
	APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO II (SERVIDORES).....	199

## 1. INTRODUÇÃO

No contexto do Século XXI, o mundo corporativo vivencia uma série de mudanças em suas práticas operacionais. A cada dia, novas formas de negócios e novas práticas processuais apresentam-se como dinâmicas necessárias aos gestores, independentemente dos formatos corporativos, e a partir dos quais se instalaram estilos de gestão cada vez mais inovadores.

Nesse sentido, cabe ao gestor contemporâneo um olhar atento a esses novos cenários e sensibilidade para acompanhar as mudanças complexas que envolvem a todos em uma organização, sejam colaboradores internos, externos, clientes e concorrentes, que perfazem as teias de sentido das organizações aprendentes nesta sociedade do conhecimento.

É nessa contextura que pensar a gestão da comunicação organizacional torna-se tarefa pertinente diante dos desafios os quais a administração e a gestão modernas estão hipersituadas como artífices e copartícipes de uma globalização planetária e em rede.

A informação e a comunicação têm um papel fundamental nas organizações, o que motiva um aprendizado contínuo cada vez maior, sendo necessários a renovação e o aprimoramento dos conhecimentos do gestor. Assim sendo, a rede mundial de computadores, internet, propicia agilidade na troca de informações, fator essencial à continuidade dos fluxos e disseminação de conteúdos significativos no contexto das organizações que aprendem.

Em uma organização, a interação entre a informação e a comunicação deve sempre existir. Muitos gestores acreditam que dispor de canais de comunicação é garantia de um bom fluxo de informação. Infelizmente, isso não é suficiente. De nada adianta ter um bom canal comunicacional se a mensagem não for disponibilizada de maneira condizente com o meio pelo qual essa comunicação fluirá.

Para que a informação contribuía com o êxito das atividades institucionais é necessário que ela seja construída de forma adequada, faz-se necessário um investimento em profissionais que saibam tratar a informação adequadamente, adaptando-a ao meio em que será disponibilizada.

Gestores têm a sua disposição uma quantidade de informações que, em décadas passadas, os antigos gestores não teriam acesso em toda a sua carreira profissional. São novos meios, novos conteúdos e novas formas de gerir que, em espiral, configuram uma realidade complexa que envolve estratégias, metas, tomada de decisão, aprendizagem e busca pelo sucesso em uma mesma dimensão.

Nas organizações, o conhecimento passa a ser trabalhado de forma conjunta, sendo lapidado por quem o utilizará. Novas práticas laborais prescindem de estudos que subsidiem e desenvolvam os métodos produtivos das empresas. Por esse motivo, as parcerias formadas entre empresas e instituições de ensino são fundamentais para a construção do conhecimento com bases sólidas e constantes.

Quando trabalhamos em conjunto, tudo é potencializado. Segundo dados da Organização Mundial da Propriedade Intelectual (MONACO, 2014), o número de pedidos de patentes tem crescido muito em virtude dessas parcerias. As universidades têm papel fundamental na criação, expansão e consolidação do conhecimento e o mercado atua como um catalisador, agilizando os processos de aplicação e materialização das teorias, conceitos e protótipos criados pela academia.

As organizações não conseguem mais se dissociar do conhecimento. Não é apenas a produção de um bom produto, mas a produção do conhecimento que possibilita a produção daquele produto.

Até mesmo o quadro branco disposto nas paredes das fábricas, onde eram feitas as anotações do Sistema *Kanban*<sup>1</sup>, foi substituído por um software que, além das anotações sobre a produção e a demanda na empresa, permite a adequação do tempo, quantidade, solicitações, gerenciamento de estoque, disponibilizando o acompanhamento dessas variáveis de forma remota, através de um celular com conexão à *internet*.

O gestor passa a ter à sua disposição uma infinidade de variáveis, facilitando a tomada de decisão. Por sua vez, esta se torna mais eficaz e precisa, o que garante uma melhor aceitação por parte dos liderados. Em alguns casos, a comunicação e a informação não recebem o devido tratamento e são desperdiçadas, não servindo para uso posterior por parte dos gestores.

<sup>1</sup> Sistema de gerenciamento de produção, onde os processos eram gerenciados através de quadros brancos na parede e pequenos papeis, e em cada um deles indica uma tarefa a ser cumprida na linha de produção de uma fábrica (SCHONBERGER, 1984).

As instituições, sejam privadas, públicas ou do terceiro setor, precisam voltar as suas atenções à comunicação organizacional e ao conteúdo gerado pelos processos comunicacionais. É fundamental para a construção de organizações sólidas e aptas a enfrentar os desafios que são postos pela sociedade atual, que tenham um olhar atento aos aspectos que envolvem a produção, o tratamento e o armazenamento dos conteúdos informacionais gerados pelos diversos grupos que compõem uma organização.

Em virtude da agilidade em que os processos comunicacionais são modificados, a sociedade precisa saber lidar com essas as novas formas de utilização da comunicação no ambiente organizacional. As empresas, as instituições públicas, as Organizações Não Governamentais (ONGs), as cooperativas, enfim, toda e qualquer organização formada por pessoas com uma atividade-fim, precisa compreender como se processa a comunicação interna.

Em uma instituição de ensino essa realidade não pode ser diferente. As Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) são componentes essenciais do meio acadêmico e atuam como facilitadores do processo ensino aprendizagem. Nos Institutos Tecnológicos, ensino e tecnologia devem andar juntos, de tal forma que todos os processos institucionais, sejam de ensino, pesquisa e/ou extensão, ou de processos administrativos, utilizam-se de meios tecnológicos para a sua execução.

No Brasil, esses institutos de ensino tecnológico, segundo o portal da Rede Federal de Ensino, passaram por uma gigantesca expansão nos últimos anos. De 1909 a 2002, foram construídas 140 escolas técnicas no Brasil. Entre 2003 e 2010, esse número aumentou para 214, além da federalização de outras escolas (BRASIL, 2015).

Além do mais, foram investidos na expansão da educação profissional mais de R\$ 3,3 bilhões entre os anos de 2011 e 2014. Das 208 novas unidades previstas para o período, todas entraram em funcionamento, totalizando 562 escolas em atividade (BRASIL, 2015).

Ao todo, são 38 Institutos Federais presentes em todos os Estados, oferecendo cursos de qualificação, ensino médio integrado, cursos superiores de tecnologia, Bacharelados, Licenciaturas e Pós-graduação. A Rede ainda é formada por instituições que não aderiram aos Institutos Federais, mas também oferecem educação profissional em todos os níveis. São dois Centros Federais de Educação

Tecnológica (CEFETs), 25 escolas vinculadas a Universidades e uma Universidade Tecnológica.

A rede dos Institutos Federais de Ensino (IFEs), nos moldes atuais, está posta como uma grande instituição com mais de quinhentas unidades, formando a Rede Federal de Ensino. Por conseguinte, estão ligados a uma Reitoria e o conjunto delas forma os 38 Institutos Federais de Ensino. Em cada um deles, a Reitoria desempenha um papel gerencial e de suporte às atividades desenvolvidas pelos campi, auxiliando na uniformização dos processos e tornando esse conjunto de instituições em uma só. Dessa forma, a comunicação é fator preponderante para o bom andamento dessa complexa e descentralizada organização de ensino.

Refletindo acerca das características dessa Rede, surgiram alguns questionamentos: Como integrar todos esses membros? Como fazer com que todos tenham metas e objetivos comuns? Como fazer com que todos trilhem o mesmo caminho?

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), é uma instituição centenária que congrega, em sua estrutura organizacional, uma oferta de formação multimodal: ensino técnico integrado ao ensino médio, ensino técnico subsequente ao ensino médio, ensino superior (tecnólogo, bacharelado e licenciatura), pós-graduação lato e stricto senso. O IFPB traz consigo uma série de desafios, em virtude, também, de dispor de várias unidades em todo o estado, e por ter passado por várias modificações em sua estrutura organizacional, no decorrer dos seus 106 anos, necessitando ainda, de uma melhor formalização e estruturação em alguns aspectos concernentes à instituição (IFPB, 2015).

Essa teia gerada por essas experiências do passado, que se entrelaça com as demandas do presente, gerarão a Instituição do futuro. Por isso, os processos organizacionais devem estar em constante avaliação e aprimoramento, buscando aprender com as experiências do passado e aprimorar as práticas do presente. Só assim o IFPB será capaz de lidar com os diversos aspectos que compõem as demandas inerentes as suas atividades fim.

Nessa contextura, a comunicação organizacional é um desses aspectos, um dos elos capazes de integrar todos esses expedientes, ou seja, uniformizando as ações administrativas, ampliando o alcance social da Instituição e contribuindo para os processos de ensino, pesquisa e extensão. A comunicação organizacional precisa percorrer essa tríade, incorporando novos parâmetros, dotando os setores

das informações necessárias à execução das suas atividades, possibilitando a unidade de todas as partes que compõem a organização.

Sendo assim,

as organizações devem ter entre os objetivos de comunicação o de buscar o equilíbrio entre os seus interesses e os dos públicos a elas vinculados. Esses objetivos só serão alcançados se a comunicação for planejada de forma estratégica, utilizando técnicas de relacionamentos e meios específicos, devidamente selecionados, e integrando todas as atividades comunicacionais, dentro de um filosofia de comunicação organizacional integrada (KUNSCH, 2003, p. 14).

Com o propósito de tornar os processos comunicacionais mais eficientes, atingindo assim o objetivo pretendido pela instituição, a compreensão das dimensões que envolvem a gestão da comunicação em uma organização é fundamental. Os esforços para que a prática comunicacional na organização seja aperfeiçoada precisam se fazer presentes.

Neste aspecto, neste trabalho, chamamos de Gest(ação) Comunic(ativa) os processos de gestão da comunicação organizacional que precisam ser (re)estruturados (re)apropriados e/ou produzidos em prol de um sistema de comunicação articulado à complexidade organizacional no contexto da sociedade de que faz parte. Para tal, o composto administrativo do *mix* de comunicação organizacional é uma saída para entender/produzir desempenhos em relação ao papel fundamental de uma instituição, razão pela qual buscamos compreendê-lo na perspectiva de uma “ação ativa” no sistema de gestão da comunicação do IFPB.

Os processos comunicativos, fluxos informativos, redes formais e informais, barreiras e mídias internas, estão no cerne da cadeia de estruturas que formam a comunicação de uma instituição, ou seja, os processos administrativos do *mix* reverberam nas demais áreas do IFPB, não só na comunicação organizacional.

Diante disso, para a análise dessas práticas se faz necessário, ouvir os partícipes da comunicação organizacional no IFPB em todos os níveis, professores, alunos e técnicos administrativos, com o intuito de compreender os processos comunicacionais no Instituto Federal da Paraíba, sobretudo os que envolvem o composto administrativo do *mix* de comunicação organizacional, a fim de promover uma padronização dos processos, dotando a instituição de procedimentos uniformes.

Ademais, a análise dos processos administrativos do *mix* de comunicação organizacional proposto por Kunsch (2003) coaduna-se com a formação proposta pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Aprendentes (MPGOA), que visa a formação crítica e integral do gestor.

Sendo assim, que papel tem assumido a comunicação organizacional no Instituto Federal da Paraíba (IFPB)? Como ela está distribuída na Instituição? Que atividades têm desempenhado? Quais profissionais estão envolvidos? Que meios de comunicação tem utilizado no exercício do seu trabalho? Está contribuindo para o exercício da função pública da Instituição?

Partindo de tais inquietações, o presente estudo investigou a comunicação organizacional, sobretudo no contexto interno do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, buscando responder à seguinte indagação-problema: **como se dá a gestão da comunicação organizacional interna no IFPB?**

Desta feita, a aplicação de uma pesquisa de opinião com os públicos que formam o IFPB proporcionou respostas, bem como a detecção das lacunas que precisam ser aperfeiçoadas pela Instituição.

Ao fim, compreendeu-se os problemas apontados pelo *briefing*<sup>2</sup> de maneira mais aprofundada, comprovando ou refutando as hipóteses levantadas, podendo, assim, contribuir para a busca da solução mais adequada. As informações subsidiadas pelo *briefing* fundamentaram a construção das seguintes hipóteses em relação ao fenômeno:

- a) **No IFPB, há uma predisposição que torna a comunicação organizacional interna pouco eficiente.**
- b) **Há falta de padronização dos processos administrativos relacionados à institucionalização da comunicação, já que esta se processa como prática isolada e não como política.**

---

<sup>2</sup> Instrumento de coleta de dados bastante utilizado no período das duas grandes guerras, quando era necessário o transporte de informações sobre o inimigo. Adaptado para campo da Comunicação Organizacional tornou-se um instrumento bastante utilizado como forma de traçar um perfil da instituição objeto do estudo.

Por esta razão, considerando o problema e as hipóteses definidos pela pesquisa, emergem os seguintes objetivos que matizaram a investigação:

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a gestão da comunicação organizacional (compostos administrativos do mix de comunicação) no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB).

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Avaliar a estrutura dos processos comunicacionais e fluxos informativos no IFPB;
- b) Dimensionar a eficiência (busca/acesso/barreiras) dos meios de comunicação no IFPB;
- c) Identificar as redes comunicacionais formais (mídias internas) e informais, mais e menos acessados pela comunidade escolar e acadêmica, que formam os públicos internos do IFPB;
- d) Discutir a percepção dos públicos sobre a eficiência dos processos comunicacionais em relação à produção e publicização de informações internas.

Em virtude das observações acerca dos fatores que envolvem o fenômeno da comunicação, da tecnologia, das instituições, da sociedade, da gestão, surgiu a ideia da realização da presente pesquisa. A análise da gestão da comunicação em uma Instituição tão grande é relevante, pois traz subsídios para que a gestão (re)avalie o papel da comunicação no contexto da Instituição.

A gestão da comunicação, utilizando os parâmetros adequados, permite ao gestor um gerenciamento de forma mais proativa no que diz respeito aos seus processos e equipe, permitindo uma maior clareza dos objetivos e dos resultados. Segundo Kunsch (2003, p. 31), “uma das maneiras de entender o processo de comunicação nas organizações é entender suas formas, tipos, fluxos etc”.

Nesse aspecto, esta pesquisa sobre a gestão da comunicação em uma organização aprendente como o IFPB torna-se pertinente para Linha de Pesquisa Gestão de Projetos Educativos e Tecnologias Emergentes, principalmente porque o proponente do estudo é servidor do IFPB, atuando no campo da comunicação audiovisual, “integrada” no contexto da comunicação organizacional.

Carneiro (2006, p. 56) aponta que a comunicação integrada “prevê a associação das diversas ferramentas de comunicação em prol da otimização dos resultados para a imagem corporativa”. Assim, na composição do conceito de Comunicação Integrada está presente o modelo *mix* de Comunicação Organizacional proposto por Kunsch (2003), que divide a área de comunicação nas instituições em três grandes áreas: Relações Públicas, *Marketing* e Comunicação Interna. A presente pesquisa tratará da variável comunicação Interna, mais especificamente acerca da Comunicação Administrativa.

A difusão e a aproximação com a comunidade interna desvela a discussão trazida pelo trabalho a respeito da comunicação organizacional e o conceito de esfera pública habermasiana. A comunicação age como legitimador do caráter público da Instituição, uma vez que um sujeito só faz parte de uma esfera pública enquanto portador de uma “opinião pública” (HABERMAS, 2003).

Através da disseminação das ações político-institucionais, o público pode supervisionar e criticar tais ações, garantindo maior transparência e contentamento. Nesse sentido, o trabalho visa contribuir para a melhora dos canais comunicativos, fomentando a participação da comunidade, interna e externa, possibilitando que os processos públicos de comunicação sejam tão mais isentos de distorções quanto mais forem entregues a uma sociedade civil oriunda do mundo da vida (HABERMAS, 2003).

Assim,

A esfera pública pode ser descrita como uma rede adequada para a comunicação de conteúdos, tomadas de posição e opiniões; nela os fluxos comunicacionais são filtrados e sintetizados, a ponto de se condensarem em opiniões públicas enfeixadas em temas (HABERMAS, 2003, p. 92).

A comunicação organizacional em uma instituição pública deverá desempenhar as suas atividades com vistas ao bem comum, contribuindo com a divulgação de processos internos e externos, transformando-se no fio condutor capaz de unir os diversos públicos presentes na Instituição, de forma que todos se sintam representados e possam ter os seus anseios satisfeitos.

Entender como a comunicação flui no interior das organizações nos permite identificar possíveis pontos onde o fluxo comunicativo foi estreitado, cooperando para a retomada dos processos comunicativos entre essas áreas, tornando mais ágeis os processos organizacionais. Nas instituições compostas por várias unidades, esse fluxo tende a um desordenamento maior do que em estruturas organizacionais compostas por uma única sede.

Com o passar do tempo, as relações administrativas tendem a gerar alguns conflitos e a dificultar o andamento das atividades na instituição. Nesse sentido, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) possui essas características, exigindo um aprimoramento contínuo dos seus processos gerenciais.

Nesse cenário, a comunicação organizacional deve desempenhar um papel estratégico, diferentemente do que ocorria no passado.

a Comunicação Empresarial rompe as fronteiras tradicionais que a identificavam nas décadas anteriores, deixando de ser um mero apêndice do processo de gestão, algo que se descartava ao despontar da primeira crise. Hoje, encontra-se na linha de frente, situada em posição de destaque no organograma, provendo conhecimentos e estratégias para que as empresas e entidades não apenas superem os conflitos existentes, mas possam atuar preventivamente, impedindo que eles se manifestem (BUENO, 2003, p. 8).

A gestão da comunicação organizacional no IFPB precisa assumir os papéis a ela inerentes, necessitando se relacionar com o público externo, contribuindo para o aumento no número de matrículas e auxiliando na fluidez dos processos gerenciais, ou seja, a comunicação precisa ser institucional, mercadológica e administrativa, como apregoa Kunsch (2003).

Com o intuito de verificar a atuação da comunicação organizacional no IFPB faz-se de primordial importância dar voz aos públicos formadores da Instituição, quais sejam, alunos, professores e técnicos administrativos, que se deu através da realização de uma pesquisa de opinião.

As pesquisas no campo da Comunicação Social e da Administração, utilizam-se desse instrumento, associado a outros processos e procedimentos de pesquisa/coleta de dados, como é o caso do *Briefing*, conjuntamente utilizado nesse trabalho.

Saber da opinião dos grupos que formam determinado contexto social de forma sistematizada é a função da Pesquisa de Opinião, possibilitando a validação dos dados que foram colhidos através do *Briefing*, a aquisição de novas informações, o esclarecimento de dúvidas, o ajuste das práticas utilizadas pela comunicação organizacional, entre outros aspectos.

Portanto, urge:

conhecer a organização, sua política, situação externa e interna, estrutura, os problemas que interferem no posicionamento da organização perante a opinião pública e os públicos, sistema de comunicação vigente interna e externamente (KUNSCH, 2003, p.81).

Desta feita, o desenvolvimento desta pesquisa identificou os diversos aspectos que envolvem a comunicação organizacional, e como esta interage com a comunidade escolar e acadêmica do IFPB, possibilitando validar ou refutar as levantadas neste estudo.

O conteúdo gerado após a análise dos dados é capaz de nortear as ações da Instituição em suas diversas áreas de atuação, sobretudo no tocante à comunicação organizacional.

Por fim, o trabalho proposto gerou uma contribuição social fundamental, especificamente no tocante à efetivação da transparência e dos valores, apresentados pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), para o quadriênio 2015-2019, que preconiza a disponibilização de mecanismos de acompanhamento e de publicização das ações da gestão, aproximando a administração da comunidade (IFPB, 2015).

O capítulo 2 foi definido como o percurso metodológico seguido pela dissertação, ou seja, a definição do tipo de pesquisa, abordagem, instrumentos de coleta de dados, entre outros aspectos.

No capítulo 3 e 4, os aportes epistemológicos dos campos da Comunicação Organizacional e da Esfera Pública Habermasiana respectivamente, são desvelados, os quais subsidiam as análise dos dados coletados.

No capítulo 5 os dados coletados através do *briefing* e dos questionários aplicados com alunos e servidores são analisados, confirmado ou refutando as hipóteses levantadas.

## 2 PERCURSO METODOLÓGICO: TRILHANDO A PESQUISA

No intuito de subsidiar a investigação sobre a gestão da comunicação organizacional no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), foram abertas “trilhas” para fundamentar o transcurso metodológico da pesquisa. Nesse aspecto, tornou-se fundamental a delimitação dos diversos aspectos que caracterizaram a pesquisa, como forma de subsidiar o leitor com as informações necessárias à compreensão do que o estudo pretendeu evidenciar.

Nesse sentido, este capítulo objetiva discutir as etapas e os processos metodológicos utilizados para fundamentar a pesquisa. Desta feita, descreveremos os procedimentos adotados, tais como: a caracterização da pesquisa, os objetivos, o universo e os sujeitos da pesquisa e o instrumento de coleta de dados que compuseram a investigação.

### 2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Uma pesquisa pode ser classificada considerando os meios de investigação e os fins, e igualmente em relação à sua natureza e abordagem. Partindo desse ponto, esta investigação classifica-se como *pesquisa de campo*, de abordagem quantqualitativa, tipificada como sendo pesquisa bibliográfica e descritiva.

Buscando compreender os processos comunicacionais presentes no contexto do IFPB, optamos pela realização da pesquisa de campo, cujo objetivo é “conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual procuramos uma resposta, ou de uma hipótese, que queiramos comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 59).

Corroborando com o exposto acima, Gil (2002, p. 52) afirma:

O estudo de campo focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana. Basicamente, a pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas

explicações e interpretações do que ocorre no grupo. Esses procedimentos são geralmente conjugados com muitos outros, tais como a análise de documentos, filmagem e fotografias.

Indo ao encontro do que propõem a pesquisa, no tocante à busca por indícios que nos apresente os vieses da comunicação organizacional em uma instituição pública de ensino superior, optamos pela pesquisa de campo, em função do seu caráter desbravador e desafiador na busca por compreendermos os processos da comunicação organizacional no IFPB.

Segundo Gil (2002, p. 53), “o estudo de campo apresenta algumas vantagens em relação aos levantamentos, principalmente. Como é desenvolvido no próprio local em que ocorrem os fenômenos, seus resultados costumam ser mais fidedignos.”

Por conseguinte, a pesquisa de campo é mencionada por Rodrigues (2006, p. 42) como um “um procedimento baseado na observação direta do objeto estudado no meio que lhe é próprio, geralmente sem a interferência do pesquisador, ou sem que esta interferência modifique substancialmente os acontecimentos”.

Outra preocupação para a consecução da pesquisa foi a escolha da abordagem metodológica, ou seja, aspecto fundamental para o escopo da pesquisa e para a sua execução, da coleta à análise dos dados. Optamos em dar ao estudo um viés qualitativo, pois:

Na abordagem qualitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão [...] há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 70).

Pela busca em compreender os processos e também em quantificá-los, opta-se por uma pesquisa com viés não apenas qualitativa, mas também quantitativa, sobre os moldes da comunicação organizacional no IFPB, suas características e sua consonância com o papel que deve exercer a comunicação em uma instituição pública de ensino superior.

Por esse viés subjetivo, característico de uma pesquisa que envolve a análise de sujeitos e as suas características comunicacionais, a dissertação deu um tratamento qualitativo aos dados levantados. Nesta perspectiva, Gil (2002, p. 175) nos traz que,

ao contrário do que ocorre nas pesquisas experimentais e levantamentos em que os procedimentos analíticos podem ser definidos previamente, não há fórmulas ou receitas predefinidas para orientar os pesquisadores. Assim, a análise dos dados na pesquisa qualitativa passa a depender muito da capacidade e do estilo do pesquisador.

Tornou-se fundamental, para a devida análise ações e prerrogativas institucionais da comunicação organizacional no IFPB, uma densa e aprofundada busca por produções teóricas (livros, artigos, banco de dados etc.) que tratam do tema, com o intuito de munir a pesquisa de fundamentos teóricos sobre o fenômeno estudado.

Dessa forma, o primeiro procedimento adotado foi a pesquisa bibliográfica e suas especificidades. No dizer de Gil (2002, p. 50), “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

Ainda sobre a pesquisa bibliográfica, cabe mencionar que ela “tem como principal característica o fato de que o campo onde será feita a coleta de dados é a própria bibliografia sobre o tema que se pretende investigar” (TOZONI-REIS, 2009, p. 25).

A pesquisa descritiva, conforme sua própria denominação sugere, objetiva a descrição das características de determinado fenômeno ou população, ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2002), aplicando-se, assim, o objetivo estudar as características de um grupo específico.

Cabe ressaltar que a pesquisa descritiva exige do pesquisador um conhecimento aprofundado sobre o que ele deseja pesquisar. Além disso, os estudos descritivos recebem críticas porque não consideram a verificação de informações por meio da observação, já que tendem a considerar apenas a descrição exata dos fenômenos.

Aponta-se como fragilidade desse tipo de pesquisa a possível falta de criticidade do pesquisador no momento da análise das informações, podendo assim gerar resultados equivocados; e a subjetividade das técnicas e instrumentos de coleta de dados (questionários, escalas e entrevistas) que podem suscitar imprecisão (TRIVIÑOS, 1987). Em contrapartida, a minimização desses inconvenientes é atingida quando o pesquisador já possui uma maior proximidade com o tema.

É importante frisar ainda que a pesquisa descritiva permite “buscar além da análise ou da base para tanto, a totalidade do objeto estudado, sem a preocupação com detalhes que a investigação não persiga, assumindo a forma de síntese” (RODRIGUES, 2006, p. 29).

Ainda quanto à pesquisa, e buscando caracterizar e identificar o papel da comunicação organizacional no IFPB, utilizamos como instrumentos de coleta de dados, tanto a elaboração de um *briefing*, como a pesquisa de opinião, este último através da aplicação de um questionário misto, aplicado aos membros da comunidade acadêmico-escolar: alunos (ensino médio, ensino superior, pós-graduação), professores e servidores técnico-administrativos, conforme discutido adiante.

### 3.1 UNIVERSO E SUJEITOS DA PESQUISA

O Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) é uma Instituição que compõe a Rede Federal de Ensino. Hoje, dispõe de 11 campi em funcionamento, em todas as regiões do Estado (IFPB, 2015). Cada unidade é composta administrativamente por três diretorias, uma Diretoria Geral, uma Diretoria Administrativa e uma Diretoria de Ensino. No contexto dos campis, o profissional de comunicação está ligado diretamente à Diretoria Geral, não existindo, na maioria dos casos, um setor formalizado de comunicação.

Nesse cenário, a pesquisa foi desenvolvida, considerando como universo geográfico os 11 campi da instituição. Para Silva (2005, p. 32), universo da pesquisa “é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo”. Nesse sentido, faz-se premente a compreensão das áreas onde a comunicação está inserida na organização, para que possamos identificar características, práticas e possibilidades.

Conforme registrado, para a realização da pesquisa foram selecionados os três grupos ou categorias de sujeitos que compõem os atores sociais do IFPB, quais sejam, docentes, discentes e técnico-administrativos. Nesse aspecto, o universo da pesquisa considerou os 15.031 alunos matriculados nos 11 campi, 1.032

professores e 846 técnico-administrativos, totalizando o universo da pesquisa em 16.909 pessoas.

Com o intuito de obter informações que contemplem a opinião do maior número de entes formadores do grupo discente, a pesquisa considerou os alunos das diferentes modalidades de ensino ofertados pela Instituição, da formação técnica integrada ao ensino médio à pós-graduação stricto sensu.

Através de dados colhidos no Q-Acadêmico<sup>3</sup>, sistema que gerencia os dados referentes ao cadastro dos alunos na instituição, foram contabilizados 15.031 alunos matriculados, em 05/10/2015. Destes, foram excluídos da pesquisa os que não preencheram o *email* para contato ou que não atualizaram o *email* no sistema, já que a manutenção do cadastro é uma prerrogativa do próprio aluno no Q-Acadêmico.

O público docente do Instituto Federal da Paraíba é o maior dentre os servidores da instituição, compondo hoje um conjunto de 1.032 membros, segundo dados do Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP)<sup>4</sup>.

O público dos técnico-administrativos do IFPB compõe um conjunto de 846 pessoas, e é formado por profissionais que desempenham funções nas diversas áreas que compõem a instituição.

Os dados para o envio dos questionários foram retirados conjuntamente do SUAP, no caso de professores e técnico-administrativos, e no caso dos alunos, através do *email* cadastrado no sistema de controle de matrículas utilizado pela Instituição, qual seja, o Q-Acadêmico.

Sendo assim, para se fazer uma pesquisa que se respalde por uma coleta de dados

[...] torna-se necessário selecionar sujeitos. Essa tarefa é de fundamental importância, visto que a pesquisa tem por objetivo generalizar os resultados obtidos para a população da qual os sujeitos pesquisados constituem uma amostra (GIL, 2002, p. 98).

<sup>3</sup> Os dados constantes do sistema Q-Acadêmico são de acesso restrito aos alunos, técnicos administrativos e docentes da Instituição.

<sup>4</sup> Os dados constantes do sistema SUAP são de acesso restrito aos técnicos administrativos e docentes da Instituição.

No caso desta pesquisa, a amostra corresponde ao quantitativo total do universo de respondentes de todos os campi da Instituição, bem como da Reitoria, ou seja, um total de 16.909 pessoas, conforme descrito acima.

## 2.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

### 2.3.1 *briefing*

O termo *Briefing* significa resumo. Trata-se de um documento que contém todas as informações relevantes sobre a marca, empresa ou organização, apresentando problemas, oportunidades, objetivos e formas de alcançá-los.

Constitui-se, assim, como o início do processo de planejamento. A captação das informações de forma adequada é capaz de gerar uma ferramenta que proporcionará os subsídios necessários para a implantação de qualquer projeto dentro da organização, bem como, apresentar perspectivas dos diversos aspectos que a envolvem.

A palavra *briefing* surgiu na Segunda Guerra Mundial, quando os comandantes juntavam uma série de informações sobre o inimigo e transmitia para as tropas. O comando reunia informações como: localização, condições dos inimigos, logística de suprimentos, informações, sobre capacidade bélica, momentos adequados para os ataques e repassavam para os soldados (RIBEIRO, 1996).

O *briefing* é uma forma muito eficiente, quando é necessário levantar dados sobre algo e esses dados vão transitar de um local para outro, ou servirá de apoio para ações. Por esse motivo, é bastante utilizado em empresas de publicidade e propaganda para diagnosticar o perfil do cliente e propor ações que se adequem às características e anseios da empresa. Esse formato de coleta de dados também é utilizado em pesquisas acadêmicas, sobretudo em pesquisa na área de comunicação (CORREA, 2004).

Dada essa importância, diversos autores se debruçaram acerca do tema, a fim de estabelecer características estruturais e funcionais de sua estrutura. Dessa forma, tem-se variados modelos de *briefing* propostos, entre outros autores, por

Sant'Anna (1998), Brochand *et al* (1999), Mestriner (2002), Correa (2004), Calligaris (2005), Paixão (2007), Zemel (2008) e Phillips (2008).

De modo geral, o *briefing* precisa ser o mais condensado possível, sem por isso deixar de trazer as informações necessárias. Um *briefing* por demais extenso se torna pouco usual e dificulta o acesso às informações aglutinadas, gerando dispersão do conteúdo por ele gerado. Por outro lado, um briefing excessivamente curto se torna incompleto. Nesse caso, são geradas lacunas, abrindo espaço para suposições e interpretações equivocadas, dificultando os processos que dependem dos dados coletados, gerando retrabalho e aumentando a possibilidade de falhas (RIBEIRO, 1996).

Necessita, acima de tudo, ser sistematizado, mas nada em excesso. Modelos muito fechados atrapalham a coleta de informações, podendo restringir aspectos por demais relevantes. As adaptações são bem vindas, desde que justificadas e que sejam capazes de gerar um conteúdo relevante. Por isso, não pode ser separado do planejamento. Iniciada a investigação do problema, o planejamento precisa estar presente e acompanhar todo o processo de execução da pesquisa, processo este denominado *contra-briefing*. O *briefing* não deve ser algo estanque, pelo contrário, precisa ser um processo contínuo, avaliativo e cumulativo, perpassando todos os estágios do planejamento (SANT'ANNA, 1998).

Outro aspecto que envolve este método é o momento da aplicação. Alguns autores indicam que o momento de coleta dos dados pode ser dividido. Em um primeiro momento, alguns dados preliminares são coletados, inclusive para servir de subsídio para a formulação de um *briefing* mais completo, e que deve ser aplicado em um segundo momento. Já outros autores, preferem que essa coleta de dados seja feita em um momento apenas, aglutinando todas as questões em um único documento.

Esses dois modelos podem ser observados abaixo:

#### 2.3.1.1 Briefing preliminar

**a) Apresentação da empresa:** Uma breve apresentação da empresa: área de atividade, endereço, pessoas responsáveis e etc.

- b) Antecedentes:** Como é, até o momento, o desenvolvimento de produtos na empresa? Quais as experiências passadas? Como surgiu a vontade original para o desenvolvimento deste novo produto? Como este projeto se insere na política comercial da empresa?
- c) Oportunidade identificada:** Qual a oportunidade que se quer aproveitar? O que está “faltando” no mercado e o que se quer oferecer? Como o produto deverá ser? Qual seu argumento de venda e a que preço será vendido?
- d) Público:** Qual é exatamente o mercado para o qual queremos vender? Toda informação sobre o público é importante, como a idade, produtos que consome e, em especial, suas singularidades. Em que pontos de venda o produto será comercializado?
- e) Objetivos:** O que a empresa almeja com o produto? Qual a expectativa de venda? Como o produto vai se comportar diante da concorrência?
- f) Valor de marca:** Liste os valores da marca da empresa que está lançando o produto ou das instituições envolvidas no projeto (O valor da marca é o que está por trás do produto).
- g) Cronograma:** Quando o produto deverá ser lançado? Há uma feira ou oportunidade que se quer aproveitar? Tempo estimado para a fase de protótipo final? Tempo estimado para implantação do produto na linha de produção? RIBEIRO (1996).

#### 2.3.1.2 Briefing complementar

- a) Equipe de projeto:** Quem são as pessoas que vão integrar a equipe, quais as suas funções e quem vai ter a decisão final?
- b) Pontos críticos:** Quais serão os principais problemas a serem enfrentados durante o projeto? Este item deve ser montado com toda a equipe. Devem ser listados especialmente os problemas que possam ocorrer durante a produção.
- c) Informações complementares:** Normas técnicas, leis que regulam este tipo de mercado, questões éticas, restrições ambientais, etc.
- d) Mercado:** Quais os pontos fortes da concorrência? Como o produto é apresentado ao mercado?

**e) Produção:** Fundamental para o projeto tornar-se factível para a empresa. Quais serão os processos produtivos, matérias-primas, fornecedores, gargalos produtivos, equipamentos ociosos, etc.? Possibilidade de terceirização, desenvolvimentos especiais ou componentes de mercado?

**f) Produto final:** No caso de contratação de um designer, especificar como será entregue o trabalho. Os arquivos podem ser relatórios impressos, arquivos em CAD, modelos, protótipos, etc. (CORRÊA, 2006).

### 2.3.2 PESQUISA DE OPINIÃO

A pesquisa de opinião é um processo investigativo, através da qual a informação é recolhida a partir de um grupo, com o intuito de inferir características da população total, com base nas informações colhidas através de um grupo menor. Habitualmente, a realização dessa pesquisa é feita por meio de questionários, mas que também podem ser aplicados seguindo várias metodologias: entrevistas por telefone, entrevista cara-a-cara, via correio ou via *email* (HILL; HILL, 2008).

Não obstante a escolha do método adequado para a coleta de informações, a forma como as questões foram redigidas no questionário é um fator importante e vão refletir na qualidade dos dados obtidos com a pesquisa (SJÖBERG, 2000).

Em um questionário, a maioria das variáveis são medidas a partir das perguntas, e por esse motivo, é necessário definir quais perguntas serão aplicadas para medir variáveis explicativas, qual o tipo de respostas serão adotadas, abertas ou fechadas, a escala de medição das respostas e os métodos adequados para a análise dos dados coletados.

Os questionários podem conter questões abertas, fechadas ou serem mistos, ou seja, contarem com questões abertas e fechadas. Questionários com respostas fechadas são analisadas mais facilmente, mas podem conter informações pouco aprofundadas. Em contrapartida, questionários com respostas abertas tendem a proporcionar um conteúdo de melhor qualidade ao pesquisador, tornando, da mesma forma, a sua análise mais complexa.

É possível também um questionário que contenha questões abertas e fechadas, sendo útil quando o pesquisador pretende obter informação qualitativa

para complementar e contextualizar a informação quantitativa obtida pelas outras variáveis (HILL; HILL, 2008).

Por esta razão, considerando as especificidades da pesquisa e a abordagem adotada, quantqualitativa, optamos pelo questionário misto, aplicado a alunos, servidores técnico-administrativos e professores do IFPB. Para a sistematização do instrumento (vide apêndice), contemplamos os três grupos em duas categorias: a) categoria alunos; b) categoria servidores (técnico-administrativos e professores). Nesse sentido, construímos dois instrumentos (questionários mistos), distribuídos por e-mail a partir do levantamento feito no SUAP e no Q-Acadêmico, conforme discutido anteriormente. Para facilitar o procedimento e, estrategicamente, captarmos melhor as informações, o questionário foi sistematizado pelo Google Docs, um formulário padrão digital, gerado virtualmente, encaminhado diretamente ao e-mail dos sujeitos através de um link.

A técnica do questionário misto como instrumento de coleta de dados subsidiou, pois, os procedimentos de captação das informações, como também fundou a forma como os dados foram tratados (tabulados) e organizados para a consequente análise da gestão da comunicação organizacional do IFPB.

### 3 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

#### 3.1 O DESAFIO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA

A busca pela instrumentalização do campo de estudos em comunicação organizacional data da década de 1950, e iniciou-se nos Estados Unidos (KUNSCH, 2009). Desde então, diversos autores contribuíram para a formação do compêndio teórico formador do aporte epistemológico da área, trazendo inúmeras abordagens e perspectivas sobre o tema.

Uma visão panorâmica dos estudos que foram realizados pelos precursores da área que se pretende incursionar é fundamental para que nos localizemos no campo e foquemos os esforços do nosso estudo. Dessa forma, não se desperdiçará intentos em áreas temáticas por demais visitadas por outras pesquisas. Observe-se a Quadro 01 abaixo, que concentra a organização do pensamento sobre a comunicação organizacional nos Estados Unidos, País que deu início aos estudos sobre o tema.

**QUADRO 1 - Organização do pensamento sobre comunicação organizacional (Estados Unidos)**

Pesquisador(es)/obra	Síntese do pensamento
WERT-GRAY, S; CENTER, C.; BRASHERS, D.; MEYERS, R. Research topics and methodological orientations In organizations communication: a decade in review. <i>Communication studies</i> , 1991.	Sugestão de três áreas dominantes de trabalho: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fluxo de informação e canais</li> <li>2. Clima</li> <li>3. Relação entre superiores e subordinados</li> </ol>
REDDING, C.; TOMPKINS, P. Organization communication: past and future tenses. In: GOLDHABER, G.; BARNETT, G.; (Ed.). <i>Handbook of organizational communication</i> . Norwood, NJ: Ablex, 1988.	Dividem o trabalho em: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Canais formais de comunicação</li> <li>2. Comunicação hierárquica – subordinados versus superiores</li> <li>3. Canais informais</li> <li>4. Mensuração e organização de informações</li> </ol>
PUTNAM, L.; CHENEY, G. Organizational communication: historical development and future directions. In BENSON, T. (Ed.). <i>Speech communication in the 20th century</i> . Carbondale: Southern Illinois University Press, 1985	Indicam: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudo dos canais de comunicação</li> <li>2. Análise de clima comunicacional</li> <li>3. Comunicação entre superiores e subordinados</li> <li>4. Análise de redes de relacionamento e de equipes de trabalho</li> <li>5. Veículos de comunicação e surgimento adicional de perspectivas</li> </ol>
ALLEN, M. W.; GOTCHER, J. M.; SEIBERT, J. H. A decade of	Revisão de dezessete áreas de trabalho para a comunicação organizacional:

organizational communication research; journal articles 1980-1901. In: DEETZ, S. A. (Ed.). Communication yearbook 16 Newbury Park, CA: Sage, 1993.	1. Relações interpessoais 2. Práticas comunicacionais 3. Cultura e simbolismos 4. Fluxos de informação e canais 5. Poder e influência 6. Tomada de decisão e resolução de problemas 7. Grupos de trabalho em comunicação 8. Estilos de comunicação e de gerenciamento 9. Interface do ambiente comunicacional 10. Tecnologia 11. Linguagem e mensagens 12. Estrutura 13. Gerenciamento de informação versus boatos 14. Grupos 15. Ética 16. Interculturalidade 17. Clima
---	--

**Fonte:** Adaptado de Kunsch (2009).

Ao observar-se o caminho trilhado pelos estudos na área da comunicação organizacional, percebe-se o quanto têm avançado e seguem em forma de uma grande espiral, expandindo em conceito e em grau de análise.

No Brasil, o conceito de comunicação organizacional surge em meados dos anos 1970. Até então, não existia qualquer tipo de veiculação das atividades desenvolvidas por setores e profissionais, ou seja, eram desempenhadas isoladamente. A comunicação ganha força nas organizações e passa a ser uma área de trabalho profissionalizada, principalmente com a vigência do regime democrático, que exigiu uma postura estratégica por parte das organizações.

O conceito avançou, e já na década de 1990 passou a ser tratado como estratégico para as organizações, formando-se um processo integrado entre público interno e externo. A partir deste marco, a comunicação organizacional passa a ser um intermediário dos resultados da globalização e da sociedade mais organizada (ALMEIDA, 2005, p. 31).

Tradicionalmente, Almeida (2005, p. 82) menciona que a comunicação organizacional “serve para criar, fazer funcionar e manter atuantes as organizações sócias”, pertencendo a “todas as atividades comunicativas de que lançam mão os responsáveis por uma organização para que ela exista e cumpra o seu papel”.

Já para Pimenta (2002), uma das funções da comunicação da organização é contribuir para a definição e concretização de metas e objetivos que possibilitem a integração e o equilíbrio. Acrescenta que a comunicação é um sistema que permite a organização interagir com o meio ambiente sociopolítico, o econômico-industrial e o interno. Sua forma multidisciplinar reflete a necessidade de acompanhar as

transformações tecnológicas e culturais, associadas ao aumento da complexidade dos produtos.

A comunicação organizacional compreende, em geral, os seguintes componentes:

- a) Comunicação cultural - vincula-se à cultura da organização e os comportamentos comunicativos com referência aos ruídos, canais, níveis, fluxo e redes comunicativas. Atuam em áreas de estudo das comunicações formais e informais; os fluxos, os níveis e os laços de comunicação; análise dos ruídos da comunicação formal; estudo das habilidades comunicativas das fontes, receptores e canais; a análise e pesquisa do universo vocabular do meio interno;
- b) Comunicação coletiva - refere-se aos públicos internos e externos, e mais diretamente, com a identidade visual, jornalismo, relações públicas empresariais e governamentais, marketing cultural, publicidade comercial/industrial e institucional e editoração. Atua na área de planejamento de conceito apropriado às organizações, administrar as formas de comunicação, produzir o trabalho em equipe, ampliar os valores básicos, planejar a ideologia da organização, aperfeiçoar formas de comunicação, interpretar as mensagens, observar e incluir o meio ambiente;
- c) Sistema de informação - relaciona-se com a escolha, ajuste, armazenamento, difusão e pesquisa em todo o sistema organizacional. Assim, o sistema de informação para a comunicação organizacional está limitado às necessidades de informação que auxiliam o corpo gerencial (TORQUATO REGO, 1986, *apud* ALMEIDA, 2005, p. 32).

Sendo assim, a comunicação é de extrema importância em uma organização, independente da sua prestação de serviço, seja ela pública ou privada, ou, ainda, do terceiro setor. Conforme Decker e Michel (2006, p. 02), a “comunicação é essencial para qualquer organização social. Os sistemas que a compõem tornam-se viáveis graças à comunicação existente entre si”.

Concordamos com Baldisserra (2010, p. 61), ao afirmar que as organizações são “resultados dinâmicos de relações entre sujeitos que se realizam como forças em diálogo, selecionando, circulando, transacionando e construindo significação por meio de processos comunicacionais”. Essa compreensão conceitual supera a visão funcionalista sobre organizações, em alguns casos limitada a aspectos materiais ou procedimentos de gestão, excluindo e/ou ignorando o papel central dos sujeitos no contexto organizacional.

A comunicação é imprescindível para qualquer organização social. O sistema organizacional se viabiliza graças aos sistemas de comunicação nele existente, que permitirá sua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, ele entrará num processo de entropia e morte (KUNSCH, 2003, p. 29).

Desta feita, ainda é comum encontrarmos empresas que resumem o papel da comunicação à produção de um simples panfleto, um anúncio em um carro de som ou a confecção de um jornal interno. A falta de profissionalismo em alguns casos demonstra o amadorismo, que ainda está presente em muitas organizações, levando a um desperdício das potencialidades trazidas pelas práticas comunicativas aplicadas às instituições.

Outrossim, é comum observa-se ainda nos planos de comunicação casos em que há a ausência de objetivos claros e de indicadores consistentes, o que impossibilita o efetivo controle e avaliação. Do mais simples informativo interno até a mais extensa campanha publicitária, todo projeto de comunicação deve primar por um intento preestabelecido e, se possível, quantificável.

As inúmeras possibilidades advindas dos avanços tecnológicos, sobretudo na comunicação digital, através de *websites*, portais, *intranets*, *blogs*, redes sociais as mais diversas, *waps*, entre outros, numa verdadeira babel tecnológica, veio “aprofundar ainda mais a crise de unidade da Comunicação. A busca de alinhamento, portanto, constitui-se num dos fatores críticos de sucesso para a gestão da comunicação corporativa” (NASSAR, 2006 p. 53). Daí a necessidade de alinhar não só conceitos de comunicação, como também atitudes e comportamentos que denotem os valores e princípios corporativos. É fundamental a associação de diversas ferramentas de comunicação em prol da otimização dos resultados para a imagem corporativa.

Nassar contribui ainda com a visão de que a comunicação deve estar presente em todas as áreas da empresa, sendo necessário para isso um ciclo de gestão da comunicação, onde:

O planejamento corporativo é fator determinante de sucesso. A formulação de objetivos, metas, mensagens-chave e públicos-alvo, antes uma tarefa formalista e de pouco efeito prático, torna-se, na ótica da comunicação como função estratégica, uma etapa decisiva para a gestão da atividade. As definições do planejamento têm impacto direto sobre a organização dos processos e a matriz de responsabilidades, bem como condicionam o controle e os indicadores de resultado (2006, p. 55).

As técnicas e estratégias de comunicação utilizadas pelas organizações têm como objetivo cumprir uma função social, visando uma boa imagem organizacional, para que seja legitimada pela opinião pública, em síntese, pela sociedade, visto que uma imagem ruim da organização junto a esta pode ser muito prejudicial. A boa

imensagem institucional depende da política e administração da comunicação, interagindo com o fluxo de informações difundidas entre os setores da organização junto aos seus públicos.

A gestão estratégica da comunicação organizacional é o resultado de um planejamento estratégico que contribui para o entendimento das mensagens que circulam entre os públicos, ajudando a integrar as ações da instituição e desenvolver trabalhos em parceria entre todos os níveis hierárquicos. A comunicação estratégica, portanto, facilita a difusão das informações, gerando conhecimento e criando canais de relacionamento com o público interno e externo de uma organização.

Para Lima *apud* Almeida (2005) as estratégias da comunicação envolvem a coleta, processamento, emissão e recepção de informações para facilitar o processo de compreensão e interação com o ambiente. Neste sentido, a gestão do conhecimento amplia suas práticas pela utilização das ferramentas comunicacionais, ao mesmo tempo em que torna mais difícil a operação dos veículos bilaterais, com mensagens múltiplas e fragmentadas em diferentes meios de comunicação.

A gestão estratégica da comunicação em uma organização estruturada contribui para que a produção, distribuição e consumo das informações e a gestão do conhecimento adquirido possibilite o alcance dos objetivos organizacionais. Em uma organização desestruturada a comunicação estratégica encontra maiores dificuldades para se estabelecer, exatamente porque vincula-se, geralmente, a sistemas de gestão que ou não apresentam uma cultura para a adoção da administração estratégica, ou excluem a comunicação de suas prioridades. Nesse sentido,

A comunicação ocorre de forma ideal quando é organizada com ênfase em todos os níveis da organização; quando os fluxos comunicacionais ascendentes, descendentes e paralelos são reconhecidos pelos gestores; quando todas as ações comunicacionais estão integradas e baseadas nas mesmas diretrizes [...] A gestão das atividades de comunicação organizacional possibilita o conhecimento dos processos de troca, como também auxilia para que estes processos ocorram com eficiência (ALMEIDA, 2005, p. 27).

Além disso, a gestão estratégica da comunicação ajuda a aumentar a visibilidade e otimizar a imagem da instituição junto à sociedade. Disto,

Entende-se por imagem o modo como os públicos veem a organização, isto é a ideia, a percepção que eles têm da organização. Os públicos constroem a imagem, seja ela positiva ou negativa, mediante um processo de

elaboração que contempla a relação de suas experiências com as informações advindas, oficialmente ou não da organização. Portanto, não são, necessariamente, condizentes com a realidade ou os objetivos de uma organização [...] A comunicação é utilizada para reforçar e preservar a identidade organizacional ou ser o motor que impulsiona para as transformações desejadas, uma vez que a comunicação organizacional comprehende todo o fluxo de mensagens que compõem a rede de relações organizacionais (BALDISSERA *apud* DECKER; MICHEL, 2006, p. 03).

Como forma de melhorar a compreensão do constructo teórico do campo da comunicação organizacional ao longo dos anos, diversos autores trouxeram em seus estudos algumas metáforas que podem ser observadas no Quadro 02 *retro* mencionado, senão vejamos:

**QUADRO 2 - Metáforas para a construção da teoria da comunicação organizacional**

Metáfora do conduíte	Trata a comunicação como um canal que transmite uma mensagem. Nessa metáfora, a organização torna-se um canal.
Metáfora do processamento da informação	Está intimamente ligada a metáfora do conduíte. Ela diz respeito à troca de informação e padrões de busca e recepção de informações. A organização torna-se um traçado ou uma trajetória para o fluxo de informação.
Metáfora do vínculo	Direciona o foco da transmissão e o processamento da informação para a conexão; assim, a comunicação é o elo que cria vínculos entre as pessoas e forma organizações como redes de relacionamento.
Metáfora do discurso	A comunicação é a linguagem produzida por meio do uso de palavras e significados, incluindo a estrutura e a função das palavras, padrões de linguagem em conversas e os significados de práticas discursivas.
Metáfora do símbolo	Privilegia mais o significado do que o uso da linguagem como <i>locus</i> da comunicação. A comunicação funciona como mecanismo de sensibilização. Pode ser de três tipos: rituais, narrativas e sinais físicos.
Metáfora da performance	A interação social torna-se um ponto central para se analisar a comunicação organizacional. A performance refere-se à representação de uma organização, não à sua produtividade ou a seus resultados. A realidade organizacional materializa-se por meio de performances comunicativas.
Metáfora da voz	Completa abordagens de importantes estudos que se tornaram conhecidos na Europa e em outros países. A voz refere-se à alteração de estruturas e práticas que não permitem que membros da organização se manifestem, sejam ouvidos ou façam escolhas na vida organizacional.

**Fonte:** Adaptado de Kunsch (2009).

Como podemos observar, os primeiros estudos no campo da comunicação organizacional direcionavam o seu foco ao meio pelo qual a comunicação iria ou não fluir na instituição, desconhecendo o conteúdo e a forma dada a essa comunicação.

Mais adiante o foco é o conteúdo, a linguagem e como essas práticas discursivas irão se desenvolver na instituição em seus diversos níveis.

Em outro momento, privilegia-se o significado em detrimento da linguagem, tratando a comunicação como forma de sensibilização dos indivíduos, evidenciada por três características, os rituais pelos quais o processo comunicacional era vivenciado, as narrativas desenvolvidas nesses rituais e os sinais físicos que eram desvelados como consequência dos processos comunicacionais.

Para Kunsch (2009, p. 112), a Comunicação Organizacional investiga “manifestações e expressões discursivas que se configuram nas diferentes modalidades comunicacionais para se relacionar com os agentes ou grupos internos e externos da organização, isto é, os públicos, a opinião pública e a sociedade”.

Em seguida, buscou-se analisar a comunicação pelo aspecto da performance, não direcionada aos resultados, mas voltada para as ações comunicativas. As práticas discursivas dos indivíduos na organização materializam a performance, através das relações que se formam no seio organizacional. Para a supramencionada autora (2009, p. 115):

As intenções e o tipo de segmento de público a que a comunicação se destina define em qual modalidade de comunicação integrada esta se encaixa. Sendo assim, a comunicação institucional tem como meta estabelecer relações de confiança e edificar uma reputação favorável com todos os públicos de interesse e sua característica principal é institucional. O discurso de marketing se mostra presente na comunicação mercadológica, tendo em vista sua meta de convencer o consumidor a comprar um produto ou serviço. Na prática cotidiana existe uma interconexão e fusão entre essas distintas ações de comunicação.

Por fim, os estudos foram direcionados à voz, ou melhor dizendo, as vozes que ecoam, as estruturas que permitem o fluxo, os seus conteúdos, os indivíduos criadores, os aspectos que a envolvem, isso explicaria tudo. Então, tendo a voz como centro, traça-se de um panorama desvelador, que ao mesmo tempo busca entender a forma, os caminhos, as barreiras e os atores, criando-se, então, um *mix* para tratar a comunicação em uma organização.

### 3.2 MIX DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Para a devida compreensão acerca da comunicação organizacional, faz-se necessário que se complemente a abordagem com a perspectiva da comunicação integrada, tratando-se de um conceito diferenciado sobre o tema. Uma vez que a comunicação organizacional tem sido estudada como uma prática com uma vasta amplitude e sem definições de fronteiras, a comunicação integrada é apresentada por Kunsch (2003, p. 150) como “uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica”.

Ela explica que isso “pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna, e da comunicação administrativa, que formam o *mix*, o composto da comunicação organizacional” (KUNSCH, 2003, p. 150). Sendo assim, delineiam-se as ditas grandes áreas da comunicação organizacional integrada, compostas pela comunicação administrativa, a comunicação interna, a comunicação mercadológica, e a comunicação institucional, não podendo dissociá-las, pois demandam uma ação em conjunto.

A comunicação administrativa, área foco deste trabalho, diz respeito às formas de comunicação presentes e que estão ligadas diretamente ao fluxo necessário para a transmissão e a recepção das informações que dão norte e encaminham as decisões e instruções internas. Essa rede de comunicação de caráter formal visa à alimentação e à retroalimentação do sistema organizacional, formando, então, a base para o gerenciamento e a execução das atividades da organização.

Por conseguinte, a comunicação administrativa está voltada para o trânsito da comunicação oficial, que se propala através dos níveis hierárquicos da organização, tornando-se conteúdo informativo, e com a mesma intensidade, tanto para aqueles que detêm cargos de coordenação, como para aqueles que são coordenados.

Na teoria administrativa, geralmente, a comunicação posta-se inserida na função de direção, pois é nesse estágio do processo de administração que as ações são direcionadas e operadas. No que tange a hierarquia, alguns níveis são responsáveis pela disseminação e a promoção de ajustes entre aos setores de trabalho para que os objetivos da empresa sejam atendidos.

A comunicação administrativa requer um sistema de comunicação amplo para que se torne possível à dinâmica operacional da empresa, não devendo estar presente unicamente nas funções de direção, embasando, assim, todas as funções do processo administrativo. Segundo Margarida Kunsch:

comunicação administrativa relaciona-se com os fluxos, os níveis e as redes formal e informal de comunicação, que permitem o funcionamento do sistema organizacional. Como tal, não se confunde com a comunicação interna nem é substituída por ela (2003, p. 153).

Para ela, a comunicação interna e a comunicação administrativa se desenvolvem paralelamente e em conjunto com as outras áreas da comunicação, formando a comunicação no âmbito institucional. A comunicação interna abrange a busca pelo envolvimento dos colaboradores com a organização, se valendo, para isso, de projetos e ferramentas de comunicação que vão possibilitar o diálogo entre o indivíduo e a organização. Kunsch (2003) apresenta a comunicação interna como uma área fundamental que deve unificar os interesses da direção e de todos os servidores.

Voltar às atenções ao público interno irá refletir em termos de participação, pois o “público interno é um público multiplicador” (KUNSCH, 2003, p. 159), ao sentir-se parte de um projeto maior da organização, atua como um legítimo incentivador. Para que esses fluxos de comunicação se materializem, existem alguns instrumentos que podem atuar para esse fim. Torquato Rego (2002) apresenta, entre outros, o jornal interno, o programa de cartazes, a teleconferência e o programa de vídeos, com finalidade didática. Kunsch (2003) cita os murais, a caixa de sugestões, os boletins, a *intranet* e o rádio, sendo esses apenas algumas das possibilidades de aproximação entre os públicos da organização e entre os públicos e a organização.

Seguidamente, Kunsch (2003, p. 162) também nos apresenta a concepção da comunicação mercadológica, “responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa”, vinculada diretamente ao *marketing* de negócios.

A área do *marketing* de negócios, vista de uma forma ampla, representa um conjunto de processos estruturados a partir de estudos, atividades e estratégias

voltadas para o desempenho de negócios relativos aos produtos (bens e serviços) da organização. Torquato Rego (2013, p. 168) aproxima o conceito de *marketing* e o processo de comunicação, trazendo um conceito diferenciado e explica que ele é formado pelo “conjunto de atividades destinadas a promover relações de trocas entre um *emissor* e um *receptor*, no momento certo, por meio de canais adequados e mensagens apropriadas que atinjam o foco de interesses dos segmentos-alvo”.

Corroborando com a ideia, Pinho (2002, p. 40) entende que a comunicação mercadológica é “aquele projetada para ser persuasiva, para conseguir um efeito calculado nas atitudes e/ou comportamento do público visado”, considerando que esse tipo de comunicação é desenvolvido, tanto pela venda pessoal, quanto pela promoção de vendas, pelas relações públicas e pela publicidade e propaganda.

Com relação à comunicação institucional, Kunsch (2003, p. 164) salienta que essa é “a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização”. Nesse contexto, são enfatizados os valores, a missão, e a filosofia da organização, os quais se materializam em projetos que são desenvolvidos na assessoria de comunicação e que englobam relações públicas, imprensa e propaganda. Por se tratar de um processo integrativo de comunicação que envolve todas as áreas do *mix*, a comunicação institucional relaciona-se diretamente com a mercadológica e com a administrativa, delineadas anteriormente.

Sendo assim, o *mix* de comunicação organizacional, conforme explicitado na Figura 01, comprehende, então, o processo global de comunicação na organização, viabilizando a integração entre as diferentes áreas e hierarquias.

Por dependerem dessas interações para a sua sobrevivência, as organizações precisam sistematicamente, observar e avaliar os seus processos comunicativos, seus fluxos, suas redes, suas barreiras e as mídias que a compõem, para que haja a integração necessária e a devida execução de suas atividades.

**FIGURA 1** - Comunicação organizacional integrada



**Fonte:** Adaptado de Kunsch (2009).

Trata-se a seguir do primeiro composto do mix de comunicação nas organizações, os processos comunicativos. A entender, se referem entre outros aspectos, ao trâmite formal dos documentos institucionais, normas, regulamentos entre outros.

### 3.2.1 PROCESSOS COMUNICACIONAIS

As organizações demandam uma série de procedimentos administrativos para que possam atuar, e que, por sua vez, estes dependem de alguns processos comunicacionais, que são responsáveis pelo encadeamento desses processos e, por conseguinte, contribuem para todo o funcionamento da organização. Tudo está interligado de forma indissociável por uma teia invisível e fundamental chamada informação, capaz de dar vida e movimento as instituições.

Os aspectos formais, expressos por regulamentos, normas e procedimentos, direitos e deveres, missões e visões, que caracterizam as organizações contemporâneas, devem, do ponto de vista da administração, ser informados, entendidos, aceitos e implementados por seus integrantes.

A comunicação neste contexto formal é fundamental para que a administração organizacional – políticas, planejamentos, ações, coordenações, direções e controles – tenham sentido e significado para os integrantes da organização e suas redes de relacionamento. O indutor dessas mensagens, ou seja, a administração, tem por função precípua a criação das mensagens considerando o ambiente e o perfil do receptor, selecionando os canais mais adequados para a sua veiculação (NASSAR, 2009).

Sendo assim, “a comunicação organizacional pode atuar como o processo de criação e troca de mensagens dentro de uma rede de trabalho de relações interdependentes para competir com as incertezas do ambiente” (GOLDHABER, 1991, p. 13).

Qualquer atividade que a instituição pretenda realizar partirá de um comando, compreendido este não como uma ordem coativa, mas como um conjunto de informações que descrevem a ação que será realizada. Com a finalidade de facilitar essas interações, são necessários inúmeros arranjos, que darão sustentação a todas as ações da organização. Para Kreps (1990) essa é a forma como os membros da organização obtêm as informações pertinentes a ela e absorvem as mudanças que ocorrem.

Devemos ter em mente que as comunicações se distinguem. Por isso:

Podemos pensar os processos comunicacionais de forma mais ampla. As comunicações na empresa se processam por meio de duas posições interferentes, mas distintas. De um lado, há a posição que congrega as comunicações dos indivíduos enquanto pessoas humanas, isto é, as comunicações que são produto do comportamento da personalidade das pessoas; a esta posição chamaremos de comunicação pessoal. De outro, há a posição que comprehende as comunicações relacionadas às funções (posições) ocupadas por estas pessoas na estrutura da empresa, e que chamaremos de comunicação estrutural (TORQUATO REGO, 1986, p. 62)

O estabelecimento dessas diferenças nos proporcionam uma compreensão clarificada da comunicação organizacional, enquanto ferramenta administrativa e quanto mais distintos forem esses perfis, mais claro estão os processos e as ações dentro da organização. Por isso,

A comunicação pessoal agrupa os comportamentos comunicativos dos indivíduos: palavras, conversas, atos, reclamações etc. A comunicação estrutural congrega as formas de comunicação ligadas às exigências da estrutura funcional da empresa, como, por exemplo, as normas, os regulamentos, as publicações, os boletins (TORQUATO REGO, 1986, p. 59).

Sendo assim, um processo comunicacional interno que esteja em sintonia com o contexto social amplo, proporcionará o equilíbrio e o surgimento de mecanismos de crescimento organizacional. Processos comunicacionais alinhados e bem definidos só serão possíveis se estiverem postos de forma clara e objetiva no planejamento da organização. Sendo assim, uma das formas de compreender o processo de comunicação nas organizações é entender suas formas, tipos, fluxos, entre outros aspectos (KUNSCH, 2003).

### 3.2.2 FLUXOS INFORMATIVOS

A comunicação de uma organização necessita de um fluxo de informação adequado, capaz de conduzir os seus colaboradores ao desempenho eficaz de suas atividades na organização. Dessa forma, o direcionamento desses fluxos precisa ser ajustado de maneira adequada, levando-se em consideração “os mecanismos de comunicação numa organização se movimentam, simultaneamente, em três fluxos e duas direções, e no seu ajustamento reside o equilíbrio do sistema comunicacional” (TORQUATO REGO, 1986, p. 54).

Por isso, o departamento de comunicação interna deve, antes de tudo, promover o fluxo de informações claras e pertinentes ao andamento dos serviços, de acordo com as necessidades e o desempenho de funções do seu público interno. Na comunicação corporativa, os mecanismos de informação, dependendo de sua eficiência, auxiliam na aproximação entre os setores, funções e categorias. Neste sentido, as tecnologias digitais de informação e comunicação poderão favorecer uma transmissão adequada da informação na empresa.

Segundo Kunsch (1986, p. 32), “a comunicação no nível organizacional trata das redes de sistemas de dados e dos fluxos que ligam entre si os membros da organização, e esta com o meio ambiente.” As diversas estratégias de comunicação

devem ser utilizadas, portanto, para melhorar a eficiência da organização junto ao seu público.

A comunicação organizacional, dessa forma, diferencia-se em três níveis:

a) Comunicação descendente

Obedece a uma escala hierárquica, através da qual a informação é transmitida de forma natural e espontânea, tendo como objetivo instruir e enviar ordens relevantes às atividades estabelecidas.

b) Comunicação ascendente

É a comunicação/informação geral que chega aos responsáveis da empresa sobre o pessoal como um todo e procede desde membros de menor nível ao mais alto.

c) Comunicação horizontal ou lateral

A comunicação gerada entre pessoas iguais na escala hierárquica de uma organização.

Como vê-se, os fluxos comunicacionais nas organizações se apresentam de três formas e duas direções. Temos então os fluxos descendentes, ascendentes e/ou horizontais, podendo se apresentar nas direções, transversais e/ou diagonais. Para Kunsch (2003, p. 85), a comunicação descendente “liga-se ao processo de informações da cúpula diretiva da organização para os subalternos [...], traduzindo a filosofia, as normas e as diretrizes dessa mesma organização”.

A comunicação ascendente, conforme continua a autora, ocorre de maneira oposta: os indivíduos posicionados inferiormente na estrutura organizacional que enviam suas informações à cúpula, através de instrumentos planejados, como caixas de sugestões, reuniões com trabalhadores, sistemas de consultas, pesquisas de clima organizacional e satisfação no trabalho (KUNSCH, 2003). Nesse tipo de comunicação acrescenta-se também a expressão envolvendo questões do trabalho ou pessoais que obedeçam a esse fluxo.

No que tange ao fluxo horizontal ou lateral, Kunsch (2003, p. 85) demonstra tratar-se de uma comunicação entre os mesmos níveis hierárquicos. Essa é a forma de comunicação “entre os pares e as pessoas situadas em posições hierárquicas semelhantes. A comunicação se processa entre departamentos, seções, serviços, unidades de negócios, etc.”. Se organizado de maneira adequada, esse fluxo de

comunicação oferece condições vantajosas para potencializar os recursos e o desempenho.

Hall aponta que uma grande parcela das comunicações nas instituições acontece nessa direção, e vai intensificando-se à proporção que o nível hierárquico diminui, pois nesses níveis, encontram-se o maior número de funcionários. Esse tipo de comunicação é também um importante meio de suporte no incremento de tarefas, pois o “interjogo entre os indivíduos é vital no processo de coordenação” (1984, p. 142), em razão de que a organização e os gestores não conseguem prever todas as possibilidades de contingências.

Devemos salientar conjuntamente que essa é uma característica presente em organizações mais flexíveis hierarquicamente e menos burocratizadas. A facilitação na troca de informações permitem aos gestores uma maior agilidade na tomada de decisão e também uma maior capacidade adaptativa aos cenários de mudança, tão frequentemente enfrentados pelas organizações atualmente. Nogueira de Faria *apud* Kunsch (1986) cita que essa é uma forma que o administrador tem para alcançar esforços capazes de proporcionar a sinergia e um melhor controle, através de comunicações feitas por gráficos e relatórios que demonstrem as estruturas, inferiores e superiores, na organização.

Além disso, importante frisar que as organizações, na contemporaneidade, “procuram usar as habilidade dos especialistas, criando equipes especiais de projetos, grupos de tarefa ou comissões que reúnem representantes de várias especialidades. A comunicação ajuda a coordenar essas atividades laterais” (BRUZAROSCO, 2005, p. 50).

Complementando o raciocínio exposto acima, Tenório (2000, p. 165) ressalta que “a comunicação na organização atua como um meio estratégico de controle da socialização do indivíduo e na reprodução e multiplicação de valores e objetivos convergentes com os previstos pela gestão competente”. O sucesso organizacional depende da forma e eficiência do fluxo comunicacional quanto à compreensão das mensagens emitidas. A estrutura comunicacional dispõe mecanismos de controle, norma e regulamento que sistematizam o fluxo de informações que norteiam o universo da organização.

Nas organizações flexíveis, a comunicação se torna fundamental por estabelecer um diálogo e democratizar as informações entre os envolvidos, em virtude dessa multiplicação das informações e dos meios de comunicação utilizados

pela organização, para que ocorra uma compreensão entre os vários sujeitos organizacionais, estabelecendo relações e desenvolvendo as ações estabelecidas pela organização. Para isso, as informações e os meios disponíveis de comunicação interna devem ser acessíveis aos atores organizacionais e os fatos relatados difundidos com transparência.

Para Matos (2006), a comunicação ascendente é a que melhor caracteriza a verdadeira cultura dialógica em uma instituição, pois materializa a contribuição criativa e o troca de informações, que efetivamente instauram o processo de comunicação de via dupla. Nas organizações em que se pratica apenas a comunicação descendente, é predominante o discurso único e a falta de ambiente de diálogo e conversação.

Ao discutir-se a comunicação e organização como composto dos processos organizacionais, a informação se torna nítida. Assim, a comunicação se desenvolve através de uma infinidade de informações, viabilizando uma clara compreensão entre os colaboradores de uma organização, facilitando a promoção, o desenvolvimento e a manutenção da cultura organizacional.

### 3.2.3 REDES FORMAIS E INFORMAIS

Em um sistema organizacional pode-se visualizar duas redes de comunicação que o permeiam, quais sejam, uma rede formal e outra informal. A rede formal é constituída pelas manifestações oficialmente enquadradas estruturalmente na organização.

Já Torquato Rego (1986, p. 63) define os canais formais como aqueles “instrumentos oficiais, pelos quais passam tanto as informações descendentes como as ascendentes e que visam a assegurar o funcionamento ordenado e eficiente da empresa (normas, relatórios, instruções, portarias, sugestões, reclamações, etc.)”.

Por isso que

A comunicação formal de uma organização é a que se baseia na estrutura organizacional propriamente dita, de onde emana a criação de um modelo formal de comunicações escritas e orais. Ao abordarmos, a seguir, os fluxos de comunicação e a comunicação administrativa, estamos na verdade

tratando da comunicação formal, embora sem chegar às profundezas que o assunto exigiria (TORQUATO REGO, 1986, p. 35).

Em contraposição, a rede informal comporta as expressões espontâneas dos indivíduos formadores da coletividade, não excluindo os boatos, processo desencadeado por grupos de servidores. Para Torquato Rego (1986, p. 63) os canais informais são “aqueles não planejados pela diretoria, que fogem ao seu controle ou que ignoram, inclusive, a existência de canais formais”, compondo todas as “livres expressões e manifestações dos trabalhadores”.

As redes formais geralmente seguem o fluxo hierárquico da instituição e estão voltadas à comunicação de tarefas, que desencadeiam processos. Em posição oposta, a rede informal movimenta-se de maneira mais livre, não se limitando a características hierárquicas, e não está voltada especificamente para a execução de tarefas, mesmo que em muitos casos acabe influenciando, e facilitando a realização dessas atividades.

Então os canais formais e informais em uma organização,

São compostos pela estrutura da organização - níveis, divisões, departamentos, assim como as responsabilidades específicas, posições e descrição das atividades de trabalho. Os canais de comunicação informais não estão estruturados ou planificados e, geralmente, não seguem a estrutura formal da organização, pois emergem da interação social natural entre os indivíduos da organização (KREPS *apud* KUNSCH, 1997, p. 05).

Os canais internos de comunicação nas organizações são fundamentais para o desenvolvimento das atividades e metas estabelecidas, bem como direcionam o desempenho do trabalho, a descrição das atividades, o desenvolvimento de um bom clima organizacional, informando os indivíduos quanto as suas competências.

Torquato Rego (2002, p. 58) acrescenta: “A escolha dos canais está associada ao porte da organização, à dimensão espacial de suas unidades centrais e periféricas, aos tipos de público que se quer atingir e à periodicidade das mensagens”. Em comparação com as redes informais que se formam na organização, as formais desenvolvem canais pouco significativos, ao contrário da rede informal, que dispõe de inúmeros canais expressivos, se valendo do caráter informal para potencializar a sua força na organização.

O ordenamento de redes onde a informação possa fluir de maneira plena na organização é fundamental. Devem ser criadas inúmeras vias, uma espécie de malha viária, que permitirá a fluidez das informações, não devendo haver gargalos nesses fluxos informativos.

Canais como a “rádio-corredor”, quando desconsiderados, transformam-se em uma verdadeira fonte geradora e propagadora de boatos, alimentada por informações truncadas e incompletas. Os resultados da empresa, podem ser impactados de maneira negativa, em virtude de situações como essa.

De outra forma, em uma organização que valoriza a cultura do diálogo, sua rede informal de notícias passa a ser vista como mais um meio de comunicação e integração dos indivíduos que nela trabalham. [...] Uma questão é certa: a “rádio-corredor” só é virulenta e tem ação negativa em ambientes em que se somam alto grau de incomunicabilidade das lideranças com falta de transparência na gestão (MATOS, 2006).

Todo esse processo precisa envolver as pessoas que formam o corpo da instituição, cada um contribuindo com a sua carga de conhecimento específico à função desempenhada, e, também, de forma mais importante, as demais experiências inerentes à formação dos indivíduos, evitando com isso que se criem barreiras para a comunicação organizacional.

### 3.2.4 BARREIRAS

Na seara da comunicação administrativa, vislumbra-se as denominadas barreiras para a comunicação organizacional, evidenciadas por um encadeamento de interferências que se postam de forma contrária à eficiência da comunicação na esfera administrativa.

Essas barreiras vão desde aspectos relacionados a espaços inadequados, distância física entre setores ou unidades, discrepância entre especialidades, funções, cargos e formação dos funcionários, às fontes e às relações de poder, formais e informais, e percorrem todo o complexo administrativo-organizacional.

Para Kunsch (2003, p.73),

é necessário estudar todos os fenômenos intrínsecos e extrínsecos do que constitui um agrupamento de pessoas (organização) que trabalham coletivamente para atingir metas específicas, relacionando-se ininterruptamente, cada uma com sua cultura e seu universo cognitivo, exercendo papéis e sofrendo todas as pressões inerentes ao seu ambiente interno e externo, além de terem de enfrentar as barreiras que normalmente estão presentes no processo comunicativo.

Os ruídos provocados por essas barreiras desencadeiam um movimento de ordem e desordem, gerando dicotomias, muitas desnecessárias e por demais prejudiciais à organização. É comum ouvirmos em alguns setores a frase: as coisas não andam por aqui, parece que estamos engessados! As barreiras na comunicação organizacional transcendem o campo teórico e se materializa em situações como a descrita à cima.

Há também as barreiras que estão relacionadas diretamente às relações humanas. Um bloqueio relacional, o descaso ou intolerância de colegas ou superiores são aspectos que podem gerar enormes barreiras a uma comunicação eficaz. A falta de atenção a contribuições trazidas pelos funcionários é um componente desagregador que se posta como uma barreira, muitas vezes intransponível, na organização.

Por isso, percebe-se que alguns veículos comunicacionais são segmentados de maneira aleatória e pouco centrada, atingindo grupos de usuários que não necessitam deles. Enquanto isso, há grupos de receptores que se consideram marginalizados (TORQUATO REGO, 2013).

Atitudes como essa geram falta de comprometimento e motivação dos funcionários junto à empresa. Outra barreira, não menos importante e muito comum é a retenção de informações por parte dos hierarquicamente superiores, como forma de se diferenciar dos demais colaboradores do setor ou da organização, o que acaba gerando uma lentidão nos processos da empresa. Thayer *apud* Kunsch (2003) salienta que a manipulação de informações tem como propósito a obtenção de vantagens pessoais, o que podem bloquear o fluxo de informações, gerando perdas para a empresa.

Em um sistema de distribuição não adequado, a distribuição oportuna, rápida e destinada aos públicos-alvo adequados é fundamental para a eficácia das comunicações administrativas. Fontes diferentes de distribuição acabam gerando desorganização no sistema, confundindo os leitores e resultando em informações duplicadas e, às vezes, divergentes (TORQUATO REGO, 2013).

As instituições devem estar sensíveis a esses fatores impeditivos de uma comunicação fluída e trânsito rápido entre os diversos setores. De nada adianta a geração de uma grande quantidade de informações, quando elas não chegam ao seus destinatários.

### 3.2.5 MÍDIAS INTERNAS

A excelência em comunicação é descrita por Kunsch (1997, p. 08), como uma “comunicação administrada estrategicamente, alcançando seus objetivos e equilibrando as necessidades da organização com a dos principais públicos, mediante uma comunicação simétrica de duas mãos.” Planejar e administrar a comunicação de maneira eficaz contribui para a excelência na produção dos serviços, motiva os envolvidos e proporciona uma melhora comportamental dos sujeitos que compõem a organização.

Com o intuito de aumentar a malha viária da comunicação nas instituições e evitar que se criem bloqueios na comunicação organizacional, vários métodos são utilizados para promover a comunicação no âmbito das organizações. Cada um desses métodos tem suas características, mostrando-se mais eficaz para uma determinada situação e menos para outra. A seleção do método mais adequado para cada situação específica é fundamental, seja ele oral, escrito, não-verbal ou em meio eletrônico.

Tomasi e Medeiros (2010) nos alertam que, devido a quantidade de canais disponíveis ao profissional, para o estabelecimento de uma comunicação, cabe-lhe a análise do canal mais adequado às suas necessidades. A decisão sobre que veículo utilizar para as suas comunicações é uma das mais complexas de todo o planejamento de comunicação.

Em qualquer organização o método utilizado com maior frequência é justamente o que apresenta maior fragilidade. Ao utilizar-se o método oral nas organizações, tem-se como fatores positivos para esse tipo de comunicação a transmissão e a velocidade de resposta. Já como fatores negativos para esse método, temos: a fragilidade da informação, a impossibilidade de formalização para o conteúdo e maior susceptibilidade a distorções. Um exemplo para esse método

seriam as reuniões de trabalho, que se não forem sistematizadas e registradas, perdem e muito a sua eficácia.

Outro método também muito utilizado nas organizações é o método escrito. No método escrito dispomos de algumas vantagens, como: a formalização dos registros, o baixo custo e o amplo acesso. Como desvantagens, podemos elencar: a falta de um retorno e a necessidade de ferramentas que viabilizem a troca de informações. Memorandos, ofícios, convites, jornais, revistas e demais documentos são exemplos desse método que podem ser gerados pela empresa na forma escrita.

Tem-se, então, a comunicação através dos meios eletrônicos. Por seu baixo custo e agilidade, se destaca atualmente nas organizações. Como desvantagem, podemos destacar a segurança. O meio eletrônico torna-se o meio agregador, capaz de centralizar todas as formas de comunicação. Vídeo conferências, *emails*, rádio, TV, jornal, revista, enfim, tudo pode ser disponibilizado através dos meios eletrônicos, e cada vez mais as empresas têm utilizado essas ferramentas.

Enfim, a comunicação na organização tem como tarefa primordial a análise dos fluxos das mensagens nas organizações, investigando a sua função de informar, agregar, influenciar e motivar a organização, pois comunicação redonda em relacionamento entre os indivíduos (GOLDHABER, 1991).

A função do indivíduo como ser social é pertinente para a análise da comunicação organizacional, considerando a composição dos espaços. Sendo assim, a comunicação organizacional é um conjunto de fenômenos que não se sustém sobre concepções instrumentais, pautadas unicamente no desenvolvimento dos veículos de informações e a função de informar e divulgar (OLIVEIRA, 2004).

A comunicação organizacional pressupõe um ambiente de diálogo e fomenta processos igualitários de acesso e disseminação da informação. Oliveira (2004) propõe um modelo de comunicação organizacional voltado para o dialogo, de uma dinâmica argumentativa.

O compartilhamento de informações entre a organização e o público está presente no processo comunicativo, sendo importante para equilibrar os interesses envolvidos, pois “a interação comunicacional dialógica potencializa a construção de sentido no ambiente interno e externo uma vez que garante o espaço para discutir e debater aspectos políticos e as decisões organizacionais” (ALMEIDA, 2005, p. 35).

Desta feita, pode-se afirmar que a comunicação organizacional, por meio dos sistemas de comunicação e da política adotada em uma instituição, catalisa e

promove mudanças no desempenho das ações exercidas pelos sujeitos institucionais, conforme a capacidade de penetração do conteúdo gerado pela instituição.

#### **4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E ESFERA PÚBLICA: ARTICULAÇÕES POSSÍVEIS?**

Em sua obra, “Mudança estrutural da esfera pública”, Habermas (1984) nos apresenta um panorama histórico-critico a respeito da evolução e dos desdobramentos dos conceitos inerentes aos entes formadores da população enquanto coletividade ativa e crítica do contexto sociológico da época, independente de qual seja. Demonstrando paralelos entre diversos termos que habitam o privado e o público, o autor constrói o conceito da esfera pública, trazendo a discussão em uma época onde a opinião do povo era ignorada.

Com o surgimento da *polis* grega, o conceito de público é formado, sendo o cerne da ideia de esfera pública. Em virtude do avanço e do desenvolvimento do poder público, gradativamente, a esfera perde um pouco das suas características e transforma-se em algo restrito apenas a reunião do povo apenas quando partícipes de questões políticas e sociais.

Para o autor, “o Estado é o “poder público”. Ele deve o atributo de ser público a sua tarefa de promover o bem público o bem comum a todos os cidadãos” (HABERMAS, 1984, p. 14). Garantindo o acesso a serviços e a espaços que sem o intermédio do poder estatal não seria possível, em virtude da presença do poder privado ou pela deficiência do estado.

O avanço da classe burguesa e o seu interesse em fazer parte da esfera pública, caracteriza a reunião do privado ao público. Desta forma Habermas começa a discutir essa antítese, do privado tomado partido do público, onde deveriam estar em lados opostos, distintamente. Para Habermas, essa dependência entre ambos e a sua coexistência é o que mantém a definição do público enquanto não privado. “Mesmo assim, a esfera pública continua sendo, sempre ainda, um princípio organizacional de nosso ordenamento político” (HABERMAS, 1984, p. 17).

Sendo assim, a esfera pública se desenvolve, a partir do momento que consegue aglutinar as questões políticas, literárias e sociais, e promove um fervilhar de ideias, na medida em que ativos participantes, o povo, passa a discordar dessas ideias, especificamente no tocante a privacidade e do que é realmente assunto público, principalmente referente à política, e que Habermas assume como sendo o norte para a continuidade da discussão sobre esfera pública, enquanto eixo social decisivo para diversos assuntos e temas que devem ser levados a público pelo próprio público.

Esse conceito recente de representação continuou se mantendo até a mais recente doutrina constitucional. De acordo com ela, a representação “não há nenhuma representação que seja coisa privada. E, efetivamente, ela pretende, através da pessoa publicamente presente, tornar visível um ser invisível: (...) algo morto, algo de menor valor ou sem valor, algo baixo não pode ser representado (HABERMAS, 1984, p. 20).

O cerne do que se entendia por esfera pública na época se modifica, a partir da regência de Filipe d'Orléans, ao deslocar a residência real de Versailles para Paris. Nesse momento, a corte perde posição central na esfera pública e, de certa forma, a sua posição de esfera pública. À proporção que “a cidade” passa a assumir as suas funções culturais, observa-se uma profunda mudança na esfera pública, que perpassa as diversas áreas que a compõe. Essa modificação é amparada pelos próximos sucessores do Príncipe regente, que optam pelas sociedades fechadas, se não exatamente o círculo familiar (HABERMAS, 1984).

As modificações não ficaram restritas a esfera pública. Toda a arquitetura adotada pelas famílias na época foi se modificando, os quartos individuais foram ficando cada vez maiores, enquanto que os cômodos que antes eram utilizados para as grandes reuniões familiares, foram sucumbindo até desaparecerem. É o que visualizamos hoje, e atribuímos às mídias sociais e a *internet*. Nesse contexto, as mídias vieram suprir uma deficiência gerada pela privatização do indivíduo, que cada vez mais encontra mecanismos de autonomia em detrimento a outros mecanismos de socialização. As moradias se estreitaram para as famílias e se expandiram para o indivíduo.

Essa foi a forma encontrada pelo Estado para distanciar o povo das decisões administrativas. Assim,

A dimensão da polêmica, dentro da qual a esfera pública chega, durante o século XVIII, à eficácia política, já havia sido, durante os dois séculos precedentes, desenvolvida na controvérsia de Direito Público em torno do princípio da soberania absoluta. A literatura laudatória em torno do segredo de Estado fornece ao princípio os meios para, com a ajuda deles, poder afirmar sozinho a sua soberania - os juri imperii (Direito do império) todo esse catálogo de práticas secretas codificado por Maquiavel e que pretendem assegurar a manutenção da dominação sobre o povo, que é considerado imaturo. À prática do segredo de Estado será mais tarde contraposto o princípio da "publicidade" (HABERMAS, 1984, p. 69).

A própria esfera pública resultou em um procedimento para os órgãos do Estado. Em virtude de suas finalidades descritas constitucionalmente, tornou-se princípio organizatório, neste sentido, é o que se fala de "publicidade". A publicidade das sessões dos parlamentos garante à esfera pública uma participação ativa nas ações parlamentares, a sua influência assegura uma conexão entre eleitos e eleitores, que perfazem um único público.

É nesse momento que a comunicação organizacional começa a ser inserida no contexto da esfera pública, mesmo que de forma obrigatória. Neste período, já é possível observar-se gestores com atitudes bastante altruísticas em relação ao tema, como exposto no caso de

uma ordem do Rei da Prússia a seu Ministro de Estado, em 1804, testemunha de modo exemplar a visão que agora se expandia de que "uma publicidade decente é a melhor garantia, para o governo e para os súditos, contra a negligência e a má-vontade dos oficiais e burocratas, merecendo, de todos os modos, ser estimulada protegida (HABERMAS, 1984, p. 104).

Outro viés das questões que envolvem a esfera pública é a esfera privada ou esfera mercado, que se contrapõem à esfera pública, mas que está intimamente ligada à esfera íntima. Acredita-se haver uma total dissolução entre as duas, mas a esfera íntima é a principal demandante da esfera mercado, ou seja, está ligada às necessidades do mercado. Isso ocorre, em especial, porque "as empresas privadas sugerem a seus clientes, nas decisões de consumo, a consciência de cidadãos do Estado", este, por sua vez, precisa "voltar-se" a seus cidadãos como consumidores. Deste modo, também o poder público apela para a publicity" (HABERMAS, 1984, p. 229).

Os meios de comunicação se inserem nessa relação comercial entre, mercado e esfera íntima, agindo como intermediário, por um lado, gerando as demandas do mercado e por outro, suprindo as necessidades da esfera íntima. "A

esfera pública parece perder a força de seu princípio, publicidade crítica, à medida que ela se amplia enquanto esfera, esvaziando, além disso, o setor privado” (HABERMAS, 1984, p. 168).

Pelo exposto, os consumidores de cultura provêm da esfera pública, em seus vários tipos, inclusive literatura e política. As notícias são maquiadas e assumem disfarces, adequando-se ao gosto popular, em seus diversos aspectos, entre eles, estilo, conteúdo e formato. “Entrementes, maior peso tinha o interesse das novas autoridades que logo passaram a tornar a imprensa útil às intenções da administração” (HABERMAS, 1984, p. 35).

Os meios de comunicação, rádio, televisão e cinema proporcionam uma aproximação com o público, diferentemente do que o leitor vivencia nos meios impressos. Habermas continua discorrendo sobre a evolução dos meios de comunicação de massa, traçando paralelos com a história. Ele destaca o momento em que havia certa dicotomia entre a função pública exercida pela comunicação e a sua natureza privada,

O momento “publicitário” do interesse público liga-se, nessa medida, com o momento jurídico privado da formulação contratual, com o que surge uma nova esfera, com concentração de capital e interventionismo, a partir do processo correlato de uma socialização do estado e de uma estatização da sociedade. Esta esfera não pode ser entendida completamente nem como sendo puramente privada nem como sendo genuinamente pública; também não pode ser univocamente classificada no âmbito do Direito Privado ou do Direito Público (HABERMAS, 1984, p. 180).

Esses novos formatos de comunicação geram um desmembramento no que diz respeito às reações dos receptores das mensagens, modificando a forma de comunicação em si, assim como cortando de maneira singular as reações do receptor. “O mundo criado pelos meios de comunicação de massa só na aparência ainda é esfera pública, mas também a integridade da esfera privada, que ela, por outro lado, garante a seus consumidores, é ilusória” (HABERMAS, 1984, p. 202). Os meios cativam o público enquanto espectadores e ouvintes, mas negam-lhe a possibilidade de expor a sua opinião.

A cultura propagada por meio dos veículos de comunicação de massa, ou seja, informação, raciocínio, formas publicitárias e formas literárias, passam a conter também elementos de propaganda. Como forma de se contrapor às leis do mercado,

a propaganda passa a ser uma das funções da esfera pública. Disto, Habermas afirma que:

Se as leis do mercado, que dominam a esfera do intercâmbio de mercadorias e do trabalho social, também penetram na esfera reservada às pessoas privadas enquanto público, o raciocínio tende a se converter em consumo e o contexto da comunicação pública se dissolve nos atos estereotipados da recepção isolada” (1984, p. 191).

Segundo o referido autor, os veículos de comunicação foram inicialmente organizados como pequenas empresas artesanais, com um viés unicamente mercantilista, baseado no lucro, buscando interesses puramente comerciais. Basicamente, sua atividade era a organização e a circulação dos fatos noticiosos. Mais adiante, a imprensa informativa evolui para imprensa opinativa, e o jornalismo literário passou a concorrer com o jornalismo, apenas noticioso.

Habermas, citando Bücher, descreveu essa evolução, nestes termos:

Os jornais passaram de meras instituições publicadoras de notícias para, além disso, serem porta-vozes e condutores da opinião pública, meios de luta da política partidária. Isso teve, para a organização interna da empresa jornalística, a consequência de que, entre a coleta de informações e a publicação de notícias, se inseriu um novo membro: a redação.

Mas, para o editor de jornal, teve o significado de que ele passou de vendedor de novas notícias a comerciante com opinião pública (1984, p. 213)

Desse modo, a busca única pela obtenção de lucros deixou de ser o centro das ações e passou para um segundo plano. Com isso, cada vez mais escritores passaram a contribuir financeiramente com os jornais. No começo do século XIX, a relação entre o editor e o redator se dava meramente por uma questão mercadológica, onde, muitas vezes, o redator participava dos lucros.

Apenas com a formação do Estado burguês de direito e com o reconhecimento da esfera pública politicamente ativa é que a imprensa crítica consegue contornar as pressões no que diz respeito a livre opinião.

À medida que a esfera pública é tomada pela publicidade comercial, as pessoas privadas passam a atuar como proprietários privados sobre pessoas enquanto público. O jornal também evolui para um empreendimento com fins capitalistas.

Com o passar dos tempos, a publicidade domina os órgãos publicitários da época, cria seus próprios jornais, revistas e cadernos. A publicidade amplia o seu prestígio junto ao público para, com isso manipular a opinião pública. Essa publicidade passa também para a pressão política.

No entanto, o investimento no setor da publicidade, um desenvolvimento de public relations conforme modernos métodos de gestão, mostra que a “publicidade”, grandemente espoliada de suas funções originais, está agora, sob o patrocínio das administrações, das associações e dos partidos, mobilizada de um outro modo no processo de integração entre Estado e sociedade (HABERMAS, 1984, p. 231).

O centro das relações entre público, partidos e parlamento estão subordinados à esfera pública, onde os partidos também se colocam nesse quadro da esfera pública como formadores de opiniões. Com a modificação da função do parlamento, a publicidade torna-se princípio de uma integração forçada. Tornando público o que era feito de maneira velada, longe do olhar e da atenção da grande massa.

Caso se veja o sentido das transmissões feitas a partir do Congresso no fato de dar ao ouvinte (ou espectador) a possibilidade de participar, pelo aparelho receptor, no trabalho do representante popular por ele eleito, então seria preciso concluir que o rádio e a televisão não são capazes de estar à altura dessa finalidade, mas que, pelo contrário, mediante distorções e deformações dos debates, representam uma perturbação no trabalho parlamentar. Assim como a resolução propriamente dita se deslocou do plenário para as comissões e facções, assim também no Parlamento a deliberação se escondeu completamente atrás da documentação. Perante a esfera pública ampliada, os próprios e debates são estilizados num show. A “publicidade” perde a sua função crítica em favor da função demonstrativa: mesmo os argumentos são pervertidos em símbolos, aos quais não se pode, por sua vez, responder com argumentos, mas apenas com identificações (HABERMAS, 1984, p. 241).

Conforme Habermas (1984), a nova esfera pública molda-se ao formato em que se encontra devido à decadência da esfera pública burguesa. A esfera pública assume a função de propaganda. Os partidos estão obrigados a articular as decisões eleitorais de forma publicitária, surgindo o *marketing* político. Os meios de comunicação de massa aparecem nesse momento apenas como transmissores de propagandas.

Caso seja vista como uma instância crítica, a opinião pública possui outro significado em relação à “publicidade”, quando do exercício do poder político e

social, apresentando uma relação com a publicidade de forma difundida, sendo utilizada para pessoas e instituições, bens de consumo e programas.

É inviável unificar-se grandezas singulares para a opinião popular, devido a sua natural multiplicidade de conteúdos. Há diferenças entre “publicidade”/publicidade e opinião pública. O Estado moderno subentende como a sua verdade aquela expressa pela opinião pública. Por isso, considera-se “pública” a opinião expressa de um determinado grupo quando ela demonstra como sendo a opinião da maioria de maneira dominante.

Ainda hoje, a constituição dos Estados sociais-democratas enquanto democracias de massas obriga a atividade dos órgãos estatais a ser pública, para que ao menos possa tornar-se efetivo um processo permanente de formação de opinião e de vontades até mesmo como um corretivo que garanta a liberdade perante o exercício do poder e da dominação: “as manifestações desse processo, absolutamente vitais para uma democracia livre, e que consiste em promover uma “opinião pública” orientada em todos os seus setores, podem (...) consistir, legitimamente, de modo pleno num “poder” não sancionado juridicamente, pressupondo-se que também elas sejam plenamente “públicas”, confrontando-se publicamente com o poder estatal, obrigado, por princípio, a manter pública toda a sua atividade (HABERMAS, 1984, p. 243).

Só irá se observar uma opinião pública com a dimensão do seu entendimento, quando tenha sentido em termos normativos, teoricamente claros e aplicáveis. Nas opiniões não-públicas encontram-se as questões culturais que são óbvias, geralmente excluídas da própria reflexão; o exemplo que o autor expõe é a pena de morte moral sexual, de modo a definir um tipo de questão relativamente cultural que exclui o senso individual do cidadão e aplica o senso comum. Após os assuntos que causam atritos e atraem opiniões como posicionamento perante a guerra. Por ultimo, está o lado da indústria cultural, o bombardeio publicitário.

Deve-se compreender também um tipo de comunicação que nem está voltada para o mercado, com fins unicamente capitalistas, nem em contrapartida voltada para os fins sociais, focada no bem comum. O autor traz um tipo de comunicação que precisa se fazer presente em todas as organizações, sejam elas públicas, privadas, do terceiro setor ou associações de classes, e que já foi citada anteriormente pelo autor, qual seja, a comunicação organizacional.

Uma comunicação que precisa estar acima de qualquer vinculação pessoal com os entes formadores da instituição e que precisa estar focada em exercer a sua

função precípua de levar as informações de forma fluida, em todos os lugares que se fizer necessário, independente de questões hierárquicas, políticas e pessoais.

A fim de atender a tais funções no sentido de formar democraticamente a opinião e a vontade, elas precisam, em primeiro lugar, estar organizadas em sua estruturação interna de acordo com o princípio da “publicidade” e possibilitar, institucionalmente, uma democracia intrapartidária ou intrínseca à associação: permitir uma comunicação sem perturbações e um uso público da razão. Deste modo, está assegurada a conexão de uma tal “publicidade” organizacional com a esfera pública de todo o público através do público acesso aos eventos internos do partido e da associação. Por fim, a atividade das próprias organizações, a pressão delas sobre o aparelho do Estado, mas também o exercício do poder entre elas, bem como uma ampla publicidade e as múltiplas relações de dependência e ramificações econômicas; a isso pertence, por exemplo, que as organizações da esfera pública permitam uma visão e um controle quanto à origem e a aplicação de seus recursos financeiros (HABERMAS, 1984, p. 244).

A comunicação organizacional já era vista por Habermas como a possibilidade de uma esfera pública, realmente de todo o público, uma esfera pública para o público. Uma comunicação organizacional para o público interno e também para o público externo, funcionando de forma coordenada, viabilizando os fluxos de informações sem “perturbações” ou ruídos, capaz de viabilizar processos e garantir a função pública das organizações.

Nesse modelo, podem ser confrontados dois setores de comunicação politicamente relevantes: por um lado, o sistema das opiniões informais, pessoais, não-públicas; por outro lado, o das opiniões formais, institucionalmente autorizadas. As opiniões informais diferenciam-se segundo o seu grau de obrigatoriedade: no nível mais baixo desse setor de comunicação, passam a ser verbalizadas as questões culturais que parecem óbvias e indiscutíveis, os resultados, bastante difíceis, do processo de aculturação, normalmente excluído da própria reflexão - por exemplo, o posicionamento perante a pena de morte, a moral sexual, etc. Num segundo nível, são verbalizadas as bem pouco discutidas experiências fundamentais da própria história da vida pessoal, os resultados daqueles choques de socialização que escaparam ao âmbito da reflexão e que se mobilizam com grandes dificuldades - por exemplo, o posicionamento perante a guerra e a paz, certos desejos de segurança, etc. No terceiro nível, encontram-se as obviedades da indústria cultural, frequentemente discutidas, esses fugazes resultados do contínuo bombardeio publicitário ou também a elaboração pela propaganda a que os consumidores estão expostos especialmente em seu tempo de lazer (HABERMAS, 1984, p. 284).

Pode-se observar a preocupação do autor em demonstrar os aspectos intrínsecos dessa comunicação interna às organizações, mas que proporciona a participação externa do público para o qual essas instituições foram criadas e para quem devem servir verdadeiramente. Ao demonstrar dois pontos primordiais para a análise da comunicação em uma organização, os fluxos de informações, formais e

informais, o autor demonstra a sua sensibilidade para questões primordiais para a temática da comunicação organizacional de forma específica, mas que poderia passar despercebida em uma análise macrossociológica a respeito da esfera pública.

Por isso,

Uma opinião rigorosamente pública só pode estabelecer-se, pelo contrário, à medida em que ambos os setores de comunicação passam a ser intermediados por aquele outro, que é o da “publicidade crítica”. Certamente, uma tal mediação só é possível, hoje, numa ordem de grandeza sociologicamente relevante, por meio da participação de pessoas privadas num processo de comunicação formal conduzido através das esferas públicas internas às organizações. Uma minoria de pessoas privadas já pertence, como membros, aos partidos e às associações públicas. A medida que tais organizações permitem uma esfera pública interna não só a nível de funcionários e administradores, mas em todos os níveis, existe então a possibilidade de uma correspondência recíproca entre as opiniões políticas das pessoas privadas e aquela opinião quase-pública (HABERMAS, 1984, p. 287).

De modo que tem-se a opinião quase pública. Opiniões que circulam num meio estreito, além da massa popular entre imprensa política e jornalismo opinativo. Mesmo tendo um público amplo, essas opiniões não preenchem as condições de pensamento público de acordo com o modelo liberal.

No final de seu livro, Habermas expõe que o contexto comunicativo de um público, que só consegue estabelecer-se de modo a criar um circuito há pouco fechado da opinião quase pública, passa a ser intermediado com setor informal das opiniões não-públicas, através de uma publicidade crítica feitas em esferas públicas internas à organização.

Desta feita, o aprofundamento das análises acerca da teoria da esfera pública Habermasiana, proporciona a um estudo como esse um caráter sócio-filosófico capaz de gerar reflexões fundamentais ao entendimento da real função da comunicação organizacional em uma instituição pública de ensino superior. Buscando com isso um distanciamento do caráter tecnicista, que muitas vezes, os estudos no campo da comunicação organizacional demonstram ter.

## **5 ANALISANDO A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA (IFPB)**

### **5.1 BRIEFING DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA**

#### **5.1.1 BREVE HISTÓRICO**

O Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba, originário da Escola de Aprendizes Artífices (EAA), que pertenceu a um grupo de dezenove instituições criadas, por meio do Decreto n.<sup>º</sup> 7.566 de 23 de setembro de 1909 (BRASIL, 2015), durante o governo do Presidente Nilo Peçanha, e que tinham por finalidade ofertar um ensino profissional para atender gratuitamente aqueles que necessitavam de uma profissão e não podiam pagar pelo ensino (IFPB, 2015).

A Escola de Aprendizes Artificies, conforme Figura 2 abaixo, começou suas atividades ofertando os cursos que, na época, atendiam aos anseios do mercado. Esse cursos eram: Alfaiataria, Marcenaria, Serralharia, Encadernação e Sapataria, sendo realizados em conjunto com o curso Primário. Situada inicialmente no Quartel do Batalhão da Polícia Militar, na Capital do Estado, onde funcionou até 1929, quando se transferiu para um prédio na Av. João da Mata, no bairro de Jaguaribe, onde funciona atualmente o campus de João Pessoa do IFPB (IFPB, 2015).

Em 1937, através da Lei n.<sup>º</sup> 378<sup>5</sup> (BRASIL, 2015), a EAA transforma-se em Liceu Industrial. Este foi destinado ao Ensino Profissional em várias áreas e níveis. A Reforma Capanema (1941), trouxe mudanças importantes para a Educação Brasileira, inclusive no ensino profissional. O Decreto-Lei n.<sup>º</sup> 4.127/1942 (BRASIL, 2015) transformou o Liceu Industrial em Escola Industrial de João Pessoa,

---

<sup>5</sup>Cumpre assinalar que essa lei foi a primeira a tratar, especificamente, de Ensino Técnico, Profissional e Industrial.

conhecida também com a denominação de Escola Industrial Federal da Paraíba, que perdurou até 1959.

No decorrer dos anos, essas instituições passaram por muitas transformações, tornaram-se Liceu Industrial, Escola Técnica Industrial, Escola Técnica Federal da Paraíba, e antes de se tornar Instituto Federal, foi o Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba. O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, como visto hodiernamente, foi criado a partir da integração de duas instituições: o Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba (CEFET-PB) e a Escola Agrotécnica Federal de Sousa (EAF Sousa) (IFPB, 2015).

**FIGURA 2 - Escola de Aprendizes Artificies**



**Fonte:** IFPB, 2015.

Neste contexto, surge a Escola de Economia Doméstica Rural (1955 a 1979), primeira denominação da Escola Agrotécnica Federal de Sousa, que nasceu através da iniciativa do sousense e engenheiro civil, Carlos Pires Sá, que conseguiu junto à Superintendência do Ensino Agrícola Veterinário (SEAV), órgão vinculado ao Ministério da Agricultura, a instalação na cidade do Curso de Magistério e Extensão em Economia Rural Doméstica, por meio da Portaria n.º 552, de 4 de junho de 1955, com o objetivo de formar professoras rurais (IFPB, 2015).

No início dos anos 60, a já então Escola Técnica Federal da Paraíba (ETF-PB) transfere-se da Rua João da Mata para um prédio construído na Av. 1º de Maio, 720, hoje campus de João Pessoa, conforme Figura 3 abaixo especificada, onde foram implantados os Cursos Técnicos em Construção de Máquinas e Motores e o de Pontes e Estradas, os primeiros cursos em nível 2º Grau e que vinham atender a

demandas da intensificação do processo de modernização desenvolvimentista do país (IFPB, 2015).

Em 1964, foram extintas as oficinas de Alfaiataria e Artes em Couro, instalando-se as Oficinas de Artes Industriais e Eletricidade. No ano seguinte pela primeira vez, na sua história, a Escola Técnica Federal da Paraíba (ETF-PB) permitia a entrada de estudantes do sexo feminino (IFPB, 2015).

**FIGURA 3** - Atual sede do campus João Pessoa



**Fonte:** IFPB, 2015.

Em 11 de outubro de 1963, a Escola de Economia Doméstica Rural de Sousa, por autorização emanada do Decreto n.º 52.666 (BRASIL, 2015), passou a ministrar o Curso Técnico em Economia Doméstica em nível de 2º grau (ou seja, de nível médio). Em 1969, José Sarmento Júnior, conhecido como Dr. Zezé, médico da cidade, fez a doação de uma área de 16.740 m<sup>2</sup>, para que fosse construída a “Escola de João Romão”, como era conhecida na época. Em 1970, a Escola de Economia Doméstica Rural de Sousa transfere-se para sua sede definitiva, localizada na Rua Presidente Tancredo Neves, s/n, Jardim Sorrilândia (IFPB, 2015), conforme Figura 4 abaixo.

**FIGURA 4** - Atual sede do campus Sousa



**Fonte:** IFPB, 2015.

Em 30 de junho de 1978, com a Lei n.º 6.545 (BRASIL, 2015), três Escolas Técnicas Federais - Paraná, Minas Gerais e Rio de Janeiro - são transformadas em Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs). Esta mudança confere àquelas instituições mais uma atribuição, qual seja, formar engenheiros industriais e tecnólogos. A Escola de Economia Doméstica Rural de Sousa, por meio do Decreto n.º 83.935, de 4 de setembro de 1979 (BRASIL, 2015), tem a sua denominação alterada para Escola Agrotécnica Federal de Sousa (EAF Sousa) (IFPB, 2015).

No início dos anos 80, a Rede Federal de Educação Tecnológica passa a oferecer cursos técnicos especiais, hoje chamados de cursos técnicos subsequentes. Nesse período, o Instituto adota a utilização de computadores para as atividades acadêmico-administrativas e se torna pioneiro em toda a Rede, na oferta de cursos técnicos especiais na modalidade de educação à distância (IFPB, 2015).

A Escola Técnica Federal da Paraíba se tornou o Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba em 1999, denominação mantida até o final de 2008. Esta mudança inicia o processo de transformação de Escolas Agrotécnicas e Técnicas Federais em Institutos Federais de Educação Tecnológica. A expansão dos CEFETs permitiu o crescimento da atuação da Rede Federal de Educação Tecnológica na educação superior tecnológica bem como na educação profissional com uma maior diversidade de cursos e áreas profissionais (IFPB, 2015).

No ano de 2007, o Ministério da Educação publicou o Plano de Desenvolvimento de Educação Pública (PDE), expondo concepções e metas sobre

a educação nacional, e por meio do Decreto n.º 6.095 (BRASIL, 2015), estabeleceu diretrizes para os processos de integração de instituições federais de educação tecnológica visando à constituição de uma rede de institutos federais (IFPB, 2015).

Ao final de 2008, a Lei n.º 11.892 (BRASIL, 2015) instituiu a Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, possibilitando a implantação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) (IFPB, 2015).

O IFPB tem como órgão executivo a Reitoria, localizada em João Pessoa, capital da Paraíba. Possui 11 campus, a saber: Cabedelo, Cajazeiras, Campina Grande, Catolé do Rocha, Guarabira, João Pessoa, Monteiro, Patos, Picuí, Princesa Isabel e Sousa. Os campus estão localizados nas várias regiões do estado (IFPB, 2015), conforme o Quadro 3. Há uma unidade avançada implantada Cabedelo-Centro e a partir do segundo semestre de 2014, o IFPB iniciou a implantação de novas unidades avançadas/campus nas seguintes localidades: Areia, Esperança, Itabaiana, Itaporanga, Mangabeira(cidade de João Pessoa), Pedras de Fogo, Santa Luzia, Santa Rita, Soledade (Figura 5).

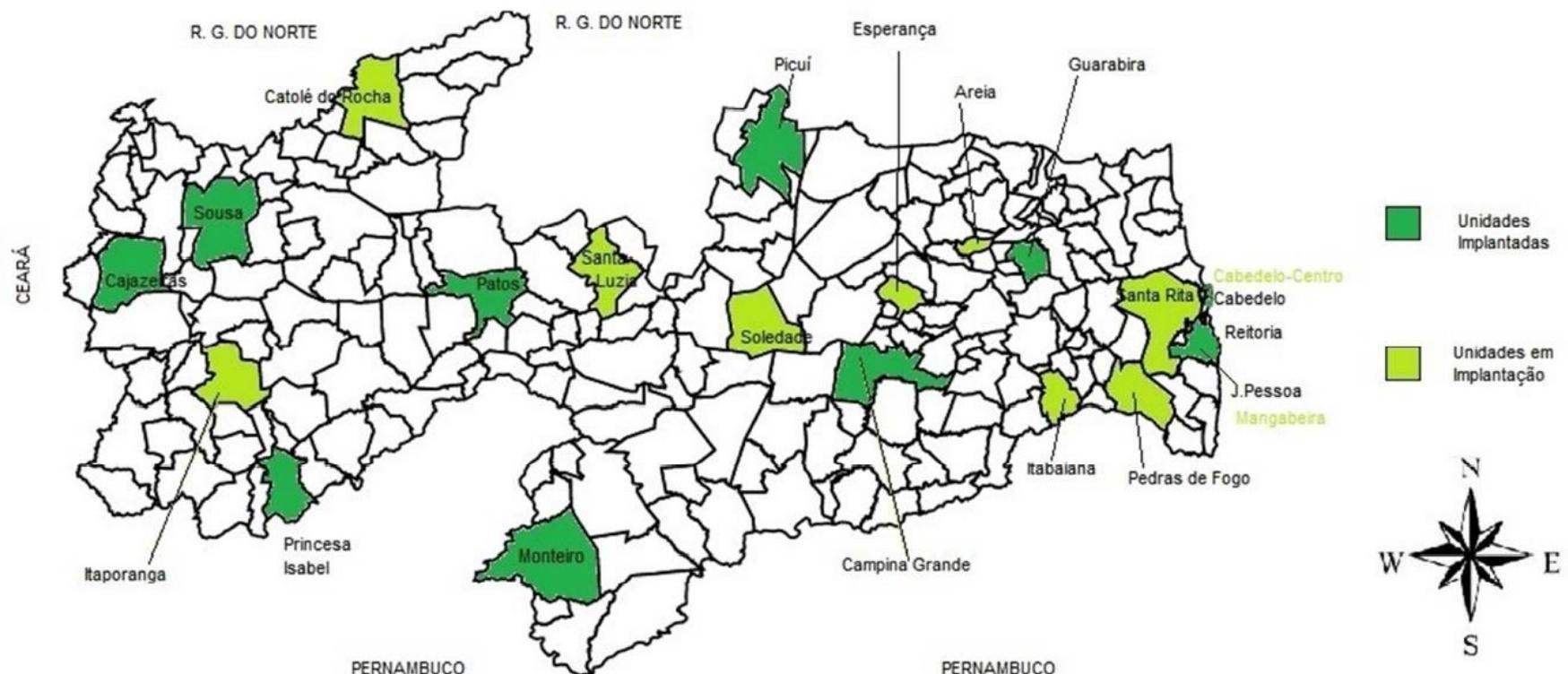
**QUADRO 3 – Estrutura organizacional do IFPB**

ESTRUTURA	LOCAL
<b>Gabinete do Reitor</b>	Av. João da Mata, 256 no Bairro Jaguaribe, conhecida como Casa Rosada, na cidade de João Pessoa-PB
Pró-reitoria de Extensão ( <b>PROEXT</b> )	Rua das Trincheiras, 275 - centro na cidade de João Pessoa
Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional e Interiorização ( <b>PRODI</b> )	Rua das Trincheiras, 275 - centro na cidade de João Pessoa
Pró-reitoria de Administração e Planejamento ( <b>PRAP</b> )	Av. Almirante Barroso, 1077 no centro da cidade de João Pessoa-PB
Pró-reitoria de Ensino ( <b>PRE</b> )	Av. João da Mata, 256 no Bairro Jaguaribe, conhecida como Casa Rosada, na cidade de João Pessoa-PB
Pró-reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-graduação ( <b>PRPIPG</b> )	Av. João da Mata, 256 no Bairro Jaguaribe, conhecida como Casa Rosada, na cidade de João Pessoa-PB
Campus de João Pessoa	Av. 1º de Maio, 720, no Bairro Jaguaribe, na cidade de João Pessoa
Campus de Campina Grande	Rua Tranquilino Coelho Lemos, 671, no Bairro Jardim Dinâmica, na cidade de Campina Grande
Campus de Sousa	Rua Presidente Tancredo Neves, s/n, no Bairro Jardim SorriLândia, no Município de Sousa
Campus de Cabedelo	Rua Pastor José Alves de Oliveira, s/n, no Bairro Centro, no município de Cabedelo
Campus de Cajazeiras	Rua José Antônio da Silva, 300, no Bairro Jardim Oásis, no Município de Cajazeiras
Campus de Princesa Isabel	AC Rodovia PB-426,s/n, Bairro Sítio Barro Vermelho, no município de Princesa Isabel
Campus de Picuí	AC Rodovia PB 151, s/n, Bairro Cenecista, no

Campus de Monteiro	município de Picuí AC Rodovia PB 264, no Bairro Vila Santa Maria no município de Monteiro
Campus de Patos	AC Rodovia PB 110, s/n, Bairro Alto Tubiba, no município de Patos
Campus de Guarabira	Antigo CAIC
Campus Avançado Cabedelo Centro	BR 230 km, Centro, Cabedelo
Campus Catolé do Rocha	Prédio provisório

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

**FIGURA 5 - Área de Abrangência do Instituto na Paraíba**



**Fonte:** IFPB, 2015.

Essas sedes atuam de forma descentralizada. Cada campus, em sua maioria, dispõe de três diretorias, uma diretoria geral, uma diretoria administrativa e uma diretoria de ensino, além de um conselho diretor, órgão que atua de forma colegiada. Essas unidades ofertam educação profissional, nas modalidades básica, técnica e tecnológica, bacharelado e pós-graduação, nas modalidades *Lato e Stricto Sensu*.

No âmbito da Reitoria, a estrutura difere um pouco. Além das Pró-Reitorias, o órgão gestor conta com alguns órgãos colegiados e não apenas um, como é o caso dos campi. Na Reitoria, tem-se o Conselho Diretor, o Colégio de Dirigentes, Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão (CEPE) e Conselho Gestor de Tecnologia da Informação (CGTI).

O Conselho Superior é o órgão máximo do IFPB e tem caráter consultivo e deliberativo. Reúne-se ordinariamente a cada dois meses, e, extraordinariamente, quando convocado por seu Presidente ou por 1/3 (um terço) de seus membros, ou ainda pela comunidade, através de requerimento com uma representação mínima de 20%, em pelo menos 05 (cinco) Campi (IFPB, 2015).

O Colégio de Dirigentes se encontra hierarquicamente abaixo do Conselho Superior. É composto pelo gestor máximo da instituição, pelos diretores das unidades e pelos pró-reitores. Reúne-se a cada dois meses ou de forma extraordinária, quando necessário. O Conselho Diretor exerce o papel do conselho superior nos campi.

O Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão e o Conselho Gestor de Tecnologia da Informação são órgãos também colegiados compostos pelos gestores das áreas fim, tratando de temas pertinentes ao grupo que pertencem, discutindo de forma conjunta soluções para questões que envolvem todo o instituto.

**QUADRO 4 - Dados cadastrais do IFPB**

Razão Social	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
Endereço	Rua Avenida João da Mata, 256, no bairro de Jaguaribe, CEP: 58.015-020 - João Pessoa/PB.
CNPJ	10.783.898/0001-75
Telefone	(83) 3612 – 1200
Website	<a href="http://www.ifpb.edu.br">www.ifpb.edu.br</a>
Facebook	Fan Page IFPB Oficial
Twitter	@IFPBoficial
Youtube	TVIFPB
Google Plus	TVIFPB
Instagram	Não possui
Vimeo	Não possui

Início das atividades	2008 (IFPB)
Número de funcionários	1878
Área de atuação	Educação Pública

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

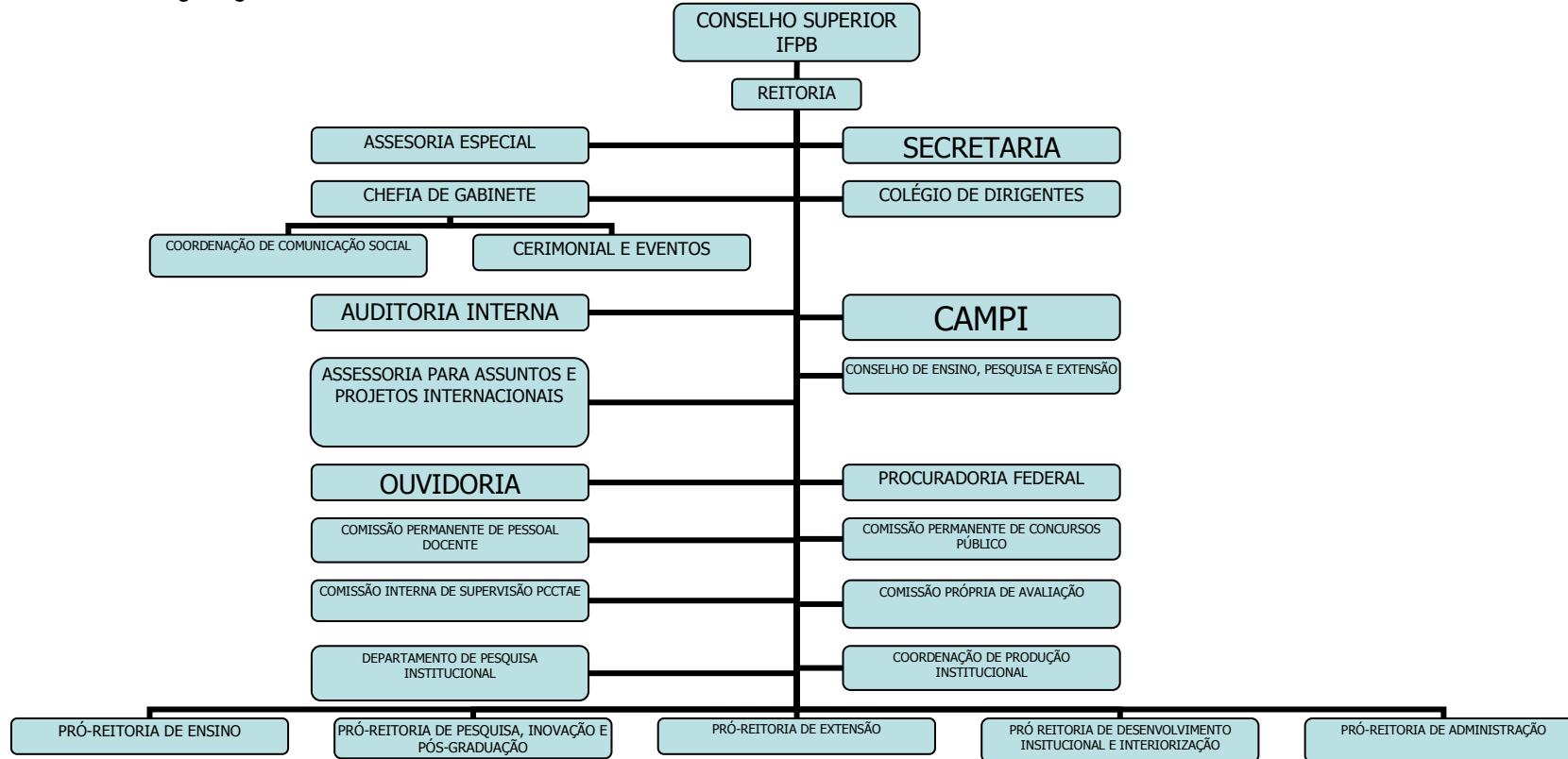
### 5.1.2 Estrutura física

A Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba está distribuída fisicamente em três ambientes. O Gabinete do Reitor encontra-se na Casa Rosada, um prédio histórico da capital do estado da Paraíba, onde abriga também outros setores, entre eles, a Pró-reitoria de Ensino e a Pró-reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-graduação. A Pró-reitoria de Extensão e a Pró-reitora de Desenvolvimento Institucional e Interiorização estão localizadas na Av. das Trincheiras e a Pró-reitoria de Administração está localizada na Rua João da Mata, no Bairro da Jaguaribe. Na capital, o IFPB dispõe ainda do prédio onde funcionava o Centro de Atenção Integral à Criança e ao Adolescente (CAIC), localizado no bairro de Mangabeira, o prédio do campus João Pessoa em Jaguaribe, além de um terreno doado para a prefeitura para a construção do campus avançado de Mangabeira.

Em Campina Grande, o IFPB conta com estrutura própria, ocorrendo, igualmente, nos campi de Cajazeiras, Picuí, Monteiro e Patos. A cidade de Cabedelo também dispõe de uma unidade avançada, localizada no Centro da cidade. Já o campus de Guarabira funciona atualmente no antigo CAIC da cidade, enquanto aguarda a conclusão da sua sede, passando a contar com duas unidades. Por fim, os campus de Princesa Isabel e Sousa possuem dois prédios, uma sede e uma outra instalação na área rural da cidade.

### 5.1.3 Organograma Principal

**FIGURA 6 - Organograma IFPB**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

O IFPB está atualizando o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o seu Estatuto, que passará a vigorar no ano de 2016 (IFPB, 2015). Dentre as modificações previstas, está à modificação do organograma adaptando-o nova realidade institucional, conforme Figura 6 acima, em virtude dos processos de expansão sofridos pela Instituição, desde 2009.

#### 5.1.4 Resumo da Estrutura Organizacional e Administrativa

O IFPB possui um quadro de 1.878 servidores, entre Professores e Técnicos Administrativos, sendo 1.032 Professores e 846 Técnicos Administrativos. O Instituto conta ainda com profissionais terceirizados que auxiliam nas atividades de apoio, como: Motoristas, Serviços Gerais, Copeiras, Auxiliar Operacional, entre outros. E também por professores substitutos e temporários, segundo dados do Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP).

O ingresso no quadro de servidores do Instituto Federal da Paraíba ocorre através de concurso público de provas, ou de provas e títulos, de acordo com a legislação pátria. Esse é um dos motivos para que o IFPB não apresente grande rotatividade em seu quadro de servidores.

Os professores do IFPB estão distribuídos em diversas áreas do conhecimento, licenciados, bacharéis e tecnólogos. Nos concursos públicos para o preenchimento das vagas do quadro efetivo e temporário da Instituição, tem por exigência mínima o nível superior. Mesmo assim, a maioria dos Professores do quadro da Instituição são pós-graduados. Os professores do Instituto lecionam nos níveis: técnico, tecnológico, bacharelado, licenciatura e pós-graduação.

Os servidores técnico-administrativos do Instituto Federal da Paraíba ingressam no quadro efetivo a partir de concurso público, de acordo com o perfil do cargo e a atividade que irá desempenhar. Atualmente, o Instituto subdivide os técnicos em 5 (cinco) classes, segundo o nível de formação profissional, em: A, B, C, D e E.

A classe de servidores técnico-administrativo “A” é formada por profissionais com o nível de escolaridade fundamental. A classe “B” tem como exigência o nível de escolaridade fundamental, mais uma especialidade, curso técnico ou experiência

na área pretendida, como é o caso do cargo de Eletricista. A classe “C” exige o ensino médio. A classe “D”, o ensino médio, mais uma especialidade, curso técnico ou experiência. E, por fim, a classe “E”, formada por profissionais com nível de escolaridade superior.

Os técnico-administrativos no âmbito do Instituto Federal da Paraíba trabalham, em sua maioria, em regime de quarenta horas semanais, alguns optando, de acordo com a legislação pertinente, por trabalharem em regime de 30 horas semanais, ou seja, 6 (seis) horas diárias, sem intervalo. Algumas categorias que possuem legislação específica, disciplinando o regime de trabalho diferenciado, têm a sua carga horária atrelada a essa legislação.

Sendo assim, esses profissionais estão distribuídos nos diversos campi da Instituição e na Reitoria, conforme podemos observar na Tabela 1 abaixo:

**TABELA 1 - Distribuição dos técnicos administrativos**

Campus	
Reitoria	<b>256</b>
Cabedelo	<b>24</b>
Cajazeiras	<b>75</b>
Campina Grande	<b>63</b>
Guarabira	<b>18</b>
João Pessoa	<b>201</b>
Monteiro	<b>31</b>
Patos	<b>31</b>
Picuí	<b>20</b>
Princesa Isabel	<b>32</b>
Sousa	<b>95</b>
<b>Total</b>	<b>846</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Os Professores do Instituto trabalham em regime de trabalho com carga horária semanal de 20 (vinte), 40 (quarenta) ou 40 (quarenta) horas, com dedicação exclusiva, não podendo estabelecer outro vínculo empregatício. Essa carga horária de trabalho está dividida em: horas em sala de aula, horas para planejamento, participação em projetos de extensão, entre outras atividades docentes.

Desse modo, podemos observar a distribuição dos docentes nos diversos campi da Instituição e na Reitoria, conforme pode-se observar na Tabela 2 abaixo:

**TABELA 2** - Distribuição professores na instituição

Campus	
Reitoria	<b>89</b>
Cabedelo	<b>58</b>
Cajazeiras	<b>93</b>
Campina Grande	<b>117</b>
Guarabira	<b>33</b>
João Pessoa	<b>366</b>
Monteiro	<b>50</b>
Patos	<b>47</b>
Picuí	<b>38</b>
Princesa Isabel	<b>54</b>
Sousa	<b>87</b>
<b>Total</b>	<b>1032</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

O IFPB procura estimular o constante aprimoramento dos seus colaboradores. Há, portanto, o incentivo por parte da administração e do setor de gestão de pessoas para a participação dos mesmos em cursos e eventos de capacitação. Existe um quantitativo financeiro destinado ao aperfeiçoamento do quadro de pessoal, bem como para a participação em eventos, publicação de trabalhos, etc. Essa participação está condicionada a anuência da chefia imediata e a disponibilidade financeira para custear a participação.

### 5.1.5 Ramo de Atividade

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba é vinculada ao Ministério da Educação, criada nos termos da Lei n.º 11.892, de 29 de dezembro de 2008, possui natureza jurídica de autarquia e detém autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar (BRASIL, 2015).

Para efeito da incidência das disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão da Instituição e dos cursos de educação superior, o Instituto Federal da Paraíba é equiparado às universidades federais.

O Instituto Federal da Paraíba é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampus, especializada na oferta de

educação profissional e tecnológica, contemplando os aspectos humanísticos, nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com sua prática pedagógica.

O Instituto Federal da Paraíba tem administração descentralizada, por meio de gestão delegada, em consonância com os termos do artigo 9º da Lei nº 11.892/2008 (BRASIL, 2015).

Seu público-alvo constitui-se de pessoas que não tiveram oportunidades educacionais devido a fatores como hipossuficiência de renda ou como a própria precariedade da oferta educacional no país, sobretudo no interior.

## 5.1.6 PRINCÍPIOS OPERACIONAIS

### 5.1.6.1 Código de Ética e Princípios Operacionais

A Instituição não possui um código de ética formalizado, possuindo outros documentos que a norteiam, como a Carta de Serviços ao Cidadão (IFPB, 2015), Plano de Desenvolvimento Institucional e o Estatuto. Esses documentos são formatados a partir de uma consulta aos servidores, que indicam representantes para a elaboração desses instrumentos normativos, que posteriormente serão apreciados pelo órgão maior da instituição, o Conselho Superior.

### 5.1.6.2 Missão, Visão e Valores

#### a) Missão:

Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática (IFPB, 2015).

b) Visão:

Ser uma instituição de excelência na promoção do desenvolvimento profissional, tecnológico e humanístico de forma ética e sustentável beneficiando a sociedade, alinhado às regionalidades em que está inserido (IFPB, 2015).

c) Valores:

- Ética – Requisito básico orientador das ações institucionais;
- Desenvolvimento Humano – Fomentar o desenvolvimento humano, buscando sua integração à sociedade por meio do exercício da cidadania, promovendo o seu bem estar social;
- Inovação – Buscar soluções para as demandas apresentadas;
- Qualidade e Excelência – Promover a melhoria contínua dos serviços prestados;
- Transparéncia – Disponibilizar mecanismos de acompanhamento e de publicização das ações da gestão, aproximando a administração da comunidade;
- Respeito – Ter atenção com alunos, servidores e público em geral;
- Compromisso Social e Ambiental – Participar efetivamente das ações sociais e ambientais, cumprindo seu papel social de agente transformador da sociedade e promotor da sustentabilidade (IFPB, 2015).

#### 5.1.6.3 Cultura Organizacional

O Instituto Federal da Paraíba utiliza como modelo administrativo a descentralização e a gestão delegada, em consonância com os termos do artigo 9º da Lei nº 11.892/2008 (BRASIL, 2015). Por meio dos seus órgãos colegiados, as decisões são apreciadas e votadas, de acordo com a instância das deliberações.

Nos campi, essa incumbência é do Conselho Diretor; no âmbito da Reitoria essa atribuição é do Conselho Superior e do Colégio de Dirigentes. As reuniões desses colégios ocorrem bimestralmente, ou em casos excepcionais, são convocadas reuniões extraordinárias.

As reuniões se iniciam com a leitura da ata da reunião anterior, para que seja aprovada ou ajustada, conforme as indicações dos membros do colegiado. Após a aprovação da ata da reunião passada, inicia-se a leitura da pauta da reunião atual, que também é apreciada, ajustada e aprovada.

Um a um são trazidos para a assembleia os pontos da pauta; geralmente, cada ponto de pauta é responsabilidade de um relator, que tem a incumbência de trazer um parecer sobre o tema, defendê-lo perante o público e só então é realizada a votação. Os participantes são questionados em bloco sobre a sua opinião com relação à matéria apresentada, e se são a favor, contrários e os que se abstêm ao parecer do relator.

Passado o processo de votação o resultado é transscrito para a ata, que será aprovada na reunião posterior, corrigindo assim, algum erro formal que tenha ocorrido no momento da transcrição dos dados que foram apreciados pelo colegiado. Por fim, uma nova data é acordada entre os membros do colegiado para a próxima reunião.

#### 5.1.6.4 Objetivos organizacionais

Observadas suas finalidades e características, são objetivos do Instituto Federal da Paraíba:

- ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos;
- ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica;
- realizar pesquisas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade;
- desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do

trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos, tecnológicos, culturais e ambientais;

- estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional; e
  - ministrar, em nível de educação superior:
    - cursos superiores de tecnologia, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia;
    - o cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas à formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de ciências e matemática, e para a educação profissional;
    - o cursos de bacharelado e engenharia, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia e áreas do conhecimento;
    - o cursos de pós-graduação lato sensu de aperfeiçoamento e especialização, visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento;
    - o cursos de pós-graduação stricto sensu de mestrado e doutorado, que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas ao processo de geração e inovação tecnológica (IFPB, 2015).

### 5.1.7 SITUAÇÃO ATUAL

#### 5.1.7.1 Modernização

O IFPB elaborou no ano de 2015 uma “Carta de Serviços ao Cidadão”, documento em formato de relatório, onde expõe todas as atividades prestadas a sociedade, cumprimento ao que instituído pelo Decreto n.º 6.932, de 11 de agosto de 2009 (BRASIL, 2015), e tem por objetivo informar aos usuários dos serviços

disponibilizados pelos órgãos e entidades vinculados ao Poder Público Federal, as formas de acesso aos mesmos, bem como os respectivos compromissos estabelecidos e padrões de qualidade almejados no atendimento aos cidadãos.

A Carta de Serviços do IFPB tem por finalidade:

- melhorar a relação da instituição com a comunidade interna e externa;
- divulgar os serviços prestados com os seus compromissos de atendimento para que sejam amplamente conhecidos pela sociedade;
- garantir o direito do cidadão para receber serviços em conformidade com as suas necessidades.

Esse Planejamento visou sistematizar os processos e atividades da instituição. Nele, foram desenvolvidas a missão, a visão e os valores da organização, entre outras definições fundamentais a execução da atividade fim do Instituto. Outros dois documentos norteadores para o IFPB estão em processo de aprovação pelos órgãos colegiados, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Estatuto (IFPB, 2015).

A consolidação desses indicadores, vão dotar a instituição de subsídios teóricos e metodológicos, capazes de gerar o desenvolvimento necessário para que a Instituição consolide as suas atividades em todo o estado.

Procedimentos como esses denotam um passo importante para a modernização do Instituto Federal da Paraíba, não só no tocante as questões administrativas, mas também no que se refere ao ensino e a sua relação direta com o público alvo da instituição, que são os estudantes.

Ações esporádicas vêm sendo desenvolvidas, no sentido de sistematizar e informatizar procedimentos administrativos, através do Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), desenvolvido no Instituto Federal do Rio Grande do Norte, e cedido aos institutos federais, para que gerencie os seus procedimentos internos.

O SUAP é um sistema de informática, formado por módulos que vão sendo introduzidos no sistema de acordo com a necessidade da instituição. O Instituto Federal da Paraíba trabalha com a versão básica do SUAP, e que gerencia os Recursos Humanos, Almoxarifado, Patrimônio e Processos.

Podemos citar também a iniciativa do setor de diárias e passagens da Reitoria, que com o intuito de padronizar as solicitações, elaborou um formulário para preenchimento no próprio Sistema Unificado, diminuindo assim os problemas gerados pela falta de procedimento nas solicitações ao setor.

Outro setor que utiliza um sistema de informatização para gerir as suas demandas é o controle acadêmico. O setor utiliza o Software Q-Acadêmico, produzido pela empresa Qualidata.

Os demais setores do IFPB não utilizam nenhum serviço de informatização, consequentemente todos os dados gerados pelos setores é armazenado de forma física, através de em arquivos.

A estrutura física dos campi do Instituto Federal da Paraíba, em sua maioria, apresenta uma moderna arquitetura, ampla e adequada às práticas educativas da Instituição. As unidades mais antigas, como o Campus de Cajazeiras e Sousa, passaram por reformas e ampliações recentemente, dotando as unidades de espaços condizentes com as atividades desenvolvidas.

A Reitoria é a unidade que apresenta a situação estrutural menos favorável, por funcionar em 3 (três) unidades, onde apenas uma delas, a Casa Rosada, passou por reforma recentemente. As outras duas unidades necessitam de melhorias em suas instalações.

#### 5.1.7.2 Situação atual

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba recebe recursos oriundos do governo federal, a fim de custear todas as suas despesas, seja com pessoal, instalações, auxílio, aquisição de materiais, investimentos, etc. Os repasses ocorrem geralmente algumas vezes no mês, facilitando a quitação dos processos que foram empenhados pelo setor financeiro da Instituição.

O Instituto recebe também alguns recursos através de convênios estabelecidos com órgãos de fomento, como a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), com o intuito de fomentar as pesquisas desenvolvidas na instituição.

O IFPB estabelece parcerias com prefeituras e com o Governo do Estado, viabilizando os terrenos onde funcionam os campi da Instituição e também a cessão/doação de estruturas para a instalação da unidade, pelo período de construção da estrutura definitiva. Essas parcerias proporcionam uma agilidade maior na implantação das unidades, mas também geram certo desconforto nos usuários e servidores, por se tratar de uma estrutura provisória, e que muitas vezes não oferece as condições necessárias ao desenvolvimento das atividades.

#### 5.1.7.3 Cursos oferecidos

O IFPB oferta cursos em diversas modalidades de ensino, desde cursos que não exigem um nível de escolaridade mínimo para o ingresso, até cursos de pós-graduação *Stricto Sensu*. Os chamados Cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC), englobando os cursos do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC), Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (PROEJA) e o Mulheres Mil, programa que visa à formação tecnológica de mulheres em situação de vulnerabilidade social.

O Instituto desenvolve a formação em nível médio, integrada ou não ao curso técnico, cursos superiores de tecnologia, licenciaturas, bacharelado e pós-graduação, *Lato sensu* e *Stricto Sensu*.

##### 5.1.7.3.1 Formação Inicial e Continuada (FIC)

Os cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC) são oferecidos por meio do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC), do Programa Mulheres Mil e de cursos de extensão, cada um com um foco de atuação diferente.

###### a) Pronatec

Cursos demandados por órgãos do governo e organizações qualificadas por este programa federal, para promoção do desenvolvimento social por meio da qualificação profissional, com prioridade para pessoas em situação de vulnerabilidade social.

O ingresso em cursos do Pronatec no IFPB é feito por meio de seleção realizada pelos demandantes locais dos cursos e de acordo com a disponibilidade de vagas e modalidade do curso.

b) Mulheres Mil

Qualificação profissional e formação geral com ênfase em cidadania e geração de renda para promoção da emancipação socioeconômica de mulheres em situação de vulnerabilidade social.

c) Cursos Técnicos

O Instituto Federal da Paraíba oferta curso de nível técnico nas modalidades presencial e à distância. Os processos seletivos dos cursos técnicos são realizados em editais específicos. Desde 2013, o IFPB trabalha com reserva de vagas, conforme preconizado pela Lei nº 12.711/2012, o Decreto nº 7.824/2012 e a Portaria Normativa nº 18/2012 (BRASIL, 2015).

Há vagas destinadas para alunos que tenham cursado todo o ensino fundamental em escola pública, e são assim distribuídas: 50% são para alunos com renda per capita menor ou igual a 1,5 salários mínimo. Existe também reserva de vagas para autodeclarados pretos, pardos e índios; e reserva de vagas para candidatos de outras etnias ou não declarados. As vagas de ampla concorrência são para candidatos que não atendam ou não queiram concorrer às vagas de ações afirmativas.

Os cursos técnicos ofertados pelo IFPB, denominados de cursos Integrados são cursos oferecidos aos candidatos que já tenham concluído o Ensino Fundamental, e além do Ensino Médio, obterá ao final do período do curso uma habilitação profissional técnica. Por se tratar de curso único, realizado de forma

integrada e interdependente, não será possível que o aluno conclua o Ensino Médio de forma dissociada da conclusão do Ensino Técnico de Nível Médio ou o contrário.

Outra forma de ingresso aos cursos ofertados em nível técnico pelo IFPB é através do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica para Jovens e Adultos (PROEJA), que abrange cursos para formação profissional e básica para jovens e adultos que não fizeram o Ensino Médio e possuem 18 (dezoito) anos de idade completos até a data da matrícula.

O IFPB oferta os cursos de nível técnico, dissociado ao ensino médio, são os cursos subsequentes, voltados para quem já concluiu o ensino médio e busca uma habilitação profissional técnica.

Os cursos técnicos oferecidos por cada campi do IFPB podem ser observados na Tabela 3 abaixo:

**TABELA 3 - Cursos Técnicos Ofertados pelo IFPB**

<b>Campi</b>	<b>Cursos Técnicos</b>
Cabedelo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meio Ambiente</li> <li>• Recursos Pesqueiros</li> </ul>
Campus Avançado Cabedelo-Centro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transportes Aquaviários</li> </ul>
Cajazeiras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edificações</li> <li>• Eletromecânica</li> <li>• Informática</li> </ul>
Campina Grande	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mineração Informática</li> <li>• Manutenção e Suporte de Informática</li> <li>• Petróleo e Gás</li> </ul>
Guarabira	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edificações</li> <li>• Informática</li> </ul>
João Pessoa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edificações</li> <li>• Eletrônica</li> <li>• Eletrotécnica</li> <li>• Equipamentos Biomédicos</li> <li>• Mecânica</li> <li>• Secretariado</li> <li>• Contabilidade</li> <li>• Instrumento Musical</li> <li>• Controle Ambiental</li> </ul>
Monteiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manutenção e Suporte em Informática</li> <li>• Instrumento Musical</li> </ul>
Patos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edificações</li> <li>• Eletrônica</li> <li>• Manutenção e Suporte em Informática</li> </ul>
Picuí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mineração</li> <li>• Edificações</li> <li>• Geologia</li> <li>• Informática</li> <li>• Manutenção e Suporte em Informática</li> </ul>
Princesa Isabel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edificações</li> <li>• Controle Ambiental</li> </ul>

Sousa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manutenção e Suporte em Informática</li> <li>• Agropecuária</li> <li>• Informática</li> <li>• Agroindústria</li> <li>• Meio Ambiente</li> </ul>
-------	--

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

#### d) Cursos na Modalidade à distância

O Instituto Federal da Paraíba oferta cursos na modalidade à distância em diversos níveis, Técnico, Superior e Especialização. Os cursos ofertados pela Instituição podem ser observados na Tabela 4 abaixo:

**TABELA 4 - Cursos Ofertados em EAD pelo IFPB**

Cursos Oferecidos na modalidade à distância - EAD
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicos           <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Secretaria Escolar</li> <li>◦ Segurança do Trabalho</li> </ul> </li> <li>• Superiores           <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Licenciatura em Letras</li> <li>◦ Administração Pública</li> <li>◦ Licenciatura em Computação</li> </ul> </li> <li>• Pós-Graduação           <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Especialização</li> </ul> </li> </ul>

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

#### e) Cursos Superiores

Os cursos disponibilizados pelo IFPB em nível de escolaridade superior exigem do ingressante a conclusão do Ensino Médio, como pré-requisito. Com duração de 3 a 4 anos, são divididos em: tecnológico, bacharelado e licenciatura. Exigem do candidato, a participação em processo seletivo, realizado pelo Sistema de Seleção Unificado (Sisu/MEC), que é realizado anualmente com a publicação de edital.

Já os processos seletivos dos cursos de graduação a distância são realizados por meio de editais específicos, em alguns anos, mais de uma vez, dependendo da quantidade de vagas ofertadas ou remanescentes de processos anteriores. Da mesma forma, desde 2013, o IFPB trabalha com reserva de vagas. Conforme estabelecido pela Lei nº 12.711/2012, o Decreto nº 7.824/2012 e a Portaria Normativa nº 18/2012, que estabelece o percentual de vagas que deve ser destinado a alunos oriundos da escola pública, com renda per capita menor que 1,5

salários mínimos e candidatos declarados preto, pardos e índios e de outras etnias ou não declarados.

A tabela 5, a seguir, resume a oferta atual de cursos superiores de tecnologia, licenciaturas e bacharelados do IFPB.

**TABELA 5 - Cursos superiores de tecnologia, licenciatura e bacharelados do IFPB**

<b>Campi</b>	<b>Cursos Técnicos</b>
Cabedelo	CST em: Design Gráfico
Cajazeiras	CST em: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Automação Industrial</li> <li>• Análise e Desenvolvimento de Sistemas</li> </ul> Licenciatura: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matemática</li> </ul> Bacharelados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Engenharia Civil</li> </ul>
Campina Grande	CST em: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Telemática</li> <li>• Construção de Edifícios</li> </ul> Licenciatura: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matemática</li> <li>• Física</li> </ul>
Guarabira	CST em: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão Comercial</li> </ul>
João Pessoa	CST: em: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes de Computadores</li> <li>• Sistemas de Telecomunicações</li> <li>• Construção de Edifícios</li> <li>• Design de Interiores</li> <li>• Geoprocessamento</li> <li>• Sistemas para Internet</li> <li>• Automação Industrial</li> <li>• Negócios Imobiliários</li> <li>• Gestão Ambiental</li> </ul> Licenciatura: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Química</li> </ul> Bacharelado: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração</li> <li>• Engenharia Elétrica</li> </ul>
Monteiro	CST em: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção de Edifícios</li> <li>• Análise e Desenvolvimento de Sistemas</li> </ul>
Patos	CST em: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Segurança do Trabalho</li> </ul>
Picuí	CST em: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agroecologia</li> </ul>
Princesa Isabel	CST em: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão Ambiental</li> </ul>
Sousa	CST em: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agroecologia</li> <li>• Alimentos</li> </ul> Licenciatura: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educação Física</li> <li>• Química</li> <li>• Letras (EAD)</li> </ul>

	Bacharelado: • Medicina Veterinária
--	--

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

#### f) Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu e Stricto Sensu

O Instituto Federal da Paraíba também oferta cursos de pós-graduação nas modalidades *Lato* e *Stricto Sensu*. Os cursos exigem escolaridade superior completa e os processos seletivos compreendem em análise curricular e documental, o mestrado exige ainda, experiência na área. O alunos dispõe de 1 e 2 anos para a conclusão do curso de especialização e 2 anos para o mestrado profissional.

Na tabela 6 abaixo podemos observar os cursos ofertados pelo IFPB em nível de pós-graduação.

**TABELA 6 - Cursos de Pós-Graduação do IFPB**

Campi	Pós-Graduação
João Pessoa	Mestrado: • Engenharia Elétrica
Monteiro	Especialização: • Desenvolvimento e Meio Ambiente

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

#### 5.1.8 Análise de instituições congêneres

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba não dispõe de concorrentes diretos, devido, sobretudo, a diversidade e níveis dos cursos oferecidos pela Instituição. Se segmentar os níveis de ensino ofertados, pode-se traçar alguns concorrentes.

Por exemplo, ao se fazer um recorte e analisar os concorrentes dos cursos do ensino médio do IFPB, tem-se como concorrentes todas as escolas públicas e particulares que ofertam esse nível de ensino. Se o foco for nos cursos técnicos, tem-se as escolas técnicas da rede particular e estadual como concorrentes. Ao focar-se nos cursos superiores, as universidades, e assim por diante.

Ao mesmo tempo, os institutos federais não concorrem com ninguém, diretamente e concorre com todas as instituições de ensino que oferecem cursos do ensino médio em diante, indiretamente. Desta feita, o IFPB precisa ser o melhor em cada segmento e precisa visualizar as nuances de cada segmento de ensino, para buscar desenvolver um ensino de excelência em cada uma das áreas, níveis e modalidade de ensino que oferta.

Outro ponto importante a destacar é que, com o Sistema de Seleção Unificado (SISU), todos os institutos e universidades nacionais e internacionais, que utilizam esse sistema como forma de ingresso em suas instituições, passam a concorrer diretamente com o IFPB, por alunos em nível de superior.

## 5.1.9 RELAÇÕES COM OS PÚBLICOS

### 5.1.9.1 Caracterização dos públicos

#### a) Alunos

Formado por adolescentes, jovens e adultos, com faixa etária variada, englobando todos os níveis etários. Público formado por indivíduos que não necessariamente residem próximo à instituição; em alguns casos, residem em outro estado ou país. Nas unidades do interior, muitas prefeituras de cidades vizinhas disponibilizam ônibus para fazer o transporte dos alunos para o instituto.

#### b) Comunidades próximas à Instituição

Os moradores que residem próximo ao Instituto, muitas vezes, por se tratarem de pessoas com baixa escolaridade, ou de baixa renda, o desconhecem, questionando, em alguns casos sobre o valor dos cursos que são oferecidos por ela.

Esse público se faz *mister* para que a Instituição alcance a sua função social, uma vez que a sua atividade está pautada pelo égide do Ensino, da Pesquisa e da Extensão.

As comunidades estabelecidas, ou que se estabelecem próximo a uma unidade do Instituto, devem ser assistidas por projetos de extensão que busquem a formação de parcerias, através de trabalhos desenvolvidos, associando o conhecimento popular e o conhecimento científico. Dessa forma, aquela estará potencializando as suas ações e exteriorizando o conhecimento produzido na instituição.

c) Conselho Superior

O Conselho Superior (CONSUPER) é o órgão consultivo, deliberativo e normativo do IFPB. Como órgão máximo da Instituição, tem como finalidade colaborar com o aprimoramento do processo educacional, zelar pela correta execução das políticas institucionais e deliberar conforme as competências previstas no Estatuto do IFPB e no seu Regimento Interno. É composto por integrantes da comunidade interna (alunos, professores, técnicos administrativos e diretores gerais dos campi), eleitos por seus pares, e por segmentos ligados à educação profissional e tecnológica, tendo o Reitor como presidente.

d) Colégio de Dirigentes

O Colégio de Dirigentes é um órgão de caráter consultivo formado pelos diretores dos campi e pelos pró-reitores.

e) Conselho Diretor

O Conselho Diretor é órgão máximo dos campi e tem como finalidade contribuir com a gestão, tratando de temas pertinentes ao aprimoramento da gestão e dos processos que envolvem a comunidade acadêmica interna. É formado por alunos, professores, técnicos administrativos e comunidade externa.

f) Reitoria

A Reitoria é o órgão executivo do IFPB, responsável pela administração geral, bem como a supervisão da execução das políticas de gestão educacional, de

pessoal, orçamentária, financeira e patrimonial, visando ao aperfeiçoamento, ao desenvolvimento e à excelência das atividades de ensino, pesquisa e extensão. A Reitoria é composta pelo Gabinete e pelas Pró-Reitorias.

g) Professores

Os professores formam a categoria de profissionais com a maior representatividade no quadro de servidores da Instituição. É formada por profissionais, em sua maioria, pós-graduados e são responsáveis por uma parcela importante das deliberações institucionais, tendo em vista a sua representatividade. Muitos professores exercem atividades de gestão, concomitante as suas atividades docentes e outros se dedicam unicamente as atividades de gestão.

h) Técnicos administrativos

Esse público é formado por pessoas que executam as atividades assessorias a atividade fim da instituição. São profissionais de diversas áreas que desenvolvem os setores que dão suporte as ações institucionais.

i) Governo Federal, Estadual e Municipal

O Governo Federal é o principal financiador da Instituição. Ele viabiliza a maioria dos processos que garantem o seu funcionamento, desde a compra de materiais para as aulas ao salário dos servidores. O Governo Federal não atua apenas como ente financiador, disponibiliza assessoria técnica e estabelece padrões que precisam ser seguidos pela Instituição.

O Governo Estadual atual como parceiro em alguns projetos, cedendo ou doando, espaços para o funcionamento da Instituição no período de construção das unidades. Há parcerias envolvendo execução de cursos nas instalações da Escola Técnica Estadual, gerenciados pelo Instituto Federal.

O Governo Municipal atua, principalmente, como doador do terreno em que funcionará a unidade do instituto em seu município e também na disponibilização de transporte para conduzir os alunos.

j) Fundação, Empresas e Órgãos de Classe

Esse público é formado por instituições privadas e órgãos de classe, que firmam parcerias com o Instituto através de projetos de fomento a pesquisa nas áreas de atuação da empresa. Em alguns casos essas parcerias contam com a colaboração da Fundação de Apoio ao IFPB (FUNETEC) na execução e na gestão financeira desses projetos.

A FUNETEC também atua na comercialização de produtos escolares com preço subsidiado, através da caixa escolar.

Os órgãos classistas atuam como parceiros da Instituição, contribuindo na formação do estudantes, através de palestras e parcerias na intermediação dos discentes e o mercado de trabalho.

k) Organizações Não Governamentais

O Instituto Federal da Paraíba desenvolve em parceria com a Associação dos Deficientes e Familiares (ASDEF), um convênio para a inserção de deficientes ao mercado de trabalho. O convênio viabiliza a contratação de mão de obra terceirizada que presta assistência à comunidade deficiente que estuda na instituição.

l) Imprensa paraibana

Esse público é formado por jornalistas, radialistas e demais profissionais da área, bem como pelas empresas em que esses profissionais exercem as suas atividades laborais. Um relacionamento próximo com esses públicos garante um elemento essencial para a construção da imagem e do conceito do IFPB, a visibilidade.

Por se tratar de uma instituição que recentemente passou por uma modificação em sua identidade visual e nos serviços prestados a sociedade essa comunicação através dos meios de comunicação de massa é fundamental para a consolidação institucional.

m) Universidades

O IFPB mantém uma estreita relação com universidades em todo o Brasil e algumas em outros países. Essa relação se estabelece através da assinatura de um convênio de cooperação, onde se estabelecem as áreas e os envolvidos nessa parceria.

Geralmente, esses convênios estipulam a parceria em projetos relacionados com alguma área do conhecimento, viabilizando a mobilidade de discentes, docentes e técnicos administrativos entre as instituições celebrantes com o intuito de fomentar a produção e a disseminação do conhecimento produzido através dessas parcerias.

n) Fóruns e Conselhos de Educação

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba é parceira do Fórum Estadual de Educação da Paraíba. Órgão consultivo e deliberativo que tem como finalidade auxiliar o governo estadual nas temáticas referentes a área educacional.

o) Sociedade

Esse é o público de atuação do Instituto Federal. É para ele e por ele que o Instituto existe. Apesar de nem todos serem atendidos diretamente pela Instituição, todos são contribuintes e financiam as atividades desenvolvidas pelo IFPB.

É bem verdade que essa dimensão muitas vezes se perde e em alguns casos, como já foi dito anteriormente, as comunidades vizinhas desconhecem a Instituição e pouco sabem sobre as atividades realizadas e como podem usufruir dessa estrutura.

#### 5.1.10 SISTEMA DE COMUNICAÇÃO E PROMOÇÃO INSTITUCIONAL

A comunicação organizacional está distribuída no IFPB de forma descentralizada sem um corpo formalmente institucionalizado. A reitoria da

instituição dispõe de alguns setores que atuam com serviços de comunicação, esses setores são: Assessoria de Comunicação, TVIFPB e DGEP (Departamento de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas). A Assessoria de Comunicação desenvolve trabalhos na área de assessoria de comunicação, produção gráfica, produção de conteúdo para o site e redes sociais e rádioweb. A TVIFPB atua na produção de documentários, vídeo aulas para o ensino à distância, cobertura e transmissão de eventos institucionais e na gestão e produção da grade de programação da TVIFPB. Na DGEP, o profissional de comunicação atua especificamente na produção e gerenciamento dos conteúdos relativos aos servidores.

No campus João Pessoa, a Coordenação de Comunicação e Marketing que está ligada diretamente a Direção Geral do campus e a Coordenação de Multimeios, ligada a Coordenação de Articulação Pedagógica. No campus Campina Grande a assessoria de comunicação, inserida no organograma da Direção Geral do campus, ocorrendo da mesma maneira nos campi de Souza, Cajazeiras e Monteiro. Os demais campi não dispõem de profissionais de comunicação atuando.

A Diretoria Sistêmica de Comunicação e Marketing do IFPB, setor ainda em fase de implantação, não formalmente inserida no organograma da instituição, é responsável pela elaboração de instrumentos de comunicação dirigida, tais como:

#### 5.1.10.1 Reuniões

- a) Reuniões do Conselho Superior: acontecem bimestralmente ou extraordinariamente, reunindo representantes dos diversos seguimentos do IFPB. Há uma pauta pré-estabelecida que pode ser alterada pelos membros, mediante votação. A reunião é gravada e era transmitida ao vivo pela TVIFPB via WEB, até a criação da Diretoria Sistêmica de Comunicação. Atualmente as reuniões são gravadas e disponibilizadas no canal da TVIFPB no site *Youtube*;
- b) Reuniões do Colégio de Dirigentes: são realizadas bimestralmente com os diretores de unidades e os pró-reitores;
- c) Reuniões dos Conselhos Diretores: reuniões que ocorrem nos campi do IFPB bimestralmente, com a participação dos diretores, representantes dos técnicos administrativos, docentes, estudantes. A ata da reunião é o único registro formal da

reunião. O campus de Campina Grande iniciou um projeto de transmissão das reuniões do colegiado, mas não prosseguiu com as transmissões;

d) Reunião geral de gestão: reuniões esporádicas que ocorrem no âmbito da Reitoria, que reúne todos os servidores lotados no órgão, que tem o intuito informativo.

#### 5.1.10.2 Jornal

A instituição produz um jornal com uma periodicidade mensal, mas que não segue esse cronograma.

#### 5.1.10.3 Revistas

##### a) Princípia

A Revista Princípia é um periódico com caráter multidisciplinar, ou seja, publica artigos de todas as áreas científicas e tecnológicas. Possui o índice Qualis B4 em Engenharias I e Qualis B5 em Engenharias III, Engenharias IV e Educação.

##### b) Práxis

A Revista PRÁXIS: Saberes da Extensão é um periódico semestral produzido pela Pró-reitoria de Extensão do IFPB com o intuito de divulgar as atividades de Extensão da instituição e de outras instituições, bem como favorecer o aprofundamento de temas conceituais e metodológicos relacionados à prática extensionista, permitindo que a sociedade acompanhe e beneficie-se, direta e indiretamente, da produção técnico/científica de forma acessível.

#### 5.1.10.4 Materiais gráficos

A sua produção é voltada para a divulgação de eventos organizados pelos setores do IFPB, não possuindo uma periodicidade definida. São elaborados de acordo com informações coletadas pelos órgãos demandantes e adaptadas as normas da instituição.

Os formatos das materiais confeccionados são definidos de acordo com a especificidade do evento e do uso desse material. A maioria dos produtos são impressos em gráficas, através de processo licitatório, o que exige dos solicitantes um prazo de antecedência maior até que a demanda seja entregue. As criações que não exigem impressão são disponibilizadas com maior rapidez.

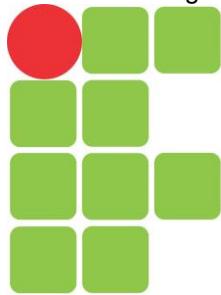
#### 5.1.10.5 Quadro de avisos

A utilização dos quadros de avisos no IFPB não é disciplinada e, aparentemente não é vista como veículo de comunicação. No campus de João Pessoa existe a utilização de televisores como quadros de aviso digitais. Os avisos são gerenciados pela Coordenação de Multimeios do campus.

#### 5.1.10.6 Logomarcas

A logomarca do Instituto Federal da Paraíba foi desenvolvida pelo governo federal e a sua utilização é disciplinada por um Manual de utilização da marca, disponível no site da instituição, conforme modelo constante da Figura 7 abaixo.

**FIGURA 7** - Logomarca do IFPB



**INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
PARAÍBA**

**Fonte:** IFPB, 2015.

#### 5.1.10.7 *Website*

O IFPB possui o domínio registrado ([www.ifpb.edu.br](http://www.ifpb.edu.br)) desde 2008. O site foi produzido pela Diretoria de Tecnologia da Informação, responsável pela operacionalização do site. A atualização das informações e postagens é de responsabilidade da Diretoria de Comunicação e dos campi. Nas unidades que possuem jornalista, esses profissionais postam as matérias no local destinado a sua unidade, quando o campus não possui Jornalista, as informações são repassadas para a Diretoria de Comunicação, que fará a matéria e cuidará da publicação.

O site do IFPB é bastante extenso, trazendo informações dos diversos, setores, histórico da instituição, páginas dos campi, documentos, cursos ofertados e etc. Por esse motivo, o Instituto modificou a página inicial do site, trazendo ícones dos eventos mais recentes.

É possível verificar que o site não disponibiliza um local para a comunicação direta com o público, não havendo o espaço para comentários nem mensagens, caso o visitante tenham interesse em alguma informação contida na página.

#### 5.1.10.8 *Webrádio*

A Diretoria Sistêmica de Comunicação e Marketing do IFPB disponibiliza e gerencia a programação de uma *webrádio* que está alocada no *website*, atualmente

a rádio veicula uma programação musical e a cobertura de alguns eventos em que há a participação do instituto.

#### 5.1.10.9 *Webtv*

O Instituto Federal da Paraíba conta com uma *Webtv*, a TVIFPB. Esse veículo é gerenciado pela Coordenação de Audiovisual da Reitoria. A coordenação atua em parceria com outros setores na produção de conteúdos audiovisuais, documentários, cobertura de eventos com transmissão ao vivo e produção de conteúdo para o EAD.

#### 5.1.10.10 Cerimonial

O ceremonial da instituição também está inserido nas atribuições da Diretoria Sistêmica de Comunicação e Marketing. Existe uma Coordenação responsável por essa área.

#### 5.1.10.11 Eventos

Os eventos institucionais são divulgados no site da instituição, nas redes sociais e dependendo da sua amplitude em emissoras de televisão.

#### 5.1.10.12 Campanhas publicitárias

São produzidas principalmente para a divulgação dos eventos realizados pela própria instituição e processos seletivos para ingresso de estudantes. Utiliza-se

de material gráfico impresso e digital, Spots para rádio e peças audiovisuais. Os materiais são produzidos pela própria instituição.

#### 5.1.10.13 *Press releases*

Os comunicados à imprensa costumam ser enviados por meio eletrônico com o objetivo de divulgar os eventos e processos seletivos da instituição.

#### 5.1.10.14 Mídias sociais

- a) Facebook: A Fan Page IFPB Oficial é a página oficial do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, que tem atualmente 14.477 curtidas. A página é atualizada diariamente e trás postagens das atividades realizadas na instituição, processos seletivos e outras notícias pertinentes ao IFPB. As notícias postadas trazem o link do site da instituição. Não há um controle das informações ou dos usuários que podem se inscrever;
- b) Twitter: A @IFPBoficial é Fan Page do IFPB no Twitter, que tem atualmente 7775 seguidores e 8479 tweets. A página é atualizada diariamente e trás postagens das atividades realizadas na instituição, processos seletivos e outras notícias pertinentes ao IFPB. As notícias postadas trazem o link do site da instituição. São postadas fotos contendo informações sobre os eventos, inclusive convites. Não há um controle das informações ou dos usuários que podem se inscrever;
- c) Instagram: Não possui;
- d) Google Plus: Não possui, apenas a TVIFPB participa dessa rede social;
- e) Youtube: Não possui, apenas a TVIFPB participa dessa rede social;
- f) Vimeo: Não possui.

#### 5.1.10.15 Vídeo Institucional

O último vídeo institucional do IFPB encontra-se desatualizado e foi publicado em 2012.

#### 5.1.10.16 Programa de Integração

O programa de integração do IFPB é realizado pela Direção de Gestão de Pessoas e coordenado por uma jornalista. O programa vem sendo aperfeiçoado e utiliza as visitas guiadas e um curso na modalidade à distância para apresentar a instituição aos novos servidores.

#### 5.1.10.17 Ouvidoria

A ouvidoria foi implantada recentemente no IFPB e não está vinculada a Direção de Comunicação e Marketing da instituição. As atribuições da ouvidoria do Instituto Federal da Paraíba estão estabelecidas na resolução N° 017/2002 de agosto de 2002.

### 5.1.11 PROBLEMAS CRÍTICOS

- a) Crescimento das unidades sem a devida infraestrutura e planejamento;
- b) Reitoria distribuída em 3 (três) espaços distintos, dificultando a celeridade dos processos e ocasionando falhas de comunicação;
- c) Estrutura física dos prédios da Pró-reitoria de Administração - PRA e Pró-reitoria de Extensão – PRE, precisando de reformas;

- d) Os instrumentos de comunicação dirigida existentes no IFPB não são utilizados de forma estratégica;
- e) Falta de perfil profissional de alguns gestores;
- f) Falta de padronização nos procedimentos administrativos realizados pelas unidades e pela Reitoria;
- g) Falta de um plano de comunicação institucional;
- h) Diretoria de Comunicação e Marketing não coordenada por um profissional concursado na área;
- i) Algumas unidades iniciaram suas atividades em prédios cedidos pela prefeitura sem a infraestrutura adequada;
- j) Divulgação deficitária e intempestiva dos processos seletivos da instituição.

## 5.12 EXAME DA SITUAÇÃO

Por fim, identificamos como pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades os seguintes aspectos:

### - Pontos fortes

- a) Possui 106 anos de existência contínua;
- b) A sua proposta pedagógica é única na Paraíba;
- c) Faz parte de uma rede nacional de instituições;
- d) Está presente em todas as regiões do estado;
- e) Possui uma infraestrutura nova e adequada a realização das suas atividades na maioria das suas unidades;
- f) Está em processo de expansão.

### - Pontos fracos

- a) Alto custo para manutenção da sua estrutura;
- b) Dificuldade gerencial em virtude do tamanho da instituição;
- c) A equipe de trabalho é reduzida;
- d) Visualizar a necessidade de ampliação dos tipos de comunicação da instituição;

e) Verificar a necessidade de formalização de uma política de comunicação na estrutura organizacional no IFPB.

- Ameaças

- a) Evasão escolar;
- b) A diminuição ou corte das verbas do governo federal;
- c) A crise financeira mundial;
- d) Incertezas no cenário político e econômico do país;
- e) Greve de servidores.

- Oportunidades

- a) Otimização dos gastos;
- b) Melhorar os processos internos para melhor lidar com as incertezas;
- c) Implementar um plano de comunicação organizacional;
- c) Criar campanhas para ampliar o número de matrículas.

## 5.2 Avaliando a estrutura dos processos comunicacionais e fluxos informativos no IFPB

Após o levantamento dos dados através do briefing e dos questionários e a tabulação dos elementos levantados, passa-se agora à análise dos dados.

Cabe ressaltar que esta análise, bem como a disposição dos quadros com o percentual de respostas às questões, seguirão especificamente a sequência proposta na seção dos objetivos.

A apreciação desse conteúdo tomará por base o constructo epistemológico da comunicação organizacional em conjunto com a teoria da esfera pública Habermasiana, trazidas anteriormente.

Os questionários foram aplicados com dois perfis de sujeitos, quais sejam, os Servidores (Professores e Técnicos Administrativos) e os Alunos do IFPB. Para a coleta dos dados foi utilizado o meio eletrônico, através da ferramenta Google Docs, tendo em vista a dimensão dos sujeitos pesquisados. A aplicação dos questionários

iniciou-se no dia 21/10/2015, ficando disponível por 10 (dez) dias para que fosse possível colher o maior número de respostas possível.

Foram enviados 9740 *emails* para o grupo de alunos e 1217 *emails* para o grupo dos servidores (Técnico-administrativos e Professores). Do universo de alunos, 517 responderam o questionário e 306 *emails* retornaram, perfazendo um total de 5,48% de respostas. Do quantitativo de servidores (Professores e Técnicos Administrativos), 149 responderam a pesquisa e 211 *emails* retornaram, correspondendo a um total de 14,81% de respostas.

Os questionários foram divididos em cinco partes; a primeira parte corresponde ao perfil, onde foram inquiridas as características dos sujeitos, como: gênero, local de trabalho/estudo, tempo na instituição, e para o grupo ‘aluno’ foi questionado a modalidade de ensino a qual ele faz parte.

As demais subdivisões do questionário tratam de cada objetivo específico proposto pelo trabalho dissertativo.

No quesito gênero, o masculino foi percentualmente superior nas duas cadeias de sujeitos. Como é possível observar nos Gráficos 1 e 2 abaixo explicitado, 56,2% dos alunos e 53,1% dos servidores dizem-se do gênero masculino, enquanto que 43,8% dos alunos e 46,9% dos servidores são do gênero feminino.

**GRÁFICO 1 – Gênero dos alunos respondentes**

**1.1) Gênero:**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

**GRÁFICO 2 – Gênero dos servidores respondentes**

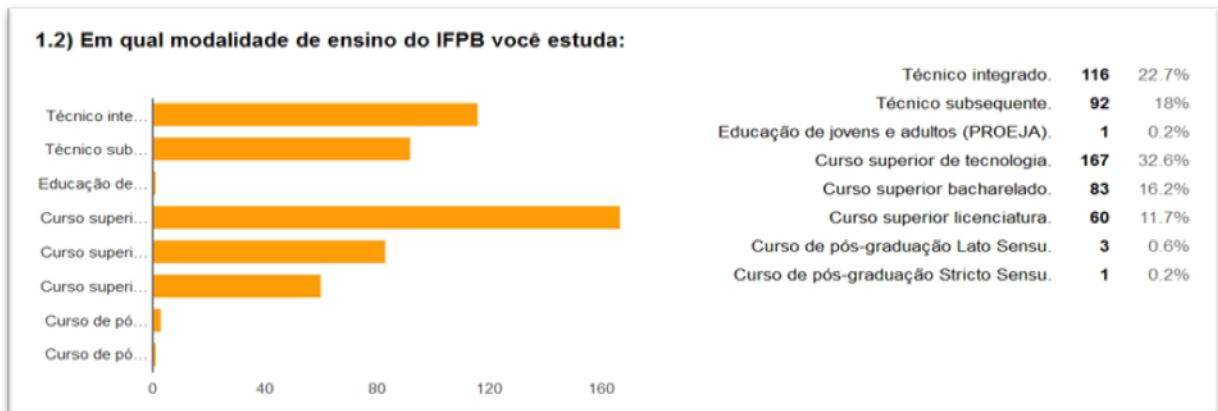
**1.1) Gênero:**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

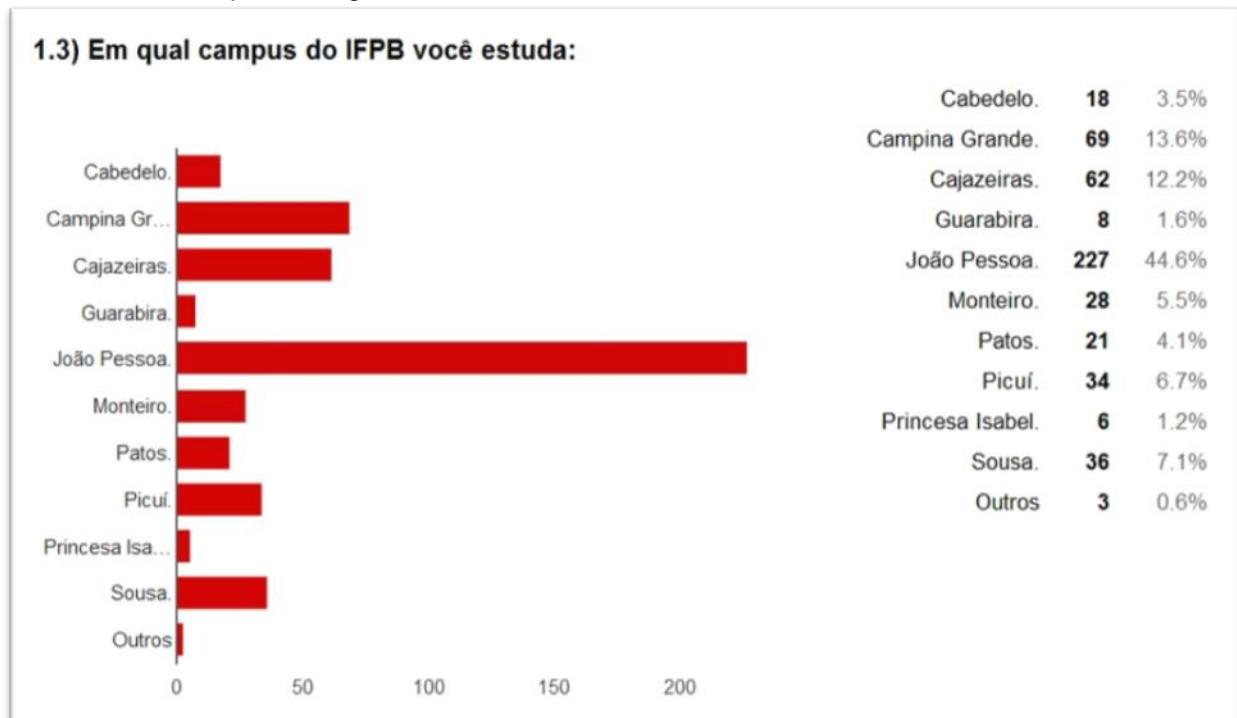
Com relação à modalidade de ensino, o Gráfico 3 denota que a maioria dos respondentes, ou seja, 32,6% dizem cursar o ensino superior na modalidade tecnológica, seguido do curso técnico integrado e subsequente, com 22,7% e 18%, respectivamente. Em seguida, tem-se o curso superior em bacharelado com o percentual de 16,2%, e o superior em licenciatura com 11,7%. E por fim, os cursos de pós-graduação *Lato Sensu* e *Stricto Sensu*, bem como a educação de jovens e adultos (EJA) figuraram no percentual de 0,6%, 0,2% e 0,2%, nesta ordem.

**GRÁFICO 3 – Modalidades de ensino**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

A distribuição dos respondentes da categoria ‘aluno’, no que se refere ao campus de origem, conforme o Gráfico 4, deu-se da seguinte forma: 44,6% estudam no campus de João Pessoa, 13,6% no campus de Campina Grande, 12,2% no campus de Cajazeiras, 7,1% são do campus Sousa, 6,7% são de Picuí, 5,5% de Monteiro, 4,1% do campus de Patos, 3,5% do campus de Cabedelo, 1,6% do campus de Guarabira, 1,2% do Campus Princesa Isabel e 0,3% se dizem de outros campus, ou seja, dos campi em implantação ou do campus avançado de Cabedelo Centro (CACC).

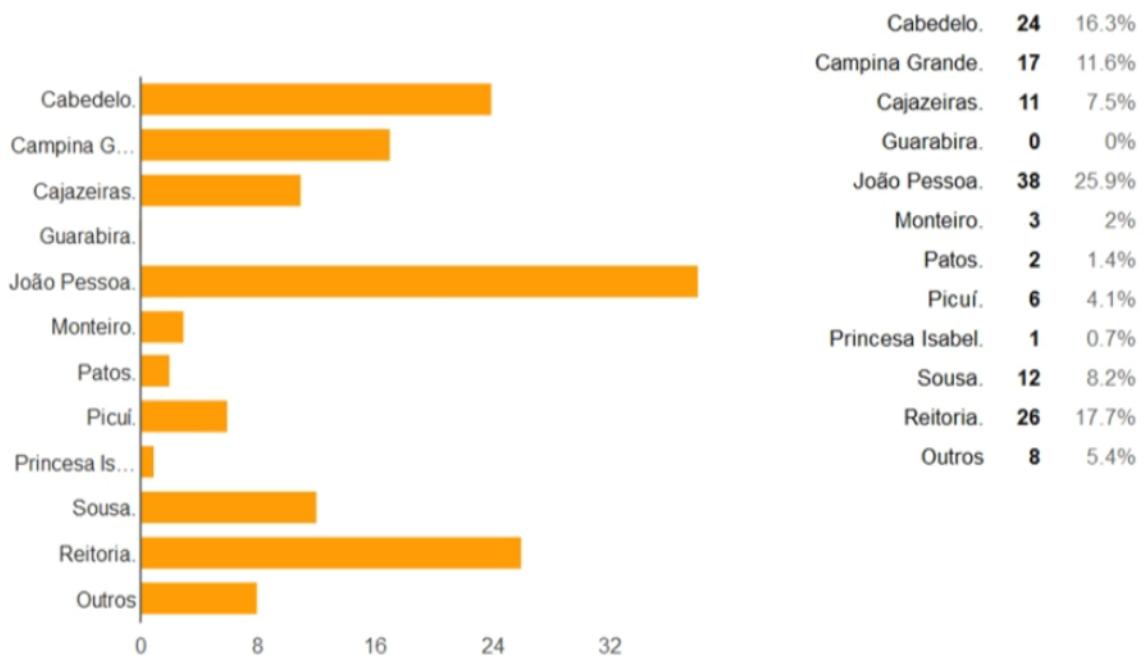
**GRÁFICO 4 – Campus de origem do aluno**

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Houve uma diferença significativa na disposição das respostas oriundas dos questionários dos servidores (Gráfico 5), exceto o campus com maior número de respondentes. Com 25,9%, o campus João Pessoa apresentou maior número de respostas, quantitativo muito inferior aos 44,6%, referente ao questionário de alunos (Gráfico 4), mas suficiente para consolidar a representatividade do campus da capital, no conjunto de unidades do IFPB no Estado.

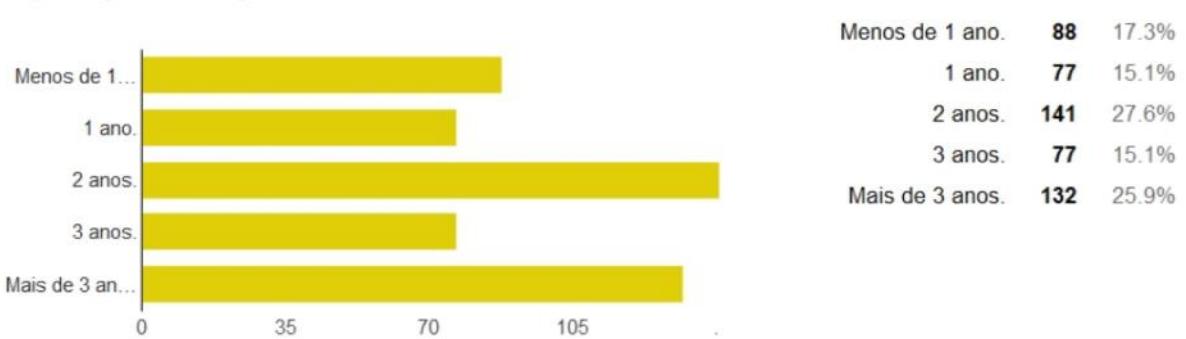
A Reitoria aparece em segundo lugar no quantitativo de respostas do grupo de servidores, com 17,7%. Essa opção não foi disponibilizada aos alunos, uma vez que a Reitoria é formada apenas pelo grupo de servidores (Professores e Técnicos-administrativos).

Em terceiro, o campus de Cabedelo apresentou um percentual de 16,3% do total de respostas, acompanhado do campus de Campina Grande, com 11,6%, do campus de Sousa, com 8,2%, seguido por Cajazeiras, com 7,5%, outros campi, com 5,4%, Picuí, com 4,1%, Monteiro, com 2%, Patos, com 1,4%, Princesa Isabel, com 0,7%, e finalmente o campus de Guarabira, que não figurou na pesquisa, haja vista apresentar 0% do total de respostas.

**GRÁFICO 5 – Campus de origem do servidor****1.2) Em qual campus do IFPB você trabalha:**

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

No que diz respeito ao tempo na Instituição, dispõe-se o Gráfico 6, abaixo especificado, para delinear que a maioria dos alunos respondentes estudam no IFPB há dois anos (27,6%), seguido dos que estão há mais de três anos (25,9%), daqueles que estão há menos de um ano (17,3%), bem como daquele percentual que faz parte da comunidade acadêmica do Instituto Federal da Paraíba há exatamente um e três anos, ambos figurando com 15,1%.

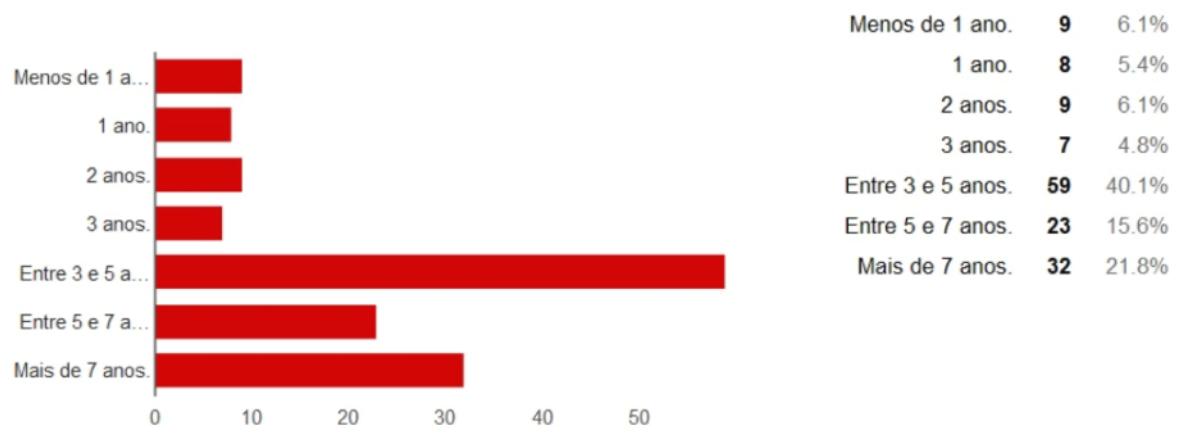
**GRÁFICO 6 – Tempo do aluno na instituição****1.4) Há quanto tempo você estuda no IFPB:**

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

No tocante aos servidores, e conforme especifica o Gráfico 7, a pesquisa revela que prevalece aqueles que estão nos quadros institucionais entre 3 e 5 anos, com 40,1%. Logo depois, com 21,8%, tem-se os que estão há mais de 7 anos, seguidos dos servidores que estão na instituição entre 5 e 7 anos, com o percentual de 15,6%. Os servidores com menos de 1 ano correspondem a 6,1%, mesmo percentual dos servidores com 2 anos. Por fim, os que são servidores há 1 e 3 anos somaram 5,4% e 4,8%, respectivamente.

**GRÁFICO 7 – Tempo do servidor na instituição**

**1.3) Há quanto tempo você trabalha no IFPB:**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

A seguir, observa-se a disposição dos gráficos que tratam acerca dos aspectos que envolvem a análise da gestão da comunicação organizacional (compostos administrativos do *Mix de comunicação*) no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB).

Subdivididos em quatro partes, buscam especificamente: Avaliar a estrutura dos processos comunicacionais e fluxos informativos no IFPB; Identificar a popularidade (busca/acesso/barreiras) dos meios de comunicação no IFPB; Dimensionar as redes comunicacionais formais (mídias internas) e informais, os que são mais e menos acessados pela comunidade escolar e acadêmica, e que formam os públicos internos do IFPB; e Discutir a percepção dos públicos sobre a eficiência dos processos comunicacionais em relação à produção e à publicização de informações internas.

Os gráficos a seguir versam sobre essa temática e buscam explicitar os aspectos formadores desta estrutura no IFPB, pela ótica de alunos e servidores.

Cabe aqui relembrar alguns conceitos relevantes para uma melhor compreensão e interpretação dos dados *retro delimitados*.

Nesse sentido, como afirma Goldhaber (1991), a comunicação organizacional atua como um processo de criação e troca de mensagens em uma rede de trabalho com relações interdependentes.

Já o processo comunicacional, “o qual tem como fonte a administração, que cria as mensagens considerando o ambiente e o perfil do receptor, seleciona os canais mais adequados para a sua veiculação” (NASSAR, 2009, p. 64).

Continuando, o referido autor menciona que os instrumentos normativos são as estruturas que fornecem sustentabilidade a todas as ações da organização, sendo fundamental o conhecimento desses instrumentos por todos que formam a organização. Por isso,

os aspectos formais, expressos por regulamentos, normas e procedimentos, direitos e deveres, missões e visões, que caracterizam as organizações contemporâneas, devem, do ponto de vista da administração, ser informados, entendidos, aceitos e implementados pelos que as integram. A comunicação neste contexto formal, é fundamental para que a administração organizacional – políticas, planejamentos, ações, coordenações, direções e controles – tenham sentido e significado para os integrantes da organização e suas redes de relacionamento (NASSAR, 2009, p. 64).

Nos Gráficos 8 e 9 buscou-se o delineamento sobre o nível de conhecimento do compêndio normativo da instituição, por alunos e servidores, respectivamente.

**GRÁFICO 8** – Nível de conhecimento dos alunos sobre as normas da instituição

**2.1) Você conhece as normas disciplinares do IFPB?**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

A maioria dos alunos (55%) dizem conhecer as normas disciplinares do IFPB e 45% desconhecem essas normas (Gráfico 8). Nesta questão, 2% dos respondedores foram excluídos por marcarem as duas opções.

Como pode-se verificar, o nível de conhecimento sobre as normas institucionais por parte dos estudantes é muito pouco, pois quase a metade da amostra desconhece esses instrumentos, denotando uma lacuna no processo de comunicação organizacional que precisa ser reformulado.

O percentual de servidores que dizem conhecer as normas da instituição somam 70,3%, contra 29,7% que não as conhecem (Gráfico 9). Foram excluídos um total de 1,3% dos servidores que responderam essa questão, por marcarem mais de uma opção.

Ao observar-se os dados do Gráfico 9, percebe-se que o percentual de servidores que afirmaram conhecer as normas da instituição é um pouco melhor que o percentual relativo aos estudantes. Contudo, ainda assim, quase 30% daqueles sujeitos desconhecem as normas organizacionais.

**GRÁFICO 9** – Nível de conhecimento dos servidores sobre as normas da instituição



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

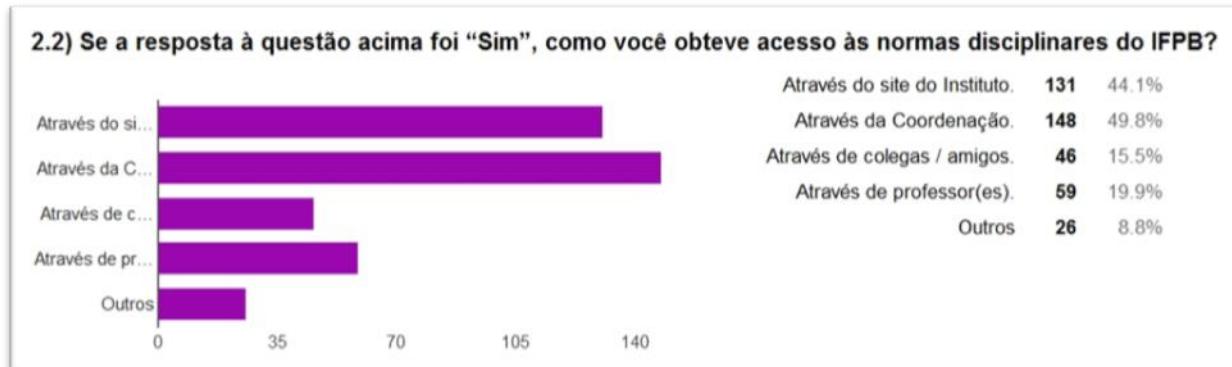
Desta feita, a gestão da comunicação organizacional precisa buscar ferramentas que auxiliem na expansão desse percentual de indivíduos conchedores dos instrumentos formais da instituição e partícipes efetivos da comunidade acadêmica do IFPB. É preciso uma análise da comunicação estrutural, que engloba os aspectos de comunicação vinculados aos requisitos do constructo orgânico da instituição, como, por exemplo, as normas, os regulamentos, as publicações, os boletins, entre outros (TORQUATO REGO, 1986).

Para a compreensão dos processos comunicacionais no Instituto Federal da Paraíba, faz-se necessário observar-se como se processam os seus fluxos comunicacionais. Como afirma Nassar (2009, p. 65), “os fluxos de comunicação são classificados em descendente, ascendente, lateral, transversal e circular”.

Os próximos quesitos buscam desvelar as dimensões que formam esses fluxos informativos da comunicação.

Segundo os alunos, o meio mais utilizado para ter acesso às normas disciplinares da Instituição se deu através da coordenação, totalizando 49,8% das respostas. Já 44,1% conseguiram acesso por meio do site institucional, 19,9% através de professores, 15,5% por intermédio de colegas/amigos e 8,8% obtiveram acesso por outros meios. Neste quesito, apresentado no Gráfico 10 retro, alguns respondentes utilizaram-se de mais de um meio para obter acesso às normas disciplinares do IFPB, o que gerou uma divergência no quantitativo percentual das respostas.

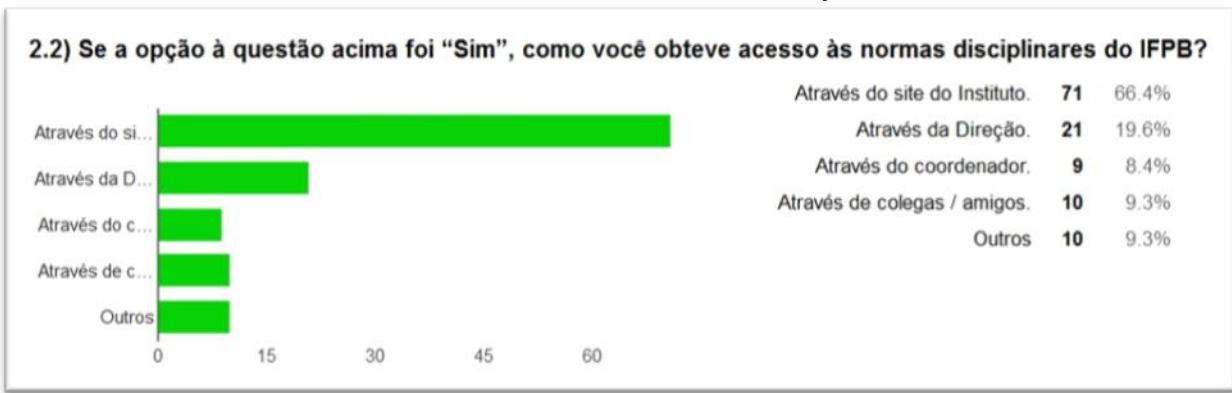
**GRÁFICO 10 – Meio de acesso dos alunos as normas da Instituição**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Igualmente ao que ocorreu com o grupo dos alunos, é possível observar no Gráfico 11 que alguns servidores obtiveram acesso às normas da Instituição por mais de uma forma. No caso dos servidores, a maioria, ou seja, 66,4%, acessaram as normas institucionais por meio do site do Instituto Federal, 19,6%, por intermédio da direção, 9,3%, através de colegas/amigos e outros, e, por fim, 8,4% por meio do coordenador.

**GRÁFICO 11 – Meio de acesso dos servidores as normas da Instituição**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Diante disso, constata-se através das respostas de ambos os grupos, alunos e servidores, a presença de um fluxo informativo descentente, fluxo este, conceituado por Kunsch, Nassar, Tomasi e Medeiros, entre outros.

A questão 2.3 dos questionários em anexo tratou sobre a necessidade dos respondentes em acessar outros instrumentos normativos ou documentos institucionais. Entre os mais mencionados pelos alunos, temos: Declarações, Históricos, Estágios, Projeto Pedagógico de Curso (PPC), Editais, Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), Auxílios, Estatuto do IFPB, Regimentos e Regulamentos.

As respostas dos servidores divergem um pouco das apresentadas pelos alunos. Os documentos mais buscados pelos servidores foram os Regimentos, Regulamentos, Portarias e Resoluções.

No concernente à facilidade de acesso às normas da Instituição (Gráficos 12 e 13), observa-se que ambos os grupos de respondentes afirmaram ter dificuldade em encontrar o que procuravam.

Com relação aos alunos, o percentual foi maior do que o do grupo de servidores, ou seja, cerca de 55,6% afirmaram que tiveram dificuldade em acessar as informações relativas às normas da Instituição, contra 53,9% na amostra de servidores. O percentual de alunos que não tiveram dificuldade em encontrar o que procuravam foi de 45,6%, e de 46,1%, no caso da categoria dos servidores.

Com relação à amostra dos alunos (Gráfico 12), é possível observar que alguns marcaram as duas opções, gerando, assim, uma leve distorção nos dados percentuais.

**GRÁFICO 12 – Acessibilidade dos alunos as normas da Instituição****2.4) Em relação à questão anterior, você encontrou com facilidade o que necessitava?****Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.**GRÁFICO 13 – Meio de acesso dos servidores as normas da Instituição****2.4) Em relação à questão anterior, você encontrou com facilidade o que necessitava?****Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

No quesito 2.5 dos questionários anexados foi questionado se a busca pelas normas institucionais foi exitosa, e qual o meio utilizado para tal. A maioria das respostas dos alunos mostra que a obtenção dessa informação se deu com a coordenação, ou através do site e do controle acadêmico. As respostas dos servidores foi bastante similar às dos alunos, visto que a maioria também conseguiu as informações de que necessitava através do site, coordenação e com os próprios colegas.

Através desses questionamentos foi possível observar a prevalência de um fluxo informativo descendente por parte dos alunos e servidores respondentes, que, segundo Kunsch (2003), é entendida como a comunicação que liga o processo de informações vindos da direção para os subordinados, traduzindo a filosofia, as normas e as diretrizes dessa mesma organização.

Já Torquato Rego (2013) salienta que o alvo desse tipo de fluxo de informação está sempre em patamares hierárquicos para baixo.

Com o intuito de averiguar os fluxos informativos no IFPB, questionou-se, ainda, acerca do movimento de busca pelos assuntos institucionais. Os

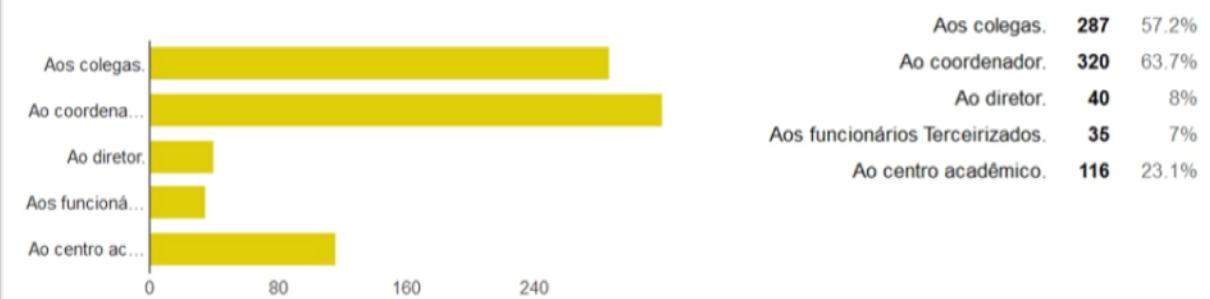
questionários revelam que 63,7% dos discentes buscam informações institucionais com o coordenador, 57,2% recorrem aos colegas, 23,1% vão ao centro acadêmico, 8% com o diretor e 7% aos funcionários terceirizados (Gráfico 14).

Em seu Plano de Comunicação, Torquato Rego (2013, p. 135) propõe a seguinte orientação: “Evitar massificação de informações pelo fluxo descendente, por meio de tentativa de priorizar canais, mensagens e segmentos-alvo, tornando mais fluido e equilibrado o consumo de informações”.

Estabelecendo um paralelo entre a comunicação organizacional e a perspectiva social analisada por Habermas, constata-se que em uma sociedade onde a grande massa era colocada a margem das discussões e dos demais contextos que envolvem a participação popular, a prevalência de um fluxo comunicacional descendente em uma organização remonta a este tipo de cenário e deve servir de alerta para os gestores das Organizações Aprendentes em geral, não sendo diferente com relação ao Instituto em exame desta dissertação.

**GRÁFICO 14 – Nível de comunicação organizacional dos alunos**

**2.8) Quando você precisa de uma informação sobre o IFPB, a quem você recorre?**

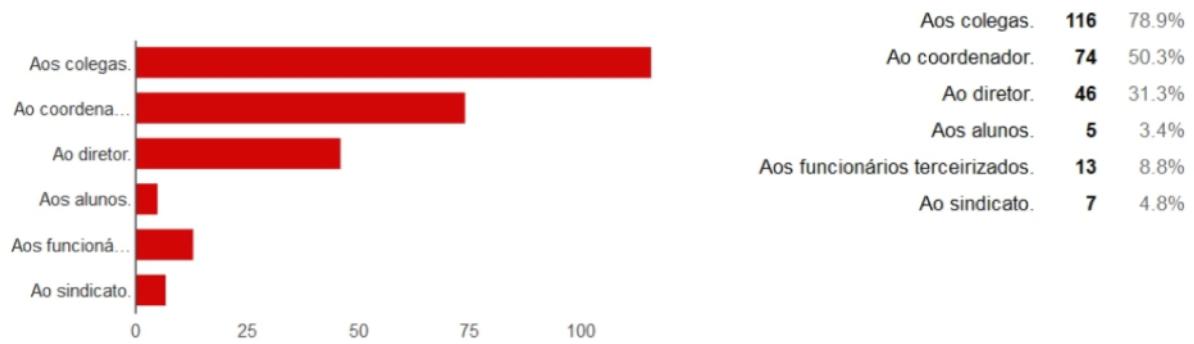


**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Tratando-se do grupo dos servidores, o Gráfico 15 abaixo descrito revela um fluxo informativo divergente do ocorrido com a classe dos alunos. A maioria dos servidores, ou seja, 78,9%, preferem obter informações a respeito da Instituição com os colegas, 50,3% buscam as informações com o coordenador, 31,3%, com o diretor, 8,8%, com os terceirizados, 4,8% recorrem ao sindicato, e apenas 3,4% aos alunos.

### GRÁFICO 15 – Nível de comunicação organizacional dos servidores

#### 2.8) Quando você precisa de uma informação sobre o IFPB, a quem recorre?



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Assim, no que diz respeito aos servidores, verificou-se a identificação de um elevado percentual de fluxo de comunicação horizontal, onde Torquato Rego (2013) afirma que esse tipo de comunicação é capaz de criar uma base sólida de relacionamentos com os setores, ajustando posições e corrigindo distorções de linguagem e objetivos.

Para Tomasi e Medeiros (2010, p. 71),

considerando as comunicações laterais, ou comunicação entre pares, comunicação que se estabelece entre pessoas de mesmo nível hierárquico, pode-se dizer que elas constituem fator relevante para sistematização e uniformização de ideias. Diretores e gerência devem ver as comunicações laterais estratégicamente: são elas que permitem ajustes e integração de propósitos para a consecução de objetivos.

O Gráfico 16, discriminado a seguir, apresentou o nível de comunicação ascendente na Instituição, chegando-se aos seguintes percentuais: 78,4% dos servidores não constumam buscar informações institucionais com os terceirizados, 21,6% afirmaram pedir informações sobre a instituição com esses funcionários.

### GRÁFICO 16 – Comunicação organizacional ascendente por parte dos servidores

#### 2.9) Você costuma pedir informações sobre o IFPB aos funcionários terceirizados?



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Para Matos (2006, p. 93), a comunicação ascendente é

a que melhor caracteriza a verdadeira cultura do diálogo em uma organização, pois representa a contribuição criativa e o *feedback*, que efetivamente instauram o processo de comunicação de duas vias. Nas organizações em que se pratica apenas a comunicação descendente, é predominante o discurso único e a falta de ambiente de diálogo e conversação.

Um alto índice de utilização de canais informais precisa servir de alerta para os gestores da comunicação organizacional sobre a real motivação do surgimento dessas redes na instituição.

O fomento à participação e ao envolvimento da comunidade na coleta, produção e disseminação das informações institucionais vai ao encontro da abordagem trazida por Habermas, em sua discussão sobre a efetividade da esfera pública. Sobre isso ele afirma que,

a esfera pública pode ser descrita como uma rede adequada para a comunicação de conteúdos, tomadas de posição e opiniões; nela os fluxos comunicacionais são filtrados e sintetizados, a ponto de se condensarem em opiniões públicas enfeixadas em temas (2003, p. 92).

Podemos perceber a preocupação do referido autor com relação à organização desses fluxos comunicacionais ou informativos, contribuindo para a busca, o acesso e a diminuição das barreiras na comunicação organizacional.

O excesso quantitativo de informação, do tipo instrumental-técnico, em uma direção descendente, dos níveis superiores em direção aos inferiores, sem o retorno adequado e o pequeno fluxo comunicacional ascendente, deturpam as informações e distanciam o público interno dos objetivos organizacionais que podem se refletir na falta de engajamento.

Nessa perspectiva, faz-se necessário o engajamento dos envolvidos, sobretudo nos processos decisórios, buscando-se instituir alguns mecanismos de consulta e avaliação, contribuindo para a efetivação de um ciclo informativo contínuo entre os diversos níveis da organização.

### 5.3 Dimensionando a eficiência dos meios de comunicação no IFPB.

Aborda-se a seguir os aspectos da comunicação organizacional que concernem à busca, acesso e barreiras às informações propagadas pelos meios de comunicação do IFPB.

Ao tentar identificar os aspectos que envolvem a popularidade dos meios de comunicação organizacional do IFPB, e com isso trazer à tona possíveis gargalos que venham dificultar ou impedir um fluxo comunicativo na Instituição, questionou-se sobre o acesso a alguns desses meios.

No Gráfico 17, exemplificativamente, questiona-se ao grupo dos estudantes se já houve acesso por parte deles à TV institucional, denominada TVIFPB, e para o qual foi respondido que apenas 15% dos alunos afirmaram já ter acessado e 85% ainda não acessaram.

**GRÁFICO 17 – Acesso ao meio de comunicação TVIFPB pelos alunos**

**3.1) Alguma vez você acessou a TVIFPB?**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Diante disso, observou-se uma baixa popularidade do veículo TVIFPB no grupo de sujeitos ‘aluno’, o que, a *priori*, pode ser caracterizado como uma barreira no processo comunicacional da Instituição.

Em uma comunicação realizada através desse instrumento, a categoria dos alunos não está sendo alcançada, devendo-se o Instituto Federal em comento, por isso mesmo,

estudar todos os fenômenos intrínsecos e extrínsecos do que constitui um agrupamento de pessoas (organização) que trabalham coletivamente para atingir metas específicas, relacionando-se ininterruptamente, cada uma com

sua cultura e seu universo cognitivo, exercendo papéis e sofrendo todas as pressões inerentes ao seu ambiente interno e externo, além de terem de enfrentar as barreiras que normalmente estão presentes no processo comunicativo (KUNNSCH, 2003, p. 73).

Já no Gráfico 18 constata-se cenário inversamente proporcional, especificamente para o grupo dos servidores (técnicos administrativos e docentes), para onde 66,7% dos respondentes afirma já terem acessado a TVIFPB, e 33,3% deles, ainda não.

**GRÁFICO 18 – Acesso ao meio de comunicação TVIFPB pelos servidores**

**3.1) Alguma vez você acessou a TVIFPB?**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Os grupos de alunos e de servidores foram inquiridos, conjuntamente, sobre o acesso a página do Instituto Federal da Paraíba, na rede social denominada *Facebook*, conforme Gráficos 19 e 20, *retro* apresentados.

No Gráfico 19 a seguir, 73,4% dos respondentes da categoria discente já acessaram a citada rede social, e apenas 26,8%, não o fizeram.

**GRÁFICO 19 – Acesso ao meio de comunicação Facebook pelos alunos**

**3.2) Alguma vez você acessou a página do IFPB no Facebook?**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

No respeitante à classe dos servidores, o Gráfico 20, indicado abaixo, representa o quantitativo daqueles que afirmaram já ter acessado, ou não, a referida página do IFPB no *Facebook*. Verifica-se que 54,1% dos respondedores desta categoria já acessaram a página do Instituto nesta rede social, e 45,9% ainda não acessaram.

Percebe-se, assim, que ao contrário do que ocorre com o grupo dos alunos, que pouco acessam o meio de comunicação institucional, intitulado TVIFPB, mas acessam consideravelmente a página do Instituto Federal em estudo no *Facebook*, quase 50% dos servidores afirmou nunca ter acessado este em detrimento à utilização da TVIFPB.

**GRÁFICO 20 – Acesso ao meio de comunicação *Facebook* pelos servidores**

**3.2) Alguma vez você acessou a página do IFPB no Facebook?**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Acerca desses aspectos, mencionados acima, Torquato Rego alerta sobre a inadequação de canais de comunicação e afirma que,

comumente, as mensagens usam canais inadequados. Um boletim é usado de maneira equivocada, um jornal chega atrasado e com notícias ultrapassadas, os relatórios são muito técnicos etc. A inadequação se deve a condições técnicas dos canais, caracterizadas por baixa visibilidade, difícil acesso, falta de intimidade do receptor para com o canal e periodicidade indefinida (sem regularidade), desvirtuamento das funções do canal. Além disso, falta criatividade em alguns canais, são quadrados, obtusos, muito formais (2013, p. 48).

Relativamente ao questionamento acerca do acesso a Web Rádio do IFPB, percebe-se que a maioria, tanto da categoria discente, como dos docentes e técnicos administrativos (servidores), ainda não havia acessado esse meio comunicacional, tendo os seguintes percentuais: 97% dos alunos afirmam que não

haviam acessado (Gráfico 21), e 92,5% dos servidores também não acessaram (Gráfico 22).

**GRÁFICO 21 – Acesso ao meio de comunicação Web rádio pelos alunos**

**3.3) Alguma vez você acessou a Webrádio IFPB?**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

**GRÁFICO 22 – Acesso ao meio de comunicação Web rádio pelos servidores**

**3.3) Alguma vez você acessou a Webrádio IFPB?**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Em virtude do considerável quantitativo percentual de negativas de acesso ao veículo Web Rádio do IFPB, tanto por alunos, como por servidores, pode-se afirmar a premente necessidade desse veículo ter uma maior divulgação junto aos públicos do Instituto e uma reestruturação na sua forma e conteúdo.

Identificou-se, então, o que Torquato Rego caracteriza como desvio na direção dos canais, que ocorre quando “alguns canais de comunicação são direcionados de maneira difusa e indistinta, atingindo grupos de usuários que não necessitam deles. Enquanto isso, há grupos de receptores que se consideram marginalizados” (2013, p. 49).

Por fim, um último meio comunicacional foi pesquisado, qual seja, o site do IFPB.

Com relação a ele, demonstrou-se ao longo da pesquisa ser o veículo de comunicação organizacional com maior alcance entre os diversos públicos da comunidade acadêmica do Instituto Federal.

Acerca do referido site institucional, o Gráfico 23, exposto abaixo, apresenta as respostas dos estudantes acerca da organização das informações no respectivo meio.

Revelou, assim, que 40,8% dos alunos respondentes consideraram que a organização do site do IFPB é boa, 33,5% analisaram como regular a disposição das informações no site institucional, 12,3% julgam como sendo muito boa a forma como estão organizadas as informação no site do IFPB, 9,1% acham ruim, e 5,1% muito ruim.

Alguns dos alunos respondentes optaram por duas questões, o que gerou uma pequena distorção no quantitativo percentual, quando considerado o total das respostas, ficando em 0,8%.

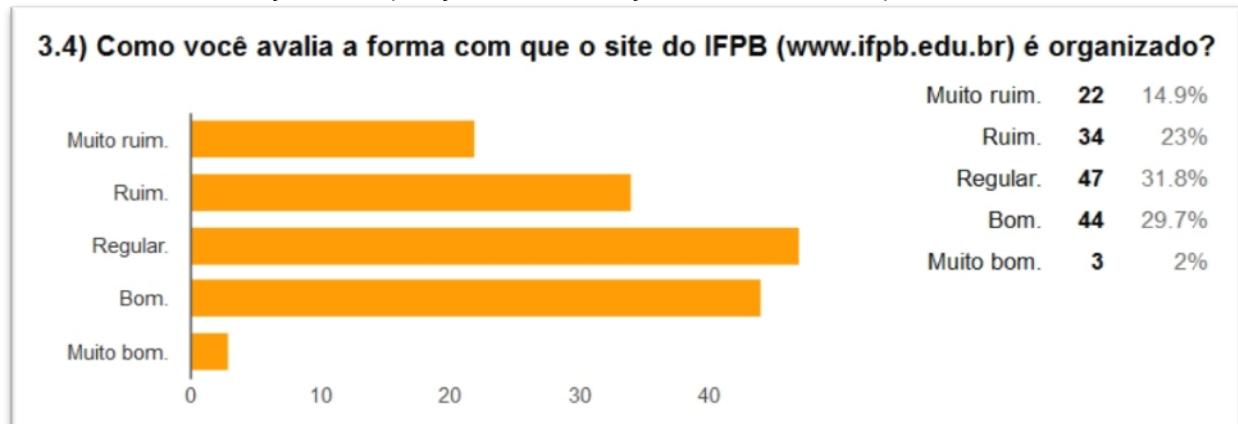
**GRÁFICO 23 – Avaliação da disposição das informações no site do IFPB pelos alunos**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Já a maioria dos servidores, ou seja, 31,8%, acham a disposição das informações do site regular, seguidos por 29,7% que a considera boa, 23% consideram ruim, 14,9% muito ruim, e 2% muito boa, conforme os dados a seguir apresentados no Gráfico 24.

**GRÁFICO 24 – Avaliação da disposição das informações no site do IFPB pelos servidores**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Juntando-se os quantitativos dos que consideram a organização das informações do site regular, ruim e muito ruim, tem-se quase 70% do grupo dos servidores.

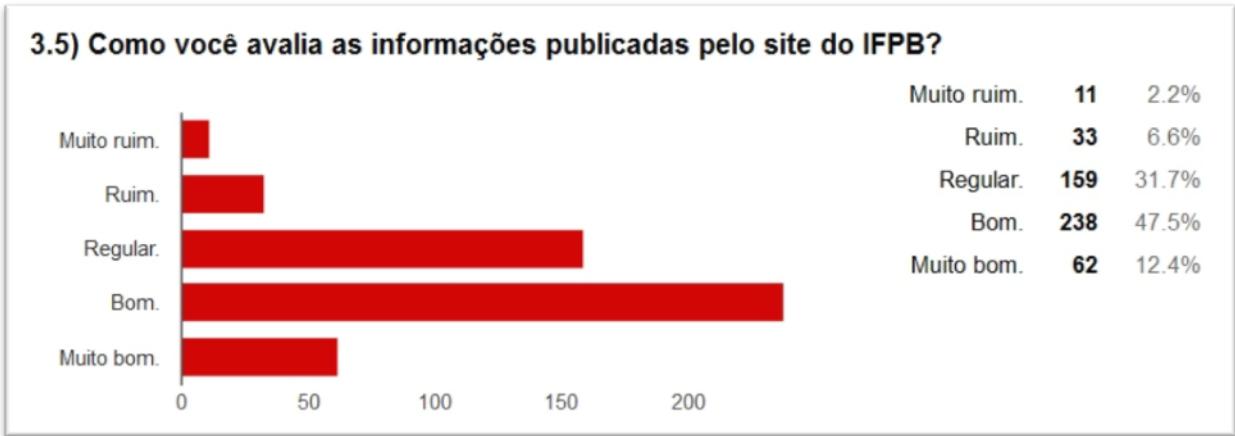
Sendo assim, percebe-se um planejamento inadequado do consumo informativo da Instituição examinada, necessitando de uma melhor segmentação dos veículos, adequando-os aos públicos a que se propõem, e dos conteúdos dispostos nesses meios de comunicação organizacional.

Uma melhor organização do conteúdo publicado pela comunicação no IFPB faz-se mister, pois observa-se veículos subutilizados, a exemplo da rádio e TVIFPB, e outros repletos de informações, mas sem a devida disposição, como no caso do site institucional.

Não obstante, já em 1804, o Rei da Prússia instruía seu Ministro de Estado sobre a importância de uma publicidade decente, oportunizadora de uma melhor garantia, para o governo e para os súditos, contra a negligência e a má-vontade dos agentes públicos oficiais e burocratas, devendo ser estimulada e protegida por todos (HABERMAS, 1984).

O Gráfico 25 apresenta a avaliação do acesso ao conteúdo publicado na página do Instituto, por parte dos alunos. Destes, 47,5% consideram as informações boas, 31,7% consideram regular, 12,4% consideram muito boa, 6,6% consideram ruim e 2,2% muito ruim.

**GRÁFICO 25 – Avaliação das informações no site do IFPB pelos alunos**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

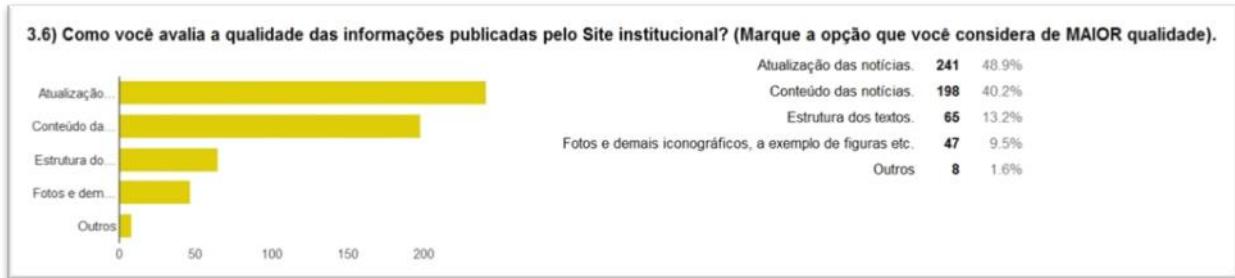
Neste aspecto, a maioria dos servidores, 39,9%, considera regular o acesso às informações presentes no site da Instituição, 25,7% considera o acesso ruim, 22,3% avalia o acesso como bom, 10,8% acham muito ruim e 3,4%, muito bom (Gráfico 30).

É latente que

as temáticas de alguns canais frequentemente entram em canais inadequados. Deveriam ser mais agrupadas, melhor distribuídas por grupos de públicos, por regiões ou por famílias de veículos. Ou seja, há temas que deveriam entrar no boletim e não no jornal e vice-versa, na internet e não em veículos impressos, e assim por diante (TORQUATO REGO, 2013, p. 48).

O Gráfico 26 avaliou a qualidade das informações publicadas no site da Instituição pela ótica dos alunos. A estes foi solicitada a marcação da opção que acreditavam ser de maior qualidade. Logo, 48,9% consideraram a atualização das notícias como sendo o aspecto de maior qualidade, 40,2% optaram pelo conteúdo das notícias, 13,2% pela estrutura dos textos, 9,5% acreditam que as fotos e demais iconográficos, a exemplo de figuras etc., e 1,6% consideram outros aspectos presentes no site como sendo representativos de maior qualidade.

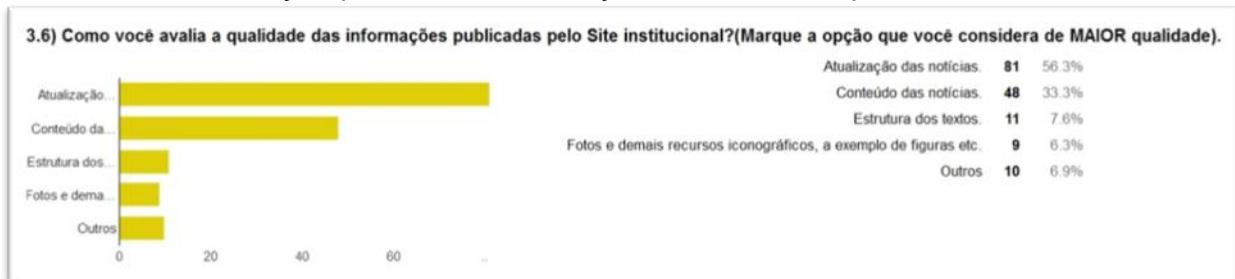
### GRÁFICO 26 – Avaliação qualitativa das informações no site do IFPB pelos alunos



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Os servidores corroboram com a opinião dos alunos e a maioria, 56,3% julga a atualização das notícias como sendo a característica de maior qualidade das informações veiculadas no portal da Instituição, 33,3% computam essa característica ao conteúdo das notícias, 7,6% a estrutura dos textos, 6,9% a outros aspectos e 6,3% a fotos e demais iconográficos (Gráfico 27).

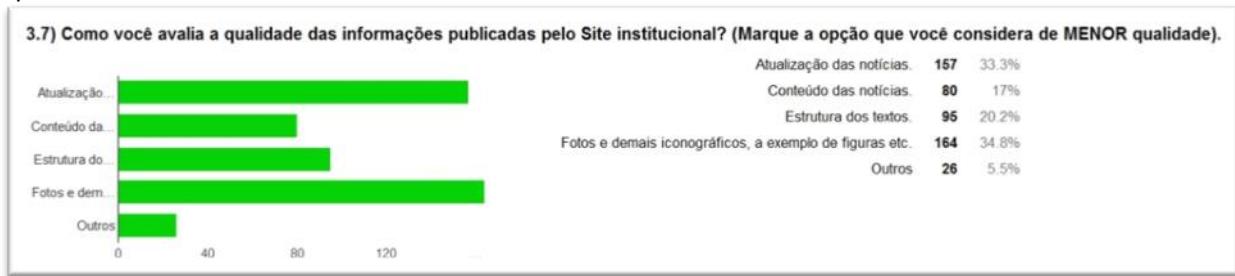
### GRÁFICO 27 – Avaliação qualitativa das informações no site do IFPB pelos servidores



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Quando questionados sobre a dimensão de menor qualidade nas informações publicadas no site da Instituição, 34,8% computaram as fotos e demais iconográficos, 33,3% criticaram a atualização das notícias, 20,2% a estrutura dos textos, 17% o conteúdo das notícias e 5,5% a outros aspectos (Gráfico 28).

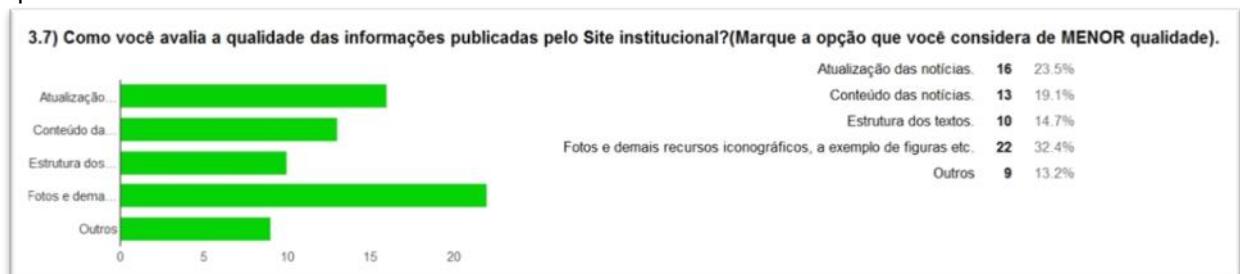
### GRÁFICO 28 – Avaliação qualitativa das informações contidas nos meios de comunicação do IFPB pelos alunos



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Os servidores, assim como os alunos, avaliaram as fotos e os demais recursos iconográficos, como sendo a característica de menor qualidade presente no site da instituição (32,4%). Já 23,5% computaram a atualização das notícias como a particularidade de menor qualidade no site do IFPB, 19,1% marcaram o atributo referente ao conteúdo das notícias, 14,7% a estrutura dos textos, e 13,2% a outros aspectos, como sendo os de menor qualidade no portal institucional (Gráfico 29).

**GRÁFICO 29** – Avaliação qualitativa das informações contidas nos meios de comunicação do IFPB pelos servidores



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

É evidente a presença de uma morfologia inadequada no veículo de comunicação organizacional de maior abrangência e profundidade do IFPB.

Como afirma Torquato Rego (2013, p. 49) “o discurso morfológico-estético dos canais é um fator de atração e legibilidade. Quando inadequada, a disposição visual das massas – textos, gráficos, ilustrações, fotografias – prejudica e inibe a leitura”, o que demandaria, portanto, a busca contínua em dotar o site do IFPB de conteúdos gráficos, fotos e figuras de melhor qualidade e adequadas aos públicos do veículo.

Os Gráficos 30 e 31 avaliaram a clareza e objetividade das informações veiculadas nos meios de comunicação organizacional do IFPB.

O Gráfico 30 apresenta as respostas dos alunos nos seguintes percentuais: 64,6% afirmaram que as informações contidas nesses meios são sempre claras e objetivas, e 36,2% são discordantes.

**GRÁFICO 30** – Avaliação da clareza e objetividade das informações institucionais do IFPB pelos alunos

**3.8) As informações institucionais no IFPB são sempre claras e objetivas?**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Ao responderem a questão 3.8, constante no Gráfico 30, acima citado, os discentes foram questionados sobre o motivo das suas respostas. No quadro 5 abaixo é possível observar algumas dessas opiniões. Vejamos:

**QUADRO 5** – Opinião dos alunos sobre a clareza nas informações institucionais no IFPB

ALUNO	CAMPUS	RESPOSTA
4	JOÃO PESSOA	Porque pelo menos no meu caso que citei acima no item 2.3 fui totalmente prejudicado. Não deram a mínima importância ao meu caso... Nenhuma satisfação me foi dada.
7	JOÃO PESSOA	Sempre que precisei me ajudaram.
9	JOÃO PESSOA	Porque parecem ter sido escritas apenas para dizer que estão lá. O acesso é difícil, o conteúdo é desorganizado/confuso, as informações relevantes ficam perdidas no meio de conteúdo inútil.
13	JOÃO PESSOA	Por vezes tive que recorrer à coordenação do meu curso para maiores esclarecimentos.
19	JOÃO PESSOA	Porque nunca deixam claro sempre fica no ar as coisas e não tem muita comunicação com os alunos.
22	NÃO DECLARADO	Às vezes são ambíguas ou não são claras o suficiente.
31	CAJAZEIRAS	Geralmente não encontro dificuldades na compreensão. Entretanto o site é bagunçado e carece de uma estrutura mais coesa de design e organização.
39	JOÃO PESSOA	Porque eles devem ser escritos por profissionais capacitados para a situação.
42	JOÃO PESSOA	Porque são colocados nos textos muitas referências como atos normativos, leis, portarias etc, isso dificulta a leitura.
43	PATOS	Informações referentes aos alunos só chegam até ele através da "rádio corredor".
44	CAJAZEIRAS	Porque existe uma falha de comunicação muito grande entre reitoria/campus e campus (servidores)/alunos.
45	CAMPINA GRANDE	Exemplo maior é a divulgação da lista de aprovados, onde não é destacado na página principal por um tempo, como de outras instituições, uepb, ufcg...
47	JOÃO PESSOA	Porque os textos não são longos e são bastante diretos.

62	JOÃO PESSOA	Em grande parte sim, as ideias são sempre bem expostas e enxutas, mas também há, algumas vezes, uma certa "enrolação" nas informações.
73	MONTEIRO	A estrutura do site deixa muito a desejar, as informações são publicadas em páginas diferentes, não seguem uma sequência hierárquica. Os textos são bons, por serem claros e objetivos.
82	CAMPINA GRANDE	Muitas vezes falta uma melhor divulgação das informações. Na maioria das vezes os alunos sabem de informações que nem os próprios professores e coordenadores sabem.
102	JOÃO PESSOA	Porque trazem as informações de forma precisa, nos explicando apenas aquilo que realmente deve ser passado, de forma que não há muito detalhamento a ponto de se tornar massante e também ocorre a falta de informações.
124	JOÃO PESSOA	São textos que são muito claros e auto explicativos, não deixa nenhuma dúvida ao leitor.
142	CAMPINA GRANDE	As informações são passadas de maneira simples e direta, além de abordar o principal de cada informação.
170	SOUSA	Garalmente algumas informações são cheias de rodeios e não são muito objetiva.
173	CAMPINA GRANDE	Pois são feitas com uma linguagem objetiva e clara.
179	SOUSA	Porque eles facilitam as orientações, tornam as notícias mais objetivas e diretas, esclarecendo as dúvidas.
183	JOÃO PESSOA	Tomando como exemplo o retorno às aulas, após a greve, as informações foram insuficientes na notícia divulgada na página.
212	JOÃO PESSOA	Falta ás vezes referenciar a que público e muitas vezes estão localizadas fora do local certo.
222	JOÃO PESSOA	Porque dificilmente preciso ir atrás de outras informações.
235	JOÃO PESSOA	As atualizações das notícias nem sempre estão vinculadas ao que o aluno precisa saber, mas sim, sobre o que a instituição quer transmitir, o que é perigoso. Por exemplo, no período da greve não houveram notícias que ajudassem o aluno ou os interessados na situação a se atualizarem sobre o "status" do movimento.
237	JOÃO PESSOA	Infelizmente foram escritas por um analfabeto funcional.
252	JOÃO PESSOA	Porque as informações são transmitida de uma forma formal, bem fundamentada e bastante objetiva e são também informações responsáveis.
295	CABEDELO	Estrutura de acesso a informação com muitas camadas, o site não é intuitivo, então caso você não conheça demorará muito para encontrar por exemplo os Editais de Projetos.
307	PICUÍ	Porque deixa os alunos atualizados e informados sobre o que está acontecendo com a instituição.
331	CAMPINA GRANDE	O IFPB está sempre procurando nos atualizar e incentivando nossas atividades.
372	PATOS	As noticias sempre são mostradas com clareza. Eu pelo menos, ainda não fiquei em dúvida sobre alguma informação publicada. Acho que se deve melhorar na atualização. Por exemplo, nessa ultima greve, pouco se achava informações sobre a mesma no site. Basicamente só foi publicado o calendario da greve.
408	JOÃO PESSOA	Não lembro de ter tido problemas com ambigüidade ou falta de informações nenhuma vez, por isso suponho que a clareza e objetividade são suficientes.
430	CAMPINA GRANDE	Há casos que são utilizados métodos que não permitem que a informação fique totalmente clara e objetiva (Estes casos são exceções).

438	CAJAZEIRAS	Porque quem a faz nunca consideram estudantes que fazem pela instituição e a reitoria atual não respeita e não atende os anseios que são feitos. Só pensam em si, são egoístas. A atual gestão com seus diretores estão estimulando a evasão a princípio que no interior não tem um curso que presta dentro da realidade da região. E o reitor não está nem aí só pensam em viajar e receber diárias e negando benefícios aos estudantes.
480	JOÃO PESSOA	Gera muita dubilidade, e neste caso as medidas são tomadas a favor da instituição, digo isto pq já fui vítima disto, fui requerer o auxílio moradia, auxílio alimentação, enfim, tinha todos os pré requisitos para requerer os benefícios segundo o edital, porém, a filosofia da equipe responsável por analisar os pedidos era outro, distorceram o edital mesmo eu mostrando a brecha q me permitia fazer parte do certame, infelizmente foi negado, e tive a necessidade de abandonar o curso pelo custo altíssimo q iria me gerar.
495	CAJAZEIRAS	As vezes, o vocabulário usado é um pouco difícil de compreender.
507	NÃO DECLARADO	APESAR DE SEREM POUCO ATUALIZADAS, AS INFORMAÇÕES, EM GERAL, VÃO DIRETO AO ASSUNTO O QUAL ESTÁ SENDO VEICULADO PELA MESMA.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

A maioria das críticas sobre a clareza e a objetividade das informações institucionais no IFPB abordou aspectos como: linguagem, atendimento às solicitações, dificuldade no acesso às informações, pouca divulgação, bem como a falta de conteúdo voltado especificamente para os alunos.

Acerca dessas informações, cabe pontuar uma notória contradição existente, haja vista que muitos alunos, quando de suas falas, criticaram as informações contidas nos veículos de comunicação organizacional do IFPB, mas a maioria afirma também que as informações institucionais são sempre claras e objetivas.

“O mundo criado pelos meios de comunicação de massa só na aparência ainda é esfera pública, mas também a integridade da esfera privada, que ela, por outro lado, garante a seus consumidores, é ilusória” (HABERMAS, 1984, pg. 202). Por esse motivo, a linha que separa o privado do público é cada vez mais tênue, provocando algumas graves distorções nos discursos, sobretudo dos menos favorecidos.

Uma ampla comunicação aparenta dotar os indivíduos das informações necessárias, proporcionando a falsa sensação de representatividade, o que na verdade não se efetiva, pois o conteúdo propagado é meramente expositivo e pouco reflexivo.

No caso dos servidores, estes se posicionaram de forma contrária à opinião dos alunos, pois 63,3% não concordam que as informações institucionais são sempre claras e objetivas, e 38,1% concordam, conforme se depreende do Gráfico 31.

Em ambos os gráficos, alguns dos respondentes marcaram as duas respostas, gerando uma pequena distorção percentual.

**GRÁFICO 31** – Avaliação da clareza e objetividade das informações institucionais do IFPB pelos servidores

**3.9) As informações institucionais no IFPB são sempre claras e objetivas?**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Ao responderem a questão 3.9, acima particularizada, os servidores foram inquiridos acerca da motivação das suas respostas.

No quadro 6 abaixo é possível observar algumas dessas opiniões, a saber:

**QUADRO 6** – Opinião dos servidores sobre a clareza nas informações institucionais no IFPB

SERVIDOR	LOTAÇÃO	RESPOSTA
2	MONTEIRO	Muito dispersas e sem direcionamento claro.
4	CAMPINA GRANDE	Às vezes muitos textos são mais propagandas do que notícias.
9	CAMPINA GRANDE	Pela dificuldade em encontrá-las, principalmente.
10	CAMPINA GRANDE	O site é confuso e desatualizado.
11	ITABAIANA	Não existe um repositório organizado com todas as informações.
19	SOUSA	Excesso de links que não funcionam, sem conteúdo. Falta lógica na organização da informação.
21	JOÃO PESSOA	Não tenho tido problemas de acesso a informações.
22	CAJAZEIRAS	Falta informações antigas, mas que são importantes. Exemplo: editais de pesquisa e extensão e seus respectivos resultados, por ordem cronológica.
23	JOÃO PESSOA	Em termos de notícias publicadas, sim. Em termos de documentos postados, não.

39	CABEDELO	Algumas vezes por não transmitir a notícia de forma completa.
40	REITORIA	Passam a informação que a grande maioria dos usuários necessitam.
42	PATOS	Muitas vezes sinto falta de informações nas páginas, então são até claras, mas incompletas. Ou levam você a outra página, alongando sua busca, podendo condensar toda informação no mesmo local, especialmente quanto a descrição do setor (responsáveis, atividades, contato, etc).
49	SOUSA	São bem redigidas e claras.
55	CAMPINA GRANDE	Só me queixo mais na parte da comprov, que lança um edital de concurso por exemplo, e 15 retificações.
59	REITORIA	Muitas vezes os textos são confusos, alguns com uma preocupação estética poética maior do que a preocupação de informar.
62	REITORIA	Muitas das vezes são informações com textos recheados de bajulação e poesias das ações da atual gestão e pouca informação do que realmente aconteceu ou que está para acontecer no IFPB. A finalidade principal que é informar os discentes, docentes, técnicos administrativos e público externo de forma prática e direta. Não encontramos de forma direta o que precisamos no site oficial, se transformando em um mero portal de propaganda e autopromoção das ações do gestor maior da instituição, o Reitor.
68	REITORIA	Deixam a desejar. Os setores/informações recebem tratamentos diferenciados, há privilégios pra uns e boicote pra outros. Infelizmente.
69	REITORIA	Há linguagem que é pensada só para o público interno.
74	JOÃO PESSOA	Nem sempre, as vezes temos que buscar informações complementares com outros colegas.
89	APOSENTADO	Pela competência dos gestores.
92	CAMPINA GRANDE	Creio faltar entendimento dos responsáveis, bem como, mais transparência dos atos.
112	CABEDELO	Em tempo: considero que algumas matérias no site são redigidas em um tom mais 'fashionista' quase como para uma revista de mídia e não um público acadêmico, que somos.
113	JOÃO PESSOA	Não sei o motivo, talvez a quantidade de profissionais habilitados pelos setores seja insuficiente para filtrar as maiores dúvidas e divulgá-las. Em muitos sites vejo um serviço de atendimento online.
125	JOÃO PESSOA	Elas buscam sempre a promoção da gestão muito mais do que informar os dados e fatos orientadores

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

De outra forma, os servidores, aqueles cuja as informações dos meios de comunicação da instituição seriam voltadas, criticaram essas informações quanto a sua clareza, objetividade e o caráter dessas informações.

Percebemos então,

um sistema de distribuição inadequado – a distribuição tempestiva, rápida e destinada aos públicos-alvo adequados é fundamental para a eficácia das

comunicações administrativas. Polos diferentes de distribuição acabam gerando desorganização no sistema, confundindo os leitores e resultando em informações repetidas e, as vezes, conflitantes. É preciso saber se a informação chegou ao usuário (TORQUATO REGO, 2013, p. 50).

#### 5.4 Identificando as redes comunicacionais formais e informais.

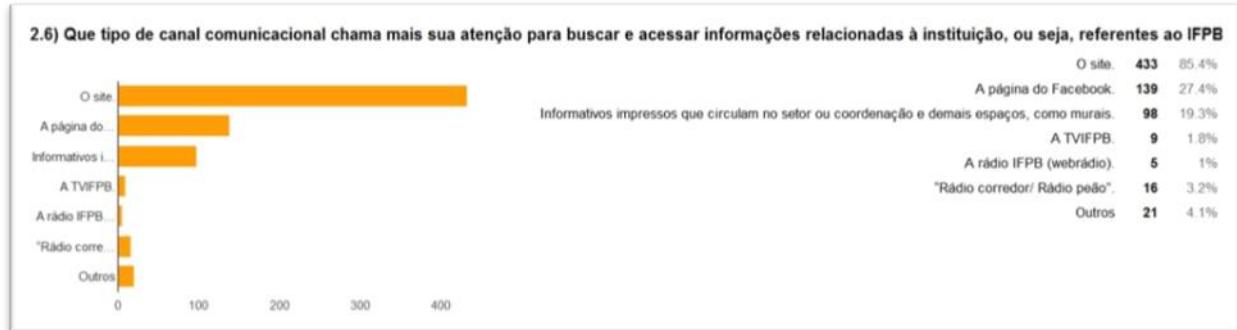
Nesta seção abordaremos as dimensões e especificidades que envolvem as mídias internas da Instituição (redes comunicacionais formais), buscando na opinião da comunidade acadêmica aspectos que fundamentem a análise das características e dos fatores que motivam a utilização desses meios por servidores e alunos, formadores do público interno do IFPB.

Tal aspecto a ser examinado a seguir envolve os processos comunicacionais, que, em suma, constituem as redes de comunicação. Essas estruturas permeiam toda a organização e são desenvolvidas com o intuito de dotar a instituição das informações necessárias ao seu pleno funcionamento. A análise dessas estruturas apresenta um panorama a respeito dos veículos de comunicação institucional, sendo possível analisar onde faz-se necessário efetuar modificações e ajustes.

Sobre a temática, Tomasi e Medeiros (2010) fazem reflexões importantes. As questões abaixo subsidiarão a discussão sobre essa teia invisível, porém fundamental para qualquer organização.

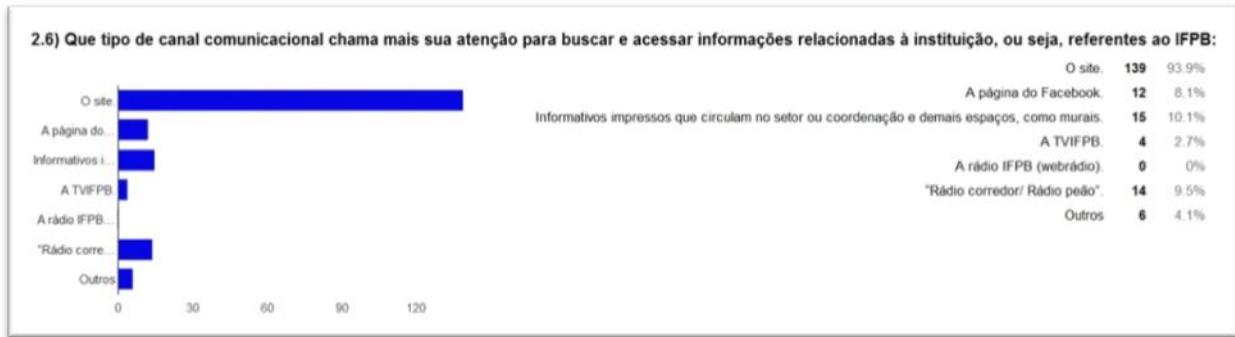
Os Gráficos 32 e 33, apresentados a seguir, questionam sobre a capacidade atrativa dos meios de comunicação institucional do IFPB, ou seja, as redes formais e informais.

**GRÁFICO 32 – Meio de comunicação mais atrativo para os alunos**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

### GRÁFICO 33 – Meio de comunicação mais atrativo para os servidores



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Entre os alunos e servidores, o preferido é o site com 85%, e 93,9%, respectivamente. Em seguida, os discentes optam pela página do Instituto na rede social *Facebook*, com 27,4%; já os servidores preferem os informativos impressos e murais, com 10,1%. Em terceiro, os alunos optam pelos informativos impressos e os murais, com 19,3%, e os servidores pela “Rádio corredor/Rádio peão”, com 9,5%. Outros meios estão elencados como a preferência de 4,1% dos alunos, enquanto que 8,1% dos servidores recorrem ao *Facebook*.

Cabe elencar, ainda, outros dados acerca dos referidos Gráficos 37 e 38, pois 3,2% dos alunos elencaram a “Rádio corredor/Rádio peão” como meio de comunicação que mais chama a sua atenção, 4,1% dos funcionários da Instituição avaliam outros meios como sendo os mais atrativos.

Relativamente à TVIFPB, como meio comunicacional que chama a atenção para a busca de informações relacionadas à Instituição, o percentual foi de 1,8% para a categoria de alunos, e de 2,7% para os servidores. Já quanto à Web Rádio do IFPB, apenas 1% de alunos afirma ser um veículo de comunicação que mais chamou a sua atenção; contudo, nenhum servidor a marcou nesse quesito.

Das supra mencionadas informações, verifica-se que quase 10% dos servidores e mais de 3% dos alunos afirmaram que a rádio corredor/rádio peão é o veículo de comunicação institucional mais atrativo. Algo muito latente e bastante preocupante, e que precisa servir de alerta para os gestores da comunicação organizacional, porque

quando desconsiderada pela organização, a “rádio-corredor” se transforma numa verdadeira fonte geradora e difusora de boatos, alimentada por

informações truncadas e incompletas, distorcidas por análises precipitadas e preconceituosas, e de caráter meramente alarmante e sensacionalista, porque sem fundamento. Essa situação pode acarretar sérias consequências para os resultados da empresa.

No entanto, para uma empresa que valoriza a cultura do diálogo, sua rede informal de notícias passa a ser vista como mais um meio de comunicação e integração dos indivíduos que nela trabalham. [...] Uma questão é certa: a “rádio-corredor” só é virulenta e tem ação negativa em ambientes em que se somam alto grau de incomunicabilidade das lideranças com falta de transparência na gestão (MATOS, 2006, p. 92).

É possível observar, conjuntamente, que os canais que mais chamam a atenção da maioria dos sujeitos dos dois grupos pesquisados são os canais formais, ou seja, aqueles geridos pela própria instituição, baseados na estrutura organizacional propriamente dita, de onde emana a criação de um modelo formal de comunicações escritas e orais (TORQUATO REGO, 1986).

Mesmo assim, cabe ressaltar que mais de 70% dos respondentes afirmaram utilizar aplicativos para a troca de mensagens instantâneas (*WhatsApp/Viber/Voxer*) para tratar de assuntos relacionados ao IFPB, conforme Gráficos 39 e 40, abaixo explicitados.

Alunos e servidores obtiveram percentuais bem próximos, de 74,6% e 73,5%, que disseram utilizar esses aplicativos, assim como de 25,4% e 27,2% dos que não os utilizam, respectivamente (Gráficos 34 e 35).

**GRÁFICO 34 – Utilização de aplicativos para a troca de mensagens pelos alunos**

2.7) Você utiliza aplicativos para troca de mensagens instantâneas (*WhatsApp/Viber/Voxer*) para tratar de assuntos relacionados ao IFPB?



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Alguns dos respondentes do grupo dos servidores optaram pelas duas respostas, o que gerou uma distorção percentual de 0,7%, como podemos observar no Gráfico 35.

**GRÁFICO 35** – Utilização de aplicativos para a troca de mensagens pelos servidores

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Por esse motivo, Torquato Rego (2013, p. 134) alerta para a importância dessas “manifestações espontâneas e informais da comunidade e suas interpretações sobre questões de cultura e clima interno e de políticas normativas da instituição”.

Cabe à gestão da comunicação um monitoramento constante sobre as reais motivações do uso desses meios informais de comunicação organizacional, e a pesquisa de opinião constitui um dos modos que podem ser usados para este intento.

Como afirma Kreps *apud* Soares (2001) as organizações são compostas por estruturas, níveis, divisões e departamentos, assim como as responsabilidades específicas, posições e descrição das atividades de trabalho. Os canais de comunicação informais não estão estruturados ou planificados e, geralmente, não seguem a estrutura formal da organização, pois emergem da interação social natural entre os indivíduos da organização. Mesmo a organização dispor de canais oficiais para a veiculação de informações oficiais, as estruturas informais vão surgir, o que cabe à organização avaliar os aspectos que ensejaram o surgimento desses canais. Em alguns casos, esses canais surgem para suprir uma lacuna deixada pelos canais formais da organização.

O quesito 2.7 solicitou aos respondentes que justificassem as suas respostas. Pode-se ver algumas dessas no quadro 7 abaixo:

**QUADRO 7** – Porque os alunos utilizam aplicativos para troca de mensagens instantâneas?

ESTUDANTE	CAMPUS	RESPOSTA
16	JOÃO PESSOA	A velocidade de propagação das informações é o maior atrativo. A possibilidade de reunir as informações é um fator importante. O fato da visualização ocorrer em quase todos os lugares importa.
26	JOÃO PESSOA	Por quê são nesses aplicativos que a informação gira mais rápido, dessa forma, tanto para divulgação quanto para obtenção de informações, eles são bem uteis.

47	JOÃO PESSOA	Porque é importante difundir a informação obtida para que ela chegue com mais rapidez aos interessados e também porque muitas vezes as pessoas não estão antenadas nos acontecimentos e informações publicadas no site.
51	JOÃO PESSOA	Atualmente, se da por necessário a pessoa ser um ser atualizado, através desses aplicativos podemos trocar informações necessárias em relação ao instituto, que muitas vezes, não saem no site ou página.
59	CAMPINA GRANDE	A maneira mais prática e óbvia de interação entre discentes, tanto entre discentes, como a relação entre discentes e docentes (em alguns casos).
62	CAJAZEIRAS	Porque é uma ferramenta gratuita e prática, onde posso discutir com meus amigos assuntos relacionados ao andamento do curso, bem como tirar dúvidas. Além de me comunicar com meus professores.
62	JOÃO PESSOA	Comodidade e economia de dinheiro.
70	PATOS	Temos alguns grupos de salas no Whatsapp para facilitar as comunicações sobre os temas em sala, alguns trabalhos em grupo ou até mesmo duvidas que algum aluno possa tirar. Como também alguns professores disponibiliza o Whatsapp dele para duvidas posteriores as aulas.
94	SOUZA	Porque não tenho conhecimento de nenhum disponível.
136	JOÃO PESSOA	Hoje em dia só se consegue comunicação com os outros integrantes da turma dessa maneira.
139	JOÃO PESSOA	Neles a objetividade e facilidade na transmissão de informações é enormemente melhorada, isto é, é de fácil acesso e evita por exemplo ter que ler uma notícia no site do IFPB, que por muitas vezes divaga do assunto procurado.
141	PATOS	Não tomei conhecimentos de grupos específicos em aplicativos como os citados no questionamento acima.
149	JOÃO PESSOA	Acho desnecessário, este tipo de comunicação, pois certos grupos sociais servem apenas para trocar informações sem utilidade acadêmica.
159	JOÃO PESSOA	Por que a instituição não tem um software gerenciável que esteja ao alcance dos alunos para que possam tirar proveito de uma comunicação rápida e segura. Prova da má comunicação que existe hoje é tentar falar com alguém através dos telefones da instituição.
176	SOUZA	Corrigir certos erros da instituição.
182	PRINCESA ISABEL	Facilidades no uso somente dos alunos, a instituição deixa a desejar o uso dessas ferramentas.
185	JOÃO PESSOA	Para prover um canal de informação e interação rápida entre outros alunos e até mesmos professores haja visto que as coordenações de curso e até outros setores não possuem logística, espaço físico ou mesmo pessoal para atender a demanda do alunado.
235	JOÃO PESSOA	É mais rápido, mais fácil e as informações fluem com mais tranquilidade. Posso acessar onde for, de modo, que se dependesse do site, da tv, eu não teria a mesma agilidade no trato dessas informações, mesmo que fosse pelo smartphone.
265	PATOS	Prefiro o site.
295	CABEDELO	Acho que as notícias importantes se perdem muito rápido no fluxo contínuo de discussões que esses aplicativos geram.

297	CABEDELO	Por que o Q acadêmico não funciona, então é melhor se comunicar por WhatsApp com os colegas.
372	PATOS	As notícias que mais interessam aos alunos sempre são divulgadas em grupos no whatsapp. Assim, quem acessa menos o site também fica informado.
405	CAMPINA GRANDE	Porque é um meio mais eficiente de se informar dos acontecimentos relacionados à instituição.
449	SOUSA	Os interlocutores não colocaram para nós, alunos, estes aplicativos informáticos a nossa disposição. Os canais de acesso, apesar de apresentarem ser múltiplos, são lentos nas respostas aos alunos, a exemplo da disciplinas Gestão Ocupacional que no semestre passado o nobre tutor afixou as notas faltando uma semana para a prova presencial no Polo de Sousa.
457	CAJAZEIRAS	Por que não costumo usar redes sociais. Não confio muito nas informações usadas nestas.
503	CAMPINA GRANDE	Não há necessidade e esses aplicativos não são canais de comunicação oficial. Quando necessito de informação, busco a coordenação, o site oficial do IFPB ou ligo para o polo.
507	JOÃO PESSOA	Há uma facilidade na gestão da comunicação, muitas vezes ao realizar uma simples ligação, esta não é completada, por isso a criação de determinados grupos comunicativos são necessários para uma maior disseminação de informações referente ao âmbito de estudo e institucional, por exemplo, ao deixar uma informação num desses grupos os demais participantes, aqueles que têm acesso ao tipo de tecnologia aqui empregada, terão a oportunidade futura de receber tal informação independente do lugar onde esteja.
514	CAMPINA GRANDE	Porque em uma era onde o que prevalece é a comunicação e a globalização com a redução de fronteiras explicitada por Zygmunt Bauman, busco sempre o método mais prático e conveniente de comunicação, ainda levando em consideração a eficiência da mesma.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Os servidores questionados acerca das motivações pelas quais fazem o uso de aplicativos para a troca de mensagens instantâneas, responderam conforme a quadro 8 abaixo:

**QUADRO 8 – Porque os servidores utilizam aplicativos para troca de mensagens instantâneas?**

SERVIDOR	LOTAÇÃO	RESPOSTA
5	MONTEIRO	Quando necessito entrar em contato rápido com os coordenadores, utilizo os dispositivos de mensagem instantânea.
9	CAMPINA GRANDE	São formas de disseminação de informação fortemente dispersivas.
11	ITABAIANA	Devido a uma maior celeridade.
19	SOUSA	Por ser mais rápido, prático e econômico (financeiramente e em tempo de ação) do que outros meios (telefone, e-mail, memorando). Além de possibilitar integração entre várias pessoas

		ao mesmo tempo, sem a necessidade da presença física, o que implicaria deslocamento geográfica, tempo, dinheiro (diárias e passagens).
29	REITORIA	Não tenho conhecimento no mundo da informatica.
30	JOÃO PESSOA	É prático/rápido em algumas situações. E deixam registros como endereço, nomes, contatos.
33	JOÃO PESSOA	Utilizo apenas para assuntos pessoais.
45	REITORIA	O uso excessivo de aplicativos me desconcentra e aumenta minha tensão. Prefiro utilizar as comunicações mais formais, como e-mail.
47	CAMPINA GRANDE	Acho informal.
50	SOUZA	Não é confiável e seguro.
52	PICUI	Existe um grupo do setor.
54	REITORIA	Não de forma costumeira, mas, como a Reitoria está dispersa em 3 prédios e alguns setores ainda não dispõe de linhas telefônicas, o fácil acesso a alguns colegas através desses aplicativos agiliza o trabalho.
57	JOÃO PESSOA	É mais rápido e responde melhor as expectativas.
60	JOÃO PESSOA	Porque rapidamente posso obter informações junto a colegas sobre assuntos comuns à Unidade Acadêmica.
62	REITORIA	Porque o e-mail institucional muitas das vezes está inoperante, fora do ar. Outro fator determinante é que o WhatsApp é uma forma de contanto mais imediato do que o e-mail.
77	CABEDELO	Utilizo whatsapp por que além de ser uma forma rápida de comunicação, podemos saber quando o leitor visualizou a mensagem e possui um baixo custo. E a mensagem fica disponível pra consultas futuras caso seja necessário.
87	CAMPUS AVANÇADO CABEDELO CENTRO	Porque agiliza a comunicação em relação ao contato via telefone, por exemplo, ou email, já que muitas vezes a pessoa com a qual preciso contactar não está disponível no momento do telefonema, mas pode responder a mensagem tão logo a veja.
92	CAMPINA GRANDE	Pois não considero ferramentas de interação funcional em virtude do ambiente funcional, ao qual estamos inseridos. Entendo que não podemos utilizar e mecanismo para "troca" de informações funcionais, chegando em alguns casos, trata estas ferramentas (Facebook, WhatsApp) como ferramentas oficiais de comunicação.
100	CAMPINA GRANDE	Não existe nenhuma política institucional que endosse tais aplicativos como canais de comunicação oficiais do IFPB, mas sim pessoais.
101	REITORIA	O instrumento de mensagem instantânea e o e-mail institucional.
114	JOÃO PESSOA	Porque a Unidade Acadêmica em que atuo insistiu muito.
140	CAJAZEIRAS	Não me identifico com tais recursos, além do que já tive problemas de segurança de informações.
148	SANTA RITA	Induzido pela comunidade do IFPB que utiliza.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Observa-se nas respostas dos alunos e dos servidores que a utilização dos aplicativos para a troca de mensagens instantâneas para tratar de assuntos referentes à Instituição se dão especialmente por duas principais razões: a primeira, a agilidade na propagação dessa comunicação, e a segunda, para suprir uma demanda que deveria ser sanada por algum veículo de comunicação organizacional da Instituição.

As afirmações dos alunos, 47, 139, 159, 185, 235, 405 e dos servidores 54 e 62 corroboram com o que traz Torquato Rego (2013, p. 135), para onde se deve ter “atenção constante para as manifestações das comunidades externas e internas, no sentido de procurar identificar pontos de distorção, desencontro ou desinformação e aclarar conceitos, posições e interpretações”.

Dessa maneira, tem-se aqui um ambiente bastante fecundo para que a comunicação organizacional possa se desenvolver, a partir de uma necessidade gerada por uma rede informal de comunicação. Bastando, tão somente, suprir os veículos já existentes com as características que fazem com que o público interno do IFPB opte por fazer uso de um canal de comunicação organizacional não formal.

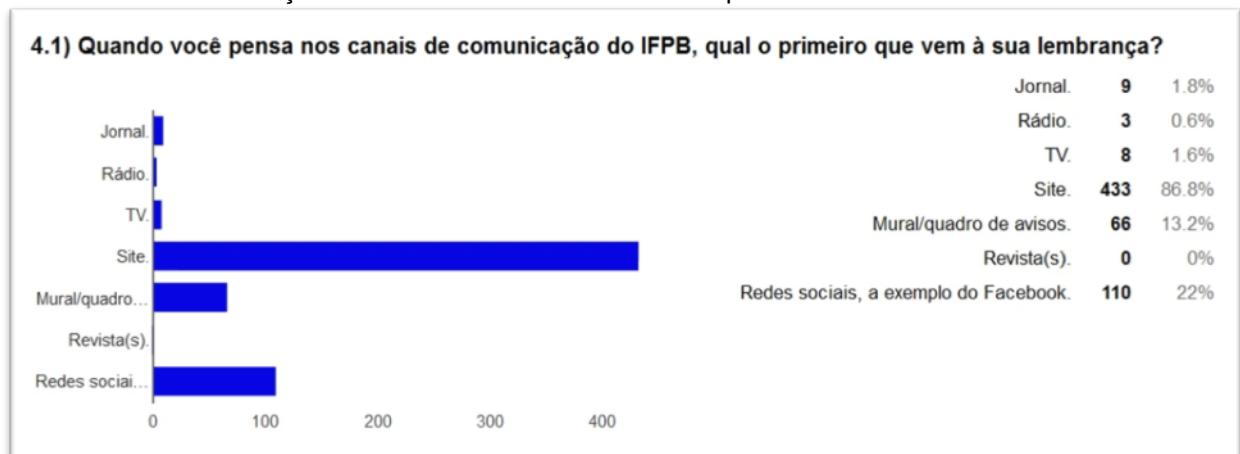
Sendo assim,

podem ser confrontados dois setores de comunicação politicamente relevantes: por um lado, o sistema das opiniões informais, pessoais, não-públicas; por outro lado, o das opiniões formais, institucionalmente autorizadas. As opiniões informais diferenciam-se segundo o seu grau de obrigatoriedade: no nível mais baixo desse setor de comunicação, passam a ser verbalizadas as questões culturais que parecem óbvias e indiscutíveis, os resultados, bastante difíceis, do processo de aculturação, normalmente excluído da própria reflexão - por exemplo, o posicionamento perante a pena de morte, a moral sexual, etc. Num segundo nível, são verbalizadas as bem pouco discutidas experiências fundamentais da própria história da vida pessoal, os resultados daqueles choques de socialização que escaparam ao âmbito da reflexão e que se mobilizam com grandes dificuldades - por exemplo, o posicionamento perante a guerra e a paz, certos desejos de segurança, etc. No terceiro nível, encontram-se as obviedades da indústria cultural, frequentemente discutidas, esses fugazes resultados do contínuo bombardeio publicitário ou também a elaboração pela propaganda a que os consumidores estão expostos especialmente em seu tempo de lazer (HABERMAS, 1984, p. 284).

Questionados sobre o meio de comunicação organizacional que primeiro viria a sua lembrança, 86,6% dos alunos responderam ser o site, 22%, as redes sociais, a exemplo do *Facebook*, 13,2%, o mural/quadro de avisos, 1,8%, o jornal,

1,6%, a TV, 0,6, o rádio, e 0%, revista(s), conforme emana do Gráfico 36, abaixo apresentado.

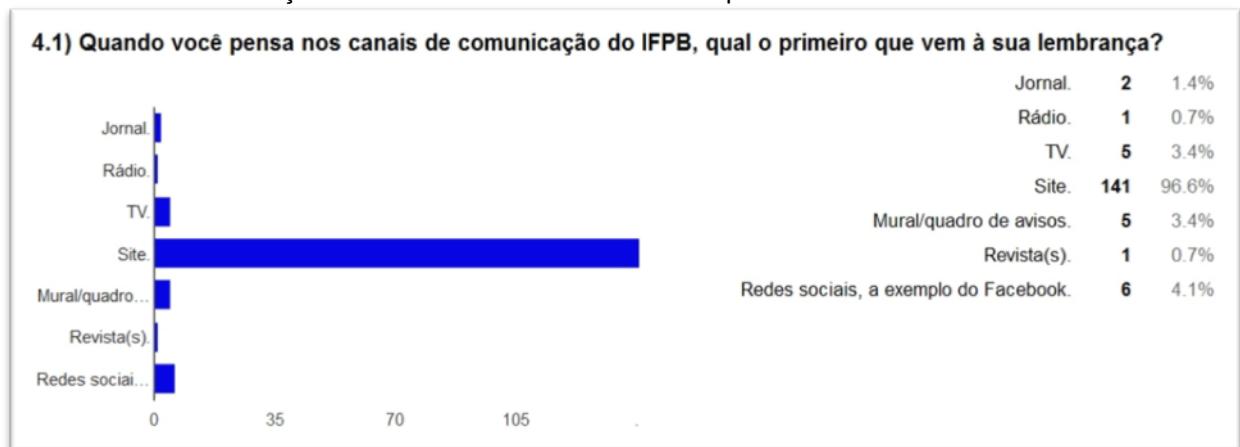
**GRÁFICO 36 – Avaliação da rede comunicacional do IFPB pelos alunos**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Nesta questão, servidores tem opiniões muito parecidas com as dos alunos, pois a grande maioria se recorda primeiro do site, como veículo de comunicação do IFPB, no percentual de 96,6%. Em segundo lugar, as redes sociais, a exemplo do Facebook, com 4,1%, em terceiro, a TV e o Mural/quadro de avisos, ambos com 3,4%, em quarto, o jornal, com 1,4%, e em quinto lugar, a Rádio e a Revista(s), com 0,7% (Gráfico 37).

**GRÁFICO 37 – Avaliação da rede comunicacional do IFPB pelos servidores**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Os Gráficos 38 e 39 buscam identificar a frequência de utilização dos meios de comunicação do IFPB, através da opinião de alunos e servidores respectivamente.

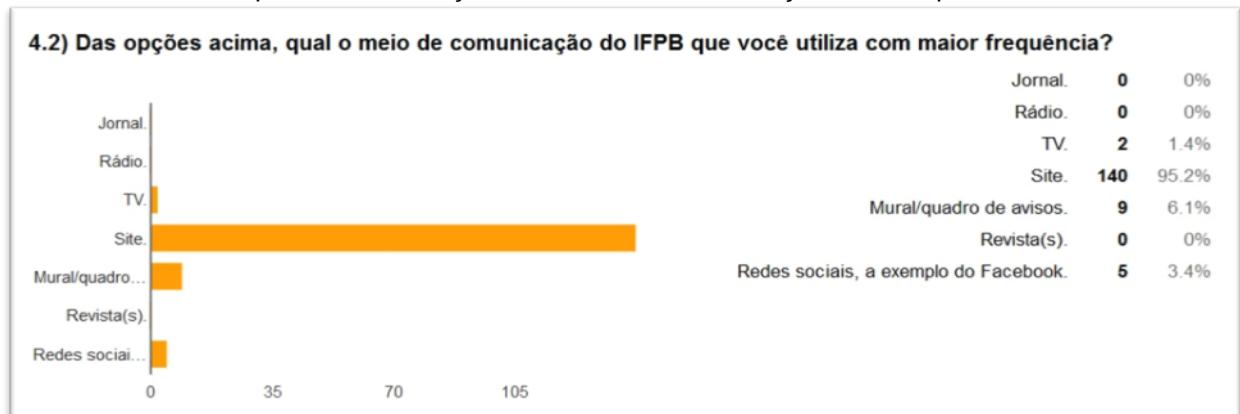
Figurando em primeiro lugar, tem-se o site como veículo de comunicação organizacional utilizado com maior frequência, por 82,3% dos alunos e 95,2% dos servidores; 27,2% dos alunos optam pelas redes sociais, a exemplo do *Facebook*, e apenas 3,4% dos servidores escolhem esse instrumento quando se trata de informações institucionais; 12,7% dos discentes e 6,1% dos servidores adotam o mural/quadro de avisos; 0,8% dos alunos elegem a TV, enquanto que 1,4% dos servidores a preferem; 0,3% dos alunos definiu o jornal, 0,4%, a revista(s), e 0,2%, a rádio. Nenhum dos servidores disse utilizar com maior frequência o jornal, a rádio e a revista(s).

**GRÁFICO 38 – Frequência na utilização dos meios de comunicação do IFPB pelos alunos**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

**GRÁFICO 39 – Frequência na utilização dos meios de comunicação do IFPB pelos servidores**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Alunos e servidores tem opiniões divergentes quando questionados sobre a utilização de aplicativos para a troca de mensagens como veículo de comunicação organizacional oficial.

Como é possível observar no Gráficos 40, cerca de 63,9% dos alunos concordam que a Instituição utilize aplicativos para a troca de mensagens instantâneas como veículo de comunicação oficial e 36,3% são contra.

**GRÁFICO 40** – Utilização institucional de aplicativos para a troca de mensagens na ótica dos alunos



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Neste caso, visualiza-se coerência nas opiniões levantadas através do grupo de sujeitos, qual seja, aluno. O maioria deste grupo afirma se utilizar de aplicativos para a troca de mensagens instatâneas em assuntos referentes ao IFPB e da mesma forma, gostariam que a instituição dispusesse de um veículo com essas características como veículo oficial de comunicação organizacional.

**QUADRO 9** – Concepção dos alunos sobre a utilização de aplicativos para a troca de mensagens instantâneas pelo IFPB

ALUNO	CAMPUS	RESPOSTA
1	JOÃO PESSOA	Os outros meios são suficientes.
3	JOÃO PESSOA	Já existe diversos meios de comunicação um Whatsapp por exemplo seria um escape para que aconteça notícias falsas.
4	JOÃO PESSOA	Porque agiliza com as informações a serem procuradas, mas para isso, tem que colocar pessoas capacitadas a darem as devidas informações corretamente e não empurrar o problema com a barriga para o futuro, como está acontecendo comigo.
6	JOÃO PESSOA	Pois fica mais facil a comunicação com os alunos, tendo em vista que nos dias de hoje todos ou pelo menos a grande maioria tem acesso ao Whatsapp e derivados.
17	JOÃO PESSOA	Gerenciar uma conta no Whatsapp/Viber/Voxer, para os contatos do universo do IFPB seria impossível/absurdo.
31	CAJAZEIRAS	Porque facilitaria a troca de informações e seria um meio a mais para que as informações chegassem aos alunos. Se bem que os próprios alunos já criam grupos nas redes sociais citadas.
35	JOÃO PESSOA	Por se tratar de uma instituição publica e formal, na minha opinião, seria necessário um sistema mais formal e mais fácil de controlar as informações divulgadas, para evitar ruídos na comunicação, claro que é possível aliar as duas formas ou mais, dando ao usuário a opção de compartilhar as informações oficiais do site, nas redes sociais e nos

		aplicativos de troca de mensagens.
39	JOÃO PESSOA	Porque nem toda a comunidade do IFPB tem acesso a esses aplicativos
42	JOÃO PESSOA	porque não há mais como ficar de fora desta tecnologia que aproxima tanto as pessoas, como também é eficiente em divulgar notícias.
62	CAJAZEIRAS	Concordo, mas com cautela, certos veículos são bastante promissores, mas quem os comandará terá uma responsabilidade imensa. Creio também que devia ser criado tal veículo por campus, e não um geral.
63	JOÃO PESSOA	Seria muito informal para uma instituição
82	CAMPINA GRANDE	Ter um aplicativo próprio do IFPB, como o WhatsApp, por exemplo, transmite uma melhor agilidade na troca de informações, visto que o aplicativo é muito fácil de ser utilizado, o que facilita o diálogo entre alunos e profissionais do instituto.
100	CAMPINA GRANDE	Não é preciso já que já tem a página do facebook
103	CAMPINA GRANDE	Por ser um canal onde a resposta deve existir, gerando assim um grande volume de informações, e perde-se o foco da verdadeira notícia. Porém, o uso de grupos em aplicativos de mensagens instantâneas como os supracitados, devem existir nos setores do IFPB fazendo com que os colaboradores tenham um canal para trocar informações.
115	CAJAZEIRAS	Por que também é uma escola tecnológica e precisa acompanhar o avanço da tecnologia.
133	JOÃO PESSOA	Porque já participo disso em outras instituições e funciona para dar um aviso, ou fazer convites, etc
135	PICUÍ	Acho que os meios de comunicação existentes são suficientes, não sendo necessário utilizar mais um com características muito informais.
151	CAJAZEIRAS	Porque poderia fugir do real objetivo, havendo ruídos na comunicação. Os meios de comunicação oferecidos pelo instituto, na minha opinião, são eficazes e merecem ser potencializados.
160	CAMPINA GRANDE	Como já disse, acelera a troca de informações, além de interagir mais com o público que tem suas dúvidas, porém não existem meios tão acessíveis para sanar os mesmos. Sou um exemplo: atualmente o IFPB saiu de greve, e como vou ingressar agora no 2º semestre (2015.2), devido trancamento do 2015.1 para tratamento médico, não sei exatamente quando irão começar as aulas. Seria ótimo ter o WhatsApp de um órgão como esse, para num momento como tal, poder entrar em contato mais facilmente. O telefone é horrível, e os e-mails dos departamentos nunca respondem as mensagens que enviamos.
167	LUCENA	Manter um canal de Ouvidoria para tirar dúvidas, por exemplo, seria o suficiente
191	NÃO DECLARADO	Acredito que isso seria útil se outros setores de comunicação funcionasse de forma clara e objetiva. A falta de planejamento e organização no processo de comunicação da maneira que está, apenas atrapalharia o processo da comunicação deixando tal setor com mais problemas e trabalhos. Acredito que se ocorrer um planejamento estratégico na divulgação da notícia dentro do campus não seria necessária a utilização de mais um meio de comunicação.
222	JOÃO PESSOA	Na minha opinião, o site oficial do IFPB é o suficiente para manter os docentes e discentes atualizados. Devem investir no que já possuem e não em uma forma a mais de passar informações, mais qualidade do que quantidade.
240	JOÃO PESSOA	É um pouco complexo o uso desses aplicativos devido a grande quantidade de alunos, bem como a grande quantidade de

		informações geraria um imensidão de comentários sobre tal notícia. Contudo, há um ponto positivo, havendo essa comunicação oficial reduziria significativamente o fluxo de informações erradas e/ou falsas sobre os mais diversos significados, como por exemplo no período da greve em que foi noticiado diversas vezes o fim da greve entre outras coisas.
251	JOÃO PESSOA	Não porque acho que fica radical demais, mas bom seria criar um App somente para o IFPB, aí sim, seria mais prático.
257	JOÃO PESSOA	Acredito que uma melhoria no site seria suficiente. Hoje em dia só é preciso um celular à mão, e pronto! Tudo se resolve. Em relação ao aplicativo, se eles não gerenciam bem um site quanto mais a instantaneidade de um aplicativo. Obs.: O site não é 100% ruim, mas existe falhas nos informativos, atualizações, essas coisas.
318	JOÃO PESSOA	Para informações oficiais o site se torna mais seguro e possui informações detalhadas, com um alcance amplo para todo o público da instituição. Devido o whatsapp ser muito utilizado para comunicação informal, o volume de informação é alto, por isso deixamos de observação com atenção muitas mensagens. Mas para comunicação professor e aluno é de grande ajuda, pois facilita o processo de aprendizado com informações rápidas. Utilizando-se grupos específicos.
387	JOÃO PESSOA	Seriam muitas informações acumuladas, e sem maiores explicações. Bastaria informações completas e atualizadas no próprio site.
441	JOÃO PESSOA	Whatsapp não seria o apropriado para uma instituição como o IFPB. Primeiro que em grupos de whatsapp que envolvem díentes e docentes acaba havendo discussão sobre posição político-ideológica, costumes, tradições e nunca acaba em algo produtivo. A página do facebook é o meio ao qual muitos recorrem, mas essa é pouco atualizada.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

As justificativas para a utilização ou não desses meios trazem alguns alertas e apontam alguns problemas enfrentados pelos veículos oficiais do IFPB. Novamente, observa-se o fator abordado por diversos autores para o surgimento de outros meios de comunicação na organização, o não atendimento das necessidades dos indivíduos em sua totalidade, no que se refere à fluidez da comunicação.

Não obstante, trata-se a comunicação como um fluido, da mesma forma que a água, por exemplo, que, buscando transpor barreiras para poder fluir, vem a desenvolver mecanismos, através da criação de outros veículos para que a comunicação nas organizações siga o seu curso.

O Gráfico 41 apresenta os dados acerca da utilização institucional dos aplicativos, por parte dos técnicos administrativos e professores, para onde 58,2% dos servidores são contrários a esse tipo de meio para a comunicação oficial da Instituição, e 41,8% são a favor.

**GRÁFICO 41** – Utilização institucional de aplicativos para a troca de mensagens sob a ótica dos servidores



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Mesmo a maioria dos servidores afirmando que a Instituição não deve utilizar esses aplicativos como canal oficial de comunicação organizacional, o número de respondentes que se posicionou a favor da utilização ficou muito próximo.

Neste caso, a organização não pode ignorar a opinião dos mais de 40% dos servidores que são a favor da utilização dessas ferramentas, principalmente quando do cotejamento do Gráfico 41 com os dados expressos no quadro 10 abaixo, identificando os aspectos que os levaram a opinar dessa forma.

**QUADRO 10** – Concepção dos servidores sobre a utilização de aplicativos para a troca de mensagens instantâneas

SERVIDOR	LOTAÇÃO	RESPOSTA
12	CABEDELO	Porque são aplicativos muito pessoais e que os funcionários não são obrigados a ter. Ademais, o email já cumpre com esse papel de maneira bastante eficiente.
25	PATOS	Acredito que há muito o que melhorar nos meios de comunicação que já existem e que esses aplicativos são extremamente informais para a finalidade do IFPB.
39	CABEDELO	Porque existem outros veículos mais apropriados.
40	REITORIA	Para casos como ponto facultativo etc. No entanto é interessante que não se use de forma abusiva e venha a enviar um grande numero de mensagens e assim as mesmas sejam ignoradas com o passar do tempo.
44	REITORIA	Para tentar agilizar os processos.
51	REITORIA	Não convém utilizar tais meios, já que eles possuem mais características de linguagem informal.
52	PICUÍ	Não sou obrigada a ter credito e tenho horário de trabalho estipulado, não trabalho 24 horas, pois o aplicativo fica disponível 24 horas.
57	REITORIA	É uma ferramenta eficiente e já é usada em alguns setores como forma de comunicação. A informação é compartilhada entre todos de forma democrática e rápida.
75	JOÃO PESSOA	Porque estas ferramentas são úteis apenas para a rápida disseminação de informações, não para efetivamente ser um veículo oficial.
87	PICUÍ	Porque muitas vezes a carga de informações é muito grande por falta de seleção do conteúdo, o que faz com que muitas pessoas

		deixem de dar importância a todas as mensagens, resultando na não leitura e consequentemente no desconhecimento daquela informação.
92	CAMPINA GRANDE	Não entendo ser um veículo de comunicação para fins oficial de uma entidade pública, embora diante de todo a modernidade atual. O próprio MPOG orienta a não utilização destes meios como veículo OFICIAL de comunicação.
99	CABEDELO	Apesar de utilizar um desses canais para assuntos Institucionais, não acho adequado devido ao uso excessivo fora do horário de trabalho.
105	JOÃO PESSOA	Porque facilitaria o contato e troca de informações pelos diversos setores e Campi que compõem a instituição.
111	CABEDELO	Porque isto faz com que os servidores trabalhem fora do horário de expediente.
125	JOÃO PESSOA	Chega rápido e de forma dirigida ao público de interesse

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Prosseguindo no intuito de buscar informações que respaldem as análises acerca dos veículos de comunicação organizacional do IFPB, trata-se agora dos murais, que são veículos bastante tradicionais nas instituições educacionais, e que ainda são comumente visualizados por alunos e servidores.

Questionados sobre a busca por informações em murais, observadas nos Graficos 42 e 43, alunos e servidores possuem opiniões muito semelhantes, haja vista que 75,4% dos alunos e 70,9% dos servidores costumam buscar informações sobre a Instituição nesses veículos.

**GRÁFICO 42 – Acesso aos murais pelos alunos**

**4.4) Você costuma observar as informações contidas nos murais do IFPB?**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

No Gráfico 43, acima mencionado, alguns alunos optaram por marcar as duas respostas, o que gerou uma ínfima divergência percentual nas respostas.

**GRÁFICO 43 – Acesso aos murais pelos servidores****4.4) Você costuma observar as informações contidas nos murais do IFPB?**

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Em contrapartida, apenas 25,3% dos discentes e 29,1% dos servidores não tem o hábito de dirigir-se a esse veículos de comunicação.

Sobre a utilização dos murais por alunos e servidores, bem como o que faz com que optem por esse veículo, apresenta-se os Quadros 11 e 12 abaixo.

**QUADRO 11 – Opinião dos alunos sobre as informações contidas nos murais do IFPB**

ALUNO	CAMPUS	RESPOSTA
2	JOÃO PESSOA	Existem informações que não estão contidas no site.
4	JOÃO PESSOA	Para ficar informado do que está acontecendo na instituição.
9	JOÃO PESSOA	Normalmente quem se dá ao trabalho de colocar lá tem conteúdo relevante.
13	JOÃO PESSOA	Por sempre contar com informações referentes a estágios, empregos, cursos de capacitação, etc.
16	JOÃO PESSOA	Acredito que eles, apesar de não serem os mais confiáveis, apresentam as informações de forma clara e coerente além de facilitar a leitura e o reconhecimento
29	JOÃO PESSOA	Nem sei onde estão esses murais
39	JOÃO PESSOA	Porque sempre tem algo interessante e que pode me ajudar.
42	JOÃO PESSOA	porque as considero importantes também, e as vezes não estão no site do ifpb, como por exemplo simposios, conferencias cursos etc.
63	JOÃO PESSOA	São muitos para sair lendo é difícil. Deveria ter um central com todas as informações
64	CAJAZEIRAS	As noticias mais recentes sao sempre divulgadas nos murais.
71	PATOS	Observo sob orientação da coordenação, quando indagados sobre assuntos que encontram-se atrasados. Mas raramente utilizam do mural como deveriam.
72	MONTEIRO	É muito importante já que no campus Monteiro os editais não saí encaminhados para o site

78	CAJAZEIRAS	são precisas.
102	JOÃO PESSOA	Pois trazem informações que estão direcionadas às pessoas que de fato fazem uso dos serviços do IFPB diariamente.
103	CAMPINA GRANDE	costumam ser as mais importantes, como eventos, estágios, eleições, assistência estudantil. Coisas mais voltadas ao cotidiano acadêmico.
139	JOÃO PESSOA	Lá se encontram as notícias e avisos mais úteis e direcionados a certos grupos, por exemplo, os murais na entrada para as salas do ensino médio contém avisos sobre olimpíadas, eventos, etc, que estes podem participar, enquanto no pátio chamadas mais gerais, murais no bloco de informática com ofertas na área de TI.
167	LUCENA	As informações geralmente são ultrapassadas
170	SOUSA	Por curiosidade e por conter informações que os administradores do Site do IFPB ( <a href="http://www.ifpb.edu.br">www.ifpb.edu.br</a> ) achariam desnecessário sua colocação no mesmo.
180	JOÃO PESSOA	Pois acredito que também seja muito importante observá-los, algumas vezes eles possuem informações que o site da instituição não tem.
191	NÃO DECLARADO	Cada setor tem uma maneira de difundir a comunicação. A informação que é difundida dentro de uma instituição de ensino que chama a atenção do aluno é um cartaz bem elaborado com uma notícia que chame o aluno para a leitura. Se pensarmos em uma empresa esse processo de difundir a informação é realizada por emails.  Saber qual o público e não fugir de algumas premissas é fundamental.
199	JOÃO PESSOA	Os murais não são atrativos, quase sempre as informações divulgadas através deles, passam despercebidas.
202	PICUÍ	Porquê é uma informação segura e mais fácil o acesso a informação.
238	JOÃO PESSOA	Na maioria das vezes está cheio de lixo ideológico.
284	PICUÍ	pois sempre tem coisas importantes no murais, e também pode ter algo que mim interesse.
293	SOUSA	São os mais acessíveis.
296	PICUÍ	São editais, com uma letra pequena e muitas informações que não da tempo ficar lendo. As informações do mural deveriam ser avisos pequenos com a informação do link para lê o edital completo.
348	CAJAZEIRAS	Para ficar informadas dos eventos que estão para ocorrer no if (olimpíadas, semana de ciências e tecnologia e entre outros.)
405	CAMPINA GRANDE	Sou muito ocupado para ver se um mural foi atualizado, hoje em dia esse tipo de divulgação não é tão efetivo quanto as redes sociais.
406	JOÃO PESSOA	Acho importante esse contato direto as informações sem necessidade de estar ligado a um meio eletrônico diretamente.
440	MONTEIRO	Por que é o meio de mais contato com o aluno.

445	SOUSA	Provavelmente a coordenação vê a dificuldade dos alunos em encontrar notícias sobre o instituto e vêem nos murais uma boa opção e atualizam. Por isso costumo observar.
457	CAJAZEIRAS	Está acessível na dependência da cantina e quando vc busca além de tantas imagens bonitas da natureza no IF cajaziras , está ali o mural pra alegrar a pessoa e deixar o tempo passar com informações . Não deveriam tirar aquele mural e sim digitaliza-lo como um touch screen , rumo ao futuro.
498	SOUSA	Porque os murais do IFPB sempre contém informações importantes como:congresso, palestras, provas de monitoria, recardo da assistente social,ou seja, todo papel presente neste mural neste instituto tem o objetivo de avisar aos alunos sobre o que se passa no local onde estudam.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

É importante frisar que os murais no IFPB não são, em sua maioria, geridos pela comunicação organizacional da Instituição, exceto os murais eletrônicos que estão dispostos no campus João Pessoa, gerenciados pela Coordenação de Multimeios do campus. Sendo assim, as informações contidas nesses veículos são alimentadas pela comunidade acadêmica da Instituição, ou pelos próprios servidores, no caso dos murais que ficam nos respectivos setores, não havendo nenhum tipo de padronização ou instrução que venha a disciplinar o uso desses espaços.

Algumas justificativas trazidas pelos estudantes da instituição são bastante perspicazes e contundentes para as nossas análises. A maioria delas abordou a questão da acessibilidade desse veículo para o trânsito de informações na Instituição.

Diante disso, é bastante curioso que em uma Instituição de ensino tecnológico, um veículo analógico seja caracterizado como o que tenha maior acessibilidade. Duas questões podem ser analisadas nesse caso: a primeira diz respeito a dificuldade em acessar as informações contidas nos outros canais de comunicação da instituição, como é o caso da acessibilidade ao site, bastante criticada no decorrer do trabalho, e a segunda, sobre a dificuldade que se tem em divulgar informações através dos outros meios de comunicação oficiais do IFPB.

Passe-se a observar no quadro 12 as motivações dos servidores para a utilização dos murais da instituição.

**QUADRO 12** – Opinião dos servidores sobre as informações contidas nos murais do IFPB

SERVIDOR	LOTAÇÃO	RESPOSTA
2	MONTEIRO	Sem atualização
8	JOÃO PESSOA	Mural geralmente é uma ferramenta de divulgação entre o Instituto e aluno.
11	ITABAIANA	Porque essas informações que muitas vezes são desorganizadas pela própria gestão, para que não possamos entender diversos instrumentos legais e as só publicam para dizer que publicizaram.
32	REITORIA	Há informações não publicadas no canal oficial
33	JOÃO PESSOA	Tais murais contém muita poluição visual.
42	PATOS	Porque nele circulam informações internas importantes, como horários de aula e atendimentos nos setores. Há também informações sobre eventos na instituição e fora dela.
62	REITORIA	Sempre estão desatualizados e desorganizados, sem uma mínima preocupação de classificação da disposição das informações por interessados, temas e ordem cronológica de datas.
75	CAMPINA GRANDE	Pois pode ter informações que internas do Campus, que não estão colocadas no site.
79	JOÃO PESSOA	Porque sempre estou com pressa nos corredores, a informação não chama atenção e a instituição não disponibiliza informações nesse meio
85	JOÃO PESSOA	Acho ainda fundamental, pena que não existe um mural de divulgação científica dos trabalhos desenvolvidos no IFPB
98	CABEDELO	Considero um meio de comunicação próximo
100	CAMPINA GRANDE	São institucionalizados
111	CABEDELO	Porque, muitas vezes, eles são mais atualizados do que o site dos campi, por exemplo.
113	JOÃO PESSOA	Devido a desorganização dos murais, excesso de informações, falta de acompanhamento e retirada dos anúncios passados e poluição visual.
114	JOÃO PESSOA	Para ver se há alguma novidade, mas infelizmente, na maioria das vezes os murais tem notícias antigas, notícias sem ligação com a academia. O mural não cumpre o papel informativo que poderia ter.
118	CABEDELO	Para me manter atualizada em relação ao que está acontecendo em âmbito institucional.
122	JOÃO PESSOA	Estão desatualizadas nos murais. Ninguém cuida dos murais.
130	JOÃO PESSOA	Acho importante e às vezes não são publicadas no site, tipo: congressos, encontros, reuniões sindicais, datas de eventos de pequena repercussão, etc.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

A opinião dos servidores diverge um pouco do que expressa os alunos. Alguns servidores acreditam que os murais são veículos mais voltados à comunicar para os alunos. Outros criticaram a desatualização e a falta de alguns conteúdos nos outros veículos oficiais, o que os leva a buscar informações nos murais, que, na

maioria das vezes, encontram-se muito desorganizados e com muitas matérias ultrapassadas.

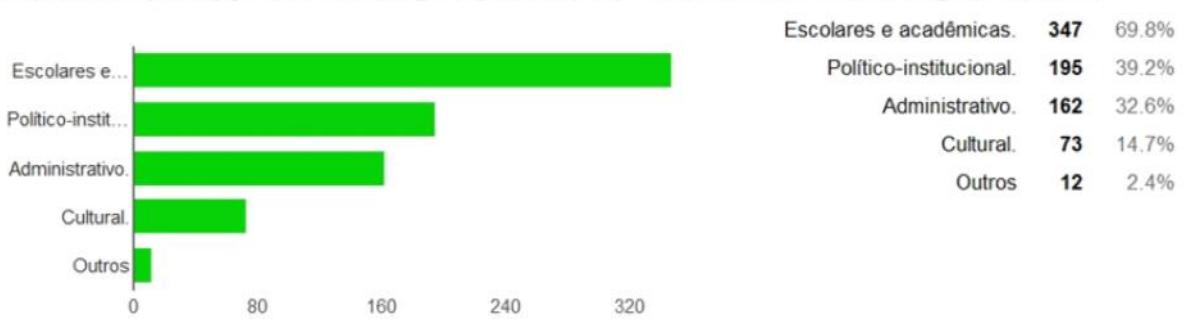
Com relação ao conteúdo dessas informações e intentando suprir lacunas com relação ao tipo de material que é percebido como sendo publicizado com maior frequência pelo site, veículo de maior alcance da instituição, segundo dados da pesquisa, questionou-se sobre as principais publicações que são observadas pelos usuários do veículo.

Tentando compreender o trânsito da comunicação organizacional no IFPB e o conteúdo que é transportado pelos diversos setores da instituição, buscando, com isso, estabelecer relações entre os dados coletados, o Gráfico 44, a seguir delineado, intentou resgatar a percepção dos alunos quanto ao conteúdo que é veiculado com maior ênfase pelo site institucional.

Quando indagados sobre o cerne do conteúdo das informações que são veiculadas no site do IFPB, 69,8% dos alunos afirmou tratar-se de informações escolares e acadêmicas, 39,2% acreditam que predominam assuntos político-institucionais, 32,6% reconhecem o tema administrativo como sendo predominante, 14,7% asseguram que a cultura é o foco principal das informações publicadas pelo site do IFPB e 2,4% acreditam que o foco das publicações do site da instituição é outro.

**GRÁFICO 44 – Características das informações contidas no site do IFPB na ótica dos alunos**

**4.5) Em sua percepção, as informações publicadas pelo site do IFPB, via de regra, têm foco:**



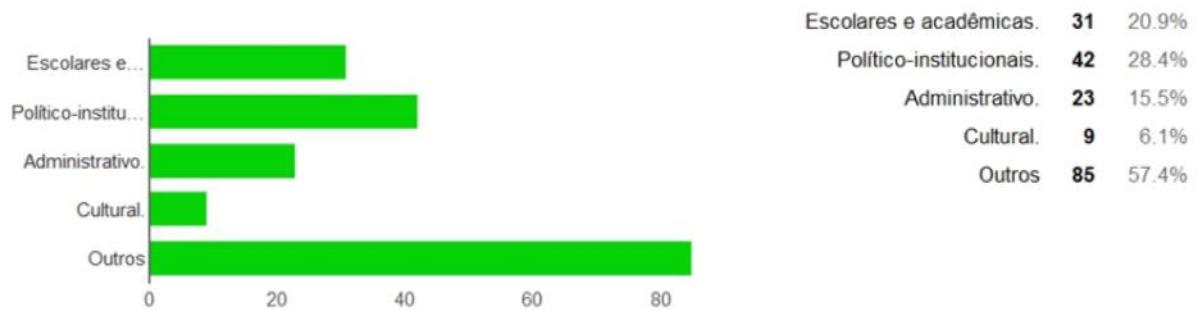
**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

A maioria dos respondentes servidores, como observa-se no Gráfico 45, ou seja, 57,4%, afirmou que, via de regra, as informações contidas no site da instituição tem como foco outros assuntos, 28,4% disseram que as informações tem cunho

político-institucional, 20,9%, escolares e acadêmicas, 15,5%, administrativas, e 6,1%, culturais.

**GRÁFICO 45 – Características das informações contidas no site do IFPB sob a ótica dos servidores**

**4.5) Em sua percepção, as informações publicadas pelo site do IFPB, via de regra, têm foco:**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

A inadequação do conteúdo publicado no site da Instituição contribui sobremaneira para o fomento de redes de comunicação informal, o que vem a ser extremamente temerário, uma vez que aquela acaba por deixar de suprir os seus setores com a informação necessária à plena e efetiva execução das suas atividades, contribuindo para uma baixa produtividade e o sentimento de engessamento institucional (TORQUATO REGO, 2013).

Outro fator importante a ser observado e que impacta diretamente na formação das redes informais de comunicação é o excesso de comunicação do tipo instrumental de forma descendente, inibindo e bloqueando as ações expressivas de comunicação, que, por falta de canais para chegarem ao topo, se processam horizontalmente, ensejando a criação de redes informais de comunicação, gerando pontos de tensão e desvirtuando os aspectos normativos.

## 5.5 Discutindo a percepção dos públicos sobre a eficiência dos processos comunicacionais em relação à produção e publicização de informações internas.

Neste segmento, abordou-se uma série de questionamentos, com o intuito de perceber a efetividade da produção dos conteúdos produzidos e publicados nos veículos de comunicação interna do IFPB.

As questões versam sobre público, acessibilidade, tipificação, disposição, interatividade, entre outros aspectos que envolvem a comunicação organizacional no Instituto Federal da Paraíba.

Para Kunsch (1997), uma gestão estratégica da comunicação realmente ocorre quando obtém êxito em seus objetivos, harmonizando as necessidades da organização com a dos principais públicos, mediante uma comunicação simétrica de mão dupla.

A questão 5.1 procurou identificar a qualidade dos veículos de comunicação da instituição, mediante a análise do conteúdo por eles veiculados e o público que ele pretende alcançar, conforme apresenta o Gráfico 46 a seguir.

**GRÁFICO 46 – Adequação dos meios de comunicação aos públicos na avaliação dos alunos**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Como pode ser observado, a maioria dos alunos (47,8%) afirmam que poucas vezes são publicadas informações do seu interesse nos canais de comunicação da Instituição, 39,4% acreditam que várias vezes são publicadas informações de seu interesse nos canais de comunicação institucional, 12,2% disseram que sempre são publicadas informações de seu interesse nos canais de comunicação institucional, e apenas 1,2% percebem que nunca são publicadas informações de seu interesse nos canais de comunicação institucional.

Sabendo que a comunicação organizacional desenvolve como tarefa precípua a gestão do trânsito das mensagens nas organizações, investigando a sua função de informar, agregar, influenciar e motivar a organização, pois comunicação implica em interação dos indivíduos, ou seja, relação (GOLDHABER, 1991).

Sem que haja essa identificação entre o conteúdo propagado e o indivíduo a quem essa comunicação está sendo direcionada, essa relação não se efetua, contribuindo para um distanciamento cada vez maior entre a Instituição e os seus públicos.

Quanto aos servidores, quando questionados sobre os conteúdos publicados pela instituição, 52,7% deles declaram que, várias vezes são publicadas informações de seu interesse nos canais de comunicação institucional do IFPB, 38,5% disseram que poucas vezes são publicadas informações de seu interesse nos canais de comunicação institucionais, 5,4% disse que sempre e 3,4% que nunca são publicadas informações de seu interesse nos canais de comunicação da instituição, conforme detalha o Gráfico 47 abaixo.

**GRÁFICO 47 – Adequação dos meios de comunicação aos públicos na avaliação dos servidores**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Por esse motivo, Oliveira (2004), propõe um modelo de comunicação organizacional voltado para o dialogo, de uma dinâmica argumentativa. A comunicação organizacional pressupõe um *locus* dialógico e contribui para o desenvolvimento de processos igualitários de acesso e disseminação da informação. Cabe aos gestores ter a sensibilidade para identificar os aspectos que distanciam os públicos das mensagens transitadas e efetivar as modificações necessárias, seja no veículo ou na mensagem.

Nos Gráficos 48 e 49, alunos e servidores foram interpelados sobre o êxito na busca por informações de que necessitavam nos canais de comunicação do IFPB. Um percentual de 66,3% dos alunos dizem encontrar as informações que buscam nos veículos de comunicação institucional e 34,7% não as encontram. Dos servidores respondentes, 61,2% afirmam encontrar as informações quando buscam os meios de comunicação institucional e 39,5%, não.

**GRÁFICO 48** – Nível de acessibilidade dos meios de comunicação do IFPB na avaliação dos alunos

**5.2) É comum você encontrar informações de que precisa quando busca nos canais de comunicação do IFPB?**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

**GRÁFICO 49** – Nível de acessibilidade dos meios de comunicação do IFPB na avaliação dos servidores

**5.2) É comum você encontrar informações de que precisa quando busca nos canais de comunicação do IFPB?**

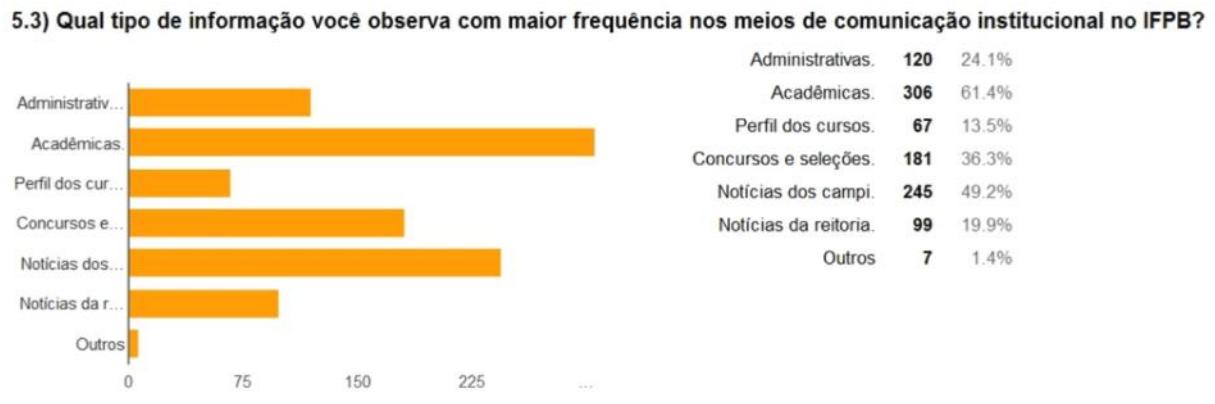


**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Alguns respondentes marcaram as duas opções, o que gerou uma distorção no percentual apresentado.

O Gráfico 50 abaixo apresenta dados acerca dos tipos de informação observados com maior frequência nos meios de comunicação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. Assim, a maioria dos alunos (61,4%) acreditam que a maior parte das informações contidas nos meios de comunicação da Instituição são acadêmicas, 49,2% observam mais notícias dos campi, 36,3% sobre concursos e seleções, 24,1%, administrativas, 19,9%, notícias da reitoria, 13,5%, perfil dos cursos, e 1,4%, outros tipos de informações são vistas com maior frequência nos meios de comunicação do IFPB.

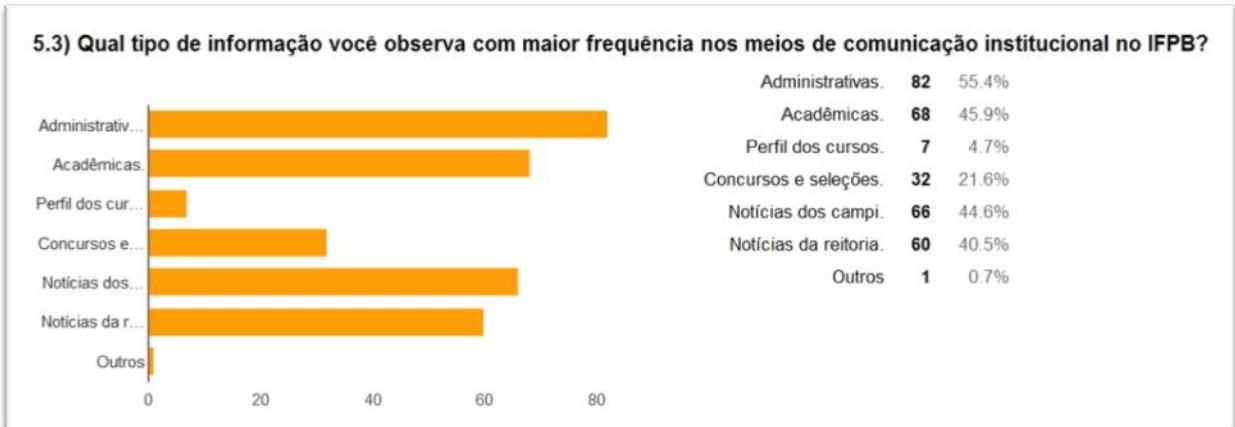
**GRÁFICO 50 – Tipificação das informações institucionais do IFPB na avaliação dos alunos**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Já quanto a este aspecto, 55,4% dos servidores afirmaram que observam com maior frequência nos meios de comunicação da Instituição as informações de cunho administrativo, seguido dos acadêmicos (45,9%), notícias dos campi (44,6%), notícias da reitoria (40,5%), perfil dos cursos (4,7%), e outros (0,7%). Todas estas informações constam do Gráfico 51 *retro* mencionado.

**GRÁFICO 51 – Tipificação das informações institucionais do IFPB na avaliação dos servidores**



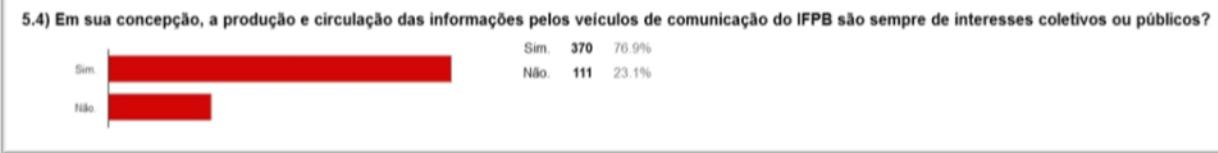
**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Os Gráficos 52 e 53 representam as respostas de alunos e servidores sobre os aspectos que envolvem a produção e circulação das informações institucionais pelos veículos de comunicação do IFPB.

Percebe-se, majoritariamente, que alunos e servidores concordam que a maioria das informações produzidas e que circulam pelo Instituto tem interesses coletivos ou públicos, pois 76,9% dos alunos e 63,3% dos servidores optaram por

essa resposta. Já 23,1% dos alunos e 36,7% dos servidores discordam desse ponto de vista.

**GRÁFICO 52 – Perfil das informações institucionais do IFPB na avaliação dos alunos**



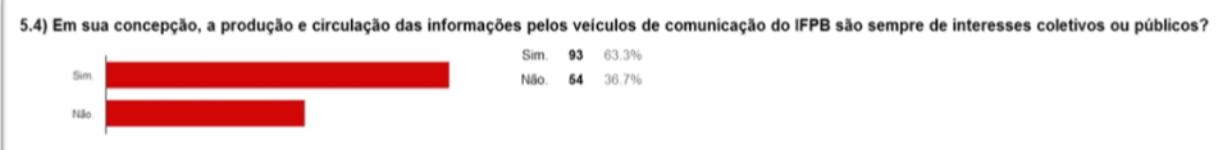
**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

A comunicação organizacional precisa conter características que vão permitir uma maior efetividade nas suas ações na instituição, para tanto, precisa ser sistemática, integralizada e adaptável. Ou seja, existe a necessidade de uma modificação nos fluxos e processos comunicacionais e nas estruturas formais até então vigentes, para a instauração de um ambiente facilmente acessível, que propicie uma comunicação de mão dupla, em que práticas e instrumentos são instituídos buscando participação e transparência entre os funcionários envolvidos nos processos e fundamentalmente entre todos os setores, principalmente os da área de comunicação.

No entanto, apenas a estruturação de políticas de comunicação integrada, não é suficiente para que esse processo se efetive. É preciso a democratização da comunicação interna e que a participação dos funcionários seja prática e não exceção, e esse seja um processo que flua naturalmente no instituto, ou seja, que esteja indissociavelmente ligado a essência do processo de gestão da instituição.

O conteúdo das informações propagadas pelo IFPB precisa ser visto como uma produção coletiva, construído à várias mãos, de forma que seja perceptível a todos os envolvidos a sua contribuição nesse processo. Cada um precisa identificar a sua participação nesse sistema de construção da comunicação institucional, e para tal, a análise do perfil das informações veiculadas é fundamental, denotando o sentimento de pertencimento do servidor ao que é disseminado.

**GRÁFICO 53 – Perfil das informações institucionais do IFPB na avaliação dos servidores**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Incentivados a justificarem as suas respostas, os alunos expuseram no Quadro 13 algumas das principais considerações, a seguir delineadas.

**QUADRO 13 – Opinião dos alunos sobre o perfil das informações institucionais do IFPB**

ALUNOS	CAMPUS	RESPOSTA
3	JOÃO PESSOA	As vezes, deveria ter mais divulgação dentro da Ifpb por meio de panfleto, divulgação nas salas.
9	JOÃO PESSOA	Informações confusas e de difícil acesso, quando não irrelevantes
13	JOÃO PESSOA	Creio apenas que deveria haver uma maior clareza nas informações no que diz respeito aos processos institucionais. Por exemplo, o processo de colação de grau. No próprio site da Instituição poderia haver um fluxograma que mostrasse o passo a passo que o discente deveria fazer para dar entrada no referido processo. Entre outras questões burocráticas.
40	JOÃO PESSOA	Trazem um pouco de tudo, contudo de maneira desorganizada.
47	JOÃO PESSOA	De certa forma as informações contidas lá... são bastante coerentes
63	JOÃO PESSOA	Muitas coisas de interesse dos estudantes não é divulgado e quando é já está quase terminando os prazos
68	JOÃO PESSOA	Sinto a necessidade de novidades sobre meu curso.
75	MONTEIRO	Porque as informações dispostas no site dão prioridade a apenas aos campi maiores, não divulgando as produções dos campus menores, a exemplo, o campus Monteiro.
107	CAJAZEIRAS	Sempre destinados ao público geral
114	JOÃO PESSOA	Essa é difícil de explicar mas fala muito sobre o que o reitor está fazendo, tem muito jogo político no meio
121	CABEDELO	As informações sempre são de interesse dos alunos e dos demais que compõe o IFPB.
142	CAMPINA GRANDE	Nem sempre as informações postas no site são de grande interesse dos alunos, em especial os de cursos superiores.
162	JOÃO PESSOA	Abrange todos que trabalham ou estudam na instituição e todo público externo que queira obter informação de interesse próprio no que tange a ingresso na instituição como estudante, funcionário, entre outras informações.
167	LUCENA	Algumas vezes são para autopromoção
183	JOÃO PESSOA	Porque falam da Instituição, logo interessa àqueles que dela fazem parte: alunos, professores e servidores técnicos-administrativos.
185	JOÃO PESSOA	por que dizem respeito aqueles que fazem parte da instituição, porém seria enriquecedor que estas informações pudessem ser hierarquizadas de forma a atender também públicos específicos na instituição.
191	NÃO DECLARADO	É importante um aluno conhecer o que está o cercando, para poder criar um pensamento crítico a cerca de qualquer que seja o conteúdo. Nada melhor que isso ocorra com as informações do órgão que tem a função de educar e ensinar para o mundo.
213	CAJAZEIRAS	sempre trazem assuntos que interessam a maioria.

222	JOÃO PESSOA	De modo geral, as informações que o IFPB disponibiliza em seus meios de comunicação, são de interesse dos docentes e discentes do instituto.
235	JOÃO PESSOA	Tenho a impressão de que ainda há uma preocupação maior em divulgar a reitoria do que os cursos.
236	JOÃO PESSOA	As matérias são direcionadas ao corpo funcional do IFPB
299	CAJAZEIRAS	Aluno não se interessa por politica, seja ela qual for.
301	CAJAZEIRAS	Porque as vezes, as informações que circulam pela instituição, são de interesse dos divulgadores, fatos esses que muitas vezes não interessam aos alunos.
307	PICUÍ	Eles deixam aberto a qualquer pessoa, e são bem objetivos e transparentes.
318	JOÃO PESSOA	A linguagem utilizada sempre aborda o colectivo.
338	CAMPINA GRANDE	Por se tratar de um site de uma instituição federal, ele deve na maioria das vezes haver esse direcionamento para conteúdos de assuntos coletivos. E é isso o que acontece.
362	JOÃO PESSOA	Pois nunca vi material tendencioso nos focando contra ou a favor
376	CAJAZEIRAS	Interesse público, pois no IFPB-cajazeiras existem projetos que não envolvem somente alunos ou servidores da intituição, mas também pessoas da comunidade ou estudantes de outras intituições.
380	JOÃO PESSOA	Muitas vezes são produções meramente políticas.
387	JOÃO PESSOA	Na maioria das vezes, só se fala das "conquistas" da reitoria, que nem sempre beneficiam de fato a instituição.
393	JOÃO PESSOA	Tem muita coisa chata circulando. N me interessa em nada. Assuntos da reitoria. Parece um jornal vintage, mas sem receitas e fotos legais. Precisam mudar o site. Ter um novo layout. Deixar de ser brega.
400	CAJAZEIRAS	Porque estão sempre ligadas ao ifpb e geralmente interessam a alguém que faça parte dele, seja aluno,professor,funcionário ou egresso.
430	CAMPINA GRANDE	Existem informações que não são de total interesse coletivo.
457	CAJAZEIRAS	Minha escola , e meu orgulho é nela postulo minha visão de futuro,. Nela crio minha dependência de futuro, e vejo o interesse público .
469	JOÃO PESSOA	Eles postam mais sobre : uma equipe foi fazer extensão ou uma palestra em tal lugar , os alunos não se " importam " com isso
502	CAMPINA GRANDE	Existem coisas politicas nas informações, que acabam sendo promoção pessoal.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Como observa-se, as respostas trouxeram como justificativas mais representativas: dificuldade no acesso, clareza nas informações, conteúdos irrelevantes, desorganização, excesso de jogo político e autopromoção.

Tomasi e Medeiros (2010, p. 22), trazem algo muito contundente sobre a definição dos públicos a que uma informação é direcionada. Acerca disso prelecionam que:

definir o receptor de uma mensagem não é tarefa simples. Se ele está disperso, aumenta a dose de complexidade para sua definição precisa. Um comunicador consciente e cuidadoso evita a exposição de sua mensagem a pessoas que não tem interesse em atingir.

Nesse aspecto, as questões sobre o interesse das informações publicadas pelos canais oficiais da Instituição têm como propósito verificar a adequada produção e disseminação das informações institucionais, de acordo com o público a que se destinam.

Igualmente ao exposto pelos alunos no Quadro 13 e 14 a seguir, os servidores trouxeram as suas justificativas com relação ao perfil das informações veiculadas pela Instituição. As críticas versaram sobre: autopromoção, personificação excessiva e promoção política da reitora.

**QUADRO 14 – Opinião dos servidores sobre o perfil das informações institucionais do IFPB**

SERVIDOR	LOTAÇÃO	RESPOSTA
4	CAMPINA GRANDE	Majoritariamente, é de interesse público.
7	JOÃO PESSOA	Porque em alguns casos se resumem a auto-promoção pessoal e não de setores, da instituição como um todo.
11	ITABAIANA	Recentemente, foi colocado um link acerca do primeiro ano de mandato do reitor atual, achei uma personalização excessiva
22	CAJAZEIRAS	Tratam de assuntos relacionados a instituição.
25	PATOS	Muitas vezes servem apenas de promoção da reitoria e não retrata a realidade dos campi.
28	REITORIA	Muitas vezes são assuntos de interesse de grupos ou até mesmo individuais
34	JOÃO PESSOA	Embora tenha muito coisa de política que visa colocar em evidência alguma pessoa
40	REITORIA	Buscam informar a população do IFPB com notícias de diversas vertentes.
42	PATOS	Porque envolvem conteúdos para servidores, estudantes e outros envolvidos com ou interessados em conhecer a instituição.
45	REITORIA	Quer-me parecer que há muita autopromoção. As notícias mantém tom elogioso e que promete o profissionalismo.
49	SOUSA	São informações para atender o público em geral ou sua clientela e não específico para atender a área administrativa.
50	SOUSA	COMUNICAÇÃO É IMPORTANTE, DESDE QUE TENHA ALGO QUE NÃO ENVOLVA SÓ POLÍTICA DE GESTÃO DO REITOR E DOS CAMPI.
54	REITORIA	E sua grande maioria, são informações institucionais. Com raras exceções.
57	REITORIA	Muitas vezes o foco da informação é desviado para para a administração e não para os fatos. Todos os dias são postadas notícias no site, mas, á destaque para as atividades que estão sendo desenvolvidas nos cursos, nos projetos de extensão, nas pesquisas. Estas ações têm pouca visibilidade.

69	REITORIA	não é SEMPRE. na maioria das vezes é sim. mas existe muita informação pessoal.
81	JOÃO PESSOA	Mais ou menos, são mais voltadas para interesse do servidor e alunos
87	CAMPUS AVANÇADO CABEDELO CENTRO	Todas dizem respeito ao funcionamento do Instituto, que é público.
98	CABEDELO	Coletivo acadêmico, ou seja, para quem trabalha ou estuda no instituto, mas para comunidade extensa se mostra pouco eficiente
105	JOÃO PESSOA	Porque tratam de assuntos da comunidade interna e algumas vezes são informações que são publicadas para que a sociedade tenha conhecimento do que é realizado pela instituição.
113	JOÃO PESSOA	Muitas informações dão a impressão de promoção individual, quando expõe os nomes das pessoas à frente da coordenação ou setor responsável. Em se tratando de uma Instituição Pública é preciso maior imparcialidade nas notícias.
114	JOÃO PESSOA	Na maioria das vezes, percebo que são divulgações de eventos que já aconteceram, como uma maneira de enaltecer alunos ou professores (o que também é válido). Mas a notícia passa a ser informativa sobre o que já aconteceu e não divulgando o que ainda está por acontecer, de forma a convidar a comunidade a participar.
126	JOÃO PESSOA	São relacionadas à instituição.
134	SOUSA	Deve ser de interesse público.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Dadas às informações levantadas a respeito do caráter do conteúdo publicizado pelos veículos de comunicação organizacional no IFPB, é fundamental a compreensão de que

uma opinião rigorosamente pública só pode estabelecer-se, pelo contrário, à medida em que ambos os setores de comunicação passam a ser intermediados por aquele outro, que é o da “publicidade crítica”. Certamente, uma tal mediação só é possível, hoje, numa ordem de grandeza sociologicamente relevante, por meio da participação de pessoas privadas num processo de comunicação formal conduzido através das esferas públicas internas às organizações. Uma minoria de pessoas privadas já pertence, como membros, aos partidos e às associações públicas. A medida que tais organizações permitem uma esfera pública interna não só a nível de funcionários e administradores, mas em todos os níveis, existe então a possibilidade de uma correspondência recíproca entre as opiniões políticas das pessoas privadas e aquela opinião quase-pública (HABERMAS, 1984, p. 287).

Com o intuito de verificar e melhor compreender o intercâmbio de informação, proporcionado pelos veículos de comunicação organizacional no IFPB, analisou-se as respostas dispostas nos Gráficos 54 e 55 abaixo.

**GRÁFICO 54** – Nível de interação do público com os veículos de comunicação do IFPB na avaliação dos alunos



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

**GRÁFICO 55** – Nível de interação do público com os veículos de comunicação do IFPB na avaliação dos servidores



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Dos dados apresentados, constata-se que a maioria de alunos e servidores não ficou satisfeita com o resultado final ou com a qualidade das informações publicizadas, quando sugeriram pautas para os canais oficiais do IFPB. Assim, 84,8% dos alunos e 56,3% dos servidores não ficou satisfeito, contra 15,5% e 43,7% que ficaram satisfeitos.

Contribuindo com o aprofundamento do tema, os alunos foram incentivados a justificar a sua resposta, e para a qual apresenta-se algumas das opiniões mais representativas, conforme exposto na Quadro 15 abaixo.

**QUADRO 15** – Opinião dos alunos sobre a possibilidade destes sugerirem publicação de informações nos canais de comunicação do IFPB

ALUNO	CAMPUS	RESPOSTA
3	JOÃO PESSOA	Não sugeri e muito menos sabia que podia sugerir.
9	JOÃO PESSOA	Não há forma de fazer tal sugestão, ou pelo menos nenhuma que fosse facilmente encontrada.
39	JOÃO PESSOA	Porque eles publicaram e ficou muito bom. Também, no outro dia eu observei vários colegas comentando sobre a notícia
63	JOÃO PESSOA	Nunca sugeri, para falar a verdade nem sabia que poderia
71	PATOS	Disseminar os cursos de extensão de línguas para os alunos. Mas infelizmente são desvalorizados e insuficientes.
87	JOÃO PESSOA	Erraram informações.
94	SOUSA	Demoram demais pra publicar as coisas e só fazem isso a noite salvo engano

111	CAJAZEIRAS	Pois acredito que os servidores que cuidam destas questões, principalmente os repórteres, são bastante competentes no que fazem
169	JOÃO PESSOA	Nunca sugeri porque não sei onde eu posso sugerir.
184	JOÃO PESSOA	Porque não há o devido cuidado com a informação, nem o interesse em uma verdadeira divulgação!!
191	NÃO DECLARADO	A reportagem agregou tudo o que eu gostaria de passar para a comunidade.
227	SOUZA	As informações demoram a ser transmitidas.
278	PICUÍ	Nunca Sugerí , por que quando procuro já está lá. ( Mesmo que poucas vezes eu ache o tema)
298	SOUZA	Texto sem informações relevantes, indicações superficiais, penso que quando a pessoa vai escrever sobre algo, ela tem que pelo menos estudar e ter um pouco de propriedade sobre o que escreve.
332	CAMPINA GRANDE	O feedback foi quase instantâneo.
515	JOÃO PESSOA	notificaram de forma errado. o texto ficou bem confuso.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Dentre os principais problemas apresentados pelos alunos com relação as informações sugeridas por eles para serem publicadas pelos canais de comunicação oficiais da Instituição encontra-se o desconhecimento desse canal de contato com a comunicação institucional, a insatisfação com o conteúdo publicado, erros nas informações postadas e a falta de interesse em divulgar essas informações.

Assim como o grupo de alunos, os servidores que propuseram temas para serem veiculados nos meios de comunicação organizacional da Instituição não ficaram satisfeitos com o produto que foi publicado.

O Quadro 16 apresenta a motivação das respostas dos servidores, contidas no Gráfico 55.

**QUADRO 16 – Opinião dos servidores sobre a possibilidade de estes sugerirem publicação de informações nos canais de comunicação do IFPB**

SERVIDOR	LOTAÇÃO	RESPOSTA
4	CAMPINA GRANDE	O atendimento foi satisfatório.
7	JOÃO PESSOA	Porque, em algumas vezes, já trocaram o sentido como o fato realmente aconteceu ou foi informado.
9	CAMPINA GRANDE	Foram fiéis a divulgação solicitada.
19	SOUZA	Há muitos campi e pouco espaço para colocar todas as notícias no site. Nem sempre as sugestões são aceitas. Quando são, ótimo, nada a reclamar. É preciso ter uma página para cada Campus, além do espaço concedido na página inicial.
33	JOÃO PESSOA	Acho que deveria haver uma disponibilidade maior dos meios (TV, Rádio etc.). Acredito até que, pelo pouco que vi, a TVIFPB realiza um trabalho

		técnico muito bom. Contudo, o recurso é pouco explorado pela comunidade.
42	PATOS	Porque a informação foi repassada como solicitado.
44	REITORIA	Pouca ênfase, textos com erros e/ou distorcidos.
56	CABEDELO	Sempre fui atendida prontamente.
61	CAJAZEIRAS	Nem sempre se publica o que pedimos e não conhecemos os critérios de corte, censura e retenção da notícia. Não conheço política de notícias dentro do IFPB.
68	REITORIA	As informações foram poucas e não contemplaram corretamente os dados que precisariam contemplar.
80	JOÃO PESSOA	Algumas vezes as informações são distorcidas e precisam ser corrigidas e publicadas novamente.
87	CAMPUS AVANÇADO CABEDELO CENTRO	Escrevi o texto e foi publicado na íntegra
110	CABEDELO	Demorou e quase não fazia mais sentido ser publicado.
114	JOÃO PESSOA	Porque o setor de comunicação foi ágil e cobriu o evento conforme o esperado.
122	JOÃO PESSOA	O resultado foi diferente do sugerido.
125	JOÃO PESSOA	Nunca é considerada, aliás nunca se define pauta com a participação ampliada
138	PICUÍ	A ASCOM sempre nos atende.
144	CAJAZEIRAS	Existe certo engessamento para mudanças.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

As justificativas informam, entre outros motivos, o atendimento insatisfatório, a falta de espaço específico nos veículos de comunicação para a publicização do conteúdo solicitado, erros nos textos e informações distorcidas, falta de clareza nos critérios de corte e censura das informações, atraso na publicação, bem como certo engessamento para mudanças.

Por isso, a disseminação de informações que envolvam a Instituição e o público devem estar presentes no processo comunicativo, sendo fundamental para o equilíbrio desses interesses, pois “a interação comunicacional dialógica potencializa a construção de sentido no ambiente interno e externo uma vez que garante o espaço para discutir e debater aspectos políticos e as decisões organizacionais” (ALMEIDA, 2005, p. 35).

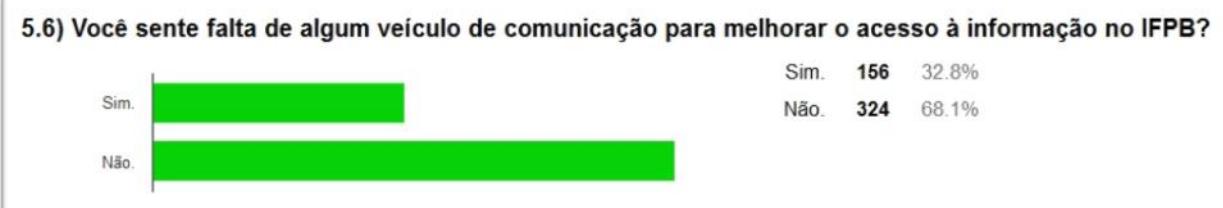
Outro aspecto a ser abordado, e um dos mais complexos que envolve a comunicação organizacional, é o pertinente à escolha do canal a ser utilizado para a

propagação da informação e quantificação desses canais na Instituição. Acerca disso, Tomasi e Medeiros (2010, p. 22) ministram que

como são muitos os canais à disposição do profissional para estabelecer uma comunicação, cabe-lhe a análise do canal mais adequado às suas necessidades. A decisão sobre que meio utilizar para suas comunicações é uma das mais complexas de todo o planejamento de comunicação.

Questionados sobre o quantitativo de canais de comunicação no IFPB, a maioria dos alunos respondeu que os veículos de comunicação do IFPB são suficientes, pois 68,1% não sente falta de nenhum outro veículo de comunicação na instituição e 32,8% diz sentir esta falta para melhorar o acesso a informação na instituição, conforme emada do Gráfico 56.

**GRÁFICO 56** – Necessidade de adequação no número de veículos oficiais de comunicação do IFPB na avaliação dos alunos



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Os alunos que responderam sentir falta de algum veículo de comunicação organizacional no IFPB, foram incentivados a especificar qual o tipo de veículo que gostariam que estivesse presente naquele. A maioria dos respondentes afirmou que gostaria de um *Whatsapp* institucional, e outros, que gostariam que a Instituição disponibilizasse aplicativos para a comunicação. O rádio também foi citado como uma necessidade por parte dos alunos. Outras respostas, com menor frequência, foram: jornal, vídeo aula, revista e TV.

Os servidores, em percentual majoritário, afirmou não sentir falta de nenhum meio de comunicação na Instituição para expandir a publicização da informação pelo IFPB. Deste modo, 63,2% não sentem carência de outros instrumentos, contra 37,5%, que acreditam que deveriam existir outros meios de comunicação no IFPB para expandir a comunicação institucional.

**GRÁFICO 57– Necessidade de adequação no número de veículos oficiais de comunicação do IFPB na avaliação dos servidores**

**5.6) Você sente falta de algum veículo de comunicação para expandir a publicização da informação pelo IFPB?**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Os servidores que afirmaram sentir falta de algum veículo de comunicação intitucional no IFPB, apresentaram como maioria das respostas a TV, a Rádio e o Whatsapp.

Relativamente ao nível de satisfação com os veículos de comunicação do IFPB, o Gráfico 58 indica que a maioria dos alunos afirmou estar satisfeitos com as informações dispostas pelos veículos de comunicação do IFPB. Dessa maneira, 66,7% declararam estar satisfeitos e 34,4% não estão satisfeitos.

**GRÁFICO 58 – Nível de satisfação dos alunos com os veículos de comunicação do IFPB**

**5.7) Você está satisfeito(a) com as informações dispostas pelos veículos de comunicação do IFPB?**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Os servidores opinaram contrariamente aos alunos nesse quesito, haja vista que 59% dos respondentes não está satisfeito com as informações dispostas pelos veículos de comunicação do IFPB, e 41% deles estão satisfeitos. Estes dados constam do Gráfico 59.

**GRÁFICO 59 – Nível de satisfação dos servidores com os veículos de comunicação do IFPB**

**5.7) Você está satisfeito(a) com as informações dispostas pelos veículos de comunicação do IFPB?**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

O nível de satisfação/insatisfação com um canal ou veículo de comunicação organizacional, pode estar relacionado com alguns fatores que envolvem o próprio veículo ou a má utilização desse meio, ocasionando uma dispersão inadequada da mensagem.

Uma comunicação eficiente exige um planejamento estratégico da comunicação, que leva em conta a natureza dos canais jornalísticos e sua integração aos canais das comunicações gerenciais e administrativas. Isto é, deve-se levar em conta a realidade de todas as formas de comunicação na organização (TORQUATO REGO, 2013).

Uma comunicação eficiente gera contentamento nos usuários da Organização, em especial tratando-se de instituição de cunho educativo.

Com relação à satisfação, os quadros 17 e 18 exprimem as justificativas de alunos e servidores quanto a satisfação com os veículos de comunicação organizacional no IFPB,

**QUADRO 17** – Aspectos de satisfação dos alunos com as informações contidas nos veículos de comunicação do IFPB

ALUNO	CAMPUS	RESPOSTA
3	JOÃO PESSOA	As vezes, deveria ter mais divulgação dentro da Ifpb por meio de panfleto, divulgação nas salas.
9	JOÃO PESSOA	Informações confusas e de difícil acesso, quando não irrelevantes
12	JOÃO PESSOA	As vezes não sei onde procurar.
13	JOÃO PESSOA	Creio apenas que deveria haver uma maior clareza nas informações no que diz respeito aos processos institucionais. Por exemplo, o processo de colação de grau. No próprio site da Instituição poderia haver um fluxograma que mostrasse o passo a passo que o discente deveria fazer para dar entrada no referido processo. Entre outras questões burocráticas.
26	JOÃO PESSOA	Pois disponibilizam as informações úteis e necessárias para nós estudante.
63	JOÃO PESSOA	Muitas coisas de interesse dos estudantes não é divulgado e quando é já está quase terminando os prazos
67	CAJAZEIRAS	Em partes, pois em dadas situações as informações costumam ser descaracterizada como pertencente a dado campus ou em geral como mencionado anteriormente.
70	PATOS	em algumas partes de nossos estudos precisamos de algum tipo de informações em tal horário que não estamos no ifpb. portante seria mais eficiente se tivéssemos essas informações nesses horários.
71	PATOS	Eletrônicos sim, internos não.
80	JOÃO PESSOA	É preciso mais antecedência na divulgação de algumas coisas. Como eventos que envolvem os alunos. Lembro que no ano passado foi lançado um edital para uma competição de robótica onde os participantes tinham que fazer tudo em uma semana. Tempo muito curto.

94	SOUSA	Acho que cada Campus podia ter um site particular.
102	JOÃO PESSOA	Porque são claras, focadas e objetivas.
111	CAJAZEIRAS	No geral encontra-se satisfeito pois no geral consigo encontrar as informações que me interessam, porém é fato que ainda pode melhorar
139	JOÃO PESSOA	Não! Muitas da notícias irrelevantes para o público geral, todas não apresentam o conteúdo de forma concisa e de fácil procura para que busca saber de tópicos em específico.
147	CABEDELO	Estou satisfeito com as informações, mas não com a estrutura oferecida.
152	JOÃO PESSOA	Deixa de lado as necessidades dos alunos, e expõe eventos que já passaram. Precisamos de uma parte do site que seja sobre eventos ligados aos institutos
156	JOÃO PESSOA	Atende as exigências básicas.
162	JOÃO PESSOA	Por que satisfazem meu interesse quando necessito delas...
165	JOÃO PESSOA	Faltam detalhes importantes em algumas notícias e também informações mais relevantes para o público discente.
183	JOÃO PESSOA	Em geral, encontro informações relevantes.
192	JOÃO PESSOA	Podia melhorar dando enfase ao que "mais" existe no Campus. Acho que muitos ficariam surpresos com o que ele pode oferecer e "onde encontrar ou ter acesso".
221	PICUÍ	Falta mais comunicação entre alunos e professores
233	JOÃO PESSOA	Satisfazem minhas necessidades; apesar de serem organizadas da pior forma possível. Geralmente em ordem alfabética.
235	JOÃO PESSOA	Porque são muito caóticas, politizadas e dispersas.
239	PICUÍ	Por que estão sempre atualizando as notícias e deixando-nos bem informado.
263	MONTEIRO	Porque o site não é organizado, perdemos muito tempo procurando e geralmente não encontramos a informação, ja perdi a matricula para o curso de ADS por não receber a informação que estava na 1º chamada e não encontrar tal no site.
288	JOÃO PESSOA	Porque as notícias são sempre relevantes, confiáveis e divulgadas antecipadamente e nos ajudam a compreender o andamento dos processos no instituto.
307	PICUÍ	Porque fico por dentro de tudo que está acontecendo. Estou satisfeito.
316	JOÃO PESSOA	As informações são dispostas no site e muitos dos funcionários não sabem tirar suas dúvidas com relação aos assuntos. Informações desincontradas.
338	CAMPINA GRANDE	Deveria haver um maior fluxo de informação à respeito de vagas de estágios em empresas, tendo em vista que muitos alunos saem do instituto sem perspectiva de trabalho.
370	PICUÍ	Porque esclarecem com maior facilidade dúvidas que surgem e questionamentos.
384	MONTEIRO	Veículos de informações nós temos agora só falta o interesse dos responsáveis procurarem atualizar as informações no site ou em outros meios.
389	CAJAZEIRAS	O que me é necessário tem no site, outras dúvidas consigo tirá-las pessoalmente na coordenação.
391	SOUSA	Por que há a necessidade de ser um site mais aberto para os alunos ( com ouvidoria), ter acesso a tudo que acontece no IFPB e também que

		possam divulgar mais os cursos do IFPB e os trabalhos dos seus estudantes.
402	JOÃO PESSOA	Coisas de interesse dos alunos muitas vezes não são publicadas. Apenas coisas sobre reitoria. Hoje por exemplo precisei ligar para saber se haviam adiado o feriado do dia 28 para o dia 30 pois não achei no site.
413	CABEDELO	Sempre estamos bem informados.
441	JOÃO PESSOA	Porque elas são mais que completas. Trazem aquilo que nos é necessário, tais como notícias sobre ponto facultativo, eleições e abertura de inscrições para cursos de extensão, além de adicionais informativos como conquistas de alunos dos campi que nos motivam.
498	SOUSA	Porque muitas vezes não mostra as coisas claras.
507	JOÃO PESSOA	É PRECISO INOVAR, CREIO QUE UMA REORGANIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES NAS MÍDIAS DIGITAS (SITES, REDES SOCIAIS, ETC.) SEJA O PONTO ESTRATÉGICO PARA UMA MELHOR DISPOSIÇÃO E CIRCULAÇÃO DESSAS INFORMAÇÕES.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

As principais críticas/insatisfações relatadas pelos alunos (Quadro 17) apontam para: informações confusas, difícil acesso, poucas informações de interesse dos alunos, conteúdo caótico, politizado e disperso.

Já o grupo dos servidores (Quadro 18) traz as seguintes queixas: desorganização, excesso de informações sobre a reitoria, faltam informações voltadas para os alunos, e privilégio de algumas áreas em detrimento de outras.

**QUADRO 18 – Aspectos de satisfação dos servidores com as informações contidas nos veículos de comunicação do IFPB**

SERVIDOR	LOTAÇÃO	RESPOSTA
12	CABEDELO	Poderia ser mais organizado e dispor de maneira mais intuitiva os documentos mais utilizados.
13	CAJAZEIRAS	Só é apresentado o que é de interesse da reitoria
30	JOÃO PESSOA	Na maioria das vezes não as encontro facilmente
32	REITORIA	Desorganização
34	JOÃO PESSOA	falta foco as informações mais para a vida acadêmica e não administrativas
40	REITORIA	Atende ao que eu espero do site.
47	CAMPINA GRANDE	O site precisa ser completamente repensado.
51	REITORIA	Principalmente o site que nos mantém atualizados sobre as notícias dos campi e da Reitoria.
57	REITORIA	O direcionamento das pautas precisam ser ampliado para dar visibilidade a tríade, ensino, pesquisa e extensão, que fazem parte da missão do IFPB.
58	JOÃO PESSOA	Falta informação sobre o cotidiano da Instituição. Exemplo: porque parou as obras do refeitório?

61	JOÃO PESSOA	Prefiro me calar.
64	REITORIA	O site necessita urgentemente de ser melhor organizado e os servidores/setores responsabilizados por sua área no site e atualização das informações de suas responsabilidades.
69	REITORIA	para um instituto de educação não tem muita informação que se volte para o aluno.
78	CAMPINA GRANDE	São bem publicizadas
87	PICUÍ	Atendem as minhas necessidades.
99	CABEDELO	Apesar de achar que o uso também de outros meios de comunicação expandiria as informações sobre a Instituição, eu estou satisfeita com o veículo de informação do IFPB
111	CABEDELO	Há privilégio de algumas áreas em detrimento de outras. Muitas vezes a equipe de comunicação confunde-se com assessoria pessoal de servidores.
114	JOÃO PESSOA	Em geral, falta no IFPB um trabalho de maior comunicação física dos espaços, Ex; Chega-se no Hall de entrada e o visitante não sabe se vai para a direita ou esquerda. Qualquer pessoa que venha a primeira vez no IFPB tem a impressão de estar em um labirinto. Um ou mais totens (que poderiam ser desenvolvidos pelos próprios cursos de eletrotécnica) poderiam conter informações úteis como: mapa de localização, histórico do IFPB, telefone das coordenações, notícias do site, etc.
140	CAJAZEIRAS	Atende, no geral, a este propósito.
142	CAMPINA GRANDE	Geralmente são do meu interesse

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Dando prosseguimento às análises do conteúdo levantado através da pesquisa, solicitou-se aos respondentes que apontassem sugestões para a melhoria da comunicação organizacional no IFPB. Como forma de tornar a análise mais objetiva, separou-se algumas respostas, que podem ser observadas no Quadro 19, a seguir.

**QUADRO 19 – Sugestões dos alunos para a melhoria da comunicação do IFPB**

ALUNO	CAMPUS	RESPOSTA
2	JOÃO PESSOA	Maior comunicação entre Assessoria de Comunicação do IFPB e Centros Acadêmicos dos Cursos. Isso possibilitaria uma disseminação mais centrada de informações.
9	JOÃO PESSOA	Alguém que saiba o que está fazendo
26	JOÃO PESSOA	A maneira como as informações, editais e notícias ficam disponibilizadas para comunidade.
29	JOÃO PESSOA	Gente trabalhando pra atualizar com frequência, e um site completamente remodelado e bem trabalhado. Existe o curso de Sistemas para Internet na instituição e aquele site é o exemplo dado aos alunos?? Tem que melhorar bastante. Sem falar no Q-acadêmico por que ai ninguém entra em TSI.

40	JOÃO PESSOA	Categorizar as informações, pra facilitar a busca por determinada notícia.
47	JOÃO PESSOA	A cor e o tamanho da fonte.
48	JOÃO PESSOA	A radio pois nem sabia que a propria existia.
70	PATOS	capacitações dos funcionários do ifpb
73	CAJAZEIRAS	Informações detalhadas sobre os cursos, um site q integre todos os campus de maneira organizada.
94	SOUZA	Cada campus ter seu site, eu sei que cada um tem um espaço, mas vejo pouca publicada dos outros.
102	JOÃO PESSOA	A utilização da página do facebook com mais frequência e com as informações sendo atualizadas de igual modo no site e no facebook.
139	JOÃO PESSOA	Uma integração entre os que comunicam e a quem se comunica, de modo a saber o que interessa ao público, explicando melhor esses tópicos de interesse
142	PATOS	A simplicidade na interface do site. Colocar informações relacionadas a cursos superiores de maneira mais completa. Procurar sempre noticiar aos alunos e professores, congressos, palestras, cursos e seminários.
152	JOÃO PESSOA	COMUNICAR SOBRE COISAS QUE IRÃO ACONTECER, E NÃO OS QUE JÁ ACONTECERAM. O PROBLEMA CENTRAL DO SITE E DO INSTITUTO É ESSE, A DIFICULDADE EM DESENTERRAR INFORMAÇÕES SOBRE EVENTOS, EDITAIS ETC
162	JOÃO PESSOA	Se for em relacao a informacoes repassadas por pessoa Veracidade,clareza e objetividade se for por meio da tecnologia pra mim esta tudo bem...
167	LUCENA	Informações claras e separadas por graduação, pós, etc.
171	JOÃO PESSOA	Acredito que persistir na divulgação desses meios de comunicação, muitos não sabe que existem alguns meios de comunicação da Instituição.
174	CAMPINA GRANDE	Melhorar a disposição estrutural do site,incluir wathsapp como meio de comunicação, fazer manutenção nos telefones da instituição.
179	SOUZA	Acho que deveríamos ser chamados de vez em quando , presencialmente para uma conversa informal sempre que possível.
185	JOÃO PESSOA	Atualização mais constante de notícias tanto da reitoria quanto dos campi, canais de interatividade através de logins no qacademico ou mesmo canais de mensagens instantâneas e disponibilização de contato direto com setores através de telefones institucionais e emails com implantação inclusive de um controle por protocolo..
203	CAJAZEIRAS	Na minha opinião nada, o site é eficiente.
207	JOÃO PESSOA	Assiduidade do pessoal da coordenação do meu curso à noite.
235	JOÃO PESSOA	Politicar menos, divulgar menos a reitoria e sim o IFPB e suas atividades, dar um valor ainda maior para os alunos e professores, divulgando suas pesquisas e artigos.
242	MONTEIRO	Que o pessoal das cordenadorias se reportem mais com o alunado.
291	CAJAZEIRAS	uma tv passando as informações necessárias principalmente no intervalo das aulas e pessoas informando em cada sala
301	CAJAZEIRAS	A instituição, a parte administrativa, deve para de pensar/buscar apenas interesses próprios e pensar nos alunos, que dão nome e renome a instituição.
307	PICUÍ	Para mim está bom. Talvez posteriormente pense em algo que vise melhorar. Mas num contexto geral, estão de parabéns.

330	CAJAZEIRAS	Aumentar o meio de divulgação dessas informações, como a ideia dos apps para celulares.
342	JOÃO PESSOA	Nada, acredito já ter uma grande circulação de informações.
348	CAJAZEIRAS	Poderia haver notícias mais voltadas para informar os alunos das coisas que estão para acontecer, pois percebo que em grande parte das vezes eles dão maior foco em noticiar eventos acontecidos.
376	CAJAZEIRAS	Reativação da rádio ifob-cajazeiras.
408	JOÃO PESSOA	Informação do que os diversos setores administrativos estão fazendo e produzindo, para com essa transparência podermos julgar a eficiência das diversas partes do corpo técnico. Sem essa transparência se elimina do processo as partes responsáveis pela crítica e se facilita a criação de bolhas administrativas que infelizmente acabam sugando do instituto, seja financeiramente, seja pelo peso da máquina burocrática.
422	CAMPINA GRANDE	Melhor assistência para esclarecer eventuais dúvidas que na maioria das vezes são "esclarecidas" pelos próprios alunos podendo, até, não estar correta.
438	MONTEIRO	Contratar jornalistas para todos os campi existentes e não postar eventos demagogos
449	SOUSA	Transparência. Por exemplo: Minhas indagações sobre as aulas práticas no curso de técnico em segurança do trabalho, pois estou no 4º período e até o presente não houve manifestação dos coordenadores sobre a realização de aulas práticas e conhecimento de equipamentos e materiais existentes no IFPB.
453	SOUSA	Falta clareza do financeiro, do que é empregado no IF, do que estamos dando prioridades e o que estamos deixando de investir.
467	JOÃO PESSOA	MELHORAMENTO NA COMUNICAÇÃO ,ATUALIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES EM QUESTÃO AS DUVIDAS DOS ALUNOS. PRINCIPALMENTE DA PARTE DE COORDENAÇÃO.
469	JOÃO PESSOA	Acho que um jornal que circule pela instituição
481	JOÃO PESSOA	Maior divulgação das informações, tem setores que fazem as coisas muito escondidas
507	JOÃO PESSOA	É PRECISO INOVAR, CREIO QUE UMA REORGANIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES NAS MÍDIAS DIGITAS (SITES, REDES SOCIAIS, ETC.) SEJA O PONTO ESTRATÉGICO PARA UMA MELHOR DISPOSIÇÃO E CIRCULAÇÃO DESSAS INFORMAÇÕES.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

As informações trazidas pelos alunos apontam alguns caminhos possíveis de serem trilhados pela comunicação organizacional do IFPB, a começar pelo estabelecimento de uma “maior comunicação entre Assessoria de Comunicação do IFPB e Centros Acadêmicos dos Cursos” (Aluno 2, campus João Pessoa), “a radio” (Aluno 48, campus João Pessoa), “informações detalhadas sobre os cursos” (Aluno 73, campus Cajazeiras), “a utilização da página do facebook com mais frequência” (Aluno 102, campus João Pessoa), “uma integração entre os que comunicam e a quem se comunica” (Aluno 139, campus João Pessoa), “COMUNICAR SOBRE COISAS QUE IRÃO ACONTECER, E NÃO OS QUE JÁ ACONTECERAM” (Aluno 152, campus João Pessoa), “melhorar a disposição estrutural do site, incluir

wathsapp como meio de comunicação, fazer manutenção nos telefones da instituição" (Aluno 174, campus Campina Grande), "assiduidade do pessoal da coordenação do meu curso à noite" (Aluno 207, campus João Pessoa), "politzar menos, divulgar menos a reitoria e sim o IFPB" (Aluno 235, campus João Pessoa), "uma tv passando as informações necessárias principalmente no intervalo das aulas" (Aluno 291, campus Cajazeiras), "informação do que os diversos setores administrativos estão fazendo e produzindo, para com essa transparência podermos julgar a eficiência das diversas partes do corpo técnico. Sem essa transparência se elimina do processo as partes responsáveis pela crítica e se facilita a criação de bolhas administrativas que infelizmente acabam sugando do instituto, seja financeiramente, seja pelo peso da máquina burocrática" (Aluno 408, campus João Pessoa), "falta clareza do financeiro, do que é empregado no IF, do que estamos dando prioridades e o que estamos deixando de investir" (Aluno 453, campus Sousa), "acho que um jornal que circule pela instituição" (Aluno 469, campus João Pessoa) e "É PRECISO INOVAR, CREIO QUE UMA REORGANIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES NAS MÍDIAS DIGITAS (SITES, REDES SOCIAIS, ETC.) SEJA O PONTO ESTRATÉGICO PARA UMA MELHOR DISPOSIÇÃO E CIRCULAÇÃO DESSAS INFORMAÇÕES" (Aluno 507, campus João Pessoa), entre outros.

Por isso, a comunicação organizacional,

a fim de atender a tais funções no sentido de formar democraticamente a opinião e a vontade, elas precisam, em primeiro lugar, estar organizadas em sua estruturação interna de acordo com o princípio da "publicidade" e possibilitar, institucionalmente, uma democracia intrapartidária ou intrínseca à associação: permitir uma comunicação sem perturbações e um uso público da razão. Deste modo, está assegurada a conexão de uma tal "publicidade" organizacional com a esfera pública de todo o público através do público acesso aos eventos internos do partido e da associação. Por fim, a atividade das próprias organizações, a pressão delas sobre o aparelho do Estado, mas também o exercício do poder entre elas, bem como uma ampla publicidade e as múltiplas relações de dependência e ramificações econômicas; a isso pertence, por exemplo, que as organizações da esfera pública permitam uma visão e um controle quanto à origem e a aplicação de seus recursos financeiros (HABERMAS, 1984, p. 244).

No Quadro 20, os servidores foram convidados a sugerir melhorias na comunicação organizacional no IFPB, como podemos observar abaixo:

**QUADRO 20 – Sugestões dos servidores para a melhoria da comunicação do IFPB**

SERVIDOR	LOTAÇÃO	RESPOSTA
----------	---------	----------

4	CAMPINA GRANDE	Evitar propaganda.
5	MONTEIRO	Constante atualização das informações, respeito aos prazos e organização das informações nos links dos setores.
7	JOÃO PESSOA	Melhorar a formatação do site e normatizar as exigências para a publicação de notícias.
14	SOUSA	Aprofundamento e abrangência de informações
19	SOUSA	Melhorar o site, padronizar os murais nas instituições, realizar atividades dentro das instituições para integrar os servidores novos com os antigos. E frequentemente o RH dos campus deveriam realizar atividades para integrar os setores, humanizando o ambiente de trabalho. Aliás, não deveriam ser mais chamados de RH, mas sim de Gestão de Pessoas.
23	CAMPINA GRANDE	Disponibilizar melhor as informações sobre os curso e dos documentos oficiais da instituição.
33	JOÃO PESSOA	Melhor utilização dos veículos existentes.
34	JOÃO PESSOA	falta foca as informações mais para a vida acadêmica e não administrativas
37	CAMPINA GRANDE	Ser simples, objetiva, relevante. Expressar o que realmente a comunidade tem necessidade de saber e excluir assuntos irrelevantes, que apenas dão volume de informações e obstruem os assuntos que realmente importam. O site deve ser melhor elaborado e dividido por campus, tal como o site do IFRN, por exemplo.
44	REITORIA	1) Notícias profissionais e isentas. 2) Seleção de matérias realmente relevantes para a Comunidade. Já vi serem noticiadas reuniões, isto é, coisas da labuta ordinárias, insignificantes.
49	JOÃO PESSOA	Ampliar o leque de áreas abrangidas pela cobertura dos meios de comunicação da instituição.
50	SOUSA	TRANSPARÊNCIA E QUE NÃO POSSA SER SÓ DE UM GRUPO AS MATÉRIAS NO SITE E SIM DE TODA A COMUNIDADE.
53	REITORIA	Um e-mail mala direta, bem resumido, com as notícias mais atuais do IFPB como um todo, de todos os campi
56	CABEDELO	Criar a assessoria de comunicação em todos os campi.
57	REITORIA	É necessário repensar a comunicação como sendo um instrumento da comunidade e não apenas da gestão.
65	SOUSA	Listas de emails com assuntos relacionados a todos os servidores.
70	JOÃO PESSOA	Atender ao interesse da maioria dos servidores.
72	CAMPUS AVAÇADO CABEDELO CENTRO	Retirar notícias de viagens e visitas. Melhorar a diagramação do site
74	JOÃO PESSOA	Emails informativos! mala direta com técnicos e professores
90	JOÃO PESSOA	Mais funcionários da área de comunicação
95	CAJAZEIRAS	Plano de gestão
99	CABEDELO	Estou satisfeita

105	JOÃO PESSOA	Dar mais visibilidade para atividade fim da instituição que é o ensino, bem como às atividades pesquisa e extensão.
111	CABEDELO	Cada campus precisa ter uma equipe de comunicação, com formação própria para atuar na área. Deve existir divulgação de editais de fomento a projetos internos e externos. As pró reitorias precisam ter seu espaço de divulgação ampliado para que se facilite o acesso a informação dos editais da instituição, aos eventos científicos, etc.
115	CAMPUS AVANÇADO CABEDELO CENTRO	Acredito que o e-mail, com Boletins semanais contendo as principais notícias, em especial aquelas que abrangem um grande público, complementaria os vazios. As universidades europeias se utilizam desse instrumento, não só com boletins semanais, mas com e-mails por demanda com notícias relevantes, como uma solenidade ou um evento.
121	JOÃO PESSOA	As TVs corporativas serem instaladas, haver mais espaço no site para publicação de informações dos campi, uma vez que, há um espaço reservado apenas para informações da reitoria.
125	JOÃO PESSOA	Criar conselhos de comunicação
132	SOUSA	Colocar acesso das Pró-reitorias e seus conteúdos na pagina principal.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Para melhorar a compreensão das sugestões trazidas pelos servidores, destacou-se algumas delas para a melhoria da comunicação organizacional no IFPB. Temos, “evitar propaganda” (Servidor 4, campus Campina Grande), “aprofundamento e abrangência de informações” (Servidor 14, campus Sousa), “melhorar o site, padronizar os murais nas instituições, realizar atividades dentro das instituições para integrar os servidores novos com os antigos. E frequentemente o RH dos campus deveriam realizar atividades para integrar os setores, humanizando o ambiente de trabalho. Aliás, não deveriam ser mais chamados de RH, mas sim de Gestão de Pessoas” (Servidor 19, campus Sousa), “melhor utilização dos veículos existentes” (Servidor 33, campus João Pessoa), “1) Notícias profissionais e isentas. 2) Seleção de matérias realmente relevantes para a Comunidade. Já vi serem noticiadas reuniões, isto é, coisas da labuta ordinárias, insignificantes.” (Servidor 44, Reitoria), “TRANSPARÊNCIA E QUE NÃO POSSA SER SÓ DE UM GRUPO AS MATÉRIAS NO SITE E SIM DE TODA A COMUNIDADE” (Servidor 50, campus Sousa), “um e-mail mala direta, bem resumido, com as notícias mais atuais do IFPB como um todo, de todos os campi” (Servidor 53, Reitoria), “cada campus precisa ter uma equipe de comunicação, com formação própria para atuar na área, Deve existir divulgação de editais de fomento a projetos internos e externos, As pró reitorias precisam ter seu espaço de divulgação ampliado para que se facilite o acesso a informação dos editais da instituição, aos eventos científicos, etc.” (Servidor 111,

campus Cabedelo), “as TVs corporativas serem instaladas, haver mais espaço no site para publicação de informações dos campi, uma vez que, há um espaço reservado apenas para informações da reitoria” (Servidor 121, campus João Pessoa) e “criar conselhos de comunicação” (Servidor 125, campus João Pessoa).

No quesito 5.9, os alunos foram convidados a indicar sugestões para os gestores da comunicação organizacional do IFPB. É possível observar-se ponderações representativas, conforme Quadro 21.

**QUADRO 21 – Sugestões dos alunos aos gestores da comunicação organizacional do IFPB**

ALUNO	CAMPUS	RESPOSTA
2	JOÃO PESSOA	1. Categorização do Portal 2. Busca de Conteúdo por texto e por períodos específicos de datas 3. Comunicação entre Assessoria de Comunicação e Centros Acadêmicos para melhor disseminação de informações direcionadas aos alunos. Por hora é só. Obrigado.
3	JOÃO PESSOA	Panfletagem, divulgação nas salas, ou o professores deveriam dar o aviso, uma rádio de avisos antes das aulas e nos intervalos.
9	JOÃO PESSOA	Repensem a forma de contato com seu público alvo
13	JOÃO PESSOA	Sugiro que os mesmos caminhem com maior proximidade às coordenações de cursos. E que os assuntos divulgados sejam também sugeridos pelos coordenadores de curso, pois estes, conhecem um pouco mais da realidade de cada área.
16	JOÃO PESSOA	Gostaria apenas de pedir que eles continuem evoluindo na propagação de informação através das mídias. E que parem de colocar avisos nos murais cuja inscrição já tenha passado.
28	CAJAZEIRAS	Fazer um sites de maior interesse para os alunos, algo interativo, cultural essas coisas.
31	CAJAZEIRAS	Aceitem aquele site por favor. Temos cursos de análise e desenvolvimento de sistema, design e mesmo assim aquele site ainda está com um design antigo e nada prático. Isso já seria bom o bastante.
40	JOÃO PESSOA	Bom, gostaria de agradecer pelo mix de assuntos que tratam a página, e por dar voz às demandas dos estudantes, como a publicação de repúdio do grêmio em torno da revolta com o gatinho encontrado semi vivo no campus. É importante que os vários atores do campus possam se expressar! E o site vem fazendo isso, de certa forma.
42	JOÃO PESSOA	gostaria de dizer que os coordenadores se aproximem mais dos alunos para saber quais suas dificuldades e que eles possam ajudar.
57	MONTEIRO	Um meio de comunicação mais fácil e de retorno rápido um email mãos ativo, pois as vezes procuramos contato email do IFPB e é difícil encontrar e a resposta demora muito
71	PATOS	Deveriam reunir-se somente com alunos e questioná-los a respeito das dificuldades enfrentadas, há professor que da nota "pela cara", caso não se agrade do aluno, manipula sua nota, isso aconteceu comigo e provei perante toda turma. O professor intrigou-se de mim por conta disso e ameaçou represálias para o próximo semestre. Procurei a direção, mas não me deram apoio.
73	CAJAZEIRAS	Evitem criar mais páginas web para o ifpb, unifiquem as informações em um único site, com abas para organizar o conteúdo. Se for necessário outras páginas, que o link delas estejam disponível no site

		principal.
80	JOÃO PESSOA	Primeiro dou os parabéns pelo trabalho, sei que não deve ser fácil coletar e organizar estas informações em meio as burocracias administrativas. Mas peço atenção aos detalhes que mencionei nas duas questões anteriores. Meu nome é Elves Sousa, Automação Industrial IFPB.
99	JOÃO PESSOA	Introduzir o CST SI para acompanhar e desenvolver um sistema semelhante ao Q_acadêmico que podesse ser melhorado constantemente e distribuído para todos IF em nível nacional (de forma facultativa, só utilizaria quem assim desejasse)
103	CAMPINA GRANDE	ao gestor do site, organize os editais do mais recente ao mais antigo, porque quando vamos procurar um edital recente ele está bem no final da página, e os do topo são de 2010 por ai
115	CAJAZEIRAS	Acrescentar Um lugar especial para duvidas, e que sejam respondidas online sobre informações no site, ou no whatzapp
123	CAJAZEIRAS	que buscassem visitar outros campis para também divulgarem noticias
124	JOÃO PESSOA	Vocês estão fazendo um bom trabalho comparado a outros. Vocês estão querendo sempre transmitir as informações, prezo muito o trabalho que estão fazendo
142	CAMPINA GRANDE	Você está fazendo um bom trabalho, mas se puderem tornar o site mais atualizado no quesito de funcionalidades e novidades, seria algo de extrema ajuda.
148	CABEDELO	Contratar servidores da área para todos os campi.
160	CAMPINA GRANDE	Alguma caixa de envio de mensagem no fim da página inicial do IFPB. Isso ajuda quando temos dúvida, circulamos por todo o site, e não temos para quem perguntar o que fazer! Sugiro isso, é muito útil e de grande ajuda.
162	JOÃO PESSOA	Marcacao de consultas para atendimento medico ou odontologico deveria ser sistematizado....
170	JOÃO PESSOA	Publicar informações sobre o desempenho médio dos alunos no Campus.
174	CAMPINA GRANDE	Melhorar a disposição estrutural do site, incluir wathsapp como meio de comunicação, fazer manutenção nos telefones da instituição.
185	JOÃO PESSOA	implantação de um serviço de atendimento que gere protocolos de atendimento através de um sistema virtual. atualização dos sistema virtual acadêmico (qacadêmico), que permite a interatividade com os diversos setores e trocas de mensagens. Atualização constante do site principalmente principalmente de notícias relacioanadas aos campi (onde acontece de fato a vida acadêmica). sistema. reestruturação do site de forma a facilitar o acesso às informações de forma mais prática.
216	JOÃO PESSOA	Que busquem realizar mais pesquisa, procurando saber a satisfação dos usuários dos meios de comunicação do IFPB
218	JOÃO PESSOA	FAÇAM UM WHATSAPP PELO AMOR DE GOD
235	JOÃO PESSOA	Foquem mais nos alunos e professores, divulguem ainda mais os cursos, as pesquisas, os artigos, as convenções em que o IFPB está ou vai participar. Divulguem mais o conhecimento científico, tantas inovações saem e permanecem no anonimato. Deem a eles uma chance. E aos professores também.
237	JOÃO PESSOA	Tenham mais clarezas nos textos.
247	CAJAZEIRAS	A atualização completa dos dados sobre o perfil dos cursos e do perfil dos docentes, tornando possível o acesso ao Currículo Lattes

		atualizado dos professores dos cursos de todas as modalidades e ainda, o incentivo à produção científica, servindo como motivação para os alunos crescerem academicamente.
254	SOUSA	Administraram a Instituição ainda como se fosse uma Escola Técnica, inclusive, como se fosse um bem pessoal, não aceitando críticas e perseguindo aqueles que lutam por melhorias coletivas. No entanto, vimos a evolução educacional ocorrendo no Brasil, há a necessidade de mudanças de paradigmas dos gestores e maior cuidado com o bem público.
269	SOUSA	Que possa ter mais transparência nas informações.
284	PICUÍ	que melhorassem os meios de comunicação, e tenta-se em colocar mas o jornal e tv ifpb nos campis.
295	CABEDELO	Vocês pretendem começar a trabalhar com qualidade? Ter um material gráfico bom pode começar a dar mais credibilidade a tudo na instituição. Explorem.
307	PICUÍ	Só gostaria que se houver alguma mudança nesses veículos de comunicação, deixasse os alunos informados, ou anexasse de alguma maneira em murais da instituição.
336	CAJAZEIRAS	consertem o botão "buscar" pq qnd se digita ele nao busca informações similares
345	PICUÍ	Disponibilizem um número exclusivo da instituição para a comunicação no whatsApp, pois a maioria dos alunos tem mais apreço por este tipo de comunicação, ou seja, quanto mais moderno melhor.
359	MONTEIRO	que passem nas salas comunicando
365	CAJAZEIRAS	Uma página ou algo em que a direção do campus ou professores pudesse interagir com os alunos, ou que publicassem com mais frequência as atualizações das notícias vinculadas a cada campus.
377	CAJAZEIRAS	Em primeiro lugar, dizer que a cada dia, eles procurem passar as informações o mais rápido que puder. Pois as vezes faltam informações que o cursista precisa saber.
384	CAMPINA GRANDE	Que eles procurem sempre atualizar todos os assuntos do IFPB não só os administrativos.
393	JOÃO PESSOA	Mostrem que existe gente no seu campus. Principalmente o curso de Design de Interiores está muito escondido. Vcs sabiam que são produzidas coisas bem legais por lá que são ótimos para melhorar a imagem de vcs? Eu sinceramente gosto do IFPB. Me sinto muito bem. Mas se querem sair frente, invistam em relacionamentos.
404	PATOS	A criação de algum Aplicativo Interativo Institucional, que notifique ao seu público sobre informações, e que faça-o interagir de forma à desenvolver o aprendizado e ajudar a melhorar à instituição, respondendo questionários livres.
406	JOÃO PESSOA	Enviar para os alunos uma solicitação de sugestões de informações para estar disponível para os mesmos periodicamente, para assim manter uma linha atualizada.
408	JOÃO PESSOA	Que, como o disposto em 5.8, existam meios (tais como relatórios) para que se possa entender com clareza qual a responsabilidade de cada setor e como a tem cumprido. A falta de transparência é extremamente negativa ao instituto.
418	PICUÍ	atenda o telefone sempre que toca e que tenha uma pessoa diariamente
423	JOÃO PESSOA	Primeiro parabeniza-los pela pesquisa, .Isso mostra a preocupação com o alunado e funcionamento da própria Instituição. Como sugestão: criar aplicativos informativos para celulares e que atendam às necessidades de um alunado jovem e atento as mudanças.
428	JOÃO PESSOA	No diretório de ingresso, dividir por programa, por exemplo PRONATEC, EJA, Ensino Técnico, Graduação. Da forma como esta, o usuário precisa conhecer anteriormente o IFPB, quais são seus

		programas para achar o edital. Para quem é novato e tem interesse ingressar no IFPB, o link processos em andamento é de difícil leitura. Deveria ser mais "intuitivo".
434	CAMPINA GRANDE	Que introduzam um chat no site.
441	JOÃO PESSOA	Investissem numa melhor administração da página oficial do facebook, pois há a possibilidade das informações serem compartilhadas entre os usuários. Divulgação em sala de cursos como o de libras, o qual perdi as inscrições por não prestar bem atenção aos murais, bem como algumas atrações culturais, nas quais se encaixam o teatro e o coral do IFPB, que muitas vezes já se apresentaram e muitos não sabem que existe. Isso porque o trabalho não é divulgado, o que é um desistímu! Espetáculo sem plateia não é espetáculo. Então a difusão desses eventos serve também de motivação para aqueles que estão em questão.
449	SOUSA	Que respondam os questionamentos dos internautas e poste um link exclusivo e na página principal do site do IFPB com as perguntas e respostas dos mesmos. Transparência é uma exigência que se impõe aos órgãos e gestores do patrimônio e erários públicos.
484	JOÃO PESSOA	Interação da gestão com os alunos, atualização de informações
503	CAMPINA GRANDE	Continuem realizando o bom trabalho que vêm fazendo.
507	JOÃO PESSOA	REORGANIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES NAS MÍDIAS DIGITAS (SITES, REDES SOCIAIS, ETC.) SEJA O PONTO ESTRATÉGICO PARA UMA MELHOR DISPOSIÇÃO E CIRCULAÇÃO DESSAS INFORMAÇÕES. REESTRUTURAÇÃO DE GUIAS DE ACESSO NO SITE DO IFPB DE MODO A DIRECIONAR O PÚBLICO ALVO PARA AQUILO QUE LHESS INTERESSA, OU SEJA, FACILITAÇÃO AO ACESSO À INFORMAÇÃO.
514	CAMPINA GRANDE	Falem mais dos problemas, não omitam esse tipo de coisa. Prezando por uma boa imagem, moldam as críticas a seu favor, tirando a essência da própria crítica que seria o construtivismo.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Pelo que foi ponderado nas respostas trazidas como sugestões dos alunos para os gestores da comunicação organizacional no IFPB, percebe-se uma inquietação no que diz respeito à disposição das informações contidas no site da Instituição, adequando os conteúdos e segregando-os por temas, melhorando assim, o sistema comunicacional do referido veículo.

Outra demanda levantada foi à aproximação entre os veículos e seus públicos, disponibilizando canais de retorno para que haja uma comunicação bidirecional, construída através do diálogo entre os alunos, os centros acadêmicos, as coordenações dos cursos, entre outros.

Também foram sugeridas a criação de uma caixa para dúvidas no próprio site da Instituição, bem como, a disponibilização de serviços, como a marcação de

consultas através de meios eletrônicos e a criação de aplicativos para dispositivos móveis com fins pedagógicos e institucionais.

As demais sugestões tratam sobre a transparência nas ações da comunicação, assim como da gestão do IFPB de forma geral. Essa possibilidade poderia englobar também o desempenho acadêmico e institucional, trazendo alguns dados, como por exemplo, os dados disponibilizados no SUAP, para os servidores.

Alguns alunos aproveitaram para trazer demandas sobre a comunicação interpessoal na Instituição que, em um primeiro momento, não estariam diretamente ligadas aos veículos de comunicação daquela, mas que com a implementação das sugestões propostas pelos discentes poderiam ser sanadas.

Por fim, a realização desta pesquisa de opinião foi vista como uma demonstração de sensibilidade por parte da comunicação organizacional do IFPB, com o intuito de procurar suprir essas necessidades da comunidade estudantil da Instituição.

No Quadro 22, observam-se as principais sugestões trazidas pela categoria dos servidores, visando a melhoria da gestão da comunicação organizacional no IFPB.

**QUADRO 22** – Sugestões dos servidores aos gestores da comunicação organizacional do IFPB

SERVIDOR	LOTAÇÃO	RESPOSTA
2	MONTEIRO	Melhorar o planejamento das ações, com antecedência.
5	MONTEIRO	Entendo o esforço da gestão para organizar as demandas, porém alerto que o nosso site parece caduco e necessita de atualizações profundas. Sugiro até a construção de um novo portal, mais atualizado e interativo. Além disso, a publicação de informações via e-mail também auxiliaria no conhecimento das informações. Não faço referência a todo tipo de notícias, mas sugiro que as decisões administrativas mais relevantes sejam repassadas para o e-mail institucional.
9	CAMPINA GRANDE	Que efetuem mais pesquisas dessas, com mesas redondas com os servidores
19	SOUSA	É preciso democratizar mais, descentralizá-la. Cada Campus deveria ter um profissional de Jornalismo, Web Designer, e o pessoal de TI dos campus deveriam dar suporte na manutenção e atualização do site.
23	CAMPINA GRANDE	Falta de uma consulta com a comunidade para avaliação de pontos que podem ser melhorados.
28	REITORIA	É um processo em constante construção e transformação. Deve ser traçado primeiramente uma política de comunicação que norteie todo o planejamento e ações de comunicação, respaldando e tornando o trabalho dos servidores mais profissional. É importante também que a comunicação aja de forma integrada com os demais setores e com seus públicos

		estabelecendo um canal constante de diálogo. Ressalto também que para pôr em prática as melhorias é necessário uma equipe maior, tendo em vista que o número de servidores nestes setores é pequeno.
37	CAMPINA GRANDE	Que seja mais isenta em relação a gestão.
42	PATOS	É um trabalho muito abrangente e tem sido feito a contento. Mas sempre é necessário melhorar.
47	CAMPINA GRANDE	O site precisa ser completamente repensado.
49	SOUSA	Expandir as comunicações para todas as áreas afins da instituição.
50	SOUSA	FALTA UMA GESTÃO MAIS IGUALITÁRIA, TRANSPARENTE E PARA TODOS. QUE AS NOTÍCIAS NÃO SEJAM SÓ DO ZÉ, DO RAIMUNDO E DO ANTÔNIO, QUE SEJAM DAS OUTRAS PESSOAS TAMBÉM.
56	CABEDELO	Acredito que boletins mensais dos campi poderiam facilitar a divulgação interna e alimentar o site geral do IFPB.
57	REITORIA	A gestão da comunicação adota uma postura centralizadora, não abrindo espaço para novas ideias.
62	REITORIA	É uma comunicação centralizadora, anti-democrática e totalmente comprometida em promoção do Reitor.
67	JOÃO PESSOA	Falta integrar os seguimentos dos Docentes, Discentes e Servidores na busca do planejamento organizacional que enfatize a comunicação como principal veículo que conduzirá ao alcance de metas e objetivos.
69	REITORIA	comunicação organizacional é pra decidir também, inovar, não apenas para dizer sim a tudo o que a gestão, gestores acham que é comunicação.
71	CABEDELO	Que cada campi tivesse um ou mais profissionais responsável pelo setor de comunicação para que os demais não ficassem dependendo dos poucos servidores que existem no campus João Pessoa e que torna-se "problemática" a comunicação.
78	CAMPINA GRANDE	Produção e distribuição de um jornal impresso
80	JOÃO PESSOA	Precisamos entender que a comunicação é muito importante no nosso trabalho, principalmente por trabalharmos para o público em geral. É necessário pensar a questão da comunicação e tomar decisões coletivas e assertivas com a comunidade institucional.
94	REITORIA	Parabéns pelo bom trabalhos que vem realizando.
103	CAJAZEIRAS	A equipe de comunicação do IFPB é bastante qualificada, cabe à gestão ouvi-los para obter um leque maior de idéias, em seguida tomar as decisões cabíveis. Pensar nos meios de comunicação do IFPB como ferramenta de divulgação do nosso Instituto ao público, não apenas informações internas. As notícias de destaque devem atrair quem está fora, além de informar quem está dentro. As notícias de interesse interno devem ter local específico de menor visibilidade, pois quem for até elas irá procurar com mais afinco, já quem é externo à rede verá apenas coisas atrativas. (uma visão mais propagandística).
105	JOÃO PESSOA	Precisa ser mais voltada para a área acadêmica.
114	JOÃO PESSOA	O IFPB precisa deixar de ser somente divulgador passivo de eventos passados, mas a comunidade pessoense precisa saber o que é o IFPB, desvinculando a imagem de marca presente de "antigo CEFET". Até quando? Esta divulgação pode se dar presencialmente (Dia de portas abertas, participação dos cursos

		(em feiras de profissões, divulgações na TV, etc)
115	CAMPUS AVANÇADO CABEDELO CENTRO	Atualmente, o número de meios de comunicação aumentou fortemente, o que demanda tempo. Acredito, que a gestão de comunicação do IFPB esteja fazendo um bom trabalho, que pode ficar ótimo, caso busque preencher os vazios e automatizar ações de compartilhamento de informações através dos maior número possível de meios de comunicação.
132	SOUSA	Mais agilidade para responder as demandas dos Campi do interior

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

A melhoria no planejamento e nas ações institucionais no campo da comunicação organizacional, com vistas a antecipar possíveis problemas que possam surgir, foi um das sugestões enviadas pelos servidores para a melhoria na gestão daquele aspecto no IFPB.

Outra demanda não menos importante foi a reestruturação do site institucional, dotando-o de mecanismos de pesquisa efetivos, dispondo de um canal para o contato direto entre os públicos e os comunicadores, criando uma via expressa para o rápido trânsito de informações.

Essa via expressa contribuiria para a aproximação entre a Instituição e os servidores, podendo ser ainda maior, se houvesse a prática de reuniões periódicas para tratar sobre o tema, e que envolvesse todos os entes que formam a comunidade acadêmica do Instituto Federal da Paraíba.

O aumento no fluxo das informações institucionais se daria conjuntamente através do envio de uma *Newsletter*, ou seja, o envio de um email com o resumo das notícias da instituição em um determinado período.

Cabe destacar como outra sugestão, a circulação de um jornal impresso em todos os campi do IFPB, com assuntos mais voltados para a área acadêmica, descentralizando a produção e a veiculação das informações, contribuindo para uma maior isenção dos conteúdos publicizados, estabelecendo de fato a comunicação organizacional e não só uma divulgação organizacional.

Assim como no contexto comunicativo trazido por Habermas, onde o público, só consegue estabelecer-se enquanto dotados de opinião, através da criação de circuitos fechados da opinião quase pública, passa a ser intermediado por um setor informal das opiniões não-públicas, por meio de uma *publicidade crítica* feita em esferas públicas internas à organização (HABERMAS, 1984).

Através dos dados levantados na pesquisa, a comunicação no IFPB tem se caracterizado por ser transitada em via de mão única, de forma descendente, não permitindo a ampla participação da comunidade acadêmica da instituição.

Estabelecer uma relação mais próxima com os centros acadêmicos e as coordenações de cursos constituiria um fator de facilitação da emissão das informações para os discentes e docentes da Instituição, que cobraram uma maior representatividade nos assuntos que são veiculados pelos meios oficiais, contribuindo para uma comunicação mais participativa e comunitária.

Pensar a comunicação nos moldes de uma organização tão complexa como o IFPB, que atua desde o ensino médio até a pós-graduação, precisa contar com a participação dos envolvidos nos processos, integrando física e organizacionalmente os indivíduos. Sem a participação comunitária, dificilmente as ações de comunicação isoladamente vão ter o alcance esperado.

A ampliação no acesso às normas e aos documentos formais da Instituição precisa de uma publicização mais efetiva, adequando-se o formato, o meio e o público ao conteúdo a ser veiculado. Apenas a disponibilização do conteúdo em um único veículo, sem nenhum tratamento, não é suficiente, carecendo de campanhas que integrem diversos canais, ampliando didaticamente o acesso.

Os instrumentos normativos são os balizadores para que todos os processos ocorram na instituição, por isso, precisam estar disponíveis, e ainda mais, precisam ser conhecidos por todos.

Podemos observar nos questionários uma grande parcela dos respondentes, afirmando ter tido acesso às informações normativas e outros documentos formais da Instituição por fontes não oficiais, o que precisa ser visto com olhos atentos, sendo essa uma grande fonte de distorções e entraves nas organizações, dificultando o rápido fluir informativo.

Quando abordados acerca dos veículos de comunicação da instituição, o site parece ser o único canal de notícias institucional.

No entanto, justamente o canal mais acessado é o que mais críticas recebeu. A alta concentração de informações e o elevado quantitativo de acessos tendem a torná-lo desorganizado e congestionado, dificultando o acesso e o fluxo das informações.

Em contrapartida, observou-se o quase total desconhecimento de alguns veículos, como é o caso da Webrádio, por parte de alunos e servidores, e da Tvfpb,

por parte dos alunos; ou, ainda, pela pouca utilização, como o exemplo da página do Facebook institucional, por parte dos servidores.

A integração dos veículos existentes na instituição é fator preponderante para o trânsito fluido das informações e o amplo conhecimento do que é propagado naquela. A possibilidade de acessar os conteúdos institucionais em vários canais permite uma uniformização e o aumento na disseminação do conteúdo, atingindo uma parcela maior de interessados.

O material gerado pela comunicação organizacional no IFPB também foi objeto de algumas críticas, no que diz respeito à clareza e à objetividade.

As distorções geradas pela comunicação oficial alimentam a utilização de canais de comunicação informal, o que foi verificado através das diversas afirmações da utilização com fins institucionais, de aplicativos para a troca de mensagens instantâneas, por exemplo.

Esses dados vêm corroborar com a avaliação da eficiência dos canais de comunicação organizacional no IFPB. Muitos discentes afirmam que as informações publicadas pela instituição não são do seu interesse, e ainda que há o predomínio de informações administrativas nessas informações, revelando, nesse caso, uma ineficiência no processo comunicacional.

As críticas apresentadas, ainda trazem questões como: agilidade, necessidade de outros veículos de comunicação, sobretudo, aplicativos para dispositivos móveis que agilizem a troca de informações.

Por fim, alguns respondentes veem a pesquisa de opinião realizada como uma importante ferramenta para a Instituição, desempenhando o papel de catalisador no envio das demandas dos públicos institucionais e, ao mesmo tempo, possibilitando a ampliação dos canais comunicacionais e uma real efetividade da comunicação organizacional, proporcionando uma ampla participação comunitária.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação organizacional no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, fonte deste estudo, apresentou diversas características capazes de subsidiar gestores, profissionais, estudantes e demais interessados na temática, na árdua e relevante tarefa de otimizar os processos comunicativos em uma instituição de ensino da amplitude do IFPB.

Vários são os desafios apresentados pela pesquisa e desvelam as nuances que carecem de um aprofundamento e de proposições incisivas que vão ao encontro dos anseios da comunidade acadêmica. A melhoria nos processos que envolvem, sobretudo, a comunicação administrativa interna, terá impacto em todas as áreas formadoras da instituição.

Conjuntamente com análise e reflexão acerca da comunicação organizacional, se faz mister compreender o limiar, as mediações e as várias facetas do campo da comunicação e a sua relação com as outras áreas na instituição, buscando assim uma melhor compreensão e definição do objetivo comunicacional.

É fundamental trazer à baila algumas sugestões para a melhoria da gestão da comunicação organizacional no IFPB. É importante pontuar que as recomendações aqui apresentadas não exigem um aporte financeiro alto, necessitando apenas de ações de planejamento, adequação e sistematização dos processos de comunicação na instituição, além de um esforço por parte dos servidores envolvidos nos processos.

Para tal, primeiramente, a comunicação organizacional precisa estar alinhada aos preceitos da teoria da esfera pública Habermasiana, ou seja, estar voltada unicamente para os aspectos que envolvem o caráter público da instituição, dotando o seu público-alvo das informações necessárias ao exercício da sua função, enquanto participante do constructo social acadêmico do IFPB.

Ademais, a descentralização das informações e a ampliação do acesso a todos os veículos da instituição, realizando campanhas em conjunto, de acordo com a inserção do veículo com o público a ser atingido, faz com que a comunicação ocorra de forma homogênea, uníssona e em todas as direções.

A disponibilização de uma comunicação colaborativa com a atuação direta dos envolvidos, desenvolvendo habilidades e integrando as diversas unidades e

setores da instituição, criando a cultura da participação ampla e irrestrita na comunicação institucional, colmata os vazios deixados por uma comunicação ineficiente.

A simples adoção de um link para sugestões no portal da instituição já seria uma ação importante para sinalizar uma postura mais receptiva ao diálogo.

Para uma plena adequação dos veículos, faz-se necessário, com base nas informações trazidas pela pesquisa, segmentar os formatos e conteúdos de acordo com o público e perfil adequados, realizando, assim, uma comunicação mais assertiva e contundente em conteúdos que exijam um grau de especificidade maior.

Ações avaliativas dos processos precisam ser frequentes, e pesquisas de opinião e outros instrumentos de coleta de dados necessitam ser aplicados para que os processos obtenham um aprimoramento constante, ensejando novas mudanças para atingir novas demandas, ou novas mudanças para atingir demandas que não foram sanadas com as mudanças implementadas.

Ao longo do exposto nesta dissertação, foi possível perceber enormes lacunas na comunicação organizacional no IFPB, sobretudo, em função da falta de um planejamento que seja capaz de gerar um Plano Integrado de Comunicação para a Instituição, que reúna todos os seus veículos de comunicação, fazendo com que possam cumprir o seu papel no composto administrativo do Mix de Comunicação Organizacional, e além disso, contribuir para que a instituição cumpra com o seu pleno e efetivo papel social.

Não há dúvidas, portanto, acerca da necessidade de uma mudança paradigmática na comunicação organizacional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba.

Por fim, a título sugestivo, faz-se necessário que a gestão da comunicação organizacional do IFPB atente-se a algumas diretrizes, como as expostas a seguir:

1. Elaboração de um Plano de Comunicação Organizacional construído de forma democrática, permitindo a ampla e irrestrita participação de todos os seguimentos que forma a comunidade acadêmica do IFPB;
2. Disponibilização de ferramentas de avaliação dos compostos formadores do mix de comunicação organizacional;
3. Criação de canais de retorno que permitam um fluxo comunicativo ascendente possibilitando a efetiva participação comunitária e a construção coletiva de uma comunicação organizacional voltada para

- todos, permitindo com isso estabelecer um forte elo de pertencimento entre os envolvidos e a instituição;
4. Criação de um Fórum permanente de discussão, com encontros pré-estabelecidos durante o ano, a fim de gerar uma cultura de aprimoramento constante;
  5. Integração entre os diversos canais de comunicação institucional, descongestionando alguns veículos e ampliando o alcance de outros;
  6. Ampliação dos conteúdos disponibilizados a comunidade acadêmica do IFPB, proporcionando uma formação mais abrangente, permitindo assim, o real entendimento do papel estrutural de cada um na esfera pública proposta por Habermas;
  7. Mapeamento das mídias informais presentes na instituição, estabelecendo uma relação de parceria com os outros veículos de comunicação da instituição;
  8. Estabelecer uma comunicação organizacional cíclica, buscando romper as barreiras que impedem o fluxo informativo;
  9. Descentralização da gestão da comunicação organizacional na instituição, formatando núcleos de produção e gerenciamento que trabalhem em conjunto e
  10. Estabelecer a comunicação organizacional enquanto política institucional no IFPB, dotando-a do devido regramento formal, discutido e aprovado pelos órgãos colegiados.

## REFERÊNCIAS:

ALMEIDA, P. R. **A gestão da comunicação na sociedade da informação: o caso de uma agência reguladora.** 2005. Dissertação de Mestrado em Comunicação - Universidade Federal do Rio de Janeiro.

BRASIL. **Decreto n. 7.566, de 23 de setembro de 1909.** Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/decreto\\_7566\\_1909.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/decreto_7566_1909.pdf)>. Acesso em: 26 out. 2015.

\_\_\_\_\_. **Decreto n.º 4.127, de 25 de fevereiro de 1942.** Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-4127-25-fevereiro-1942-414123-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 24 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. **Decreto n.º 52.795, de 31 de outubro de 1963.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/Antigos/D52795compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D52795compilado.htm)>. Acesso em: 24 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. **Decreto n.º 83.935, de 4 de setembro de 1979.** Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-83935-4-setembro-1979-433451-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 24 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. **Decreto n.º 6.095, de 24 de abril de 2007.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6095.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6095.htm)>. Acesso em: 24 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. **Decreto n.º 6.932, de 11 de agosto de 2009.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/decreto/d6932.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6932.htm)>. Acesso em: 24 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. **Decreto n.º 7.824, de 11 de outubro de 2012.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/Decreto/D7824.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/Decreto/D7824.htm)>. Acesso em: 24 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei n.º 378, de 13 de janeiro de 1937.** Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/L378.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei n.º 6.545, 30 de junho de 1978.** Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L6545.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6545.htm)>. Acesso em: 24 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei n.º 11.892, de 29 de dezembro de 2008.** Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm)>. Acesso em: 24 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei n.º 12.711, de 29 de agosto de 2012.** Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm)>. Acesso em: 24 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Expansão da Rede Federal.** 2015.  
Disponível em: <<http://redefederal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal>>. Acesso em: 26 out. 2015.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Portaria Normativa n.º 18, de 11 de outubro de 2012.** Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cotas/docs/portaria\\_18.pdf](http://portal.mec.gov.br/cotas/docs/portaria_18.pdf)>. Acesso em: 26 out. 2015.

BALDISSERA, Rudimar. **A comunicação (re)tecendo a cultura da sustentabilidade em sociedades complexas.** In: KUNSCH, Margarida; OLIVEIRA, Ivone. A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações. São Paulo: Difusão Editora. 2010.

BROCHAND, B., et al. **Publicitor.** Lisboa: Dom Quixote, 1999.

BRUZAROSCO, D. C. **Modelo de apoio para uma integração efetiva entre tecnologias da qualidade, de gerência por processos e da informação, nas organizações.** 2005. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC. Disponível em:  
<<http://www.tecsi.fea.usp.br/pastcontecsi/index.php/contecsi/article/view/728>>. Acesso em: 06 mai. 2015.

BUENO, W. C. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa.** Barueri, São Paulo: Manole, 2003.

CALLIGARIS, C. **Como organizar um, sem esquecer nada.** 2005. Disponível em:  
<<http://webinsider.uol.com.br/index.php/2005/06/20/briefing-online/>>. Acesso em: 23 out. 2008.

CARNEIRO, Eraldo. **Fatores críticos para a gestão da comunicação.** In: NASSAR, Paulo. Comunicação Empresarial – Estratégias de organizações vencedoras. São Paulo: Aberje, 2006.

CORRÊA, R. **O Atendimento na agência de comunicação.** São Paulo: Global, 2006.

DECKER, C. B.; MICHEL, M. **A imagem nas organizações públicas:** uma questão de política, poder, cultura e comunicação: estudo de caso INSS em Pelotas. 2006. Disponível em <<http://bocc.ubi.pt/pag/decker-cleiton-michel-margaret-imagem-nas-organizacoes.pdf>>. Acesso em 06 mai. 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2002.

GOLDHABER, G. M. **Qué es la comunicación organizacional?** In: \_\_\_\_\_. Comunicación organizacional. México: Diana, 1991.

HABERMAS, J. **Mudança Estrutural da Esfera Pública.** Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.

HABERMAS, J. **Mudança Estrutural da Esfera Pública.** Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003.

HALL, R. **Organizações: estrutura e processos.** (Trad.. Wilma Ribeiro. 3ed. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HILL, A.; HILL, M. M. **Investigação por questionário.** 2. ed. Lisboa: Edições Silabo, 2008.

INSTITUTO Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. **Carta de Serviços ao Cidadão.** 2015. Disponível em: <<http://www.ifpb.edu.br/institucional/documentos/Carta%20de%20Servicos.pdf/view>> . Acesso em: 26 set. 2015.

\_\_\_\_\_. **Conselho Superior.** 2015. Disponível em: <<http://www.ifpb.edu.br/institucional/orgaos-colegiados/conselho-superior>>. Acesso em: 26 set. 2015.

\_\_\_\_\_. **Histórico.** 2015. Disponível em:  
<<http://www.ifpb.edu.br/institucional/historico>>. Acesso em: 26 set. 2015.

KREPS, G. L. **Organizational communication:** theory and practice. Second Edition. New York (USA): Longman, 1990.

KUNSCH, M. M. K. **Obtendo resultados com relações públicas.** São Paulo: Pioneira, 1997.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação Organizacional e Relações Públicas: Perspectivas dos estudos Latino-Americanos. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, Málaga, Espanha, vol. 1, n. 1, 2011.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. **Signo y Pensamiento**, Bogotá, Colômbia, vol. 26, n. 51, 2007.

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

KUNSCH, M. M. K. (org.). Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas. In.: GRAU, A. N. I. **Comunicação organizacional versus relações públicas.** vol. 1. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

KUNSCH, M. M. K. Relações públicas e comunicação organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica. In.: **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações públicas**, São Paulo, SP, vol. 6, n. 10/11, p. 50-56, 2009.

KUNSCH, M. M. K. **Relações públicas e modernidade:** novos paradigmas na comunicação organizacional. 6. ed. São Paulo: Summus, 2001.

MATOS, Gustavo Gomes de. **A cultura do diálogo:** uma estratégia de comunicação nas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

MESTRINER, F. **Design de embalagem:** curso básico. São Paulo: Makron-Books, 2002.

MONACO, R. Brasil ocupa penúltima posição em ranking de patentes válidas. In: **Portal da Indústria**, 2014. Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/cni/imprensa/2014/04/1,35905/brasil-ocupa-penultima-posicao-em-ranking-de-patentes-validas.html>>. Acesso em: 07 out. 2015.

NASSAR, I. P. (Org.), Comunicação Empresarial: estratégia de organizações vencedoras. In.: CARNEIRO, E. **Fatores críticos para a gestão da comunicação**. Vol. 2. São Paulo: Aberje, 2006.

\_\_\_\_\_. In.: BUENO, W. C. **A Comunicação estratégica entre discurso e a realidade**. Vol. 2. São Paulo: Aberje, 2006.

NASSAR, I. P. (Org.), Conceitos e processos de comunicação organizacional. In.: KUNSCH, M. M. K. **Gestão Estratégica da Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

OLIVEIRA, M. J. C. Comunicação pública e os setores não estatais. In: **Comunicação Pública**. Campinas, SP: Alínea, 2004.

PAIXÃO, M. **Oficina Elaboração de “briefing” para escritório de design**. Recife, 2007.

PIMENTA, M. A. **Comunicação Empresarial**. 3. ed. São Paulo: Alínea, 2002.

PINHO, J. B. **Comunicação em marketing: princípios da comunicação mercadológica**. 6. ed. Campinas: Papirus, 2002.

PHILLIPS, P. **Briefing: a gestão do projeto de design**. São Paulo: Blucher, 2008.

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

RIBEIRO, J. **Tudo o que você queria saber sobre propaganda e ninguém teve paciência para explicar**. São Paulo: Atlas, 1996.

RODRIGUES, A. J. **Metodologia Científica**, São Paulo: Avercamp, 2006.

SANT'ANNA, A. **Propaganda: teoria, técnica e prática.** São Paulo: Pioneira, 1998.

SCHONBERGER, R. J. **Técnicas Industriais Japonesas: Nove Lições Ocultas Sobre Simplicidade.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

SILVA, E. L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4. ed., rev. e atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

TENÓRIO, F.G. **Flexibilização Organizacional:** mito ou realidade? 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

TOMASI, C.; MEDEIROS, J. B. **Comunicação empresarial.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TOZONI-REIS, M. F. C. **Metodologia da Pesquisa.** 2. ed. Curitiba : IESDE Brasil S.A., 2009.

TORQUATO REGO, F. G. **Comunicação Empresarial, comunicação institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. 6. ed., v. 11. São Paulo: Summus, 1986.

TORQUATO REGO, F. G. **Tratado de comunicação organizacional e política.** 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

ZEMEL, T. **Briefing para desenvolvimento de web sites:** considerações, dicas e modelos. 2008. Disponível em: <<http://www.desenvolvimentoparaweb.com/miscelanea/briefingpara-desenvolvimento-de-web-sites-consideracoes-dicas-e-modelos/>>. Acesso em: 07 out. 2009.

## **APÊNDICE**

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO I (ALUNO)

Este instrumento de coleta de dados refere-se à pesquisa intitulada: "**GEST(AÇÃO) COMUNIC(ATIVA)": a gestão da comunicação organizacional no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba**", do Mestrando **Bráulio Roberto Rangel da Silva**. As informações são estritamente acadêmicas, e os resultados poderão ser apresentados em outras atividades e publicações científicas, *sempre* sem fins lucrativos e resguardando a identidade dos sujeitos respondentes.

Agradecemos sua contribuição!

### 1 PERFIL

**1.1)** Gênero:

- () Masculino.  
 () Feminino.

**1.2)** Em qual modalidade de ensino do IFPB você estuda:

- () Técnico integrado.  
 () Técnico subsequente.  
 () Educação de jovens e adultos (PROEJA).  
 () Curso superior de tecnologia.  
 () Curso superior bacharelado.  
 () Curso superior licenciatura.  
 () Curso de pós-graduação Lato Sensu.  
 () Curso de pós-graduação Stricto Sensu.

**1.3)** Em qual campus do IFPB você estuda:

- () Cabedelo.  
 () Campina Grande.  
 () Cajazeiras.  
 () Guarabira.  
 () João Pessoa.  
 () Monteiro.  
 () Patos.  
 () Picuí.  
 () Princesa Isabel.  
 () Sousa.  
 () Outro: \_\_\_\_\_

**1.4)** Há quanto tempo você estuda no IFPB:

- () Menos de 1 ano.  
 () 1 ano.  
 () 2 anos.  
 () 3 anos.  
 () Mais de 3 anos.

### 2 COMUNICAÇÃO ESTRUTURAL E OS FLUXOS COMUNICACIONAIS

**2.1)** Você conhece às normas disciplinares do IFPB?

- () Sim.      () Não.

**2.2)** Se respondeu "Sim" à questão acima foi "Sim", como você obteve acesso às normas disciplinares do IFPB?

- () Através do site do Instituto.      () Através da Coordenação.      () Através de professor(es).  
 () Através de colegas/ amigos.      () Outro(s): \_\_\_\_\_

**2.3)** Que outros instrumentos normativos ou documentos institucionais você teve necessidade em utilizar?

---



---



---

**2.4)** Em relação à questão anterior, você encontrou com facilidade o que necessitava?

- () Sim.

Não.

**2.5)** Se a opção à questão acima foi "Sim, como você conseguiu o(s) instrumento(s) normativo(s) ou documento(s) institucional(is) que precisava?

---



---



---

**2.6)** Que tipo de canal comunicacional chama mais sua atenção para buscar e acessar informações relacionadas à instituição, ou seja, referentes ao IFPB:

- O site.
- A página do Facebook.
- Informativos impressos que circulam na coordenação, em sala de aula e demais espaços, como murais.
- A TVIFPB.
- A rádio IFPB (webrádio)
- Outro(s): \_\_\_\_\_

**2.7)** Você utiliza aplicativos para troca de mensagens instantâneas (WhatsApp/Viber/Voxer) para tratar de assuntos relacionados ao IFPB?

- Sim.       Não.

Por que?

---



---

**2.8)** Quando você precisa de uma informação sobre o IFPB, a quem você recorre?

- Aos colegas.     Ao coordenador.     Ao Diretor.     Funcionários terceirizados.     Ao Centro acadêmico

### 3 BUSCA, ACESSO E BARREIRAS À INFORMAÇÃO

**3.1)** Alguma vez você acessou a TVIFPB?

- Sim.       Não.

**3.2)** Alguma vez você acessou a página do IFPB no Facebook?

- Sim.       Não.

**3.3)** Alguma vez você acessou a Webrádio IFPB?

- Sim.       Não.

**3.4)** Como você avalia a forma com que o site do IFPB ([www.ifpb.edu.br](http://www.ifpb.edu.br)) é organizado?

- Muito ruim.     Ruim.     Regular.     Bom.     Muito bom.

**3.5)** Como você avalia as informações publicadas pelo site do IFPB?

- Muito ruim.     Ruim.     Regular.     Bom.     Muito bom.

**3.6)** Como você avalia a qualidade das informações publicadas pelo Site institucional? (Marque a opção que você considera de maior qualidade).

- Atualização das notícias.     Conteúdo das notícias.     Estrutura dos textos.

Fotos e demais recursos iconográficos, a exemplo de figuras etc.

- Outro: \_\_\_\_\_

**3.7)** Quais as principais dificuldades que você encontra quando busca uma informação nos veículos de comunicação no IFPB?

---



---



---

**3.8)** As informações institucionais no IFPB são sempre claras e objetivas?

- Sim.       Não.

Por que?

---



---



---

#### 4 REDES COMUNICACIONAIS

**4.1)** Quando você pensa nos canais de comunicação do IFPB, qual o primeiro que vem à sua lembrança?

( ) Jornal. ( ) Rádio. ( ) TV. ( ) Site. ( ) Mural/quadro de avisos. ( ) Revista(s).

( ) Redes sociais, a exemplo do Facebook.

**4.2)** Das opções acima, qual o meio de comunicação do IFPB que você utiliza com maior frequência?

( ) Jornal. ( ) Rádio. ( ) TV. ( ) Site. ( ) Mural/quadro de avisos. ( ) Revista(s).

( ) Redes sociais, a exemplo do Facebook.

**4.3)** Em sua opinião, o IFPB deveria utilizar aplicativos para troca de mensagens instantâneas (WhatsApp/Viber/Voxer) como veículo de comunicação oficial?

( ) Sim. ( ) Não.

Por que?

---



---

**4.4)** Você costuma observar as informações contidas nos murais do IFPB?

( ) Sim. ( ) Não.

Por que?

---



---

**4.5)** Em sua percepção, as informações publicadas pelo site do IFPB, via de regra, têm foco:

( ) Escolares e acadêmicas. ( ) Político-institucional. ( ) Administrativo. ( ) Cultural.

( ) Outro: \_\_\_\_\_

#### 5 EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS COMUNICACIONAIS

**5.1)** Como aluno(s) do IFPB, você considera que informações de seu interesse são publicadas pelos canais comunicacionais da instituição?

( ) Poucas vezes. ( ) Várias vezes. ( ) Sempre. ( ) Nunca.

**5.2)** É comum você encontrar informações de que precisa quando busca nos canais de comunicação do IFPB?

( ) Sim. ( ) Não.

**5.3)** Qual tipo de informação você observa com maior frequência nos meios de comunicação institucional no IFPB?

( ) Administrativas.  
 ( ) Acadêmicas.  
 ( ) Perfil dos cursos.  
 ( ) Concursos e seleções.  
 ( ) Notícias dos campi.  
 ( ) Notícias da reitoria.  
 ( ) Outra \_\_\_\_\_

**5.4)** Em sua concepção, a produção e circulação das informações pelos veículos de comunicação do IFPB são sempre de interesses coletivos ou públicos?

( ) Sim. ( ) Não.

Por que?

---



---

---

---

**5.5)** Se você já sugeriu algum tema para ser publicado nos canais de comunicação oficiais do IFPB, ficou satisfeito(a) com o resultado final ou com a qualidade das informações publicadas?

( ) Sim.      ( ) Não.

Por que?

---

---

**5.6)** Você sente falta de algum veículo de comunicação para melhorar o acesso à informação no IFPB?

( ) Sim.      ( ) Não.

Se "sim" qual? \_\_\_\_\_

---

---

**5.7)** Você está satisfeito(a) com as informações dispostas pelos veículos de comunicação do IFPB?

( ) Sim.      ( ) Não.

Por que?

---

---

**5.8)** Em sua avaliação, o que precisa melhorar para a veiculação da informação/comunicação no IFPB?

---

---

---

**5.9)** Que sugestão você gostaria de enviar para os gestores dos veículos de comunicação do IFPB?

---

---

---

## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO II (SERVIDORES)

Este instrumento de coleta de dados refere-se à pesquisa intitulada: "**GEST(AÇÃO) COMUNIC(ATIVA)": a gestão da comunicação organizacional no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba**", do Mestrando **Bráulio Roberto Rangel da Silva**. As informações são estritamente acadêmicas, e os resultados poderão ser apresentados em outras atividades e publicações científicas, *sempre sem fins lucrativos* e resguardando a identidade dos sujeitos respondentes.

Agradecemos sua contribuição!

### 1 PERFIL

**1.2)** Gênero:

- Masculino.  
 Feminino.

**1.2)** Em qual campus do IFPB você trabalha:

- Cabedelo.  
 Campina Grande.  
 Cajazeiras.  
 Guarabira.  
 João Pessoa.  
 Monteiro.  
 Patos.  
 Picuí.  
 Princesa Isabel.  
 Sousa.  
 Outro: \_\_\_\_\_

**1.4)** Há quanto tempo você trabalha no IFPB:

- Menos de 1 ano.  
 1 ano.  
 2 anos.  
 3 anos.  
 Entre 3 e 5 anos.  
 Entre 5 e 7 anos.  
 Mais de 7 anos.

### 2 COMUNICAÇÃO ESTRUTURAL E OS FLUXOS COMUNICACIONAIS

**2.1)** Você já obteve acesso ao Plano de Desenvolvimento Institucional e ao Estatuto da instituição?

- Sim.       Não.

**2.2)** Se a opção à questão acima foi "Sim", como você obteve acesso ao Plano de Desenvolvimento Institucional e ao Estatuto do IFPB?

- Através do site do Instituto.       Através da Direção.       Através da chefia imediata.  
 Através de colegas / amigos.       Outro(s): \_\_\_\_\_

**2.3)** Que tipo de canal comunicacional chama mais sua atenção para buscar e acessar informações relacionadas à instituição, ou seja, referentes ao IFPB:

- O site.  
 A página do Facebook.  
 Informativos impressos que circulam no setor ou coordenação e demais espaços, como murais.  
 A TVIFPB.  
 A rádio IFPB (webrádio)  
 "Rádio corredor/ Rádio peão"  
 Outro(s): \_\_\_\_\_

**2.4)** Você utiliza aplicativos para troca de mensagens instantâneas (WhatsApp/Viber/Voxer) para tratar de assuntos relacionados ao IFPB?

- Sim.       Não.

Por que?

---

**2.5)** Quando você precisa de uma informação sobre o IFPB, a quem você recorre?

( ) Aos colegas. ( ) Ao coordenador. ( ) Ao Diretor. ( ) Aos alunos. ( ) Funcionários terceirizados ( ) Ao sindicato

### 3 BUSCA, ACESSO E BARREIRAS

**3.1)** Alguma vez você acessou a TVIFPB?

( ) Sim. ( ) Não.

**3.2)** Alguma vez você acessou a página do IFPB no Facebook?

( ) Sim. ( ) Não.

**3.3)** Alguma vez você acessou a Webrádio IFPB?

( ) Sim. ( ) Não.

**3.4)** Como você avalia a forma com que site do IFPB ([www.ifpb.edu.br](http://www.ifpb.edu.br)) é organizado?

( ) Muito ruim. ( ) Ruim. ( ) Regular. ( ) Bom. ( ) Muito bom.

**3.5)** Como você avalia o acesso às informações publicadas pelo site do IFPB?

( ) Muito ruim. ( ) Ruim. ( ) Regular. ( ) Bom. ( ) Muito bom.

**3.6)** Quais as principais dificuldades que você encontra quando busca uma informação nos veículos de comunicação no IFPB?

---



---



---

**3.7)** As informações institucionais no IFPB são sempre claras e objetivas?

( ) Sim. ( ) Não.

Por que?

---



---



---

### 4 REDES COMUNICACIONAIS

**4.1)** Quando você pensa nos canais de comunicação do IFPB, qual o primeiro que vem à sua lembrança?

( ) Jornal. ( ) Rádio. ( ) TV. ( ) Site. ( ) Mural/quadro de avisos. ( ) Revista(s).

( ) Redes sociais, a exemplo do Facebook.

**4.2)** Das opções acima, qual o meio de comunicação do IFPB que você utiliza com maior frequência?

( ) Jornal. ( ) Rádio. ( ) TV. ( ) Site. ( ) Mural/quadro de avisos. ( ) Revista(s).

( ) Redes sociais, a exemplo do Facebook.

**4.3)** Em sua opinião, o IFPB deveria utilizar aplicativos para troca de mensagens instantâneas (WhatsApp/Viber/Voxer) como veículo de comunicação oficial?

( ) Sim. ( ) Não.

Por que?

---



---

**4.4)** Você costuma observar as informações contidas nos murais do IFPB?

( ) Sim. ( ) Não.

Por que?

---



---



---

**4.5)** Em sua percepção, as informações publicadas pelo site do IFPB, via de regra, têm foco:

( ) Escolares e acadêmicas. ( ) Político-institucional. ( ) Administrativo. ( ) Cultural.

( ) Outro: \_\_\_\_\_

## 5 EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS COMUNICACIONAIS

**5.1)** Como servidor do IFPB, você considera que informações de seu interesse são publicadas pelos canais comunicacionais da instituição?

( ) Poucas vezes. ( ) Várias vezes. ( ) Sempre. ( ) Nunca.

**5.2)** É comum você encontrar informações de que precisa quando busca nos canais de comunicação do IFPB?

( ) Sim. ( ) Não.

**5.3)** Qual tipo de informação você observa com maior frequência nos meios de comunicação institucional no IFPB?

- ( ) Administrativas.
- ( ) Acadêmicas.
- ( ) Perfil dos cursos.
- ( ) Concursos e seleções.
- ( ) Notícias dos campi.
- ( ) Notícias da reitoria.
- ( ) Outra \_\_\_\_\_

**5.4)** Em sua concepção, a produção e circulação das informações pelos veículos de comunicação do IFPB são sempre de interesses coletivos ou públicos?

( ) Sim. ( ) Não.

Por que?

---



---



---

**5.5)** Se você já sugeriu pautas para publicação nos canais oficiais do IFPB, ficou satisfeito(a) com o resultado final ou com a qualidade das informações publicizadas?

( ) Sim

( ) Não

Por que? \_\_\_\_\_

**5.6)** Você sente falta de algum veículo de comunicação para expandir a publicização da informação pelo IFPB?

( ) Sim. ( ) Não.

Qual? \_\_\_\_\_

**5.7)** Você está satisfeito(a) com as informações dispostas pelos veículos de comunicação do IFPB?

( ) Sim. ( ) Não.

Por que?

---



---



---

**5.8)** Em sua avaliação, o que precisa melhorar para a veiculação da informação/comunicação no IFPB?

---



---



---

**5.9)** Que considerações você gostaria de registrar sobre a gestão da comunicação organizacional do IFPB?

