

PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO DAS ATIVIDADES GESTORAS NO INSTITUTO FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO – CAMPUS PARACATU: UM ESTUDO DE CASO

Gustavo Alexandre de Oliveira Silva

Márcio Silva Andrade

André Vasconcelos Silva

(Programa de Pós Graduação em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Goiás –
Regional Catalão – UFG/RC)

Resumo

As práticas de comunicação das atividades gestoras dentro de uma instituição de ensino são de extrema importância para se medir o sucesso de tal instituição. Nesse sentido, foi realizado um estudo sobre a percepção da importância do uso das práticas de comunicação pelos gestores e como tais práticas impactam na gestão da organização. Participaram deste estudo 22 servidores federais que ocupam cargos de direção e coordenação responsáveis pela gestão da organização, sendo 03 diretores e 19 coordenadores. Ressalta-se a importância da eficiência e a eficácia nos processos de comunicação com destaque para a melhoria nas relações pessoais dos gestores, culminando em uma cultura organizacional forte. Foi também constatada a deficiência do processo comunicativo e a necessidade de intervenções pontuais.

Palavras-chave: comunicação; práticas de comunicação; instituição de ensino; gestão.

Abstract

Communication practices of management activities in the Federal Institute of Triângulo Mineiro – Campus Paracatu: a case study

Communication practices of management activities within an educational institution are extremely important to measure the success of such an institution. With that in mind, a study on the perception of the importance of the communication practices use by managers and how these practices affects the management in the organization was conducted. The study included 22 federal employees, 03 directors and 19 coordinators, all of them holding management positions inside the organization. The importance of efficiency and effectiveness in communication processes with emphasis on improving personal relationships of managers was emphasized, culminating in a strong organizational culture. The deficiency of the communication process and the need for punctual interventions was also evidenced.

Keywords: communication; communication practices; educational institution; management.

Introdução

Ao longo da história, o ser humano tem desenvolvido os mais diversos meios e ferramentas para se comunicar e desta

forma, melhorar os seus padrões atuais de vida. A comunicação humana é um processo que envolve a troca de informações e utiliza os sistemas simbólicos para esse fim (Braga, 2000; Barros, 2011). Uma grande variedade de maneiras de se comunicar está envolvida nesse processo: duas ou mais pessoas tendo uma conversa face a face ou através de gestos com as mãos e o corpo, mensagens enviadas por correio eletrônico, celulares ou similares utilizando a rede global de telecomunicações, as redes sociais, a fala e a escrita, que permitem interagir com outras pessoas e efetuar algum tipo de troca informacional.

A comunicação organizacional e as práticas de comunicação adotadas pelas organizações são vitais para o sucesso de qualquer instituição e na consolidação da cultura organizacional. Vasconcelos-Silva, Todorov e Silva (2012) salientam que é primordial a compreensão da cultura organizacional para a satisfação das demandas organizacionais. Os autores afirmam que, uma organização para viabilizar suas condições de sobrevivência e atingir seus objetivos devem disponibilizar as mais variadas estratégias de planejamento para lidar com indivíduos em interação (Vasconcelos-Silva, et al., 2012). De acordo com Silva(2004), a

compreensão errônea de mensagens e informações pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso organizacional. A autora afirma que a boa comunicação é essencial para a eficácia de qualquer instituição. E isso não pode ser diferente em uma instituição pública federal de ensino, pois qualquer organização em atividade – e uma instituição de ensino deve ser considerada uma organização – é, por natureza, um sistema aberto e interativo suportado por uma rede de processos articulados, onde os canais de comunicação existentes dentro dela e entre esta e o seu meio envolvente são irrigados por informação (Braga, 2000).

Dessa forma, as práticas de comunicação das atividades gestoras de instituições públicas federais de ensino devem ser pensadas e implementadas de forma a obter o sucesso desejado pela instituição. O processo de comunicação em uma instituição de ensino pode se tornar um fator muito crítico no que tange à gestão da instituição como um todo, pois, na sociedade moderna, dinâmica e veloz que vivemos, os recursos tradicionais de comunicação – como reuniões face a face, comunicação verbal e não-verbal, entre outros – estão sendo limitados ou até mesmo substituídos por outros recursos baseados em meios eletrônicos – como

videoconferência, e-mails, mensagens instantâneas, e outros.

Assim, considerando as particularidades e especificidades das organizações escolares e o potencial da comunicação na gestão nestas situações, pode-se pensar que a investigação da relação existente entre as práticas de comunicação na gestão educacional e a cultura organizacional escolar são metas a serem alcançadas por todo gestor educacional. Além disso, é importante viabilizar a eficiência e a eficácia da comunicação dentro da instituição com destaque na formação autêntica do gestor educacional focado em resultados, desenvolvendo características de liderança por competências no gestor e a eventual e possível padronização de procedimentos operacionais padrão no que tange à comunicação interna integrada de uma instituição de ensino.

Este artigo tem como objetivo descrever e identificar as estruturas relacionadas ao processo de comunicação interna de uma instituição pública federal de ensino – o *Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro - Campus Paracatu*. O estudo identificará quais as principais práticas de comunicação utilizadas pelas atividades gestoras do instituto em questão e identificará quais práticas são

consideradas mais importantes pelos gestores educacionais e administrativos da instituição. O estudo irá destacar ainda se existe, dentro da instituição, um planejamento estratégico da comunicação organizacional e um plano de comunicação interna integrada.

O artigo representa um estudo exploratório de abordagem qualitativa, visto que um dos principais objetivos deste estudo é a compreensão detalhada do processo e das práticas de comunicação utilizadas nas atividades gestoras de instituições públicas federais de ensino. Em relação à sua estrutura, o estudo está dividido em duas etapas. A primeira consiste em um levantamento bibliográfico sobre conceitos e dados relacionados às práticas de comunicação adotadas na instituição analisada. Serão analisados os regulamentos, organogramas, regimentos e planos diretores de tal instituição enfatizando a comunicação interna e as práticas comunicativas. Na segunda etapa, desenvolveu-se um estudo de caso no qual foram analisadas, através da aplicação de questionário com os membros gestores da unidade acadêmica da instituição, as reais práticas de comunicação adotadas pelas atividades gestoras da instituição e o impacto dessas práticas na comunicação interna eficaz da instituição.

Fundamentação Teórica

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

A palavra comunicação vem do latim *cummunis* que traz a ideia de comunhão (Perez & Baron, 2002). A comunicação pode ser entendida como o processo pelo qual um indivíduo ou uma organização (chamado aqui de emissor – com todas as suas particularidades, qualidades e defeitos) entra em comunhão com outro indivíduo ou organização (chamado aqui de receptor – com todas as suas particularidades, qualidades e defeitos). Este processo por si só já remete a uma série de atritos e obstáculos, pois

como indivíduos, temos nossas diferenças e personalidades díspares e egocêntricas que já são motivos para grandes divergências e discussões, e como organizações, temos nossa cultura e nosso comportamento organizacional bem definidos.

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

Paasivaara (2005) define prática de comunicação como uma prática na qual a

comunicação exerce um papel central e que é utilizada de forma semelhante em um mesmo projeto ou em vários projetos diferentes. Em seu estudo, Paasivaara (2005) trabalhou com práticas de comunicação em projetos globais de desenvolvimento de produtos, mas acreditamos que a mesma ideia e conceito podem ser aplicados em atividades gestoras de instituições de ensino, em especial as instituições públicas federais de ensino.

Dentro de uma instituição pública, os processos de comunicação interna e externa são de extrema importância para gestão e para a tomada de decisões dentro das organizações. De acordo com Dalbosco, Nakayama e Varkavis (2008), a eficiente gestão do fluxo informacional em várias organizações tem sido responsável pela coerência no processo de tomada de decisões e pelo sucesso da organização. De acordo com os autores, a comunicação organizacional é um dos principais instrumentos de sustentação da Gestão do Conhecimento. Chaves, Silveira Neto, Pech e Carneiro (2010) definem a comunicação organizacional como o processo que envolve a transmissão e a recepção de mensagens entre uma fonte emissora e um destinatário receptor, onde as informações são codificadas na fonte e decodificadas no destino com uso de

sistemas convencionais de signos ou símbolos sonoros, escritos, iconográficos, gestuais, etc. A comunicação é então definida como um processo que viabiliza a troca de informações entre um emissor e um receptor.

A comunicação transparente e o comportamento ético são demandas crescentes da sociedade moderna (Kunsch, 2013). É de se esperar que tal sociedade exija que seus representantes supram essas demandas de forma satisfatória e eficiente – uma das principais tarefas da gestão pública. De acordo com Ferreira (2011), falar em Gestão Pública é compreender que o processo de transformação da sociedade é inevitável e que para gerenciar instituições públicas é necessário investir em novas tecnologias e investir também no capital humano, ou seja, propiciar formas para que o conhecimento individual seja agregado com o conhecimento coletivo para que desta forma se crie valores e se fortaleça a cultura da organização. Os gestores públicos devem priorizar alguns pontos estratégicos em sua gestão, dentre eles, o planejamento estratégico com foco na comunicação pública produtiva (Ferreira, 2011).

De acordo com Torquato (2004), um dos modos eficientes de planejar a comunicação pública é espelhar seus programas em um leque de funções. Dentre

tais funções, pode-se citar a comunicação como forma de integração interna, cuja principal função seria o ajustamento organizacional. De acordo com o autor, o ambiente interno da instituição, quando são alimentados por fontes de informação eficientes, motiva-se e integra-se à cultura organizacional, contribuindo de forma eficaz para que as metas da instituição sejam atingidas e o sucesso seja alcançado (Torquato, 2004).

Dessa forma, as instituições necessitam de uma comunicação interna integrada com políticas globais estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação voltados para todo o pessoal do ambiente interno e dispor de canais e instrumentos diversos que permitam todas as áreas da instituição atuarem sinergicamente (Kunsch, 2003).

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

diferenciar um ato de comunicação interpessoal de um processo de comunicação interna que atinja toda a organização.

Para Sachuck e Machado (2004), a comunicação é um aspecto importante nos processos sociais que se desenrolam no espaço organizacional, visto que o processo comunicativo nas instituições é amplamente responsável pela produção de sentidos no trabalho. Para as autoras, existe uma linguagem organizacional que está presente e disseminada nas instituições e a ampliação do vocabulário organizacional de tal linguagem seria extremamente útil para a geração de novas formas de pensar as práticas organizacionais que estão muitas vezes estagnadas em razão da utilização de uma linguagem que não representa de fato a articulação necessária entre o pensar e o expressar (Sachuk & Machado, 2004).

Método

Para o desenvolvimento do estudo, alguns procedimentos metodológicos foram utilizados neste trabalho, para responder todas às inquietações dos pesquisadores. Segundo Gondim e Lima (2006) a metodologia está presente desde o início de um estudo, pois é muito

complicado fazer a separação do que fazer do como fazer.

Participantes e Universo

O presente trabalho delimita-se ao estudo das práticas de comunicação das atividades gestoras de uma instituição pública federal de ensino, mapeando as estruturas e políticas relacionadas ao processo de comunicação interna da instituição e identificando as práticas mais utilizadas e consideradas importantes pelos gestores educacionais da instituição.

O campo da pesquisa foi o *Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – Campus Paracatu*. O Instituto Federal do Triângulo Mineiro, criado em 29 de dezembro de 2008, pela Lei nº 11.892, é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas. O Campus Paracatu foi inaugurado em 2010 e está localizado na cidade de Paracatu, na mesorregião noroeste do estado de Minas Gerais, distante 483 km da capital Belo Horizonte.

A especificação da população e amostra é um requisito de extrema importância para a seleção do estudo de caso. Na concepção de Kinnear e Taylor (1996), a população da pesquisa é o agregado de todos os casos que se enquadram num conjunto de especificações previamente estabelecidas. Com base nisso, a escolha da entidade participante do estudo de caso foi feita intencionalmente, levando em consideração o perfil da instituição pública federal de ensino.

O Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM) / Campus Paracatu é uma instituição pública de ensino básico, técnico e tecnológico que atualmente possui 69 servidores, onde 32 são docentes e 37 são técnicos administrativos em educação. Na unidade acadêmica existem ainda 22 pessoas que ocupam algum cargo de direção ou exercem alguma função gratificada de coordenação.

A amostra utilizada nessa pesquisa é denominada intencional ou não probabilística, isto é, aquela em que os elementos incluídos na amostra são resultados de uma estratégia adequada aos objetivos do pesquisador. O uso dessa técnica se justifica por permitir a seleção dos componentes do estudo de acordo com as características estabelecidas como necessárias para agrupar casos típicos nesta

população (Seltiz, Wrightsman, Cook, & Kidder, 1987).

Abordagem

Para o desenvolvimento do estudo, foram coletados dados de natureza qualitativa e quantitativa, oferecendo uma visão mais descritiva e abrangente do fenômeno estudado. Essa integração do qualitativo e quantitativo favorece o cruzamento das conclusões obtidas (Goldenberg, 1997). Inicialmente, uma análise documental no que se refere à práticas de comunicação em regimentos e normas operacionais da instituição foi realizada. O objetivo desta etapa foi o levantamento oficial dos processos comunicativos e meios de comunicação que os membros gestores da instituição utilizam para disseminar a informação aos destinatários cabíveis. A utilização e eficiência desses meios de comunicação formais ou informais foram analisadas frente a questionários aplicados junto aos membros gestores da instituição em relação às práticas de comunicação efetivamente utilizadas e amplamente disseminadas dentro da unidade gestora e seus eventuais impactos na instituição.

Para esse trabalho, o estudo de caso foi o método escolhido. Segundo

Goldenberg (1997) o estudo de caso promove a possibilidade de penetração em uma realidade social, fato não alcançado pela análise estatística pura e simples. O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa que pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida, como uma instituição, visando conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico (Fonseca, 2002). A clara necessidade pelos estudos de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos. Ou seja, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características significativas dos eventos da vida real.

O levantamento em fontes secundárias, compreendidos em levantamentos bibliográficos, pesquisas documentais e busca minuciosa em bancos de pesquisas de teses e dissertações realizadas anteriormente, foram utilizadas como técnicas de coleta.

Procedimentos

Coleta dos dados

Para a coleta de dados da pesquisa foram utilizados questionários

semiestruturados que seguiram um roteiro com perguntas preestabelecidas elaborado com base na análise de variáveis envolvidas no fenômeno estudado com o objetivo de obter informações pertinentes para construção de conhecimento sobre o problema a ser investigado.

Segundo Selltiz et al. (1987), o uso de questionários é um processo menos dispendioso do que entrevistas, permitindo sua aplicação a um grande número de pessoas ao mesmo tempo. Além disso, seu uso permite a uniformização das informações, o que possibilita comparar as respostas de um grande número de sujeitos para se ter uma visão mais abrangente do problema que está sendo investigado. Goldenberg (1997) salienta que, um dos problemas do uso de questionários é a detecção da veracidade dos depoimentos. Sempre deveremos levar em consideração que lidaremos com indivíduos que desejam revelar ou ocultar informações de si ou dos outros (Goldenberg, 1997).

Os questionários foram enviados diretamente aos 22 indivíduos pesquisados através de um pacote de aplicativos desenvolvido pela Google – *Google Docs* – uma ferramenta que funciona totalmente online diretamente no navegador da internet.

Instrumento

Para confeccionar o presente estudo, o instrumento de coleta de dados foi elaborado com o objetivo de capturar o contexto em que se encontram as práticas de comunicação das atividades gestoras na instituição de ensino analisada. Para isso, os aspectos mais gerais da instituição referentes ao modelo de gestão e ao processo de comunicação foram levantados e analisados. O instrumento, que foi elaborado baseando-se em um outro instrumento utilizado por Silveira (2008) em seu estudo, é composto de 34 questões objetivas qualificadoras e perguntas abertas para abrir espaço para os respondentes abordarem pontos que sejam de seu interesse e relacionados com o estudo.

Análise dos dados

O primeiro passo foi o envio de uma carta-convite por e-mail a cada um dos gestores pedagógicos e administrativos participantes da amostra e a aplicação a cada gestor da instituição que concordar em participar da pesquisa o Termo de Consentimento Livre Esclarecido.

No próximo passo, um levantamento de informação em fontes primárias foi realizado junto aos gestores educacionais da instituição analisada,

através da aplicação de um questionário semiestruturado seguindo um roteiro pré-estabelecido em relação aos processos e práticas de comunicação adotados nas atividades gestoras da instituição.

Após a coleta dos dados, os escores das respostas dos sujeitos de pesquisa foram tabulados em planilha eletrônica (Excel). Para a análise dos dados foi estimada uma descrição das respostas dos participantes da pesquisa, através da análise do instrumento respondido.

Resultados e Discussão

Segundo Larson e Farber (2010), o objetivo de todo estudo investigativo é coletar dados e então usá-los para que decisões sejam tomadas. Os autores salientam que para tomar qualquer decisão baseada em resultados estatísticos, tal decisão será tão boa quanto ao processo utilizado para obtenção desses dados. Se o processo apresentar falhas, provavelmente a decisão resultante será questionável. Ao planejar uma pesquisa, é importante que as perguntas sejam bem escolhidas para não tendenciar os resultados (Larson & Farber, 2010).

O instrumento de pesquisa utilizado nesse estudo foi enviado a 22 servidores da instituição pesquisada. Do resultado desse

universo, 14 respostas foram encaminhadas, perfazendo total de 63,64%, remetendo à uma discussão que o tema comunicação, o canal de envio e novas ferramentas tecnológicas dificultam a participação integral da pesquisa. Além disso, todos os indivíduos responsáveis pelos cargos de direção (03 cargos) responderam o questionário, demonstrando suas preocupações com o uso da comunicação dentro da instituição.

Do total da amostra pesquisada, 03 servidores (13,64%) ocupam cargo de direção enquanto o restante, 19 servidores (86,36%), ocupam algum cargo de coordenação dentro da instituição, seja ele de ensino ou administrativo. Além disso, o tempo de exercício médio dentro da instituição entre os respondentes foi de 2,5 anos enquanto que o tempo médio no cargo de coordenação ou direção foi de 1,58 anos. O grupo investigado é composto na sua maioria por pessoas com formação de nível superior com mestrado.

Em relação à estrutura organizacional da instituição, o grupo foi quase unânime na declaração de que existe um organograma bem definido dentro da instituição (78,57%) e dentro da unidade acadêmica pesquisada (86,71%). Entretanto, 35,71% acreditam que os membros gestores de sua unidade

acadêmica trabalham em sua função há muito tempo enquanto que 64,29% acreditam que não. Esse resultado é condizente com o baixo número observado quando calculado o tempo médio do servidor em cargo de coordenação ou direção.

Em se tratando do grau de conhecimento que os membros gestores possuem em relação ao escopo de suas atividades, os respondentes afirmaram que o grau de conhecimento é igual a 3, em uma escala de 1 a 5, onde 1 representa grau de conhecimento muito alto e 5 muito baixo, através do cálculo da moda.

Em relação ao fato das pessoas envolvidas em atividades gestoras se conhecerem pessoalmente, somente 21,43% afirmaram que isso não é verdade. Entretanto, 50,0% dos respondentes afirmaram que não sabem a quem procurar quando estão com algum tipo de problema ou dificuldade.

Em relação às práticas de comunicação na organização pesquisada, 64,29% afirmaram que não existe um plano estratégico de comunicação interna dentro da instituição, e na mesma proporção, que também não há um planejamento de comunicação externa. Entretanto, 78,57% afirmam que existem reuniões freqüentes para integração das equipes gestoras dentro de sua unidade

acadêmica. Além disso, 71,42% acreditam que há um responsável por gerenciar a comunicação em sua unidade acadêmica.

Tais números indicam a existência de um responsável pela comunicação interna e externa na instituição, mas demonstra também a falta de planejamento estratégico da comunicação nos mais diversos moldes. Tal fato foi evidenciado na não observância de uma política de comunicação dentro do plano de desenvolvimento institucional da organização.

O desconhecimento desse planejamento é reforçado pelas respostas dadas aos quesitos referentes a comunicação formal e informal das equipes gestoras dentro da instituição. Os respondentes afirmam que 60,00% da comunicação é feita de maneira formal enquanto que 62,00% é feita de maneira informal. Quando tenta-se correlacionar os dois valores obtidos, chega-se a um resultado absurdo de 122,00%. Isso evidencia o desconhecimento do grupo em relação à distinção da comunicação formal da informal, o que leva a conclusão de que há uma necessidade do estabelecimento de uma política de comunicação adequada.

Tal fato é ainda refletido na resposta dada quando se pergunta se há a necessidade de uma comunicação mais

frequente entre os membros gestores da unidade acadêmica pesquisada. 92,85% dos respondentes afirmam que tal necessidade existe, e 71,43% acreditam que sua unidade acadêmica apresenta deficiência em relação à comunicação interna.

mostra a moda das respostas obtidas pelo questionário.

Em relação aos canais de comunicação mais utilizados e seus respectivos graus de utilização, a Tabela 01

<i>Canais de Comunicação</i>	<i>Grau de Utilização</i>				
	<i>1. Sem utilização</i>	<i>2. Pouca utilização</i>	<i>3. Utilização mediana</i>	<i>4. Muita utilização</i>	<i>5. Utilização intensa</i>
Áudio conferência	X				
Blog	X				
Comunicados Internos			X		
E-mail institucional					X
Encontros face-a-face			X		
Facebook			X		
Fóruns de Discussão	X				
Jornal Informativo Institucional			X		
Mensagens Instantâneas (chats)					X
Portal Acadêmico				X	
Portarias				X	
Relatórios de Desempenho		X			
Sistema de Dados Compartilhado		X			
Telefone				X	
Twitter	X				
Videoconferência		X			

Tabela 1. Canais de Comunicação x Grau de Utilização

Através da tabela 01, fica evidente que os canais de comunicação mais utilizados pelos gestores são o e-mail institucional e as mensagens instantâneas. Isso demonstra que ainda há um engessamento na variação do uso dos diversos meios de comunicação possíveis dentro de uma instituição de ensino e que o fluxo de informação poderia ser melhor direcionado ao bem da organização mediante algumas ações da gestão.

Como consequência direta de tal fato, alguns respondentes sugeriram que a comunicação dentro da instituição poderia ser melhorada através da implantação de um plano de comunicação integrada e o desenvolvimento de estratégias para o correto fluxo da informação. Além disso, o repasse da informação, principalmente entre gestores da instituição, precisa ser melhorado para que os meios de comunicação ainda falhos sejam mais bem explorados. Vasconcelos-Silva, Todorov e Silva (2012) salientam a necessidade de se promover a interação entre as variáveis individuais e organizacionais (efeitos inter-níveis), bem como identificar a influência do contexto na interseção das áreas. O uso efetivo e planejado das ferramentas de comunicação promove a formação de uma cultura organizacional forte.

Em relação às práticas de comunicação das atividades gestoras dentro da instituição de ensino pesquisada, a Tabela 02 mostra o grau de utilização de tais práticas e a importância atribuída pelos gestores às práticas em questão.

<i>Práticas de Comunicação</i>	<i>Grau de Utilização</i>					<i>Importância Atribuída</i>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Elaboração de plano de comunicação interna integrada	X									X
Implementação de um responsável pela coordenação da comunicação			X							X
Estabelecimento de um canal de comunicação pessoal rápido e direto (entre gestores e servidores) para dúvidas e resoluções de problemas				X						X
Implementação e controle de comunicação formal (papéis e procedimentos)		X							X	
Implementação e controle de comunicação informal (papéis e procedimentos)		X							X	
Reunião geral no início de período letivo					X					X
Reuniões periódicas para o acompanhamento das atividades e ações da instituição					X				X	
Reuniões face-a-face para resolução de problemas					X					X
Relatórios de desempenho das atividades e ações da instituição			X						X	
Fóruns de discussões	X								X	
Banco de dados para gerenciar mudanças e erros	X							X		
Checagem do entendimento das metas e instruções da instituição				X					X	
<i>Feedback</i> regular				X					X	
Apresentação face-a-face de novos servidores da instituição				X						X
Sincronização entre os servidores para que se conheçam mutuamente e estabeleçam confiança e espírito de grupo			X							X
Reunião geral ao final de período letivo					X					X

Grau de Utilização: 1 – sem utilização; 2 – pouca utilização; 3 – utilização mediana; 4 – muita utilização; 5 – utilização intensa
Importância Atribuída: 1 – sem importância; 2 – pouca importância; 3 – importância mediana; 4 – muita importância; 5 – importância essencial

Tabela 2. Práticas de Comunicação x Grau de Utilização x Importância Atribuída

Da tabela 02, pode-se perceber que praticamente todas as práticas de comunicação analisadas foram consideradas como muito importantes ou essenciais pelos gestores. Entretanto, verifica-se que seus usos no dia a dia da

instituição são relativamente baixos ou até mesmo inexistentes. Isso evidencia uma necessidade de um estudo mais aprofundado e detalhado sobre o assunto em questão, remetendo à uma discussão que o tema comunicação, seus meios e a

utilização de ferramentas tecnológicas de informação e comunicação devem ser arcabouços de todo gestor educacional que visa o estabelecimento de uma cultura organizacional forte dentro de sua instituição. De acordo com Vasconcelos-Silva, Todorov e Silva (2012), uma organização deve ser entendida como um sistema cultural que envolve inúmeras combinações de práticas com objetivo de alcançar resultados esperados tanto à nível coletivo quanto à nível individual. E dentre tais práticas, os processos de comunicação das atividades gestoras exercem um papel fundamental na gestão e na legitimação do poder dos gestores de uma instituição pública de ensino.

Considerações Finais

As práticas de comunicação das atividades gestoras adotadas dentro de uma instituição pública federal de ensino são de extrema importância para se medir o sucesso ou não de tal instituição. O processo de comunicação em uma instituição de ensino pode se tornar um fator crítico no que tange à gestão da instituição como um todo, pois, na sociedade moderna, dinâmica e veloz que vivemos, os recursos tradicionais de comunicação – como reuniões face a face,

comunicação verbal e não-verbal, entre outros – estão sendo limitados ou até mesmo substituídos por outros recursos baseados em meios eletrônicos – como videoconferência, e-mails, mensagens instantâneas, e outros.

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

Os problemas advindos das falhas de comunicação entre gestores e colaboradores em uma instituição de ensino são claramente evidenciados quando não se consegue atingir um objetivo proposto pela instituição. A má comunicação entre diretores, coordenadores, professores e funcionários leva a uma insatisfação geral do corpo administrativo, docente e discente de uma escola. Tais problemas podem ainda ser

intensificados quando um determinado departamento dentro da instituição tem uma prática diferente de outro na mesma instituição. Quando cada departamento utiliza modelos de gestão diferentes e não compartilham da mesma filosofia, lacunas entre os membros da instituição começam a surgir. De acordo com Moraes (2012), tais lacunas ocorrem devido à diferença de

visões e assimetria informacional e isso pode causar distorções na percepção que o servidor tem da instituição como um todo. É de responsabilidade do gestor educacional criar meios que reduzam tal assimetria de informação e promovam o alinhamento da percepção entre os servidores da instituição (Moraes, 2012).

Referências

- Barros, M. S. D. (2011). *O uso de tecnologias educativas e o impacto no processo de aprendizagem significativa*.
- Braga, A. (2000). *A gestão da informação*.
- Chaves, L. E., Silveira Neto, F. H. d., Pech, G., & Carneiro, M. F. D. S. (2010). *Gerenciamento da comunicação em projetos* (E. FGV Ed. 2ª ed.): Editora FGV.
- Clemen, P. (2005). *Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões*. : Mauad Editora Ltda.
- Dalbosco, V., Nakayama, M. K., & Varvakis, G. (2008). A comunicação organizacional como instrumento para a gestão do fluxo informacional ea tomada de decisões na Assembléia Legislativa de Santa Catarina. *Revista Gestão Organizacional*, 1(2), pp. 119-131.
- Ferreira, M. K. d. B. (2011). *As novas configurações da gestão pública: comunicação, conhecimento e pessoas*.
- Fonseca, J. J. S. d. (2002). Metodologia da pesquisa científica. *Curso de Especialização em Comunidades Virtuais de Aprendizagem-Informática Educativa*. Universidade Estadual do Ceará.
- Goldenberg, M. (1997). *A arte de pesquisar*. Editora Record.
- Gondim, L. M., & Lima, J. C. (2006). A pesquisa como artesanato intelectual: considerações sobre método e bom senso. *São Carlos: EdUFSCar*.

- Kinncar, T. C., & Taylor, J. R. (1996). *Marketing research: an applied approach* (5ª Edição ed. Vol. 3): McGraw-Hill New York.
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*: Summus editorial.
- Kunsch, M. M. K. (2013). As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. *Intercom-Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, 35(2).
- Larson, R., & Farber, B. (2010). *Estatística Aplicada* (4ª edição ed. Vol. 1): Pearson Prentice Hall.
- Moraes, F. d. (2012). *Comunicação nos Processos de Gestão de Risco Corporativo na BM & FBOVESPA*. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
- Paasivaara, M. (2005). *COMMUNICATION PRACTICES IN INTERORGANISATIONAL PRODUCT DEVELOPMENT*. Helsinki University of Technology.
- Passadori, R. (2009). *As 7 dimensões da comunicação verbal*: Editora Gente Liv e Edit Ltd.
- Perez, C., & Baron, S. (2002). *Comunicação e Marketing*: Editora Futura.
- Sachuk, M. I., & Machado, H. V. (2004). *Reflexões sobre o processo de comunicação nas organizações*. Paper presented at the III Encontro de Estudos Organizacionais - ANPAD.
- Selltiz, C., Wrightsman, L. S., Cook, S. W., & Kidder, L. H. (1987). *Métodos de pesquisa nas relações Sociais* (2ª Edição ed. Vol. 1): Editora EPU.
- Silva, S. D. (2004). *O Processo de Comunicação Organizacional e o Posicionamento Estratégico de Empresas Construtoras*. Paper presented at the XXVIII – Encontro da ANPAD, Curitiba / PR.
- Silveira, F. F. (2008). *As práticas de comunicação em projetos globais de desenvolvimento de produtos em empresas multinacionais brasileiras*. Universidade de São Paulo.
- Torquato, G. (2004). *Tratado de Comunicação: organização e política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Vasconcelos-Silva, A., Todorov, J. C., & Silva, R. L. F. C. (2012). Cultura organizacional: a visão da análise do comportamento. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, 14(2), 48-63.

Os autores:

Gustavo Alexandre de Oliveira Silva é graduado em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Uberlândia e Licenciatura Plena em Letras: Português/Inglês pela Universidade de Uberaba. É mestrando no Programa de Pós Graduação em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão – UFG/RC. E.mail: gustavoasilva@gmail.com.

Márcio Silva Andrade é graduado em Administração pela Universidade FUMEC (1993) e possui especialização MBA em Gestão Empresarial pela FGV (2003). É coordenador do Curso Técnico em Comércio no IFTM - Campus Paracatu. É mestrando no Programa de Pós Graduação em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão – UFG/RC. E.mail: marcioandrade@iftm.edu.br.

André Vasconcelos-Silva é graduado em Psicologia pela Universidade Católica de Goiás (1998), especialização em educação pela Universidade Católica de Goiás (1999), mestrado em Psicologia pela Universidade Católica de Goiás (2001) e doutorado em Ciências do Comportamento pela Universidade de Brasília (2008). Atualmente é Professor Adjunto III da Universidade Federal de Goiás. E.mail: profandrevs@hotmail.com