



Ministério da Saúde

FIOCRUZ
Fundação Oswaldo Cruz



José Orbilio de Souza Abreu

A Comunicação como ferramenta da gestão pública: subsídios para um plano de comunicação interna da Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio

Rio de Janeiro

2019

JOSÉ ORBILIO DE SOUZA ABREU

A Comunicação como ferramenta da gestão pública: Subsídios para um plano de comunicação interna da Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional da Pós-graduação em Saúde Pública, da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, na Fundação Oswaldo Cruz, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Saúde Pública. Área de concentração: Políticas pública, gestão e cuidado em saúde.

Orientador: Prof. Dr. Willer Baumgarten Marcondes.

Coorientador: Prof. Dr. José Maldonado.

Rio de Janeiro

2019

Catálogo na fonte
Fundação Oswaldo Cruz
Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde
Biblioteca de Saúde Pública

A162c Abreu, José Orbilio de Souza.
A comunicação como ferramenta da gestão pública: subsídios para um plano de comunicação interna da Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio / José Orbilio de Souza Abreu. -- 2019.
134 f. : il. color.

Orientador: Willer Baumgarten Marcondes.
Coorientador: José Maldonado.
Dissertação (mestrado) – Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Rio de Janeiro, 2019.

1. Comunicação. 2. Administração Pública. 3. Relações Interpessoais. 4. Trabalho. 5. Desempenho Profissional. 6. Informação. 7. Institutos Governamentais de Pesquisa. I. Título.

CDD – 23.ed. – 352.28

José Orbilio de Souza Abreu

A Comunicação como ferramenta da gestão pública: Subsídios para um plano de comunicação interna da Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional da Pós-graduação em Saúde Pública, da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, na Fundação Oswaldo Cruz, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Saúde Pública. Área de concentração: Políticas públicas, gestão e cuidado em saúde.

Aprovada em: 16/04/2019

Dra. Cátia Corrêa Guimarães
EPSJV/Fiocruz

Dr. Francisco Javier Uribe
ENSP/Fiocruz

Dr. Willer Baumgarten Marcondes (Orientador)
ENSP/Fiocruz

Dr. José Maldonado - ENSP (Coorientador)
ENSP/Fiocruz

Rio de Janeiro

2019

Dedico esta dissertação a minha amada esposa Gilsara, mulher da minha vida, pelo apoio e incentivo em todos os momentos, a meus filhos Diogo, Thais, Livia e Eduardo que me estimularam com seu amor e carinho constantes, a minhas netas e neto por me proporcionarem momentos de grande alegria.

Dedico também a meu orientador Dr. Willer Marcondes pela excelente orientação, confiança, incentivo, e por me dar segurança e carinho nos momentos mais críticos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, Senhor de minha vida, que me permitiu com seu infinito amor realizar tantos sonhos, aquele que me sustentou nos momentos mais críticos, e me resgatou, apontando os caminhos a serem percorridos nesta existência. Obrigado por me possibilitar cair, levantar, aprender e crescer, Por sua voz “invisível” e real que não me permitiu desistir e olhar sempre adiante.

A minha família:

Meus pais por terem me possibilitado educação de qualidade e valores, essa herança que ninguém destrói, e por nunca permitir que eu viesse a desistir.

Minha esposa, amiga de todas as horas, que com seu amor incondicional me estimulou a prosseguir e vencer os obstáculos que nos foram impostos em nossa caminhada. Por ter sido privada de muitos momentos, em função dos estudos e compromissos. Dedico o título de Mestre a você, e meu amor, carinho e respeito pra sempre.

A meus filhos Diogo, Thais, Lívia e Eduardo por estarem sempre juntos nos momentos mais difíceis, por seu amor e carinho eternos. Por serem filhos presentes e sempre preocupados com minha felicidade, bênção de Deus em minha vida.

A minhas netinhas e netinho, para as quais deixo um legado de fé, perseverança, luta e de muito esforço, para que nunca se deixem abater diante das dificuldades da vida.

Ao meu orientador Dr. Willer Marcondes, pela orientação competente, profissionalismo e dedicação tão importantes. Pelos encontros que sempre foram marcados pelo carinho e respeito, por tantas palavras de estímulo que me impulsionavam para continuar. Obrigado por acreditar no projeto, pelas sugestões e análises significativas, pelos tantos elogios e incentivos. Tenho certeza que não chegaria neste ponto sem o seu apoio. Você ultrapassou o limite da orientação, pois você se tornou um exemplo de mestre e amigo.

Aos membros da banca examinadora, Dr^a Cátia Guimarães, que muito contribuiu para qualificar nossa dissertação, com suas observações precisas, e por sua amizade preciosa.

Ao Dr. Francisco Javier Uribe, que tão gentilmente aceitou participar e colaborou muito desde o período de pré-banca para qualificar nossa dissertação.

Ao Dr. José Maldonado, por sua contribuição na banca, e ao longo do Mestrado para fortalecimento de minha formação, por sua Coordenação de Mestrado, sempre firme, carinhosa, dedicada e presente, e que foram sempre um porto seguro para todos nós da turma de Mestrado Profissional 2017.

Aos Professores do Mestrado, pela dedicação, competência, apoio e todo conhecimento compartilhado. E mesmo que o destino venha nos proporcionar caminhos diferentes, e não nos possibilite o reencontro, ficaram as marcas de comprometimento, competência e respeito.

Aos meus colegas do Mestrado, cujo apoio e amizade estiveram presentes em todos os momentos, e me ajudaram a ultrapassar os obstáculos, vocês marcaram minha vida com momentos inesquecíveis.

A Secretaria Acadêmica da ENSP, por todo seu trabalho de apoio e colaboração, além do atendimento sempre gentil e acolhedor.

A minha equipe de trabalho, que me apoiou sempre e contribuiu para qualificar e formatar algumas ideias. A vocês Adriana, Andréia, Gabriel, Kátia, Patrícia, Pedro e Sheila, minha gratidão por tornarem nosso ambiente de trabalho, um espaço de felicidade.

A Direção da EPSJV, que me possibilitou o suporte, e apoio para dar conta de tamanhas responsabilidades inerentes a meu cargo, Anakeila, Anamaria, Cláudio, Carlos Maurício e Sérgio, minha gratidão.

A Biblioteca da EPSJV, nas pessoas de Mário e Marluce, que contribuíram na formatação técnica dessa dissertação, minha gratidão.

Aos meus colegas da CCDE/EPSJV pelas contribuições a nossa Dissertação.

Aos meus colegas da Fiocruz, que a o longo do projeto se mostraram disponíveis para contribuir para qualificar a dissertação.

“A razão de ser do serviço público são o cidadão e a sociedade, deve-se avaliar se os órgãos públicos têm dedicado à comunicação a importância que ela merece”

(Kunsch, 2012, p.15)

RESUMO

Esta dissertação tem por objetivo apresentar um estudo de caso que venha apontar subsídios para a implantação de um Plano de Comunicação Interna, e que possibilite identificar e compreender as dificuldades que emergem durante o processo de utilização e implantação de novas ferramentas de comunicação interna em uma organização pública, e compreendendo aspectos de sucesso e caracterizando as dificuldades, e as principais barreiras surgidas neste processo, e que afetam diretamente a transparência da informação, a produtividade e o clima organizacional. A comunicação interna de uma organização é extremamente influenciada pela cultura organizacional, e é hoje um importante elemento nos diversos processos de mudança organizacional, em especial, podemos afirmar, em organizações públicas. Quanto menor a distorção na comunicação, mais próxima do esperado serão concluídas as metas e objetivos organizacionais, reduzindo a ambiguidade e tornando mais claras as entregas do grupo de trabalho, para a instituição e para a sociedade. Por considerar que existe uma relação significativa entre transparência, produtividade, alcance de objetivos, e uma comunicação clara e efetiva, há de se considerar os aspectos com os quais uma ferramenta quando explorada de maneira adequada, pode influenciar na confiabilidade, percepção, interação e desempenho nos grupos de trabalho, além de articular todos os elementos motivacionais que promovem a alavancagem nas relações de trabalho. Para tanto apresentar subsídios para uma implementação formal e efetiva de um plano de Comunicação Interna, no âmbito da Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV/FIOCRUZ), poderá ensejar uma perspectiva de fortalecimento e de melhoria desta área de enorme visibilidade e importância institucional.

Palavras-chave: Comunicação. Comunicação Organizacional. Comunicação Interna. Estratégia Organizacional.

ABSTRACT

This dissertation aims to present a case study that will point out subsidies for the implementation of an Internal Communication Plan that makes it possible to identify and understand the difficulties that emerge during the process of using and implementing new internal communication tools in a public organization, besides understanding aspects of success and characterizing the difficulties and main barriers that arise in this process that directly affect the transparency of information, productivity, and the organizational atmosphere. The internal communication of an organization is extremely influenced by the organizational culture, and is today an important element in the various processes of organizational change, mainly in public organizations. The smaller the distortion in communication, the closer to the expected the organizational goals and objectives will be, reducing the ambiguity and clarifying the deliveries of the work group, the institution, and society. To prove that there is a significant relationship between transparency, productivity, achievement of objectives and clear and effective communication, consideration must be given to the aspects with which a tool, when properly exploited, can influence the reliability, perception, interaction, and performance of the work groups, besides articulating all the motivational elements that promote the leverage in work relations. To this end, presenting subsidies for a formal and effective implementation of an Internal Communication Plan within the Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV/FIOCRUZ) may provide a perspective of strengthening and improving this area of enormous visibility and institutional importance.

Keywords: Communication. Organizational Communication. Internal Communication. Organizational Strategy.

SUMÁRIO

1	Introdução	11
2	Justificativa	13
3	Objetivos.....	14
3.1	Objetivo Geral	14
3.2	Objetivos Específicos.....	14
3.3	Intenção do Projeto	15
4	Metodologia.....	15

CAPÍTULO I

5	Apresentação Institucional Fundação Oswaldo Cruz.....	16
6	A Área de Comunicação da Fundação Oswaldo Cruz.....	18
7	A Comunicação e sua evolução no contexto brasileiro	22
8	Gestão Participativa no âmbito da Fiocruz.....	28
9	Gestão Participativa no âmbito da EPSJV	30
10	Apresentação Institucional Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio	32
11	A Política de Comunicação da Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio.....	37

CAPÍTULO II

12	Levantamento Bibliográfico	40
13	O processo histórico da Comunicação Organizacional.....	52
14	As Dimensões da Comunicação Organizacional.....	62
15	O Papel da Gestão Pública e suas Diferenças	81

CAPÍTULO III

16	Subsídios para construção do Plano de Comunicação Interna da EPSJV.....	85
17	Etapas para construção de um Plano de Comunicação Interna da EPSJV.....	87
18	Resultados Esperados.....	125
19	Considerações Éticas	125
20	Considerações Finais	126
	REFERÊNCIAS	129

1 Introdução

Atualmente, considera-se que a competência na comunicação, constitui-se como base para a aquisição das demais competências. No âmbito das organizações, torna-se, portanto, imprescindível, saber se comunicar em diferentes níveis, adaptando-se a mensagem às especificidades do contexto e do grupo, e daí desenvolver habilidades estratégicas indispensáveis às relações humanas. Diante de tamanhos desafios que nos são apresentados na atualidade, tais quais: tornar mais transparentes e objetivos os processos de trabalho, implementar melhoria nos níveis de informação e estabelecer uma comunicação eficaz nos diversos níveis da organização, cumpre desenvolver paralelamente, uma visão crítica, capaz de expor ideias, propor soluções e atingir resultados, sobretudo na gestão pública, que impacta diretamente o cidadão. Comprometimento, competitividade e competência integram a visão estratégica das organizações e dos profissionais, de quem se exige domínio do processo cognitivo, prática consciente da ação e da interação e controle das ferramentas disponíveis.

Mais do que apenas divulgar novidades, a comunicação está adquirindo cada vez mais um caráter estratégico nas organizações. A área de Comunicação Interna sobretudo, se tornou a principal responsável, pelo alinhamento estratégico e cultural entre a organização e o trabalhador. Quando há processos de comunicação eficientes e os trabalhadores estão estrategicamente alinhados entre si e com a liderança, a organização ganha em *performance* e perde na quantidade de retrabalho. Essa colaboração, além de fazer com que os trabalhadores solucionem problemas com mais agilidade e assertividade, também garante um ambiente de trabalho mais engajado. No mundo em que a velocidade, e qualidade das informações ensejam respostas cada vez mais rápidas, e cujos processos de comunicação ganham um papel fundamental, em função da maneira como a difusão das informações se realiza, é preciso permitir que os ambientes organizacionais estejam preparados para dar conta das demandas internas e externas, a comunicação, quando bem estruturada, também possibilita, e fomenta o diálogo sobre a cultura, propósito e resultados da organização em diferentes níveis e áreas.

Os avanços alcançados nas últimas décadas no campo da gestão de C&T não tem se traduzido de maneira tão efetiva no campo da Comunicação, continuamos a observar uma série de discrepâncias entre aquilo que se propõe e o que efetivamente se alcança nas relações de trabalho, por isso, conhecer aspectos culturais, de linguagem, e canais adequados para as diversas circunstâncias pode contribuir para minimizar desgastes e promover uma melhor compreensão dos objetivos da organização.

“Dessa forma, o conhecimento da cultura interna permite que a estratégia de comunicação adapte-se a diferentes percepções, necessidades, culturas e idiomas, e que contemple a criação de canais de comunicação adequados a cada situação e objetivo organizacional” (MAYER; MARIANO, 2008, p. 214).

A partir destes conhecimentos promover uma comunicação interna capaz de criar laços de convivência e responsabilização pelo alcance do estabelecido como visão da instituição, deverá ser fruto de um amplo debate interno, e nessa linha de diálogo envolver os diversos níveis institucionais na busca de soluções conjuntas, e que longe de serem fáceis de alcançar, deverão ser fruto de uma busca contínua.

A Comunicação alcança papel estratégico nas organizações contemporâneas, pois o aprendizado e habilidade no trato dos inúmeros meios de promover a boa comunicação têm sido negligenciados por gestores em todos os níveis. Por exemplo, a esse respeito, Pinto (2009, p. 7) destaca que: “é preciso desenvolver os canais mais adequados para cada tipo de mensagem e para cada público, desenvolver mecanismos de feedback sobre a efetividade da comunicação e finalmente construir relacionamentos leais e duradouros por meio de processos estruturados de diálogo”.

A excelência na comunicação constitui então um dos maiores desafios para as instituições, e está explícito que no processo de comunicação não é suficiente apenas deter o conhecimento; mais que isto, é preciso dominar as melhores técnicas e ferramentas para transmitir as informações adequadas, estabelecendo a integração de pessoas e promovendo a motivação necessária ao cumprimento dos objetivos organizacionais, e estes alinhados aos valores e missão institucional.

Silva, Góis e Oliveira (2009) buscaram investigar a importância da comunicação para o bom desempenho organizacional. Verificaram que num mercado, permeado por transformações constantes, globalização e com consumidores ainda mais exigentes, as organizações precisam identificar fatores relevantes ao sucesso, e melhorando o entrosamento entre indivíduos e organizações para construir relacionamentos duradouros.

A partir de pesquisa desenvolvida por Prochnow, Leite e Pilatti (2005), conclui-se que as falhas de comunicação interferem no bom andamento dos processos dentro das organizações, causando prejuízos e interferindo desde a qualidade até o prazo de entrega dos produtos finais. Os fatores responsáveis por falhas de comunicação dentro das organizações de acordo com a pesquisa realizada foram:

- Falta de percepção das lideranças nas pessoas coordenadas, atuando de forma única de acordo com as características cognitivas de cada indivíduo;

- Falta de feedback sobre o serviço realizado, causando desmotivação e preconceito com os colegas de trabalho (intolerância a erros);
- Falta de “humildade” para aceitar que ideias alheias possam ser muito úteis para a melhoria de processos.

Então a prática de desenvolvimento de equipes mostrou ser uma forte ferramenta para melhorar a comunicação nos grupos de trabalho, e desta forma estará se buscando extrair o potencial das pessoas, associando o trabalho ao bem estar de cada indivíduo. Mas como ressaltam Rivera e Artmann (1999) é preciso chamar a atenção sobre a importância da comunicação no processo gerencial.

Segundo os autores, vale ressaltar que a perspectiva comunicativa não se reduz à escolha de métodos, mas envolve o processo gerencial como um todo, a partir de uma racionalidade ampliada, para além da racionalidade de fins, considerando o mundo da vida dos atores envolvidos numa postura dialógica que motive a construção de projetos que possam ser assumidos coletivamente como compromissos.

Ajudar a desenvolver uma dinâmica de direção que potencialize o diálogo gerador de compromissos é, então, o fio condutor de uma nova compreensão do planejamento que não consegue mais se divorciar da gestão (RIVERA; ARTMANN, 1999).

Cabe então estabelecer mecanismos de ação para que a comunicação possa exercer funções de ampliação do diálogo e protagonismo quando se trata de relações institucionais que atuem na compreensão e direcionamento de seus objetivos estratégicos.

Diante de tais necessidades aqui apontadas é necessário que se estabeleçam mecanismos que possibilitem aprofundar nossa visão e conhecimentos nesta área, o que nos parece absolutamente fundamental para estabelecimento de políticas na área de gestão em C&T e para o estabelecimento e desenvolvimento destas no âmbito da Fiocruz.

2 Justificativa

O trabalho se justifica por buscar identificar e compreender as dificuldades que emergem durante o processo de utilização e implantação de novas ferramentas de comunicação interna em uma organização pública, e compreendendo aspectos de sucesso e caracterizando as dificuldades, e as principais barreiras surgidas neste processo, e que afetam diretamente a transparência da informação, a produtividade e o clima organizacional. Quanto menor a distorção na comunicação, mais próxima do esperado serão concluídas as metas e objetivos organizacionais, reduzindo a ambiguidade e tornando mais claras as entregas do

grupo de trabalho, para a instituição e para a sociedade. Por considerar que existe uma relação significativa entre transparência, produtividade, alcance de objetivos, e uma comunicação clara e efetiva, há de se considerar os aspectos com os quais uma ferramenta quando explorada de maneira adequada, pode influenciar na confiabilidade, percepção, interação e desempenho nos grupos de trabalho, além de articular todos os elementos motivacionais que promovem a alavancagem nas relações de trabalho. Para tanto apresentar subsídios para uma implementação formal e efetiva de um plano de Comunicação Interna, no âmbito da Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio poderá ensejar uma perspectiva de fortalecimento e de melhoria desta área de enorme visibilidade e importância institucional.

3 Objetivos

3.1 Objetivo Geral

- Discutir a implementação de um plano de comunicação interna no âmbito da Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV), a fim de servir como ferramenta gerencial, que permita a melhoria de desempenho nos processos institucionais e possibilite o fortalecimento das estratégias organizacionais.

3.2 Objetivos Específicos

- Discutir a importância da comunicação interna e seus reflexos no clima organizacional, e identificar e apresentar as principais barreiras interpessoais que dele decorrem;
- Apontar as principais dificuldades que envolvem o processo de implantação de um Plano de Comunicação Interna, e subsidiar a construção do Plano de Comunicação Interna da EPSJV;
- Subsidiar a construção de instrumentos gerenciais que possam contribuir e servir de ferramenta para uma comunicação eficaz e para a melhoria nos processos de gestão institucional.

3.3 Intenção do Projeto

- Desenvolver o processo de comunicação interna no âmbito da unidade EPSJV, da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) apresentando um diagnóstico inicial desenvolvido pelo setor, quais aspectos relevantes para o sucesso desta implantação, quais os nós críticos que se apresentam, e quais ferramentas de comunicação podem ser aprimoradas, a fim de gerar uma política que venha atender os públicos internos da EPSJV, e que venham deixar um legado para a instituição Fiocruz como um todo.

4 Metodologia

Como método de pesquisa foi utilizado a ‘Pesquisa Aplicada’, através do estudo de caso, tendo em vista que nos baseamos em evento contemporâneo, “a essência de um estudo de caso, a tendência central entre todos os tipos de estudo de caso, é que ele tenta iluminar uma decisão ou um conjunto de decisões: por que elas são tomadas, como elas são implementadas e com que resultado.” (SCHRAMM, 1971).

“O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o caso) em profundidade em seu contexto de mundo real” (YIN, 2015). Desta forma evidenciamos o objeto de estudo e delimitamos seu escopo, para tanto o trabalho se dividiu em 3 fases:

- 1) Levantamento bibliográfico sobre a Comunicação em organizações, buscando as bases teóricas até aqui desenvolvidas nesta área de conhecimento, no sentido de apontar questionamentos, que possam trazer informações consistentes sobre o objeto de pesquisa (Base Scielo);
- 2) Análise de documentos, de registros sobre Política de Comunicação da Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV/FIOCRUZ), obtidos na Coordenação de Comunicação da EPSJV (CCDE/EPSJV);
- 3) Estabelecimento de subsídios para construção de um modelo de Plano de Comunicação Interna na EPSJV, que foi realizado através de levantamento de dados obtidos através de documentos públicos disponibilizados em sites institucionais, literatura da área de Comunicação, e avaliação das ferramentas disponíveis.

CAPÍTULO I

O presente capítulo tem por objetivo permitir a localização no contexto institucional, e para tanto foram utilizados textos retirados de sites, portais e termos de referência da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) e da unidade Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV) que retratam sua origem, formação e construção coletiva ao longo dos anos, além dos diversos caminhos percorridos para sua consolidação. Ao se estabelecer essa maneira de apresentação, visa-se preservar a história institucional, e assim venha possibilitar que tal escolha se dê, no sentido da preservação da fidedignidade da informação histórica, e sem interferência nos fatos que fundamentaram o crescimento institucional.

5 Apresentação Institucional (Fundação Oswaldo Cruz)¹

Cabe de antemão estabelecer como *locus* da pesquisa, e do presente projeto, a Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) uma das maiores instituições científicas do mundo, e a principal instituição não universitária de formação e qualificação de recursos humanos para o SUS e para a área de ciência e tecnologia no Brasil. A Fundação Oswaldo Cruz, instituição pública e estratégica de Estado, iniciou suas atividades em 25 de maio de 1900, com a criação do Instituto Soroterápico Federal, na bucólica Fazenda de Manguinhos, Zona Norte do Rio de Janeiro. Inaugurada originalmente para fabricar soros e vacinas contra a peste bubônica, a instituição experimentou, desde então, uma intensa trajetória, que se confunde com o próprio desenvolvimento da saúde pública no país. Pelas mãos do jovem bacteriologista Oswaldo Cruz, o Instituto foi responsável pela reforma sanitária que erradicou a epidemia de peste bubônica e a febre amarela da cidade. E logo ultrapassou os limites do Rio de Janeiro, com expedições científicas que desbravaram as lonjuras do país. O Instituto também foi peça chave para a criação do Departamento Nacional de Saúde Pública, em 1920. Durante todo o século 20, a instituição vivenciou as muitas transformações políticas do Brasil. Perdeu autonomia com a Revolução de 1930 e foi foco de muitos debates nas décadas de 1950 e 1960. Com o golpe de 1964, foi atingida pelo chamado Massacre de Manguinhos: a cassação dos direitos políticos de alguns de seus cientistas. Mas, em 1980, conheceu de novo a democracia, e de forma ampliada. Na gestão do sanitarista Sergio Arouca, teve programas e

¹ Fundação Oswaldo Cruz. **Perfil Institucional**. Disponível em: <<https://portal.fiocruz.br/perfil-institucional>>. Acesso em: 14 set. 2018.

Fundação Oswaldo Cruz. **História**. Disponível em: <<https://portal.fiocruz.br/historia>>. Acesso em: 16 set. 2018.

estruturas recriados, e realizou seu 1º Congresso Interno, marco da moderna Fiocruz. Nos anos seguintes, foi palco de grandes avanços, como o isolamento do vírus HIV pela primeira vez na América Latina.

Já centenária, a Fiocruz desenha uma história robusta nos primeiros anos do século 21. Ampliou suas instalações e, em 2003, teve seu estatuto enfim publicado. Foi uma década também de grandes avanços científicos, com feitos como decifrar o genoma do BCG, bactéria usada na vacina contra a tuberculose. Uma trajetória de expansão, que ganhou novos passos nesta segunda década, com a ampliação da Fiocruz no âmbito nacional e internacional. Um caminho que se alimenta de conquistas e de desafios sempre renovados.

Uma instituição brasileira considerada excelente pela população e por todos os setores em que atua. Uma Fiocruz com índice de reputação semelhante ou superior ao encontrado nas organizações de maior visibilidade, com atuação em nosso país. Essa é a Fiocruz da qual tanto nos orgulhamos. Uma instituição que incorpora o legado de 106 anos de existência, mas também a responsabilidade de se reinventar, reafirmando sua relevância frente às demandas emergentes e aos desafios do futuro. (FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, 2017, p. 14).

Nessa perspectiva, vale destacar como esse percurso histórico foi traduzido em termos institucionais (Missão, Visão e Valores):

- **Missão**

Produzir, disseminar e compartilhar conhecimentos e tecnologias voltados para o fortalecimento e a consolidação do Sistema Único de Saúde (SUS) e que contribuam para a promoção da saúde e da qualidade de vida da população brasileira, para a redução das desigualdades sociais e para a dinâmica nacional de inovação, tendo a defesa do direito à saúde e da cidadania ampla como valores centrais. (Aprovada no VI Congresso Interno)

- **Visão**

Ser instituição pública e estratégica de saúde, reconhecida pela sociedade brasileira e de outros países por sua capacidade de colocar a ciência, a tecnologia, a inovação, a educação e a produção tecnológica de serviços e insumos estratégicos para a promoção da saúde da população, a redução das desigualdades e iniquidades sociais, a consolidação e o fortalecimento do SUS, a elaboração e o aperfeiçoamento de políticas públicas de saúde. (Aprovada no VI Congresso Interno)

- **Valores**

Os valores da Fiocruz, pautados pela relevância da atuação da organização para a sociedade, são os alicerces de atitudes, comportamentos e características que configuram a doutrina essencial da organização. São valores da Fundação:

- 1 - Compromisso institucional com o caráter público e estatal.
- 2 - Ciência e inovação como base do desenvolvimento socioeconômico e da promoção da saúde.
- 3 - Ética e transparência.
- 4 - Cooperação e integração.
- 5 - Diversidade étnica, de gênero e sociocultural.
- 6 - Valorização dos trabalhadores, alunos e colaboradores.
- 7 - Qualidade e excelência.
- 8 - Redução das iniquidades.
- 9 - Compromisso com as principais metas de transformação social do Estado brasileiro.
- 10 - Compromisso socioambiental.
- 11 - Democracia participativa.
- 12 - Democratização do conhecimento.
- 13 - Educação como processo emancipatório.

6 A Área de Comunicação da Fiocruz ²

A comunicação é um bem público e uma das determinações sociais da saúde. Tal compreensão orienta esta Política Institucional, que busca a efetivação do direito social, coletivo e individual à informação, à expressão e ao diálogo. Ao reconhecer a centralidade da comunicação na transformação da realidade, a Fiocruz, como instituição de Estado integrante do Sistema Único de Saúde (SUS) e do Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (SNCTI), comprometida com a sociedade brasileira e com a saúde global, amplia seu protagonismo nos cenários nacional e internacional.

Como fator estruturante das relações de poder na sociedade, a comunicação é elemento fundamental dos processos sociais, econômicos e políticos decisivos para a

² Fundação Oswaldo Cruz. **Política de Comunicação da Fiocruz**. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/sites/portal.fiocruz.br/files/documentos/politica_de_comunicacao_da_fiocruz.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2018.

efetivação da democracia e da plena cidadania. Nessa perspectiva, o direito à comunicação é inalienável do direito à saúde, bem como são indissociáveis os campos da comunicação e da saúde coletiva. Por isso, afirma-se a comunicação como demanda para a consolidação, o fortalecimento e a expansão dos projetos da Reforma Sanitária e do SUS, bem como do SNCTI, e, da mesma forma, para o desenvolvimento de políticas públicas inter e multi setoriais voltadas para educação, ciência, tecnologia e inovação em saúde, planejamento territorial e ambiental, entre outros.

Aponta-se a necessidade de incorporação dos princípios e diretrizes do SUS pelas políticas e práticas de comunicação e saúde, que devem ser universais, integrais e equitativas, viabilizando o direito à voz e à expressão. A gestão dos processos deve ser descentralizada e tanto a produção dos conteúdos quanto os processos de tomada de decisão devem considerar a participação popular.

Esta Política interna tem por finalidade ser um instrumento orientador e normativo de ações alinhadas aos planos estratégicos da Fiocruz e às decisões de suas instâncias de gestão coletiva, bem como às proposições aprovadas pelas conferências nacionais de saúde. Objeto de permanente avaliação crítica, a política localiza a comunicação como um campo de conhecimento que conjuga ensino e formulação de políticas públicas; pesquisa e desenvolvimento metodológico; assessoria e cooperação técnica; desenvolvimento de estratégias e inovações e a atenção integral à saúde.

No caso da assistência à saúde, a comunicação deve ser entendida em duas vertentes: como acesso ampliado às informações e como possibilidade de interlocução do cidadão com os profissionais e serviços nos processos de tomada de decisão. Ela é compreendida como elemento que influencia desde a adesão a tratamentos até sua efetividade terapêutica. É, ainda, condição necessária para que os serviços estejam alinhados às emergentes demandas no campo da saúde, abrindo-se aos diversos contextos envolvidos no cuidado.

A presente política adota conceitos e definições de termos que buscam estabelecer vínculos entre a comunicação e outros campos do conhecimento. Também reconhece como imprescindível a articulação da comunicação com outros saberes, práticas e políticas públicas de diversos campos, tais como informação, educação e mobilização social, tecnologias de informação e comunicação, preservação do patrimônio científico e cultural, acesso aberto ao conhecimento.

Faz-se necessário compatibilizar autonomia e descentralização com superação de ações fragmentadas e superpostas, mediante um novo pacto institucional que fortaleça a sinergia e a integração entre as unidades e instâncias.

A política também inclui a acessibilidade, a interatividade, a pluralidade de vozes e a diversidade como premissas básicas no diálogo com a sociedade, em um processo que se caracteriza como comunicação pública, que não deve ser confundida com comunicação governamental. A Política indica ainda mecanismos de monitoramento e avaliação permanente do uso dos distintos conteúdos e ferramentas de comunicação desenvolvidos no âmbito da Fiocruz, bem como diretrizes gerais norteadoras para programas e ações do setor. Reconhece como indispensável a sua implementação o planejamento participativo, a garantia de financiamento, a definição de responsabilidades, a avaliação e a atualização.

A execução desta Política é compartilhada pela Presidência, pelas unidades e por cada profissional e estudante vinculado à Fiocruz, devendo ser elemento balizador do planejamento institucional.

Histórico

O campo da comunicação na Fiocruz vem sendo constituído por diferentes processos e atores desde a sua origem. Já no início do século XX, sob liderança de Oswaldo Cruz, a instituição foi uma das pioneiras na criação de revistas científicas e também uma das precursoras na utilização das técnicas da fotografia, do desenho e da cinematografia para o registro e a divulgação da ciência. Iniciativas que se fortaleceram, multiplicaram e diversificaram ao longo do tempo e têm dado frutos há mais de um século.

A Fiocruz edita revistas científicas e jornalísticas; produz e distribui livros acadêmicos e audiovisuais sobre ciência e saúde; é responsável por programação de televisão; desenvolve e mantém intensa atividade em plataformas web, incluindo mídias sociais; preserva e disponibiliza imagens históricas e atuais, bem como mantém extensa rede de assessorias de comunicação institucional e de relacionamento com o cidadão. Essas iniciativas, em grande parte em acesso aberto, ilustram o quanto a comunicação se firmou como área finalística e estratégica da Fiocruz e como componente fundamental do compromisso institucional com o SUS e o SNCTI.

Nesse aspecto, a década de 1980 foi um marco. A Fiocruz teve papel central na formulação e divulgação das proposições da 8ª Conferência Nacional de Saúde e dos princípios da Reforma Sanitária, bem como na promoção do debate e da mobilização que resultaram no capítulo da Seguridade Social da Constituição de 1988 e na Lei Orgânica da Saúde que criou o SUS em 1990. Nessa época, iniciativas de comunicação da Fundação se distinguiram por uma atuação propositiva e ética em prol do projeto de consolidar a Fiocruz

como instância de Estado, compromissada com a saúde coletiva e a democracia, e parte integrante e inalienável do SUS e o SNCTI.

Como herança desse movimento, enraizou-se na instituição a cultura do jornalismo crítico e independente e da comunicação pública, que acolhe a diversidade de vozes e promove reflexões e discussões em torno da construção e defesa do SUS e dos direitos sociais. Cultura que se expressa em diversas publicações jornalísticas editadas pela Fiocruz, em tantos outros veículos de comunicação institucional e, também, nas práticas de Comunicação empreendidas na Fundação, em suas diversas unidades localizadas no Rio de Janeiro e nos demais estados.

Com a comunicação fortemente vinculada ao seu desenvolvimento institucional, a Fiocruz criou instâncias para a gestão de ações comunicacionais, para a gestão da informação, para pensar e executar atividades de divulgação e popularização da ciência, e para promover o amadurecimento do campo, por meio do ensino e da pesquisa em Comunicação e Saúde.

Os anos 1990, na esteira das conquistas da década anterior, foram também bastante significativos para o campo da Comunicação na Fiocruz. A instituição objetivava responder às proposições da 8ª e da 9ª Conferências Nacionais de Saúde, que apontavam o trinômio ‘informação, educação e comunicação’ como fundamental para a consolidação do SUS.

Em inúmeras ações de todas as unidades da Fiocruz, nas reiteradas inserções como área finalística e estratégica nos planos institucionais e nas decisões dos Congressos Internos, o campo da comunicação cresceu em importância estratégica e se desenvolveu profissionalmente, tecnicamente e como prática social na instituição, ganhando capilaridade interna e externa. Além disso, imprimiu sua marca: a capacidade de formular e trabalhar com um conceito ampliado e crítico de saúde e comunicação.

O campo da comunicação assumiu, assim, compromissos com a defesa e a valorização do direito à saúde e à comunicação, com o acesso aberto à informação e ao conhecimento e com a defesa pelo Estado de uma comunicação pública, em que a sociedade tenha protagonismo.

Muito embora essa política tão ampla da área de Comunicação apresente 33 diretrizes, somente 3 destas apresentam uma preocupação mais efetiva com a Comunicação Interna:

- Ampliar a circulação e o impacto social dos conteúdos produzidos pela Fiocruz, por meio da articulação com atores internos e externos.
- Aprimorar e ampliar canais de comunicação interna para que favoreçam o debate e possibilitem uma comunicação dinâmica e crítica com os públicos internos, capaz de motivá-los, instigá-los e comprometê-los com a missão da Fiocruz.

- Adotar medidas que visem a ampliação da acessibilidade aos produtos e ações de comunicação da Fiocruz, tais como sites institucionais, publicações digitais e impressas, materiais audiovisuais, emissões de radiodifusão, serviços de atendimento ao cidadão e eventos abertos ao público, a fim de garantir o direito à informação e à comunicação a qualquer pessoa.

Desta forma o presente estudo poderá possibilitar sugestões concretas de ampliação destas diretrizes, para assim permitir que novas ferramentas venham ser desenvolvidas e difundidas agregando e preenchendo possíveis lacunas, a fim de qualificar movimentos, cuja a intenção é de tornar a Comunicação a nível institucional, um instrumento estratégico de fortalecimento institucional.

7 A Comunicação e sua evolução no contexto brasileiro³

No Brasil, a comunicação é historicamente compreendida como atividade eminentemente comercial, exercida majoritariamente por empresas privadas e por iniciativas, em menor grau, no âmbito estatal. Não há uma tradição de comunicação pública consolidada. Embora a Constituição Federal faça menção à complementaridade dos sistemas estatal, público e privado de comunicação, somente na última década a comunicação pública encontrou maior expressão, a partir da constituição da Empresa Brasil de Comunicação (EBC). Esse quadro tem reflexos que vão desde o tipo de formação que os comunicadores recebem nas universidades aos processos sociais e políticos mais amplos, que impactam diretamente o sistema democrático do país.

O marco regulatório da comunicação é formado por um conjunto de legislações fragmentadas, desarticuladas e anacrônicas, incapaz de enfrentar os desafios sociais e políticos de uma área em constante transformação tecnológica e essencial para a democracia. A radiodifusão, por exemplo, é regulamentada pelo Código Brasileiro de Telecomunicações de 1962, além de uma série de outras normas, portarias e resoluções.

A comunicação pública começa a ser discutida no Brasil no final da década de 1980, ganhando força nos meios acadêmicos e espaço na realidade brasileira conforme evoluía a redemocratização do país e se consolidavam efetivamente as instituições do Estado

³ Fundação Oswaldo Cruz. **Política de Comunicação da Fiocruz**. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/sites/portal.fiocruz.br/files/documentos/politica_de_comunicacao_da_fiocruz.pdf>. Acesso em: 25 set. 2018.

Democrático de Direito. Não há como pensarmos a comunicação pública no Brasil do final do século XX sem considerarmos o fim do Governo Militar em 1985 e a Constituição de 1988. Esses foram dois marcos históricos que possibilitaram a liberdade de expressão, a liberdade de imprensa e garantiram, de forma clara, os direitos dos cidadãos e os deveres dos governantes. Pela primeira vez em mais de duas décadas os mandatários políticos eram eleitos por voto direto e estavam submetidos às leis promulgadas. Aos cidadãos cabia o livre direito de cobrar satisfações de seus governantes e estes, por sua vez, tinham a obrigação legal de divulgar e dar transparência aos seus atos.

Com a redemocratização e o fim da repressão e da censura, a situação mudou. Novos elementos do cenário político tomaram forma, a Constituição de 1988, a transformação do papel do Estado, o Código de Defesa do Consumidor, a terceirização e a desregulamentação, a atuação de grupos de interesse e movimentos sociais e o desenvolvimento tecnológico. Tais elementos possibilitaram um sistema de participação popular e pressão social. Esse sistema pressionou, e pressiona até hoje, pela institucionalização de instrumentos de acesso à informação e promoção de um tratamento cada vez mais justo por parte do Estado, suas instituições e empresas perante seus cidadãos. (DUARTE, 2007).

As conquistas foram graduais e vêm se consolidando até hoje, mas a partir da redemocratização podemos evidenciar uma importante evolução, e o crescimento de estudos acadêmicos sobre o assunto, possibilitando um avanço expressivo em suas bases conceituais, e na difusão de sua importância institucional.

Apesar dessa notável evolução, para Matos (2011) durante a redemocratização os governantes civis tenderam a tratar a comunicação enquanto uma tarefa estritamente política, fruto da publicidade ou *marketing*, visando convencer a opinião pública. Para a autora, desde então a comunicação do Executivo no cenário político nacional não foi entendida como algo contínuo e, por isso, o discurso é remodelado de acordo com as circunstâncias de momento, enquanto deveria ser tratada como um processo de reconstrução da cidadania.

Segundo Duarte (2007) o conceito de comunicação pública se originou da noção de comunicação governamental e, conforme explicitado anteriormente, cita que sua evolução no Brasil se deu a partir do ressurgimento da democracia e da transformação da sociedade brasileira a partir dos anos 1980. No entendimento de Brandão (2012), apenas no final da década de 1990 foi que se começou a tratar de comunicação pública no Brasil, coincidindo com a afirmação da jovem democracia brasileira. Quando da consolidação da democracia, buscava-se uma forma de comunicação alinhada ao momento de renovação do cenário político nacional e que contribuísse para a construção da cidadania. Para os políticos da

época, depois de anos de ditadura a grande questão era transpor o campo das ideias. Brandão (2009) afirma que foi uma época de forte debate político, transformação dos instrumentos legais, mudanças sociais e da afirmação da cidadania.

A relação entre Estado e cidadãos, outrora estremecida, sofria grandes alterações. Eram necessárias importantes mudanças estruturais para modernizar a gestão do Estado e atender às demandas econômicas, mas também sociais em busca de uma possível gestão para cidadania. O que se destaca é que durante os primeiros governos democráticos pós-ditadura militar, surgiu uma nova esfera pública, desenvolvendo o conceito de “público” e também fazendo crescer o debate sobre a comunicação que possibilitaria um melhor entendimento sobre o novo ambiente político, no caso, a comunicação pública.

Vale destacar que a comunicação governamental anterior ao contexto de redemocratização, da qual surge o novo conceito de comunicação pública apresentado nesta seção, era simbolizada pelo Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP), criado em 1939 pelo então presidente Getúlio Vargas, que substituiu o Departamento Oficial de Propaganda (DOP), outro órgão direcionado à propaganda. Adiante, os ideais de comunicação do governo militar criaram a Assessoria Especial de Relações Públicas (AERP) durante do Governo do General Médici, época marcada pela forte repressão à oposição e excessivas propagandas de promoção do regime e de exaltação do nacionalismo. Com o passar dos anos e o fim do governo militar surgiram a Secretaria de Comunicação, ainda no governo militar de João Figueiredo, e o Plano de Comunicação Institucional já no governo democrático de Fernando Henrique Cardoso. Nos anos seguintes, de acordo com Brandão (2012), a partir do primeiro governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva há um estímulo ao aprimoramento da concepção de comunicação pública. Para a autora, importantes mudanças na maneira de legislar e produzir políticas públicas contribuíram para a formação de um novo paradigma na comunicação.

Brandão (2012) considera três momentos distintos para a consolidação do conceito de comunicação pública no Brasil. As mudanças na forma de legislar e implementar políticas públicas seriam o primeiro momento, no qual a academia concentraria seus esforços no sentido de definir e delimitar o conceito. Essa fase foi sucedida pela consolidação do conceito e da construção de um novo paradigma, motivado pelo surgimento de novas tecnologias, na medida em que outras fontes e outras mídias começam a participar da arena de discussão e do contexto democrático. O terceiro momento diz respeito à compreensão da comunicação pública enquanto facilitadora das políticas públicas, funcionando como canais de mediação e diálogo.

De tal forma, podemos considerar que o conceito de comunicação pública só existe em contextos democráticos, com acesso à cidadania e com a presença, e participação social capaz de contribuir para um novo entendimento do cenário político e da política de comunicação.

Recentemente, o Marco Civil da Internet, como aprovado em 2014, expressa uma carta de direitos e deveres na rede e fortalece a expressão da informação e da comunicação como um direito humano. Entretanto, o acesso precário à infraestrutura de rede na maior parte do território brasileiro, bem como interesses políticos e de mercado ameaçam o caráter público da internet no país.

De maneira mais ampla, é inegável o impacto, na contemporaneidade, da disseminação social das tecnologias de informação e comunicação. Se essas sinalizam um ambiente comunicacional potencialmente mais democrático e permeável à participação social, também sublinham a centralidade da comunicação nas sociedades contemporâneas e o intenso processo de mediação das práticas sociais, que alteram as formas de sociabilidade, as expectativas diante da ação do Estado e a relação das instituições públicas com a população.

No Brasil, como em muitos outros países, tal processo é marcado por alto grau de exclusão e de submissão à lógica e interesses do mercado, que fortalecem a visão da saúde e de tantos outros direitos de cidadania como mercadorias, se contrapondo sistematicamente aos valores democráticos e ao ideário universalista do SUS e da Reforma Sanitária Brasileira. Há um descompasso entre a rápida evolução das plataformas digitais, a capacitação profissional e a implementação dessas ferramentas tecnológicas em instituições públicas, impactando, em especial, o grau de transparência institucional, participação social e acesso público e democrático às informações e aos serviços oferecidos pelo Estado.

Nesse contexto, é fundamental que a política e a atuação da Fiocruz no campo da comunicação priorizem a visão crítica sobre tais processos, com uma constante atualização de suas formas de gestão da informação e da comunicação. No que diz respeito à saúde também se deve considerar como desafio a ausência de uma política de comunicação do SUS, o que sustenta a compreensão equivocada da comunicação como sinônimo de divulgação e propaganda. Historicamente, tal entendimento se desdobra em ações de campanha, pontuais e pouco estratégicas, que não dialogam com os princípios e diretrizes do SUS, como preconizado por esta Política.

No que se refere ao ambiente interno da Fiocruz, o acelerado processo de expansão da instituição, incorporando institutos e centros de pesquisa com trajetórias e identidades já solidificadas, bem como a cultura institucional de autonomia das unidades, faz com que a Fundação viva uma situação singular de comunicação no contexto das organizações públicas

de porte nacional. Apesar dos avanços, persistem a fragmentação, a redundância e a sobreposição das ações de comunicação, bem como um nível de institucionalidade aquém do necessário, que se reflete, muitas vezes, em infraestrutura deficitária, escassez de recursos humanos e orçamentos insuficientes. Em virtude desses e de outros desafios, a comunicação produzida pela Fiocruz deixa de apresentar a efetividade que se espera em seu diálogo com a sociedade. Os mecanismos de participação popular e ausculta social são ainda deficitários, afastando a instituição, em alguns momentos, do ideário que a orienta.

A Fiocruz precisa qualificar cada vez mais sua interação e comunicação direta com a população, por meio da valorização e integração dos serviços de relacionamento com o cidadão, além da interface com públicos específicos. Mais do que isso, o desafio não se resume a qualificar o atendimento, mas ampliar os canais de acesso e diálogo, e contribuir para a produção de conteúdos focada no cidadão, a partir da ausculta social, fortalecendo o caráter público, participativo e democrático da comunicação realizada pela Fundação.

Desta forma a Política busca enfrentar as diferentes situações descritas, estabelecendo mecanismos para ampliar o diálogo com a sociedade e o diálogo interno entre os vários atores da comunicação da Fiocruz, bem como o debate destes com as demais áreas finalísticas da instituição, a fim de fortalecer e conferir maior efetividade aos produtos e processos de comunicação.

As ações de comunicação da Fiocruz deverão ser regidas pelos seguintes princípios:

- A comunicação, entendida como um processo participativo e dialógico de produção, circulação, debate, acesso, compartilhamento, apropriação, ressignificação e intercâmbio de informações e sentidos, é um direito humano fundamental e inalienável;
- A comunicação é um dos determinantes sociais da saúde e o direito à comunicação é elemento indispensável para a realização plena do direito à saúde de cidadãs e cidadãos. A Fiocruz, integrante do conjunto de atores sociais que estruturam o SUS, pratica uma comunicação que, simultaneamente, reflete e se vincula a este posicionamento;
- A comunicação é área finalística da Fiocruz, transversal a todas as suas áreas de atuação e estruturante de sua missão, tendo em conta a heterogeneidade de suas unidades, na medida em que promove a circulação de informações e valores estratégicos sobre ciência e saúde e o diálogo com a sociedade, além de compor as áreas de assistência, ensino, pesquisa e produção;

- A ética e a transparência são marcas da comunicação da Fiocruz em todos os seus âmbitos, independentemente da finalidade da ação comunicativa;
- O diálogo com os mais variados segmentos da sociedade e a participação social no direcionamento da comunicação pela Fiocruz devem ser assegurados;
- A comunicação da Fiocruz deve contemplar a diversidade cultural, regional e social da população brasileira, bem como os diferentes contextos em que se expressam.

Políticas, programas e ações do campo da informação e comunicação em saúde estão compreendidos como parte estruturante do Planejamento Estratégico da Fiocruz, tanto nas Resoluções do VI como nas do VII Congresso Interno, incluídos diretamente no Eixo Estratégico “Ciência, Tecnologia, Saúde e Sociedade”, além de estarem contemplados, em sua dimensão transversal, nas definições dos demais Eixos. O Relatório Final 2014 do VII Congresso enuncia de forma clara que:

[...] a Fiocruz afirma-se como referência na área da informação e comunicação em saúde, com potencial competência instalada, sempre em resposta às demandas do SUS. Entretanto, soma-se ainda a necessidade de estudo e ampliação de estratégias que otimizem áreas críticas, como aquelas afeitas às tecnologias de informação e comunicação, que, igualmente, respondem às demandas do SUS (produção de audiovisuais, *e-books*, sistemas, jogos etc.). Para tanto, necessita-se de efetivo e forte investimento para o desenvolvimento dessas áreas. (CONGRESSO INTERNO DA FIOCRUZ, 2010.)

A presença do campo da informação e comunicação em um eixo estratégico pressupõe, necessariamente, a previsão orçamentária para a execução de políticas, programas e ações da área nos planos quadrienais e nos planos anuais da Fiocruz e das unidades. Somente assim é possível assegurar a continuidade e a qualidade de publicações, a permanente atualização e inovação tecnológica no desenvolvimento de plataformas, *sites*, portais e aplicativos, a produção audiovisual, e o desenvolvimento de diversas estratégias que deem visibilidade à Fiocruz, além da capacitação permanente das equipes de profissionais. Assegurados os recursos orçamentários, é de suma importância também o desenvolvimento de uma política de estímulos à comunicação, por meio de fundos institucionais de fomento, incentivo e outras formas de reconhecimento. É necessário fomentar, ainda, uma cultura institucional que contemple a comunicação como parte importante e integrante de projetos de pesquisa científica e desenvolvimento tecnológico, inclusive aqueles financiados por meio de editais.

8 Gestão Participativa no âmbito da Fiocruz⁴

O modelo do sistema de governança da Fiocruz, se destaca de modo singular no âmbito da administração pública brasileira em razão de estar estruturado com princípios, estruturas e práticas participativas e democráticas incorporadas nos processos de tomadas de decisões corporativas, resultando em deliberações colegiadas em todos os níveis organizacionais. Nessa estrutura de governança constam os colegiados institucionais: Congresso Interno, o Conselho Superior e a Ouvidoria, o Coletivo de Gestores, as Câmaras e Fóruns técnicos, os órgãos de autocontrole como Auditoria e Procuradoria. O sistema de governança democrática da Fundação é um exemplo de modelo de gestão pública, pois é efetivo em termos de resultados institucionais, eficaz na busca de soluções eficientes para as demandas de saúde da população e transparente na prestação de contas à sociedade brasileira.

Conselho Superior

O Conselho Superior da Fiocruz tem por missão exercer o controle social em nome da sociedade civil. É responsável, entre outras atividades, por acompanhar a execução de planos estratégicos, e recomendar providências que julgar convenientes para a adequação das atividades técnicas e científicas da Fiocruz à consecução dos seus objetivos. Os critérios para composição do Conselho Superior são definidos no art. 8º do Regimento da Fiocruz: é integrado necessariamente por membros que não pertençam ao quadro de servidores da Instituição, com exceção do presidente da Fiocruz, que o preside. Os representantes podem ser membros da sociedade civil, representantes do poder público, personalidades de reconhecida competência técnico-científica, representantes do SUS, da área de Ciência e Tecnologia e de outros setores, tais como Educação, Ambiente, Previdência, Agricultura e Trabalho.

Congresso Interno

O Congresso Interno é o órgão máximo de representação da comunidade da Fundação Oswaldo Cruz. A ele compete deliberar sobre assuntos estratégicos relacionados ao macroprojeto institucional, sobre o regimento interno e propostas de alteração do estatuto, bem como sobre matérias de importância estratégica para os rumos da instituição. O evento,

⁴ Fundação Oswaldo Cruz. **Gestão Participativa**. Disponível em: <<https://portal.fiocruz.br/gestao-participativa>>. Acesso em: 23 ago. 2018.

que acontece a cada quatro anos, é presidido pelo presidente da Fiocruz e composto por delegados eleitos pelas unidades, em número proporcional aos de seus servidores.

Conforme definido no Regimento Interno da Fiocruz, o Congresso Interno é convocado, ordinariamente, pelo presidente da Fiocruz no seu primeiro ano de mandato ou, extraordinariamente, por iniciativa do presidente; por iniciativa de dois terços dos membros do Conselho Deliberativo da Fiocruz; por cinquenta por cento mais um dos delegados; ou por um terço dos servidores estatutários da Fiocruz. Os critérios para a composição do Congresso Interno, incluindo a representação proporcional por unidade ou grupo funcional, são definidos pelo Conselho Deliberativo da Fiocruz.

Conselho Deliberativo

Instância deliberativa, sendo o órgão superior de formulação e condução da política de desenvolvimento institucional que delibera sobre a programação de atividades e a proposta orçamentária anual; acompanha e avalia o desempenho das unidades; recomenda a implementação de melhorias; decide sobre a política de pessoal, criação e extinção de unidades, bem como sobre a destituição dos seus diretores; e designa a comissão eleitoral para escolha do presidente da instituição. O Conselho Deliberativo é composto, conforme atualização do texto do estatuto em novembro de 2015 pelo VII Congresso Interno, pelo Presidente, Vice-presidentes, Chefe de Gabinete, por um representante do Sindicato de Servidores de Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública (ASFOC-SN), pelos dirigentes máximos das unidades técnico-científicas, técnico administrativas, pelos Auditor Chefe, Procurador-Chefe e Ouvidor, pelo Dirigente da Diretoria Regional de Brasília. O Conselho Deliberativo é presidido pelo Presidente da Fiocruz, sendo suas deliberações adotadas pela maioria simples dos votos dos seus membros, exceto os diretores das unidades técnico-administrativas. A Presidência organiza a sua pauta de decisões para reuniões que acontecem ordinariamente ou extraordinariamente em consonância com as demandas institucionais e com o plano estratégico definido no Congresso Interno.

Câmaras Técnicas

Fornecem assessoria às decisões estratégicas do Conselho Deliberativo da Fiocruz, além de constituírem espaços privilegiados de debate ampliado de questões estratégicas para a instituição referentes às áreas de atuação da Fundação (pesquisa, produção de insumos em saúde, laboratório de referência, ensino, gestão, atenção de referência). São compostas por

representantes das unidades e vice-presidências que atuam nestas diferentes áreas, cabendo aos Vice-Presidentes a coordenação daquelas vinculadas à sua área.

Desse modo a especificidade da Fiocruz, a torna modelo de quão importante se torna a gestão participativa e fortalece sobremaneira a importância de avançarmos na qualidade de uma política de Comunicação que amplie as possibilidades de seu êxito, tendo em vista que essas ações perpassam em todos os níveis da instituição, e acabam por ser fator de sucesso para seu alcance.

9 Gestão Participativa no âmbito da EPSJV⁵

Na Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, assim como na Fiocruz, a gestão é participativa. Na prática, isso significa que as decisões são tomadas após deliberação em colegiados, conselhos e discussão em Câmaras Técnicas. O Diretor da unidade é eleito por voto direto, assim como os coordenadores de laboratórios. Na EPSJV, as instâncias de gestão são as seguintes:

Conselho Deliberativo

O Conselho Deliberativo (CD) da EPSJV decide sobre questões orçamentárias, de gestão, ensino, pesquisa, eleitorais, processos de trabalho, movimentação de trabalhadores, entre outros assuntos relacionados à gestão da unidade. O Conselho Deliberativo da EPSJV é composto pelo Diretor da unidade, os três Vice-Diretores, o coordenador de Administração, os nove coordenadores de laboratórios, três representantes dos trabalhadores da EPSJV, e um representante dos alunos da EPSJV. Coordenadores de outros setores da EPSJV poderão participar das reuniões como convidados, sem direito a voto, quando for necessária essa participação. Eventualmente, o CD EPSJV poderá ser aberto à participação de todos os trabalhadores da Escola. As decisões tomadas pelo CD EPSJV são publicizadas por meio do informativo CD em Foco.

Câmaras Técnicas

Também como base do processo de gestão participativa, e com caráter consultivo, as Câmaras Técnicas analisam, avaliam, planejam e propõem cursos, programas e projetos, entre outras atividades desenvolvidas na EPSJV. Regimentalmente, as Câmaras Técnicas devem

⁵ ESCOLA POLITÉCNICA DE SAÚDE JOAQUIM VENÂNCIO. **Gestão Participativa**. Disponível em: <<http://www.epsjv.fiocruz.br/escola/gestao-participativa>>. Acesso em: 21 set. 2018.

contar com um representante de cada laboratório e setor. Na prática, a EPSJV tem optado por um modelo de reuniões abertas a todos os trabalhadores, de modo a ampliar ainda mais os espaços de participação. Cada representante deve levar para as câmaras o posicionamento coletivo do seu setor e devolver as discussões e decisões para o seu colegiado. A EPSJV possui três Câmaras Técnicas – Ensino e Informação, Pesquisa e Desenvolvimento Científico, Gestão e Desenvolvimento Institucional, e mais recentemente com a Sub Câmara de Comunicação e Informação. As Câmaras Técnicas são coordenadas pelas Vice Direções de cada área, que alimentam o CD EPSJV com discussões mais aprofundadas sobre sua área de abrangência. A EPSJV possui ainda a Subcâmara de Comunicação, Informação e Informática, vinculada à Câmara Técnica de Ensino e Informação.

Assembleia Geral

A Assembleia Geral é o órgão máximo de representação da comunidade da EPSJV e tem como função deliberar sobre o Regimento Interno da Escola, assuntos estratégicos e institucionais da Escola, além de apreciar matérias que sejam de importância estratégica para os rumos da EPSJV. A Assembleia Geral é constituída por todos os trabalhadores da unidade.

Colegiados

Os colegiados dos laboratórios são formados pelo grupo de trabalhadores que atuam naquele setor. Cabe aos colegiados aprovar, em primeira instância, os planos dos cursos, programas e projetos, e realizar o seu acompanhamento e avaliação; aprovar, em primeira instância, o Plano Estratégico do Laboratório, assim como acompanhar e analisar a sua execução; apreciar e encaminhar às Câmaras Técnicas e ao Conselho Deliberativo da Unidade a proposta de criação ou de extinção de Núcleos, Grupos de trabalho, Setores, Cursos, Programas e Projetos de Ensino; propor a celebração de convênios e contratos para o estabelecimento de parcerias institucionais; apreciar as propostas de admissão, promoção e afastamento do pessoal vinculado ao Laboratório, bem como a transferência de profissionais entre os Laboratórios; e propor ao Conselho Deliberativo da Unidade o afastamento do Coordenador de Laboratório, caso este incorra em falta grave ao Regimento da EPSJV, ao Estatuto da Fiocruz ou ao seu Projeto Institucional.

Representação dos Trabalhadores

A Representação dos Trabalhadores da EPSJV é uma instância de mediação entre os trabalhadores da unidade para questões que envolvem os processos de trabalho na Escola. A Reprepoli é composta por três representantes titulares e três suplentes, escolhidos por voto direto, para mandatos de um ano. A Representação tem direito a três assentos no CD EPSJV e pode convocar assembleias de trabalhadores para a tomada de decisões coletivas.

Grêmio Estudantil

O Grêmio estudantil é a instância de representação dos alunos da EPSJV, com direito a um assento no CD EPSJV. A diretoria do Grêmio é eleita por meio de votação direta dos alunos, para mandatos de um ano.

10 Apresentação Histórico Institucional Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV)⁶

Há trinta e três anos a EPSJV nasce, no âmbito da Fundação Oswaldo Cruz, num contexto de importantes lutas por direitos no Brasil. Lutas por uma educação capaz de alcançar o conjunto da população e oferecer a ela princípios e fundamentos dos conhecimentos produzidos pela humanidade, sem cercear ou instrumentalizar unilateralmente os futuros trabalhadores. Lutas por saúde que incluíssem a universalidade e a integralidade da atenção, mas contemplando a produção social da saúde e da vida. Lutas por formas de trabalho que não fossem pura opressão, mas que pudessem configurar espaços de organização, criação e liberdade. Como resultado dessas lutas, algumas conquistas foram alcançadas e se estenderam como promessa para o conjunto da população brasileira. Em todos os casos, essas lutas configuraram um horizonte a ser alcançado. (ESCOLA POLITÉCNICA DE SAÚDE JOAQUIM VENÂNCIO, 2016, p. 9-10).

A Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV) é uma unidade técnico-científica da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) que se dedica a atividades de ensino, pesquisa e cooperação no campo da Educação Profissional em Saúde. Atua, portanto, com o segmento dos trabalhadores de nível fundamental e médio, que correspondem à maioria dos profissionais de Saúde no Brasil. A EPSJV tem como principais objetivos: coordenar e implementar programas de ensino em áreas estratégicas para a Saúde Pública e para Ciência e

⁶ EPSJV. **Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio**. [2013?]. (Folder Institucional produzido pela Coordenação de Comunicação, Divulgação e Eventos – CCDE/EPSJV).

Tecnologia em Saúde; elaborar propostas para subsidiar a definição de políticas para a Educação Profissional em Saúde e para a iniciação científica em saúde; formular propostas de currículos, cursos, metodologias e materiais educacionais; e produzir e divulgar conhecimento nas áreas de Trabalho, Educação e Saúde. Confirmando seu papel de centro de cooperação tanto na elaboração teórica quanto na articulação política no campo da Educação Profissional em Saúde no Brasil, a EPSJV é Secretária Executiva da Rede Internacional de Educação de Técnicos em Saúde, que envolve mais de 100 instituições e cerca de 20 países; e Centro Colaborador da Organização Mundial de Saúde (OMS) para a Educação de Técnicos em Saúde. Como contribuição à produção e disseminação do conhecimento na sua área de atuação, a EPSJV edita o periódico científico ‘Trabalho, Educação e Saúde’ e coordena uma Biblioteca Virtual sobre Educação Profissional em Saúde (BVS-EPS), desenvolvida pela própria Escola.

Sedia ainda a Estação de Trabalho Observatório dos Técnicos em Saúde, que integra a Rede de Observatórios de Recursos Humanos em Saúde, criada pelo Ministério da Saúde e pela Organização Pan-americana de Saúde (Opas) como espaço para produção e análise de informações e conhecimentos nessa área. O investimento em pesquisa tem proporcionado ainda um aumento significativo da produção de livros e material educativo de um modo geral. Como forma de consolidar o seu campo de atuação, a Escola também investe na formação crítica dos professores desse segmento educacional, desenvolvendo um mestrado e um curso de pós-graduação lato sensu em ‘Educação Profissional em Saúde’.

Mais do que uma área de atuação, a pesquisa na Escola Politécnica funciona como princípio educativo. Por essa razão, a instituição tem um Programa de Vocação Científica (Provoc), que incentiva alunos do ensino médio de escolas regulares a se interessarem pelas carreiras da investigação científica. Outro exemplo é o Projeto Trabalho, Ciência e Cultura, por meio do qual os alunos da EPSJV desenvolvem monografias de conclusão de curso, aprendendo todas as etapas de um processo de pesquisa.

Em relação ao ensino, a EPSJV oferece cursos de formação inicial e continuada e técnicos de nível médio nas áreas de Vigilância, Atenção, Informações e Registros, Gerência, Técnicas Laboratoriais e Manutenção de Equipamentos, e Biotecnologia. Os cursos técnicos são desenvolvidos na modalidade integrada ao ensino médio.

A pesquisa, tomada por nós como “princípio educativo”, se consolidou na EPSJV em estreita relação com a atividade de ensino, exercitando-se no diálogo crítico com os campos da saúde pública e da educação, com ênfase na educação profissional. Esta compreensão da “pesquisa como princípio educativo” busca se aproximar de um projeto de emancipação que

nega a suposta neutralidade da ciência e da prática educativa, e almeja constituir uma ação do pensamento (sensível e racional), inserida na totalidade social. A pesquisa na EPSJV se fundamenta, portanto, na investigação como prática de criação, intencional e comprometida, que possibilita a busca da essência do que se apresenta como aparência e falseamentos do real – que se pretende imutável e desprovido de contradições. Configura-se, desse modo, numa aposta para o despertar (ou para a recuperação) do poder de elucidação, intervenção e transformação do real através da construção de conhecimento, como parte significativa de um processo político, ético e estético de formação humana. A investigação científica na Escola se estrutura a partir dos seguintes eixos temáticos: educação profissional em saúde; processo de trabalho em saúde; tecnologias educacionais; educação científica; práticas pedagógicas em educação e saúde e políticas sociais na educação e na saúde. O desenvolvimento da atividade de pesquisa na EPSJV tem contribuído de forma significativa para a sistematização de experiências relevantes no campo da formação em saúde no âmbito nacional e internacional. Destaca-se também o desenvolvimento de propostas pedagógicas inovadoras em diferentes áreas da saúde, assim como de materiais didáticos, baseados na pesquisa com diferentes formas de linguagem e suportes. Constituem objetivos das atividades de pesquisa e de desenvolvimento tecnológico realizadas pela EPSJV:

- Refletir sobre os conteúdos técnico-científicos no âmbito da formação profissional oferecida pela Escola, assim como sobre os processos didático-pedagógicos utilizados;
- Produzir conhecimento que considere a educação profissional em saúde, tanto nos seus aspectos político pedagógicos, quanto na sua relação com as demandas sociais;
- Desenvolver propostas curriculares para o ensino integrado na formação profissional de trabalhadores de nível médio em saúde;
- Formular propostas de capacitação docente;
- Analisar a produção e utilização de materiais didáticos, sob a forma textual ou multimídia (software, site e vídeo).

A EPSJV tem investido também na disseminação de informações e conhecimento científico, visando, sobretudo, às Escolas e Centros Formadores da saúde, articulados à RET-SUS. A instalação de uma Estação de Trabalho da Rede de Observatório de Técnicos em Saúde foi a primeira iniciativa para a construção de uma capacidade interna de sistematização e disseminação de informações relevantes relativas aos trabalhadores de nível médio e às

demandas de trabalho em saúde. A Estação realiza investigações em grandes bases de dados, localizadas em sistemas ligados aos ministérios da Saúde, do Trabalho.

O ensino na Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio se concentra no campo da Educação Profissional em Saúde. No nível da educação básica, a escola oferece cursos de Formação Inicial e Continuada e Técnico de Nível Médio. Estes cursos conferem habilitações técnicas em saúde nas formas integrada e subsequente, como previstos pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e regulamentados pelo Decreto 5154/2004. A EPSJV oferece cursos de pós-graduação lato e stricto sensu, como especialização em docência em educação profissional em saúde e mestrado profissional em educação profissional em saúde. A escola oferece ainda cursos de nível fundamental e médio da educação básica na modalidade de Educação de Jovens e Adultos. Na EPSJV, o ensino visa ao desenvolvimento profissional e intelectual dos alunos, além de estimular o pensamento crítico. Construído ao longo da história da instituição, o Projeto Político Pedagógico da EPSJV tem como base a noção de politecnicidade, unindo a formação profissional e a educação geral, articulando os aspectos manuais e intelectuais do trabalho. A escola assume a politecnicidade como referencial teórico e a integração curricular como princípio metodológico e pedagógico em todos os seus níveis e formas de curso. A proposta de formação politécnica é construída sobre dois eixos principais: a formação de jovens trabalhadores para o sistema de saúde e a formação docente para a área de Educação Profissional, se preocupando também com a formação de quem educa o trabalhador. Formando profissionais para os serviços e para a produção em Ciência e Tecnologia em Saúde, sejam ou não já trabalhadores no Sistema Único de Saúde, a EPSJV manifesta o seu compromisso com um projeto de sociedade no qual os direitos à saúde e educação sejam assumidos como fundamentais à democracia e à emancipação humana.

Como uma instituição de ensino e pesquisa que pensa e experimenta a articulação entre os campos da Saúde, da Educação e do Trabalho, a Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV) tem como missão estabelecer processos de cooperação que contribuam para o fortalecimento dos sistemas públicos brasileiros. Essas ações de cooperação se dão por meio de parcerias, convênios ou demandas específicas com instituições públicas, órgãos governamentais e movimentos sociais. Abarcam projetos de tipos diversos, como elaboração de plano de curso, formação docente, organização bibliográfica, produção de material educativo, desenvolvimento e ensino de metodologias para produção de material educativo, execução de cursos fora da sede, formulação de programas e projetos de ensino e pesquisa nessas áreas, discussão de políticas públicas de Educação e de Saúde, dentre outros. Todas

essas ações são desenvolvidas também em outros países, compondo o campo da cooperação internacional, que é cada vez mais forte na EPSJV.

Cooperação Internacional

A EPSJV foi reconhecida como Centro Colaborador da Organização Mundial da Saúde (OMS) para a Educação de Técnicos em Saúde no dia 20 de julho de 2004. A partir desse momento, a instituição passou a atuar, através da Coordenação de Cooperação Internacional (CCI), dentro dos marcos regulatórios da Agência Brasileira de Cooperação (ABC), do Ministério das Relações Exteriores (MRE), seguindo em particular as diretrizes estabelecidas pela Assessoria de Cooperação Internacional (ACI) da Fiocruz. Ao mesmo tempo, a EPSJV pauta suas ações de cooperação internacional nas regulações gerais estabelecidas para os Centros Colaboradores da OMS (WHO Basic Texts, 44th. Edition). O Termo de Referência da EPSJV como Centro Colaborador estabelece os marcos para que esta Unidade constitua em objetos de cooperação atividades direcionadas para a promoção da Educação Profissional em Saúde, através da implementação de programas de ensino, pesquisa e cooperação técnica em áreas estratégicas para a Saúde Pública e para a Ciência e Tecnologia em Saúde, abrangendo os campos da vigilância, da atenção, da gestão, do registro e informação, da formação geral, do processo de trabalho, da manutenção de equipamentos e das técnicas laboratoriais.

Nesse sentido, as contribuições da Escola englobam a elaboração de projetos de política, regulamentação, currículos, cursos, metodologias e tecnologias educacionais voltados para a formação de técnicos em saúde, e a divulgação de conhecimentos nas áreas de trabalho, educação e saúde. A designação em 2004 e as subseqüentes redesignações da EPSJV como Centro Colaborador da OMS, nos períodos subseqüentes, conferem à Unidade o reconhecimento de sua competência técnica para atuar em cooperações horizontais com outros países, em nível regional, inter regional e mundial. Esse tipo de interação, sob os conceitos de “parceria para o desenvolvimento e cooperação estruturante”, refere-se à política de cooperação técnica implementada pelo governo brasileiro com outros países em desenvolvimento. Uma consequência direta da atuação da EPSJV em sua condição de Centro Colaborador foi sua indicação, pela Organização Pan-Americana da Saúde (Opas), para sediar a Secretaria Executiva da Rede Internacional de Educação de Técnicos em Saúde (RETS), em setembro de 2005. Em 2009 a EPSJV também assumiu a coordenação da Rede de Escolas Técnicas da União das Nações Sul americanas (Unasul) e da Comunidade dos Países de

Língua Portuguesa (CPLP), que são sub redes da RETS. A RETS, uma estratégia de articulação e cooperação técnica entre instituições de caráter público vinculadas, direta ou indiretamente, à educação de técnicos em saúde, tem como objetivo fortalecer os sistemas de saúde dos países membros. A Rede baseia suas ações no pressuposto de que a qualificação dos trabalhadores é uma dimensão fundamental para a implementação de políticas públicas que atendam às necessidades de saúde da população. Atualmente, a RETS busca ampliar sua área geográfica de abrangência, incorporando países de todos os continentes que identifiquem necessidades de cooperação técnica na área de formação de técnicos em saúde.

11 A Política de Comunicação da Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV)⁷

No caso específico da EPSJV, falar sobre comunicação significa destacar duas características institucionais específicas. A primeira diz respeito a tratar-se de uma instituição pública, federal, que, como unidade técnico-científica da Fundação Oswaldo Cruz, se apresenta como organização de Estado, capaz de propor e sustentar políticas públicas permanentes. Essa consideração é importante, principalmente, porque nos permite defender que a comunicação tem funções diferentes em instituições públicas e privadas. Nestas últimas, ela integra a estrutura de desenvolvimento institucional que, em última instância, visa aumentar a lucratividade da empresa. No caso de instituições como a Fiocruz, supomos que a função da comunicação seja muito mais contribuir para a instrumentalização política dos sujeitos na sua área de atuação — no nosso caso, genericamente, a saúde pública. E, se os objetivos são diferentes, diferentes também devem ser os métodos, os enfoques, os meios e as práticas.

A segunda característica que merece destaque refere-se ao campo de atuação da Escola Politécnica: a educação profissional em saúde. Por um lado, situada está aqui a necessária associação da comunicação com a educação, entendendo-a, portanto, como um caminho para a formação dos cidadãos, mais do que para promover a visibilidade institucional ou fornecer informações imediatas tidas como de ‘interesse público’. Por outro, fala-se aqui de um segmento da educação que lida com a relação entre conhecimentos gerais e específicos, entre

⁷ Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio. **Projeto Político Pedagógico**. Disponível em: <http://www.epsjv.fiocruz.br/upload/PesqProjetoDoc/projeto_politico_pedagogico.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2018.

mundo da vida e do trabalho, entre teoria e prática. Essa localização é importante porque é apenas no contexto de superação dessas dicotomias que a comunicação pode ser pensada como mais do que uma atividade técnica instrumental, executada a partir de um conjunto de técnicas-padrão, que servem a quaisquer objetivos.

Sendo assim, na Escola Politécnica tratamos de educação para a saúde, campo de saberes e práticas que historicamente lutou contra o autoritarismo de um Estado centralizador e desenvolvimentista, defendendo a participação social na formulação e acompanhamento de políticas públicas. Como se sabe, ao instituir formalmente o chamado controle social, o campo da saúde criou dois caminhos legítimos para sua manifestação: os conselhos e as conferências de saúde. A despeito do que se possa analisar como conquistas e insucessos desse processo, a comunicação ganha importância quando se entende, cada vez mais, que a participação social precisa se dar para além desses espaços institucionalizados.

Em outras palavras, trata-se de supor que se os espaços de encontro se retraem, a comunicação, e suas mediações, e suas tecnologias podem buscar facilitar o debate público, mas, para isso, é preciso que ela seja assumida como caminho e estratégia por instituições que, diferente da grande mídia, sejam capazes de pautar um outro olhar, contra hegemônico, sobre o mundo, propiciando um outro tipo de diálogo com a sociedade. (ESCOLA POLITÉCNICA DE SAÚDE JOAQUIM VENÂNCIO, 2009, p. 70).

Dessa forma, a Coordenação de Comunicação, Divulgação e Eventos (CCDE) da Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV) tem como principal função o planejamento e a execução das ações de jornalismo, divulgação, design e editoração da Escola, tendo como eixo a promoção do debate público sobre o campo da Educação Profissional em Saúde. A concepção de comunicação que orienta as iniciativas da EPSJV desloca o foco da comunicação institucional para a comunicação pública. Isso significa que os projetos são voltados não apenas para o desenvolvimento institucional, mas sim, principalmente, para a promoção de um outro tipo de diálogo com a sociedade, a partir do conhecimento produzido e das ações políticas públicas desenvolvidas pela Escola e por outras instituições e movimentos sociais que compartilham os mesmos referenciais teóricos e os mesmos princípios políticos. Isso porque se considera que a função da comunicação é, principalmente, a de contribuir para a formação política, ética e técnico-científica dos sujeitos, no caso da EPSJV, especialmente aqueles que atuam na área da saúde, compreendida no seu sentido ampliado.

Os projetos desenvolvidos pela Coordenação de Comunicação, Divulgação e Eventos da EPSJV baseiam-se ainda no pressuposto de que a comunicação pública em saúde é um caminho importante para que a participação social no Sistema Único de Saúde (SUS) se

realize para além dos conselhos e conferências de saúde, estabelecidos como espaços institucionalizados de controle social. As ações de Comunicação da EPSJV materializadas tanto nas iniciativas jornalísticas quanto no cuidado com a divulgação e a produção bibliográfica representam, portanto, uma aposta de que a comunicação e suas mediações, e suas tecnologias pode facilitar o debate público e a disputa de ideias, embora tendo como referência e como objeto último a transformação da realidade material. Para isso, no entanto, é preciso que ela seja assumida como caminho e estratégia por instituições da sociedade civil ou do Estado, como a Escola Politécnica, que no caminho oposto ao da grande mídia, estejam dispostas a pautar um outro olhar, contra hegemônico, sobre o mundo, a sociedade, a educação e a saúde pública.

Segundo o Projeto Político Pedagógico, as principais Ações Estruturais da Área de Comunicação da EPSJV, são:

- Conceber (e aplicar) uma política de Comunicação para a EPSJV, tendo como base o Projeto Político-pedagógico da Escola e a política de Comunicação da Fiocruz;
- Tornar públicos e traduzidos (jornalisticamente) o conhecimento produzido e os debates acerca da Educação Profissional em Saúde a partir do referencial da EPSJV;
- Organizar fluxos e padronizações necessárias à produção de material gráfico e publicações da EPSJV;
- Conceber e desenvolver padrões de identidade visual para a EPSJV;
- Conceber uma política de distribuição dos materiais que concentram o conhecimento e as discussões produzidas pela EPSJV, como publicações e cursos, a partir da organização e utilização de mala-direta específica;
- Refletir sobre a comunicação como campo estratégico para políticas públicas de educação e saúde;
- Desenvolver uma política de Comunicação Interna, apontando um diagnóstico e desenvolvendo elementos norteadores de ação.

CAPÍTULO II

12 Levantamento Bibliográfico

A comunicação está diretamente ligada a essência das organizações, que tem em sua formação pessoas e grupos que interagem durante todo o tempo por meio de processos interativos, que visam promover a consecução de metas e objetivos em um contexto bastante amplo cada vez mais complexo, desta forma podemos afirmar que sem uma comunicação efetiva qualquer esforço organizacional seria nulo. Todo o processo de comunicação que decorre nas organizações é fruto de uma relação entre estruturas sociais amplas e estruturas menores, as organizações que são afetadas por inúmeros eventos, tais como: condições políticas, sociais, e econômicas, também pela cultura local, experiência de vida de seus integrantes, e além da cultura organizacional vivenciada na organização. O fato de as organizações serem compostas por pessoas que possuem os mais diferentes universos cognitivos e as mais diversas culturas e visões de mundo implica por si só a complexidade que é pensar a comunicação nas organizações ou as organizações como comunicação. Ou seja, trata-se de trabalhar a comunicação não de um ponto de vista meramente linear, mas de considerar, sobretudo, um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Se analisarmos profundamente esse aspecto relacional da comunicação do dia-a-dia nas organizações, interna e externamente, perceberemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, dentro de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dados o volume e os diferentes tipos de comunicações existentes, que atuam em distintos contextos sociais.

Estrutura básica do Processo de Gestão:

- Administrar é trabalhar com Pessoas;
- Pessoas expressam sentimentos e emoções;
- Pessoas relacionam-se;
- Pessoas trabalham em grupo;
- Pessoas são influenciadas pela cultura e transmitem valores entre si;
- A partir de uma cultura e da transmissão de valores, comportamentos são estabelecidos;
- Administrar é saber lidar com Pessoas e seus comportamentos.

Daí o papel fundamental da Comunicação no âmbito das organizações, esta apresenta as diversas possibilidades e aspectos que influenciam as organizações, e permitem a formação de uma cultura organizacional consistente, e possibilitar então, fazer com que todos os colaboradores tenham clareza de como são realizadas as diversas tarefas, e de como é possível que os objetivos em uma organização, sejam atingidos.

O papel da Cultura Organizacional

O dicionário Aurélio define Cultura como “o complexo dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições e de outros valores transmitidos coletivamente e típicos de uma sociedade”. Nesta linha podemos definir Cultura Organizacional como o conjunto de crenças, valores, normas, atitudes e comportamentos desenvolvidos em uma organização, originados dos subsistemas social, técnico, e político, e incorporados pela organização como um todo.

Entre as muitas noções de cultura empregadas desde a década de 1960, a principal referência no universo da administração é a de cultura organizacional como um conjunto de valores e significados que fornecem uma base comum compartilhada para entender e explicar processos, valores e práticas que ancoram a atuação das pessoas nas organizações. Assim é que aparecem, no mesmo caldeirão, por exemplo, formalismo e lealdade pessoal, paternalismo e flexibilidade, nepotismo e critérios de qualificação profissional, sem que as políticas oficialmente adotadas os legitimem. (BARBOSA, 2009, p. 37).

A cultura refere-se a valores que são compartilhados pelas pessoas em um grupo e que tendem a persistir com o tempo mesmo quando mudam os membros do grupo. Estas noções sobre o que é importante na vida variam bastante em organizações diferentes. Em alguns ambientes, as pessoas importam-se muito com recursos materiais, em outras com inovações tecnológicas ou com o bem estar dos empregados. Neste nível é extremamente difícil mudar a Cultura, em parte porque os membros do grupo em geral não têm consciência de muitos dos valores que os unem, a cultura representa os padrões de comportamento ou o estilo de uma organização que os funcionários, de forma automática, incentivam os novos colegas a seguir.

Por isso, afirma Schein (2009), podemos ver os comportamentos resultantes, mas, frequentemente, não conseguimos depreender as forças internas que provocam certos tipos de comportamento. Apesar da cultura, como conceito, ser uma abstração, suas consequências comportamentais são fortemente concretas.

Desta forma não se pode confundir estratégia, estrutura, visão ou missão com Cultura, na realidade todas desempenham papel importante para moldar o comportamento das pessoas.

A estratégia é apenas a lógica para conseguir movimento em alguma direção. As crenças e práticas exigidas em uma estratégia poderão ser ou não compatíveis com a Cultura da organização, quando não são, em geral a organização tem dificuldades para implementar a estratégia com sucesso.

Embora em geral falemos sobre cultura organizacional no singular, todas as organizações têm culturas múltiplas que costumam ser associadas a agrupamentos funcionais ou localizações geográficas diferentes. Mesmo dentro de uma sub unidade relativamente pequena, talvez existam sub culturas múltiplas e mesmo conflitantes. Organizações grandes e geograficamente dispersas talvez tenham centenas de culturas diferentes. Soluções que repetidamente parecem resolver os problemas que encontram tendem a tornar-se parte da Cultura. Quanto mais tempo as soluções parecerem funcionar, mais profundamente tenderão a se fixar na cultura. Uma vez estabelecidas as culturas organizacionais muitas vezes se perpetuam. Também os membros potenciais do grupo tem sua participação e protagonismo conforme se adaptem aos seus valores e comportamento. As pessoas que realizam com sucesso os ideais inerentes à cultura são reconhecidas. E o mais fundamental, os que seguem as normas culturais serão objeto de recompensa, mas os que não as seguem serão de alguma forma excluídos do processo. A percepção de como funciona uma cultura organizacional, portanto, pode ser um instrumento poderoso para que se estabeleça uma comunicação eficaz, de maneira clara pode-se implementar uma política de Comunicação, mas seu sucesso estará vinculado ao conhecimento de como essas culturas estão delineadas no âmbito da organização.

Dentro de uma organização a cultura cumpre o papel de identidade para a organização. O jeito de ser e hábitos presentes na rotina do trabalho dos colaboradores fazem parte da cultura organizacional.

E uma das principais funções da cultura é guiar as atitudes, alinhar os colaboradores com os objetivos, promover valores em comum e proporcionar experiências únicas para eles. Dessa forma, a cultura também estará causando um senso de pertencimento dos colaboradores para com a organização.

Mas como um colaborador pode viver valores se ele não sabe quais são?

Eles precisam ser comunicados a todos os funcionários, independente do cargo ou função realizada. Transmitir a cultura a todos é um dos desafios das organizações e a Comunicação Interna é utilizada como ferramenta para atingir esse objetivo. O desafio é encontrar a melhor maneira de divulgar a cultura e promover o impacto esperado com ela.

Então, o que será comunicado, dependerá da ideia que precisa ser reforçada entre os colaboradores, dos valores que a organização possui e que ela quer cultivar no dia a dia.

Divulgar diretamente os valores é uma das práticas sugeridas, pois quando a organização transmite o que acredita, os colaboradores se identificam com aqueles que compartilham e também reforçam a ideia de praticá-los no dia a dia.

Para isso, é importante observar os valores do profissional ao contratá-lo, pois é muito importante que eles estejam de acordo com os da organização, o que no serviço público, devido as características de acesso, se torna uma utopia.

Quando a organização divulga comportamentos esperados, como por exemplo, “como tratar um cliente” ou “como dar *feedback*”, ela estará promovendo esses comportamentos entre os colaboradores, e muitas das vezes promovendo um comportamento robotizado.

Tudo o que for divulgado constantemente, vai influenciar na construção da cultura. Se a organização quer promover uma cultura com foco em resultados, deverá divulgar itens e indicadores voltados aos resultados. Se a organização pretende promover hábitos saudáveis ou uma cultura solidária, pode divulgar costumes, práticas relacionadas e campanhas associadas ao tema.

A Comunicação Interna deve trabalhar intensamente com exemplos de atitudes que quer que se espalhem pela organização, mas é fundamental que esse discurso seja reforçado e praticado pelos líderes e gestores, ou seja, que realmente faça sentido para a organização.

As ferramentas para realizar essa Comunicação são diversas, murais, redes sociais, intranet, e-mail, TV Corporativa, jornais ou informativos internos. O desafio, portanto, é melhor identificar aquele meio que mais causará impacto e terá maior receptividade para os colaboradores, ou ainda, divulgar a mesma informação de diferentes formas em diferentes meios para uma maior repercussão.

Vantagens da Comunicação para fortalecimento da Cultura Organizacional

Uma das principais vantagens que uma organização adquire ao comunicar e promover a cultura entre os colaboradores é a sensação de pertencimento, somos propensos a nos dedicarmos mais por um grupo do qual nos sentimos parte, do qual sabemos que podemos contribuir. Quando pertencemos a um grupo relacionamos isso à nossa identidade, como por exemplo: eu sou carioca, sou torcedor de determinado clube, milito em um determinado grupo político, etc.

Isso acontece com o nosso trabalho, quando nos identificamos com os valores, hábitos e crenças da organização em que trabalhamos, quando alguém relaciona o trabalho com a própria identidade, esse profissional luta pela organização, contribui para o crescimento dela e sabe da importância do seu próprio trabalho. Quando levamos em conta a maneira como a difusão da informação ocorre, sua rapidez e como o avanço de novas tecnologias impactou essa área de conhecimento percebe-se que a dita sociedade da informação ganha uma perspectiva nunca antes imaginada, e que resulta em mudanças culturais, e que provocam a necessidade de cada vez apresentarmos respostas e caminhos para atender as demandas da sociedade moderna.

“A sociedade da informação, que se caracteriza pela necessidade de respostas rápidas e por uma cultura acentuadamente voltada aos relacionamentos internos e externos, cujas transformações se localizam principalmente nas formas e no tempo de distribuição da informação, resultado de inovações tecnológicas e das amplas variações ocorridas no desenvolvimento social permitiu que o ambiente das comunicações apresentasse profundas mudanças, com a inclusão das novas tecnologias, que de um lado oferecem mais recursos, e de outro lado, aceleram os processos e alteram uma cultura bastante tradicional de relacionamentos entre as comunidades interna e externa das organizações. Assim, temos notícias via satélite e por redes de computadores, Internet e Intranet, a explosão da informação em nosso cotidiano, crescente autonomia da comunicação do cidadão, a diminuição da prestação de serviços públicos presenciais, o crescente envolvimento da mídia com o mercado, enfim tudo parece indicar que existe uma grande transformação da cultura de comunicação na sociedade contemporânea” (MATOS, 2000, p. 52).

O engajamento dos colaboradores com o trabalho que realizam, se sentindo parte da equipe e contribuindo com o crescimento institucional como um todo, é o sonho de qualquer organização.

Dedicação, comprometimento, motivação e engajamento são uns dos principais benefícios que construir uma cultura organizacional forte pode proporcionar a uma organização e essa construção depende muito de como funciona a Comunicação Interna. Existem diversas formas e maneiras de repassar uma informação. Todos que trabalham com comunicação sabem dessas diversas possibilidades, mas também compreendem o desafio que é realmente se fazer entender, quando informamos algo, nem sempre somos compreendidos da maneira que queremos e hoje, com tantas fontes de informação ao alcance dos colaboradores, o desafio mesmo é ser ouvido.

E com esse fator tão importante quanto a cultura, a maneira que ela será inserida no dia a dia da organização deve receber atenção, a cultura não se fortalece a partir de qualquer notícia que será repassada aos colaboradores apenas para informar, mas deverá ser trabalhada todos os dias, através de informações estratégicas. É preciso transmitir a cultura

organizacional aos colaboradores e dessa forma garantir que todos se adaptem e cultivem hábitos que estejam relacionados à identidade da organização.

Desta forma é preciso inicialmente conhecer o perfil dos colaboradores, não só para trabalhar a cultura organizacional, mas para que toda a comunicação realizada seja eficaz, além de conhecer o perfil, é preciso identificar os ouvintes que você possui, ou seja, compreender cada setor e entender a forma que eles se comunicam entre si, nos diversos níveis organizacionais.

É importante analisar como a comunicação já é realizada, entender os desafios que os colaboradores sentem ao receber uma informação e se ela faz sentido para o trabalho que estão realizando, e para entender o que precisa ser melhorado é necessário se colocar no lugar dos colaboradores, conversar com eles, realizar pesquisas de opinião, conviver em cada setor e mensurar as ações de comunicação interna que já são realizadas.

A pesquisa pode ser um bom começo para entender se a comunicação está obtendo resultados, se os colaboradores conseguem entender quais são os objetivos da organização, como está o relacionamento com os líderes e, o principal, se eles têm sugestões para otimizar a forma que a comunicação é feita dentro da organização.

Os colaboradores se sentem motivados quando conseguem fazer uma conexão do trabalho que realizam com os objetivos da organização, por isso é tão importante que a comunicação funcione e que a cultura seja disseminada entre todos.

Os líderes também são os principais disseminadores da cultura organizacional, por isso é tão importante envolvê-los nesse processo, estes são o elo entre os colaboradores e a organização e possuem um papel de influência no setor em que trabalham. Por isso, tê-los como provedores da cultura facilitará a disseminação e irá garantir que ela faça parte da rotina.

“Além de promover os hábitos e informações nos meios de comunicação interna, é imprescindível que os colaboradores as recebam também por comunicação direta, ou seja, pela conversa face a face”. (CLOSS, 2016).

Os líderes são fontes de informação confiáveis para a equipe e, portanto, essenciais neste trabalho de disseminação da cultura organizacional, com a participação destes nesta estratégia a cultura terá fortes chances de se espalhar e se consolidar. (ROBBINS, 2002).

A cultura será propagada e consolidada, com a identificação dos melhores canais para a realidade da organização, para tanto é importante, como e quais canais possuem maior receptividade pelos colaboradores, uma questão importante para ter em mente quando

estamos falando de cultura organizacional, valores, objetivos da organização e outras informações estratégicas deste tipo, é que elas precisam estar disponíveis a todos.

Os colaboradores não terão a iniciativa de ir procurar estas informações na intranet da organização. Por isso, é dever da área de comunicação dar acesso as informações a todos, de forma clara e constante, para que a mensagem seja absorvida pelos colaboradores. E este é um desafio constante, comunicar de forma que a mensagem seja entendida. E a maneira que ela é comunicada também impacta nesta questão. Portanto, é preciso utilizar de recursos atrativos, e daí segmentar e personalizar as informações de acordo com setor e perfil de colaborador.

Como já mencionamos a cultura é o conjunto de todos os hábitos, valores e crenças que uma organização compartilha e isso deve ser levado em consideração na hora de comunicá-la.

A comunicação é uma troca, por isso é importante deixar claro que a opinião de cada colaborador é importante e sempre considerar ouvir as sugestões e feedbacks. Ela liga todos os tipos de pessoas e grupos que compõem uma organização e, desta forma, é um dos mais importantes fatores de disseminação da cultura.

É preciso que sejam usados diferentes canais e o maior número possível deles, para atingir cada colaborador, independente do tipo de linguagem ou código. É necessário que ela seja planejada, estratégica e de mão dupla.

Dessa forma, a Comunicação Interna só tem a contribuir com a organização e é a principal estratégia daquelas que desejam promover a cultura organizacional.

A Importância da Comunicação Interna

A Comunicação Interna pode ser resumida como o somatório dos fluxos de informação dentro da organização. São métodos e técnicas que constroem o relacionamento da organização com o colaborador e influenciam no modo como as pessoas agem no trabalho. A comunicação Interna é elemento estratégico para a organização, e tem impacto direto nos objetivos desta.

A comunicação é uma parte fundamental da experiência humana. Podemos afirmar que comunicar-se é uma das condições essenciais para o desenvolvimento, seja pessoal ou institucional. A Comunicação Interna surge como uma ferramenta estratégica de relacionamento com os colaboradores, aumentando o comprometimento e, conseqüentemente, os resultados a serem alcançados.

A Comunicação Interna possui grande valor estratégico para compreensão e assimilação das metas e objetivos da organização. Isto desenvolve nos colaboradores uma visão ampla do negócio, tornando-os coparticipantes nas tomadas de decisões para o alcance desses objetivos, para se sentirem envolvidos, os colaboradores precisam receber informações que os permitam conhecer seus papéis na organização. Ter colaboradores informados aumenta a motivação, fazendo-os se sentirem responsáveis pelos objetivos e conquistas da organização.

Uma Comunicação Interna eficaz possibilita não só transmitir informações, como também contribui para uma correta divulgação dos valores, condutas, hábitos e sentimentos que a organização deseja tornar perceptível, essa prática potencializa o sentimento de comunidade, identificação e pertencimento dos colaboradores de uma instituição, além de melhorar qualitativamente os processos internos, através do fluxo contínuo de informações que se estabelece dentro da organização.

Atualmente a Comunicação Interna é muito mais do que meramente informação. Ela faz parte da formação, não só dos colaboradores, mas também do cidadão consciente de seu lugar na sociedade.

Esta se apresenta como elemento formador, fazendo com que o colaborador entenda a estratégia da instituição e sua inserção no contexto social, engajá-lo nas prioridades, deixá-lo ciente de que ele é a razão da existência da organização e, principalmente, que ele é o grande agente de resultados desta.

Além disso, ela proporciona benefícios ao clima organizacional, tornando o ambiente corporativo mais harmonioso, com colaboradores mais integrados. É através dessa prática que são formados os comportamentos que ajudam enfrentar e gerir as crises e as grandes mudanças organizacionais. Para tanto podemos apontar pelo menos sete funções estratégicas da Comunicação Interna:

- Informar
- Escutar
- Educar e Mobilizar
- Reconhecer os esforços
- Integrar
- Moldar a Cultura (Transmitir Valores)

A Comunicação Interna tornou-se um elemento fundamental e estratégico na gestão organizacional, promove o diálogo entre os diversos setores e áreas, alinha os colaboradores

aos objetivos da organização e garante que todos tenham condições de contribuir no atingimento desses objetivos.

A comunicação adequada e o bom desempenho caminham juntos. Assim, abrir e manter canais em que organização e colaboradores tenham a capacidade de ouvir um ao outro e ao mesmo tempo a oportunidade de se expressar é o segredo para o sucesso. Durante muito tempo a comunicação era orientada para o mercado, sendo uma estratégia puramente comercial, com o objetivo principal de estimular as vendas. Atualmente, o papel da Comunicação Interna é muito mais amplo e tem influência direta em diversos aspectos da organização e da vida dos colaboradores.

Certamente, uma organização que não se preocupa em construir uma Comunicação Interna efetiva perde a oportunidade de qualificar seus processos internos e prejudica o desempenho organizacional como um todo, para compreender essa mudança nos processos de comunicação são necessários, avaliar se todos os colaboradores conhecem o funcionamento da instituição na qual estão inseridos, como as informações circulam, mudanças de hábitos e na forma de trabalhar nunca são aceitas facilmente. Uma organização que há muitos anos trabalha da mesma maneira terá grandes dificuldades de realizar qualquer mudança, sem que haja um nível de planejamento e de que tal mudança ocorra através de instrumentos e canais de comunicação. Quando se entende a importância da comunicação em uma organização, desenvolve-se uma política que permita ter profissionais qualificados para atuarem na área e iniciar a construção de uma implementação de uma nova cultura de comunicação, não basta ter alguém dedicado a ela, todos precisam estar envolvidos no processo. Toda a organização precisa estar ciente de que mudanças estão ocorrendo, que a comunicação precisa acontecer e que ela é fundamental para o sucesso da organização. Quando toda a equipe está envolvida se torna mais fácil realizar as ações. Isso acontece porque cada colaborador assume a mudança para si, considerando como sua própria, fazendo com que ela se torne habitual. Qualquer estratégia pode ser superada pela cultura, portanto, se a comunicação não fazer parte da cultura, as estratégias não terão os resultados esperados.

Dessa forma, é preciso promover o alinhamento de todos os objetivos da organização, o que sempre deve ser levado em consideração no momento de planejar as estratégias de Comunicação Interna é a Missão, Visão e os Valores da organização. As características da organização devem estar intrínsecas em cada ação, em cada comunicado, pois dessa forma se mantém viva a essência e a identidade da organização. Para desenvolver uma cultura de comunicação, ela precisa fazer sentido, estar relacionada aos valores e objetivos da organização, pois dessa forma eles serão identificados e seguidos pelos colaboradores.

Tão essencial quanto comunicar a Missão, Visão e Valores da organização, é mostrar como as atividades diárias dos colaboradores impactam nos objetivos organizacionais. Essa ligação fornecerá aos colaboradores uma visão ampla do negócio, pois eles enxergarão a conexão entre suas atividades, as atividades dos demais colaboradores e os objetivos da organização. Além disso, desenvolverá o engajamento com o trabalho, pois eles entenderão a importância de fazer o que eles fazem e os resultados que isso traz para a organização como um todo. E essa conexão só poderá ser desenvolvida através de uma Comunicação Interna eficaz, que alcance todos os colaboradores e seja feita de maneira estratégica e planejada.

Nesse sentido qualificar o relacionamento entre os colaboradores do mesmo ou de outros setores, entre equipe e a liderança é muito importante para desenvolver uma cultura de comunicação. Quando todos sentem a liberdade de poder trocar informações, expor ideias, dar e receber feedback com qualquer colaborador, a comunicação já começa naturalmente a ganhar forma. Isso é essencial para desenvolver a confiança entre os colaboradores e para criar um ambiente agradável e sustentável, em que todos convivam em harmonia, e focados nos objetivos institucionais. Por isso que o relacionamento interpessoal deve ser constantemente trabalhado.

Para que qualquer mudança na cultura ocorra de maneira adequada, é fundamental envolver a liderança, pois estas serão o elo entre os colaboradores e a organização, portanto são os principais canalizadores da mudança de cultura. Se a comunicação apresentada for apropriada e apoiada por uma comunicação interna adequada, seus liderados terão um ótimo relacionamento interpessoal e estarão alinhados e conectados com os objetivos da organização. Portanto, investir em capacitação contínua, e na melhoria da comunicação da liderança é uma tarefa fundamental. Promover ações que transformem os líderes em comunicadores efetivos e dessa forma eles incentivarão a comunicação entre os colaboradores.

Outro aspecto que não pode deixar de ser observado, é que não se pode prescindir de avaliar os canais de comunicação interna existentes atualmente na organização, e verificar quais os que se apresentam como mais efetivos, os mais utilizados e os mais acessados e atrativos, considerando cada público interno. Desta forma, buscar avaliar como é a recepção dos colaboradores perante as informações que chegam a estes, e se problematizar quanto a possíveis melhorias a serem promovidas. Analisar também se a comunicação interna está alcançando todos os colaboradores de maneira apropriada. A equipe de comunicação, com o suporte dos líderes, deve garantir que todas as informações estão impactando todos os colaboradores, a equipe deve conhecer as características de todos os canais disponíveis, suas

vantagens e desvantagens, e construir uma rede de distribuição que atinja todos. A comunicação interna é uma ferramenta, que deve atingir a todos. Por isso que uma cultura de comunicação é o ponto inicial para que a mudança ocorra, todos os hábitos e mudanças começam com a comunicação e se uma organização não cultiva como cultura, dificilmente estará pronta para inovar, se transformar e crescer. É importante lembrar que a comunicação interna já existe, sendo gerenciada ou não, não há como ignorá-la, assim como a cultura organizacional.

A Comunicação Organizacional / Aspectos Relevantes

O importante é realizar uma Comunicação Interna pensando em todos os colaboradores, considerando quais canais seriam os mais adequados para eles, e observando de que modo à conjunção desses fatores se torna estratégico para a instituição.

“Da mesma forma, não é mais possível pensar modalidades e produtos de comunicação organizacional como elementos isolados, capazes de gerar resultados independentemente. É preciso integrar as ações de comunicação e as ações estratégicas em geral” (GUEDES; MOREIRA, 2008, p. 7).

Sendo assim, a comunicação nas organizações é influenciada por uma série de fatores, que vão espelhar a realidade de cada tipo de organização, nesse sentido cada modelo deve ser personalizado para atender especificamente o público que se quer alcançar. E, portanto entender o sentido de cada uma delas para o grupo social em que se dá sua inserção.

Compreender os processos de comunicação através dessa lógica sociocultural ajuda a iluminar a complexidade que perpassa as organizações, identificando as hierarquias de valores e as lógicas que atuam tanto no nível das representações quanto das operações práticas desses sistemas. Ajuda a entender também os múltiplos sentidos que as organizações assumem para diferentes grupos sociais, como estes se relacionam e se justificam perante as bases que sustentam a vida organizacional (BARBOSA, 2009, p. 239).

Assim, quando se fala em comunicação organizacional, temos que primeiramente pensar na comunicação humana e nas múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações. O primeiro aspecto é ter consciência de que a comunicação, desde os primórdios é um instrumento civilizatório, e que os seres humanos não vivem sem se comunicar. Gary Kreps, ao defender a comunicação como um processo de organização, enfatiza a importância da comunicação humana nas relações das pessoas no ambiente organizacional, afirma:

A comunicação é um processo dinâmico e contínuo. É o processo que permite aos membros da organização trabalhar juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização. A comunicação humana não começa e nem termina, as pessoas estão envolvidas constantemente com a comunicação consigo mesmas e com outras, especialmente na vida da organização. A vida da organização proporciona um sistema de mensagens especialmente rico e variado. Os membros da organização devem ser capazes de reconhecer e interpretar a grande variedade de mensagens disponíveis, para que lhes permitam responder de maneira apropriada a distintas pessoas e situações. Não pode existir sem comunicar-se. A comunicação é uma realidade inevitável de pertinência a uma organização e da vida da em geral. Nessa perspectiva, a adoção e utilização de novas ferramentas de comunicação interna deverão ser fortemente impactadas pela cultura organizacional. (KREPS, 1995, p. 28)

Segundo J. R. Whitaker Penteado, a comunicação humana apresenta como objetivo maior o entendimento entre as pessoas: “Para que exista entendimento, é necessário que se compreendam mutuamente indivíduos que se comunicam” (PENTEADO, 1976, p. 1). Daí a grande importância de estudos que possibilitem conhecer o funcionamento da comunicação no âmbito das organizações.

Para Torquato (2004, p. 34), a comunicação organizacional engloba outras três formas de comunicação, podendo ser estas definidas como comunicação cultural (que comporta os climas internos); comunicação administrativa (que reúne os papéis, as cartas internas, os memorandos); comunicação social (envolvendo as áreas de jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e marketing). Torquato cita ainda uma quarta forma de comunicação, que seriam os sistemas de informação (que agrega as informações armazenadas em bancos de dados).

Entendo que na dimensão proposta por Torquato, este quando aponta a Comunicação, que chama de cultural, este quer dar uma ênfase a cultura organizacional, a qual já apresentamos uma discussão que demonstra ser eixo fundamental para o caminhar da Comunicação nas organizações, mas ao mencionar a Comunicação Administrativa, este deixa de apontar a importância dos grupos informais, ou seja limitando a Comunicação Administrativa somente aos aspectos formais do processo administrativo, o que me parece ser um fator limitante desse conceito.

Em Margarida Kunsch encontra-se um discurso alinhado relativamente à ideia de Torquato, porém a autora defende que:

a comunicação organizacional compreenderia o conceito amplo do conjunto das diferentes modalidades de comunicação que ocorrem dentro das organizações, a saber: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica ou comunicação de marketing, a comunicação interna e a comunicação administrativa. (KUNSCH, 1996, p. 75).

A comunicação interna pode ocorrer, conforme ressaltam Dasi e Martínez (1996) e Marín (1997), através de três tipos de fluxo de informação: descendente (a partir dos níveis hierárquicos, ou seja, dos superiores para posições inferiores); ascendente (ocorre dos níveis hierárquicos inferiores para os superiores) e horizontal (ocorre entre departamentos, num mesmo nível hierárquico). Pode-se identificar ainda mais dois tipos de comunicação interna: a comunicação formal, que se dá por meio de documentos oficiais e publicações institucionais, e a comunicação informal, que engloba o contato e as conversas informais entre colegas de trabalho, ou a denominada “rádio peão”, por exemplo.

13 O processo histórico da Comunicação Organizacional

A Revolução Industrial que se iniciou a partir de 1760, na Inglaterra, no setor da indústria têxtil, a princípio, por uma razão relativamente fácil de entender: o rápido crescimento da população e a constante migração do homem do campo para as grandes cidades acabaram por provocar demandas por produção de bens em todos os níveis, com contingente de mão de obra disponível e barata, que permitiria a exploração e a expansão dos negócios que viriam promover a acumulação de capital pela então burguesia emergente. Isto tudo, aliado ao avanço do desenvolvimento científico, principalmente com a invenção da máquina a vapor e de inúmeras outras inovações tecnológicas proporcionou o início do fenômeno da industrialização mundial.

No século XVII, no ano de 1600, a população da Inglaterra passou de 4 milhões de habitantes para cerca de 6 milhões; no século seguinte, no ano de 1700, a população já beirava os 9 milhões de habitantes! Na Europa Continental, esse crescimento foi ainda mais rápido: na França, por exemplo, a população passou de 17 milhões, em 1700, para 26 milhões em 1800. O crescimento demográfico em tal escala proporcionou uma forte expansão dos mercados consumidores para bens manufaturados, especialmente vestuários. Esse fenômeno de crescimento demográfico, possibilitou que as pessoas saíssem dos campos para trabalhar nos grandes centros industrializados. Em 1851, já três quartos das pessoas ocupadas na manufatura trabalhavam em fábricas de médio e grande porte. A Revolução Industrial concentrou os trabalhadores em fábricas. O aspecto mais importante, que trouxe radical transformação no caráter do trabalho, foi esta separação: de um lado, capital e meios de produção de outro, o trabalho. Os operários passaram a ser os assalariados dos capitalistas. Uma das primeiras manifestações da Revolução foi o desenvolvimento urbano. Londres chegou ao milhão de habitantes em 1800. O progresso deslocou-se para o norte; centros como

Manchester, abrigavam massas de trabalhadores, em condições miseráveis. Os artesãos acostumados a controlar o ritmo de seu trabalho, agora tinham de submeter-se à disciplina da fábrica. Passaram a sofrer a concorrência de mulheres e crianças. Na indústria têxtil do algodão, as mulheres formavam mais de metade da massa trabalhadora. Crianças começavam a trabalhar aos seis anos de idade. Não havia garantia contra acidente nem indenização ou pagamento de dias parados neste caso. A mecanização desqualificava o trabalho, o que tendia a reduzir o salário. Havia frequentes paradas da produção, provocando desemprego. Nas novas condições, caíam os rendimentos, contribuindo para reduzir a média de vida. A Revolução Industrial vai além da ideia de grande desenvolvimento dos mecanismos tecnológica aplicados à produção, na medida em que: consolidou o capitalismo; aumentou de forma rapidíssima a produtividade do trabalho; originou novos comportamentos sociais, novas formas de acumulação de capital, novos modelos políticos e uma nova visão do mundo; e talvez o mais importante, contribuiu de maneira decisiva para dividir a imensa maioria das sociedades humanas em duas classes sociais opostas e antagônicas: a burguesia capitalista e o proletariado.

A partir da Revolução Industrial surgiram as grandes e mais importantes mudanças no cenário das organizações, a partir de um processo de gestão mais científica que veio apresentar novas possibilidades, e uma profunda reestruturação da comunicação organizacional, todo o processo de desenvolvimento acarretou uma gama de problemas que necessitaram de uma abordagem de como as relações humanas impactavam nos níveis de crescimento e produtividade das organizações, e como consequência tal crescimento a partir do século XIX, propiciou o surgimento de mudanças radicais nas relações de trabalho, nas maneiras de produzir, nas maneiras de se relacionar com o mercado e com a sociedade. Nesse contexto é que surgem as causas do surgimento de diversos meios de comunicação, tais como a propaganda, as relações públicas e a própria comunicação organizacional. As mudanças provocadas com o processo de industrialização obrigaram as organizações a redescobrirem novos modelos de comunicação com os diversos públicos da organização.

Fonte: (DE DECCA, 1986).

A partir de uma perspectiva histórica norte-americana a respeito dos estudos em comunicação organizacional, Putnam, Philips e Chapman (2004) destacam que, dos anos 20 aos anos 50, os trabalhos eram influenciados pelo interesse em comunicação empresarial e, após esse período até meados de 1970, caracterizavam-se por uma forte influência da escola de relações humanas. Destacavam-se, principalmente, as práticas de uma comunicação que

partia do alto escalão gerencial, a precisão de relatórios e eficiência dos diferentes meios de comunicação.

Conforme os autores, dois interesses fundaram o campo. O primeiro caracteriza-se pelas habilidades que tornam os indivíduos mais eficientes na comunicação e em seu trabalho, e o segundo refere-se aos fatores de eficiência da comunicação no trabalho inteiro da organização. Esse período, denominado como orientação modernista, norteou os trabalhos até os anos 80. Neste cenário, tanto comunicação como organização “(...) eram realidades objetivas que podiam ser medidas e testadas sob condições controladas de pesquisa, com ferramental metodológico tomado das ciências naturais” (PUTNAM; PHILIPS; CHAPMAN, 2004, p. 79).

Na década de 80, é possível perceber uma mudança nos paradigmas que marcavam o conhecimento da comunicação organizacional, que, como reflexo de suas práticas, apresentava fortes marcas do funcionalismo. A teoria crítica e a pesquisa interpretativo/crítica passam a ser usadas por muitos estudiosos, apresentando assim novas possibilidades de pensar e trabalhar a comunicação organizacional.

Na Europa, os estudos em comunicação iniciaram com foco na mídia (imprensa, rádio, TV, cinema). Tal tradição fez com que a comunicação organizacional, reconhecida enquanto campo de estudos, fosse tratada como um ramo da mídia, a “comunicação das organizações” (TAYLOR; CASALI, 2010).

No Brasil, a década de 80 deu início ao processo de descentralização da prestação de serviços ao cidadão, da União para os Estados e municípios, seguido, nos anos 90, da implantação de um amplo programa de privatizações das empresas estatais, como parte da agenda de reforma do aparelho do Estado brasileiro (1995) instituída no primeiro mandato do governo Fernando Henrique Cardoso. Em razão da crise financeira que contraiu os investimentos do setor público, empresas do setor de telefonia, siderurgia, petroquímica, ferrovias e parte do setor elétrico e das rodovias, além de bancos estaduais, foram transferidas para a iniciativa privada (PACHECO, 2002). Em compensação, o governo federal criou agências para regular e fiscalizar os setores privatizados. O movimento ocorreu em vários países, com o propósito de equacionar novas bases para o papel dos Estados centrais, agora responsáveis pela formulação de políticas públicas nacionais e pelas novas funções de regulação. No caso particular do Brasil, a discussão sobre as ações de planejamento e implantação das políticas públicas colocou em evidência (OLIVEIRA, 2002) os desajustes entre o planejamento das políticas públicas e os processos de implantação, questão que exige cada vez mais atenção.

O Plano Diretor da Reforma do Estado propunha

[...] modernizar a administração burocrática, através de uma política de profissionalização do serviço público, ou seja, de uma política de carreiras, de concursos públicos anuais, de programas de educação continuada permanente, de uma efetiva administração salarial, ao mesmo tempo em que se introduz no sistema burocrático uma cultura gerencial baseada na avaliação de desempenho (BRASIL, 1995).

Segundo Torquato (2009) os estudos da comunicação nas organizações originou-se no país por meio do jornalismo empresarial. A primeira publicação empresarial no Brasil foi o “*Boletim da Light*”, a multinacional canadense *Light & Power*, transformada na AES Eletropaulo, criou no Brasil o primeiro serviço de relações públicas (KUNSH, 2009), isso em 1925, cerca de quase 100 anos depois da primeira publicação mundial.

Na década de 60, houve uma expansão dos departamentos de relações públicas e de relações industriais nas empresas multinacionais e as publicações passaram a ser mais valorizadas para atender às novas demandas da comunidade e da opinião pública (KUNSCH, 1997). Com a melhoria na qualidade das publicações e aperfeiçoamento dos profissionais da área, percebeu-se a necessidade de aprimoramento daquilo que seria denominado de Comunicação Organizacional (RIBEIRO, 2010). Essa origem, marcada pela utilização de publicações empresariais, atrelou o entendimento da comunicação organizacional à utilização de instrumentos para aproximação da organização com seus públicos (TORQUATO, 2010).

As principais mudanças no cenário mundial que protagonizaram o surgimento do jornalismo empresarial e da Comunicação Organizacional são destacadas por Kunsch (1997, p. 55). Dentre elas:

- A automação proporcionada pelo progresso das indústrias que modificou as relações entre empregadores e empregados;
- A divisão do trabalho e maior especialização em função da criação de unidades separadas na estrutura organizacional;
- O êxodo de pessoas do campo para a cidade para trabalhar como operários nas indústrias;
- As facilidades características ao regime de produção de massa cria um cenário de competição entre as organizações, exigindo maior esforço para promover seus produtos e serviços;
- O crescimento tecnológico proporcionou o barateamento dos processos de editoração e impressão, facilitando a produção de publicações;

- O desenvolvimento dos meios de comunicação de massa e das indústrias influenciou o comportamento das organizações que viram a necessidade de dar informações aos públicos;
- A conscientização do operariado, fazendo despontar a imprensa sindical, instigando assim o aparecimento da comunicação empresarial como forma de reagir à nova realidade.

Nesse contexto de mudanças, as organizações se veem obrigadas a criar novas formas de comunicação para lidar com seus públicos, caracterizadas principalmente por publicações dirigidas aos empregados e ao público externo mediante publicações voltadas para apresentação de novos produtos (KUNSCH, 1997). O período descrito foi marcado pelo caráter instrumental da comunicação, que era compreendida a partir das diversas publicações destinadas aos públicos com os quais as organizações se relacionavam. No entanto, tais publicações eram produzidas de maneira aleatória, com pouca qualidade, sem a realização de pesquisa e com uma comunicação que se originava do alto escalão empresarial. Já na década de 80, Kunsch (2009), a partir do pensamento de Mumby, destaca novos olhares sobre a comunicação organizacional, chamando atenção para o contexto complexo que envolve as organizações e seus atores sociais. No começo dos anos 1980, a restrita linha de pesquisa de Goldhaber deu lugar a uma abordagem mais ampla e universal no campo da comunicação organizacional. Esta nova linha é bem resumida por Pacanowski e O'Donnell-Trujillo, que alegam que “existem mais coisas acontecendo nas organizações do que trabalho”. [...] As pessoas brincam, falam mal uns dos outros, iniciam romances, [...] falam sobre esportes, organizam piqueniques. (MUMBY apud KUNSCH, 2009, p. 69). Os estudos que, anteriormente, tinham um caráter prescritivo e foco na comunicação como meio-mensagem, centrada no emissor, passam a priorizar as práticas cotidianas, a interação entre as pessoas e os processos simbólicos ocorridos nos contextos organizacionais. O período entre 1990 e 2000 foi marcado por um grande número de estudos que buscavam ampliar o olhar em torno da comunicação organizacional com base em novos métodos e novas percepções teóricas, passando a adquirir uma forma mais abrangente. Não bastava somente informar, era preciso que as informações estivessem em harmonia com os propósitos da organização. Assim, “A comunicação ganha notoriedade, pela sua função de conhecer, analisar e direcionar esses fluxos informacionais para o objetivo geral da organização, dando um sentido estratégico à prática comunicacional” (OLIVEIRA, 2003, p. 2).

Conforme Oliveira e Paula (2007), deve-se compreender a comunicação estratégica a partir de dois aspectos: o primeiro refere-se ao alinhamento da comunicação aos objetivos da

organização e da sua contribuição para o alcance dos resultados organizacionais. Já o segundo está relacionado ao papel dos atores sociais no que diz respeito às decisões organizacionais.

A ideia de uma comunicação organizacional planejada e estratégica, com base na pesquisa a respeito dos interesses dos públicos e não somente da organização, passa a figurar de maneira mais forte tanto na academia quanto no mercado. Ferrari (2009) afirma que, a comunicação na organização, torna-se estratégica quando esta busca o cumprimento da missão e dos objetivos organizacionais.

Marchiori amplia esse entendimento, uma vez que considera o processo estratégico como algo que permite que a organização inove e se adapte às mudanças do ambiente, considerando que as pessoas devem responsabilizar-se pela criação e desenvolvimento desse processo. Assim, o tema estratégico nas organizações está ligado à efetiva adaptação da organização com seu ambiente, por meio do tempo, entendendo por estratégia a criação e prática dos meios adequados para atingir os resultados desejados, melhorando a capacidade total de planejamento e organização para que possa adaptar-se ou inovar com sucesso aos tempos. (MARCHIORI, 2011).

A comunicação, que antes era pensada apenas como uma “ferramenta” para alcançar os objetivos organizacionais, mas que era utilizada de forma aleatória a partir de uma comunicação que vinha do alto escalão das organizações com objetivo de “manipulação” dos públicos/atores, passa a ser pensada de uma maneira planejada e estratégica. No entanto, para planejar e administrar a comunicação das organizações no contexto complexo diante de um mercado competitivo, requer do gestor conhecimentos que ultrapassam o nível das técnicas e de uma visão linear da implementação de roteiros que muitas vezes ignoram condicionamentos externos e possíveis conflitos (KUNSCH, 2009).

O cenário descrito ressalta a importância da comunicação muito mais sob o olhar dos interesses organizacionais, em que a comunicação podia ser medida, organizada, planejada, manipulada. Em sua obra “A comunicação como fator de humanização das organizações”, Kunsch (2010) assinala que, mesmo em tese, atualmente, há uma renovação nos estilos de gestão, que ora se apresentam mais voltados às pessoas com foco na descentralização e participação dos indivíduos, buscando a valorização e a satisfação das necessidades humanas como a dignidade e a valorização de competências individuais.

Segundo Kunsch “Foi justamente com o processo de industrialização que se deu a largada para a prática efetiva da comunicação nas organizações”. (KUNSCH, 2016a, p. 23).

O surgimento da comunicação organizacional no Brasil é decorrência do processo de desenvolvimento econômico, social e político do País e da evolução das atividades de relações públicas e do jornalismo empresarial. São essas duas áreas das ciências

da comunicação que iniciaram as primeiras atividades desse setor e que permitiram seu crescimento ao longo das últimas cinco décadas, tanto no nível acadêmico quanto no mercado profissional. Assim, o jornalismo empresarial, a exemplo das relações públicas, começaria a configurar-se efetivamente, em nosso meio, a partir da década de 1950, como uma consequência natural da aceleração que se imprimiu ao processo de industrialização com a política industrial desenvolvimentista iniciada por Getúlio Vargas e implementada de forma mais efetiva por Juscelino Kubitschek de Oliveira. (KUNSCH, 2016b, p. 7).

Um fato marcante que ajudou a alavancar o início do desenvolvimento desse campo no Brasil foi a criação, em 1954, da ABRP - Associação Brasileira de Relações Públicas, que no ano de 2004 completou seus cinquenta anos. Nos anos 1950 buscava-se sistematizar e organizar a atividade de relações públicas, que se iniciava de forma promissora. Com a promoção de cursos de capacitação, congressos, de participação de especialistas vindos do exterior, tentava-se dar um caráter mais profissional, técnico científico para uma área que basicamente se iniciava no País. Nesta mesma década surge a primeira empresa de comunicação empresarial no Brasil, a Companhia Nacional de Relações Públicas e Propaganda. Criada em 1952, por Romildo Fernandes e Inácio Penteado da Silva, esta sinalizava desde então uma forma abrangente e pioneira de prestação de serviços de comunicação para as empresas.

Um incremento real só viria a ter lugar na década de 1960, com a expansão dos departamentos de relações públicas e de relações industriais nas grandes empresas multinacionais, que trouxeram suas experiências dos países de origem. Essas empresas iniciaram todo um processo de uma cultura de valorização da comunicação, sobretudo das áreas de relações públicas, propaganda/publicidade e jornalismo empresarial, cujo paradigma dominante foi marcadamente o do modelo norte-americano. As publicações institucionais passaram a ser cada vez mais valorizadas como um meio imprescindível para atender às novas demandas da comunidade e da opinião pública, desencadeadas com o desenvolvimento rápido da economia e da sociedade brasileira. E, a medida que a conjuntura e as estruturas se sofisticavam, também era preciso aperfeiçoar o relacionamento entre o capital e o trabalho e entre a organização e seu universo de públicos externos. Assim, os profissionais que atuavam nos mencionados departamentos logo perceberam a necessidade de um maior nível de qualidade editorial e técnica para tais publicações, mediante uma aglutinação de esforços com essa finalidade. Daí o empenho de algumas lideranças em criar uma entidade capaz de organizar melhor esse segmento e profissionalizar as publicações institucionais. Neste contexto surge, em 1967, a Aberje - Associação Brasileira dos Editores de Revistas e Jornais de Empresa, sob a iniciativa de Nilo Luchetti, humanista, incansável divulgador dessa causa,

então editor da revista Notícias Pirelli, como chefe de Relações Sociais da Pirelli. A criação da Aberje foi fruto de toda uma parceria entre os profissionais de jornalismo, relações públicas e recursos humanos que atuavam em grandes empresas multinacionais e perceberam a necessidade de uma maior sistematização das publicações empresariais. A Aberje, que, mantendo o nome de fantasia inicial, desde 1989 se denomina Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, hoje se apresenta como uma entidade representativa do setor. Marcada por um espírito empreendedor, exerce um papel relevante em prol do desenvolvimento da comunicação organizacional no País. Suas diversas frentes de atuação – Prêmio Aberje, eventos culturais e técnicos, cursos de reciclagem profissional, publicações, site etc. – têm permitido aglutinar centenas de associados e fomentar o debate dos grandes temas contemporâneos da comunicação como prática estratégica nas organizações, mediante a participação de especialistas acadêmicos e profissionais e de conferencistas internacionais nos congressos que vem realizando.

Outra iniciativa que contribuiu para a profissionalização do jornalismo empresarial e não pode ficar fora dos registros históricos da comunicação organizacional no Brasil é a Proal - Programação e Assessoria Editorial, criada em 1968, em São Paulo, com a finalidade precípua de prestar serviços de consultoria a publicações empresariais, sua atuação marcou todo um pioneirismo na terceirização dos serviços de consultoria em publicações empresariais. Com a reabertura política do País, a partir de 1985, novos ares surgem para a comunicação, passando as instituições e organizações a entender melhor a necessidade de serem transparentes e que suas relações com a sociedade deveriam dar-se pelas vias democráticas. Consequentemente, perceberam que aqueles formatos tradicionais dos departamentos de relações públicas governamentais e de relações com a imprensa, assim como as ações comunicativas centradas no jornalismo empresarial, focadas somente nos produtos (jornais, revistas, boletins, vídeos institucionais ufanistas etc.), não dariam conta de atender as novas demandas sociais e que a comunicação organizacional, como todas as subáreas da Comunicação Social, tinha que buscar um novo desenho e uma forma mais estratégica de atuar no âmbito organizacional. Um exemplo ilustrativo dessa época foi o trabalho desenvolvido pela Rhodia, entre 1982 e 1988. Sob a liderança de Walter Nori, a equipe de comunicação dessa empresa criou na época um “Plano de Comunicação Social”, que apresentava uma estrutura de comunicação integrada. Este plano foi amplamente divulgado na mídia, nas escolas e para os públicos formadores de opinião. Tal iniciativa provocaria mudanças no comportamento institucional da empresa, que antes era fechada e não se preocupava com a transparência e o diálogo aberto com a comunidade, a imprensa, o

consumidor etc. Este fato constitui um marco de certo destaque na história da comunicação organizacional no Brasil, tendo servido de paradigma para outras organizações que perceberam que precisavam redimensionar sua comunicação para uma perspectiva mais pró-ativa e democrática. Em relação às características e às práticas vigentes da área de comunicação nas organizações brasileiras, temos quatro realidades distintas:

- A primeira é atribuída àquelas organizações que veem a comunicação como um elevado valor estratégico de resultados, fazendo nela grandes investimentos e valendo-se de profissionais realmente competentes para dirigi-la, inclusive se acercando do que há de melhor no mercado;
- Na segunda, a comunicação é vista apenas na esfera técnica/tática, fazendo divulgação, por meio de assessoria de imprensa, de jornais, revistas, boletins, vídeos, folhetos etc., mas sem uma perspectiva mais clara quanto a diretrizes e estratégias. Existem de uma maneira geral, excelentes produtores e executores da comunicação. Mas, em geral, há uma carência de trabalhos estratégicos. Faltam ainda profissionais que embora apresentem, uma sólida formação especializada, não saibam, ou percebam, a “comunicação organizacional integrada”, em que a comunicação institucional, a comunicação interna e a comunicação administrativa canalizem, toda a sua sinergia para os objetivos institucionais/corporativos e negociais das organizações;
- A terceira realidade é a daquelas organizações onde a comunicação é reativa, improvisada, realizada por profissionais sem a devida qualificação, sem que se valorize o profissional especializado no assunto;
- Já a quarta pode ser caracterizada pelas organizações que não dão a devida importância para a comunicação. Ela acaba existindo, no entanto, não recebe nenhum tratamento especial. Ocorre para viabilizar os fluxos de entrada, transformações e saídas numa perspectiva sistêmica, assumindo uma função mais burocrática.

Todo contexto de desenvolvimento atual do capitalismo e ainda o processo de globalização, promoveu uma necessidade de desenvolvimento da comunicação no âmbito das organizações, e que precisa ampliar e aprofundar o conhecimento desta área.

As agências de propaganda procuraram se estruturar para atender bem a seus clientes, que faziam altos investimentos em comunicação massiva. Para tanto, também montaram também suas divisões de relações públicas. Assim, a comunicação empresarial no Brasil de fato começou a se destacar com a aceleração do desenvolvimento econômico, político e

social. Mas, na época, ainda não se falava em comunicação empresarial ou comunicação organizacional. O que ocorria era uma atuação bastante estanque de jornalismo empresarial e de relações públicas. De qualquer forma, foi com essas duas áreas que teve início a comunicação organizacional. Esta se expandiu a partir do final da década de 1960, principalmente a partir dos anos 1980, tanto no mercado profissional quanto no campo acadêmico. Hoje, podemos dizer, nos encontramos em um estágio bastante avançado nesse setor.”

“Desta forma a Comunicação organizacional é aspecto de relevância estratégica para as organizações, o processo de comunicação entre indivíduos, e ou grupos, sendo assim essa interação social possibilita a preservação da organização, e o cumprimento de metas e objetivos e de sua missão.” Ainda segundo Kunch (2016), “sem comunicação as organizações não existiriam”. Há uma equivalência entre comunicação e organização. A dimensão instrumental é a mais presente e predominante nas organizações. A comunicação nessa perspectiva é vista praticamente como uma espécie de “depósito” ou um “contêiner”. Linda Putnam e outros autores usam a metáfora do conduíte. Ou seja, a comunicação é considerada como um canal ou uma via de envio de informações. O foco está nas mídias internas e externas. O setor ou departamento de comunicação atua com ênfase na divulgação de notícias, de forma puramente técnica e tática. Na dimensão estratégica, a comunicação é considerada parte integrante da gestão das organizações, como fator de resultados, que agrega valor à organização aos negócios. Ela é valorizada em todos os sentidos e conta com altos investimentos.

Desta forma é preciso que as organizações contemporâneas atribuam lugar estratégico em suas estruturas organizacionais a comunicação já que estas atingem de maneira integral e transversal todo processo de gestão, mas o que mais se verifica é estabelecer um papel secundário a uma área que pode resultar no sucesso de um empreendimento ou seu fracasso. Para o mexicano Andrade Rodriguez de San Miguel (2003), “a comunicação organizacional pode ser vista como um conjunto de técnicas e atividades que buscam facilitar o processo de comunicação nas organizações através da comunicação interna, da comunicação externa, das relações públicas, da publicidade e da propaganda institucional.”

14 As Dimensões da Comunicação Organizacional / Tipos de Comunicação Organizacional

Principal fator de relacionamento entre as organizações e os seus diversos públicos, a comunicação torna-se, cada vez mais, um elemento essencial na administração moderna. Tanto no que se refere ao público externo, quanto no âmbito interno das organizações, a comunicação é a dinâmica que assegura a interligação de todos os elementos integrantes de uma organização, ou seja, a coordenação dos recursos humanos, financeiros, tecnológicos e materiais.

A Comunicação Organizacional apresenta diversas formas para que esta se vincule a sociedade como um todo, e podem ser divididas basicamente em:

- Comunicação Institucional;
- Comunicação Administrativa;
- Comunicação Interna.

A Comunicação Institucional possui o objetivo de promover a imagem da organização e estabelecer um relacionamento duradouro com seu público-alvo, e para que isso seja concretizado, são necessárias ações de assessoria de imprensa, *marketing* social, cultural, relações públicas, propaganda institucional, identidade corporativa, entre outros.

A Comunicação Administrativa é a que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas. Administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo e maior lucro.

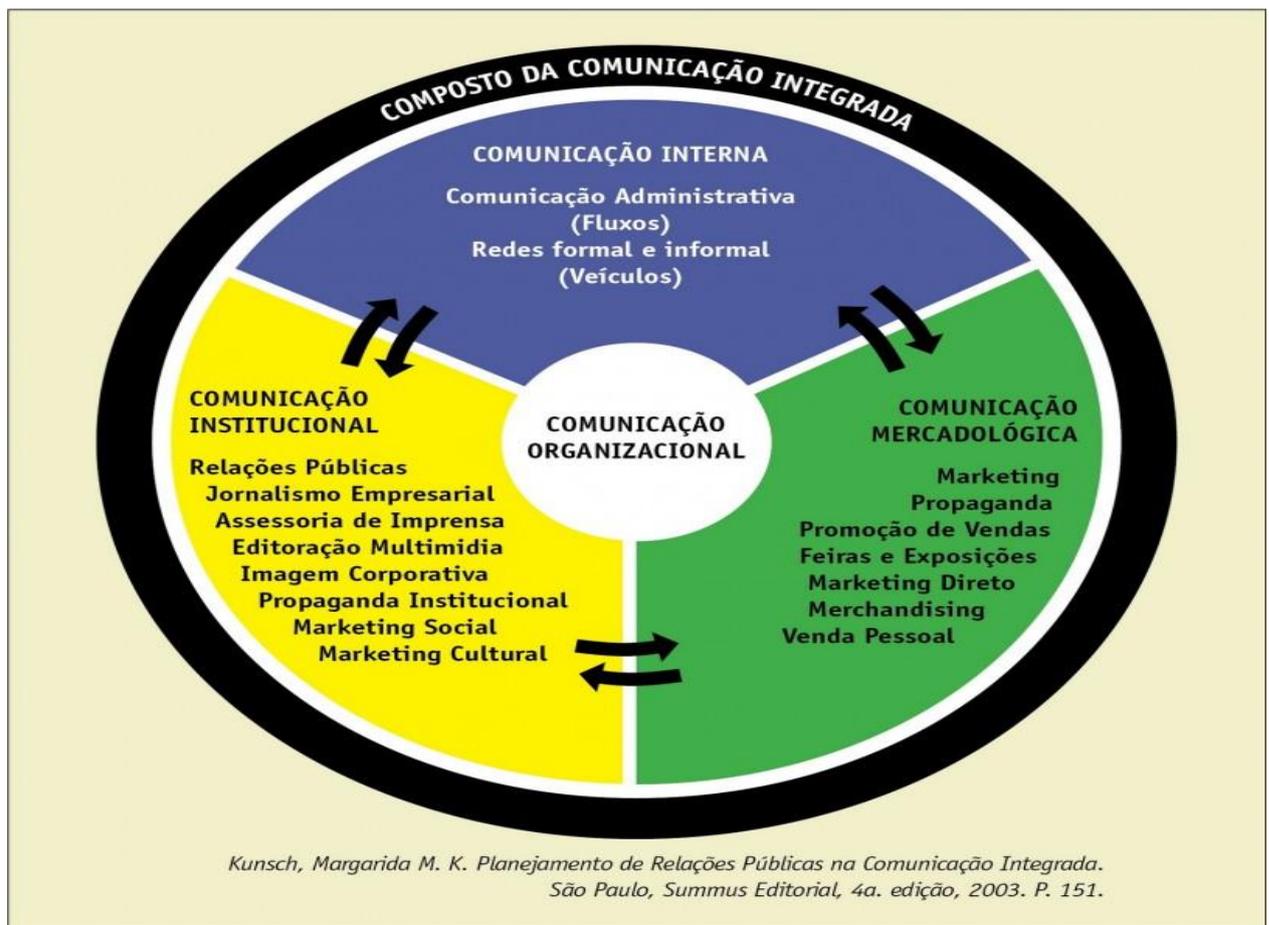
A Comunicação Interna, por sua vez, seria um setor planejado para viabilizar a interação entre a organização e seus empregados, usando as ferramentas da comunicação institucional. A comunicação com o público interno inicia-se com um formato muito mais de ordem administrativa e de informações. Foram as primeiras iniciativas da existência de comunicação nas organizações – a comunicação administrativa ou gerencial. É uma comunicação que assume um caráter funcional e instrumental. Este formato se estendeu também por muito tempo ao relacionamento com os públicos externos, enfatizando a divulgação dos produtos e da organização, sem uma preocupação com o retorno das percepções e dos interesses dos públicos, isto é, com a comunicação simétrica. Com a evolução do seu uso e com a importância cada vez mais crescente nos processos de gestão e na divulgação institucional propriamente dita, a comunicação foi assumindo novas

características, sendo mais produzida, tecnicamente, e baseando-se em pesquisas de opinião junto aos diferentes públicos, até chegar ao estágio em que se encontra hoje em muitas organizações onde atinge um grau de sofisticação na sua elaboração e, também, um caráter estratégico, tanto no âmbito dos negócios quanto no conjunto dos objetivos corporativos.

Segundo Kunsch a comunicação organizacional trata-se de um processo que estabelece as relações entre as pessoas, unidades e até outras organizações sociais:

Interdependentes, as organizações têm de se comunicar entre si. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, entrará num processo de entropia e morte. Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social. (KUNSCH, 2003, p. 69)

A partir dessa conceituação, Kunsch (2003) apresenta um modelo a partir de sua efetiva categorização institucional, conforme a figura a seguir:



- Comunicação administrativa: é aquela que se processa no âmbito das funções administrativas. Refere-se à comunicação que torna viável o sistema organizacional, por seus fluxos e redes. É o fluxo de informações que permite a sobrevivência da

organização no que diz respeito ao seu funcionamento, ou seja, o conjunto da transformação de recursos em produtos, serviços ou resultados;

- Comunicação interna: entende-se por comunicação interna aquela que engloba, dentro das redes formal e informal, a comunicação entre a organização e seus colaboradores, sendo elaborada de forma planejada e com objetivos bem definidos;
- Comunicação institucional: compreende os aspectos corporativos institucionais que tornam explícito o lado público da organização, também pela construção de personalidade organizacional e de uma influência política e social na sociedade na qual a organização está inserida. Dentre seus principais instrumentos, destacam-se as relações públicas, assessoria de imprensa, publicidade institucional, *marketing* social e *marketing* cultural;
- Comunicação mercadológica: é responsável por toda produção comunicativa que visa atingir objetivos mercadológicos, seja pela divulgação publicitária de produtos ou serviços de uma organização, seja pela promoção de vendas ou outra atividade de marketing.

O modelo apresentado por Kunsch, nos parece o que melhor distribui e divide os aspectos da Comunicação no âmbito organizacional, já que a partir dessa distribuição, é possível definir objetivos e responsabilidades de maneira mais clara sobre quais das ações são imprescindíveis para evitar uma sobreposição quando da definição de política institucional de Comunicação. Muito embora no modelo apresentado, entendo que a divisão deveria contemplar de maneira mais enfática a Comunicação Interna.

É preciso que as áreas de Comunicação estejam bem definidas e que haja uma efetiva clareza pelos públicos da organização a que se destinam os diversos canais disponíveis, e de que forma estes impactam seu dia a dia.

Como já explicitado, desde o início do processo de industrialização, é possível se verificar a ocorrência de inúmeros processos de mudanças sucessivas, e diversidade de níveis de estruturação, melhoria e qualificação no contexto das organizações. Com a evolução da sociedade alteram-se as suas estruturas, antes extremamente verticalizadas e que predominavam sobremaneira no cenário organizacional. Atualmente, a maior flexibilidade nos modelos administrativos permite o relacionamento entre as pessoas visando proporcionar um ambiente harmônico e coeso, caracterizando-se assim como uma estrutura mais

horizontalizada, sem no entanto, excluir os conflitos e controvérsias inerentes ao convívio social.

Num cenário global de mudanças corporativas e comportamentais, a comunicação persiste num meio apropriado para contornar esse ambiente em transformação, principalmente no que tange ao contorno e administração de conflitos e resistência por parte dos funcionários. Para isto, não se pode deixar de considerar os fatores que envolvem a cultura e o clima organizacional, sendo que este contém valores ambíguos, envoltos por questões de confiança entre os sujeitos. Devido às organizações possuírem estruturas formais ou informais, surgem paralelamente as comunicações relacionadas a cada uma dessas estruturas.

A comunicação formal é conceituada por Schermerhorn (1999, p. 261) como sendo aquela que “segue a cadeia do comando estabelecida pela hierarquia de autoridade da organização”. Assim, está diretamente relacionada com o organograma organizacional, obedecendo à ordem hierárquica definida. Esse tipo de comunicação usufrui, na maioria das vezes, de cartas, relatórios, memorandos e outras formas escritas e impressas para transmitir sua mensagem.

No que diz respeito à comunicação informal, esta, por sua vez, caracteriza-se como sendo aquela que “se desenvolve separadamente da estrutura formal e não segue a cadeia de comando. São chamadas, às vezes, de boatos”. (SCHERMERHORN, 1999, p. 261). Isso acontece principalmente por esse tipo de informação não estar devidamente formalizado. Apesar disso possui a vantagem de agilizar o processo comunicativo.

Para Robbins e Coulter (1996, p. 464), as comunicações informais “surgem para atender às necessidades que não são satisfeitas através de comunicação formal. Elas não são aprovadas pela administração e não existe uma hierarquia estrutural predeterminada”. O que justifica a atitude da administração em não aceitar essa forma de comunicação é porque ela pode desviar as pessoas das suas principais atividades, tornando-se desvantajosa no sentido de transmitir informações incorretas e inoportunas. No estudo da comunicação interna, Torquato (2004) propõe ainda uma diferenciação de conceitos, a partir de três fatores, cujas variáveis afetam a natureza do processo comunicativo dentro da organização:

- a) Tecnologia – agrupa o sistema tecnológico da organização, os equipamentos e os procedimentos que lhes são concernentes. Esta variável influi sobre as comunicações administrativas, definindo seu território e seus padrões;
- b) Instituição – compreende-se como a identidade normativa - como as normas, processos, sistemas de trabalho, políticas, princípios e valores organizacionais. A variável Instituição está presente nas comunicações gerenciais e na comunicação

social, com foco no ideário organizacional;

c) Sentimento – esta variável está relacionada aos padrões, às atitudes e aos comportamentos das comunidades internas.

O equilíbrio entre as redes formal e informal é apontado por Torquato (2004) como fundamental para a fluidez do processo comunicativo nas organizações.

Na figura a seguir, o autor faz um esboço da comunicação interna, apresentando as variáveis de influência, o perfil e características da comunicação através dessas redes.

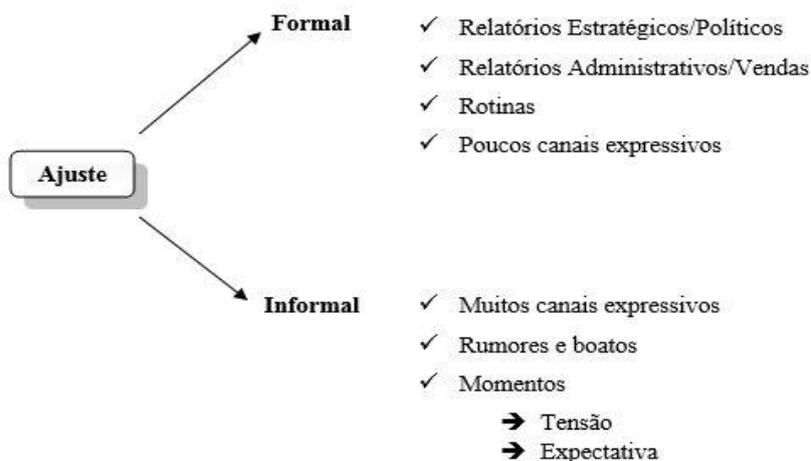
Tipos de Comunicação

Equilíbrio

- Tecnologia – Comunicação de Dados – Informativo
- Instituição – Comunicação Normativa
- Sentimentos – Comunicação Expressiva

Os ambientes frios nas organizações recebem influencia da excessiva quantidade de comunicações normativas e informativas.

Redes



Fonte: Torquato, 2004

Assim, entende-se por comunicação interna o esforço de comunicação desenvolvido por uma organização, órgão ou entidade para estabelecer canais, como jornais, boletins, relatórios, cartas, manuais, entre outros, que possibilitem o relacionamento ágil e transparente

da alta administração com os demais indivíduos que fazem parte do público interno, além de envolver a comunicação entre os próprios atores sociais que integram esse público.

De modo geral, o sucesso de uma organização começa primeiro em sua instância interna, através das habilidades de comunicação de que ela disponha. Não somente o apoio, mas o envolvimento efetivo tanto da alta administração como de todos os seus funcionários em diferentes níveis, em diferentes mundos e conexões, é que se poderá construir as operações básicas de uma organização. Apesar da alta tecnologia, o mundo continua a exigir a atenção dos gestores em relação às pessoas, suas habilidades, necessidades, sentimentos e competências.

Principais funções da Comunicação no contexto Institucional

A Comunicação tem por objetivo possibilitar que fundamentalmente a mensagem seja entregue a determinada pessoa, ou para um grupo que gostaríamos de atingir, nesse sentido é importante conhecer como esta se dissemina, neste sentido podemos apontar algumas funções que se destacam no processo de tornar a Comunicação um poderoso instrumento de gestão, e destacamos cinco funções que apresentam características relevantes, que são:

- Controle;
- Motivação;
- Expressão Emocional;
- Informação;
- Retroalimentação / Feedback.

O **Controle** age no comportamento das pessoas de diversas maneiras, no caso das organizações, que são compostas de hierarquias e orientações formais que devem ser seguidas pelos funcionários, tais como: Estatutos, Regulamentos Internos, Comunicação Interna de qualquer assunto de trabalho, adequação às políticas da organização, definição de espaços de convivência, definição de áreas de segurança, etc. A comunicação neste sentido passa ser a maneira como todos se submetem as regras e regulamentos organizacionais e que devem servir de parâmetro para que haja uma linha de conduta que atinja toda a organização, sem distinção de níveis hierárquicos. “Todo ato de Comunicação influencia, de alguma maneira, a organização.” (DAVIS; NEWSTROM, 1996, p. 5).

Compreende-se então que a comunicação formal estipula um controle institucional sobre as pessoas, e que esta é absolutamente fundamental para a organização, e que esta não

pode prescindir de assegurar o bom gerenciamento da comunicação, que deve ser preciso, claro e objetivo, pois percebe-se que organizações nas quais esse instrumento é mal conduzido, existe um baixo grau de organização.

A comunicação informal também controla o comportamento. O grupo de trabalho que hostiliza um membro que está produzindo demais (e assim fazendo com que o resto do grupo pareça preguiçoso), os movimentos que acontecem visando proteger determinado acordo informal, o pacto de silêncio entre alunos em sala de aula, etc. As pessoas estão se comunicando informalmente na maior parte do tempo, e afetando relações, em diversos sentidos, e controlando o comportamento de pessoas e dos grupos. É impossível deixar de lado o papel de relevância que a comunicação informal tem sobre a organização tanto nos aspectos positivos, quanto em seu papel de disseminador de boatos e de inverdades.

Portanto identificar os meios de como a comunicação vai circular é um desafio para muitas organizações, pois utilizar os canais adequados será indutor da criação de uma identidade corporativa única, independentemente das especificações de cada unidade, contemplando as necessidades de cada uma, porém alinhados a visão mais ampla da organização. A decisão sobre que meios utilizar deverá ser tomada criteriosamente, priorizando tanto a efetividade e atratividade na forma, quanto à mensagem a ser entregue ao público-alvo, conforme as necessidades e cenário identificados na fase de diagnóstico, fundamental para o alinhamento das redes de relacionamento interno de acordo com as metas do Plano Estratégico da Organização. Neste momento, a análise do profissional de comunicação, respaldado nos dados levantados, servirá para a tomada de decisão.

A **Motivação** é outra função fundamental por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, avaliar a qualidade do seu desempenho e orientar sobre o que fazer para melhorá-lo. Além de ser elemento propulsor para que as pessoas tenham um ambiente que permita realizar, não somente seus anseios pessoais, mas que vai estimular o profissional, ao atendimento de metas e objetivos da organização. O estabelecimento de metas específicas, o feedback do progresso em relação a elas e o reforço do comportamento desejável estimulam a motivação e requerem um alto grau de percepção por parte do gestor em relação ao grupo.

“É fator estratégico que os funcionários sejam os primeiros a conhecer os novos caminhos, produtos e informações da organização”. Isso permite que eles se sintam parte importante da organização, e através desse sentimento de pertencimento, se estabeleça um processo de contribuir para uma imagem e um clima organizacional positivo (ROBBINS, 2002). Portanto, antes de fazer a comunicação externa – para imprensa, clientes, fornecedores – é preciso privilegiar o público interno com a divulgação das notícias em primeira mão. Pois

os maiores responsáveis por produzir, ou prestar determinado serviço vai precisar estar ciente e consciente da informação. Enfim, os colaboradores costumam ser o primeiro público afetado pelas decisões estratégicas das organizações. Estabelecer linhas de comunicação que visem apresentar e posicionar a organização, seus conceitos de missão, visão, valores, políticas e processos possibilitarão o engajamento dos funcionários, e facilitarão o atingimento das diretrizes apontadas no Planejamento Estratégico, desta forma constituir canais de comunicação de forma permanente, com periodicidade e formatos bem definidos, possibilita não somente a difusão das políticas institucionais, mas uma interação e motivação que permite o fortalecimento da cultura organizacional e aumenta a qualidade de uma comunicação de mão dupla, entre emissor e receptor, contemplando diversas ações de relacionamento – programas de capacitação para gestores e para agentes de comunicação, por meio de workshops e treinamentos, no sentido de difundir a cultura de comunicação e multiplicar conceitos, ampliando a abrangência e divulgando, para além da área de comunicação, e a forma como a organização dissemina suas informações, gerando e compartilhando conhecimento.

A **Expressão emocional** é uma necessidade do ser humano, tudo que nos acontece tem reflexo no nosso proceder, portanto expressar emoções é um aspecto inerente a nossa condição, e hoje organizações padecem por não levar em conta, esse mecanismo fundamental para que seus membros expressem suas frustrações, desejos, angústias ou sentimentos de satisfação. A comunicação, portanto, fornece o meio para a “*expressão emocional*” de sentimentos e de atendimento das necessidades sociais.

As emoções são fundamentais para o ser humano e estão presentes em toda a sua vida. São elas que aproximam, criando laços, afastando e sinalizando situações de risco, trazem alegria, causam tristeza, despertam sinais de alerta ou permitem momentos de relaxamento. As expressões emocionais são cruciais para o desenvolvimento e regulação das relações interpessoais (EKMAN, 2000, p. 11).

A forma como cada um responde emocionalmente ao ambiente ajuda a definir a qualidade da sua interação com o meio. O indivíduo, de modo automático ou controlado, consciente ou até mesmo inconsciente irá definir a forma como utilizará e regulará suas emoções.

“A regulação emocional pode ser definida como uma tentativa controlada ou automática de lidar com as emoções, indicando quando e a maneira como elas serão sentidas e expressas” (GROSS; JOHN, 2003, p. 341). O processo de regulação emocional consiste, portanto, em manejar emoções para que o indivíduo se adapte melhor ao contexto em que se

encontra, sendo capaz de modular a emoção quanto ao tempo de duração, magnitude e latência. Suas funções são defender o indivíduo de situações indesejáveis, evitar sofrimentos ou manter situações agradáveis, com o intuito de preservar o seu bem-estar.

De acordo com Mayer, Roberts e Barsade (2006), as emoções caracterizam-se por um conjunto de respostas integradas que envolvem alterações fisiológicas e motoras (que preparam o indivíduo para agir) e sentimentos associado a experiências internas (que propiciam uma avaliação da situação). Gazzaniga e Heatherton (2005) complementam afirmando que as emoções são respostas imediatas a eventos ambientais e envolvem avaliação subjetiva, processos psicológicos e crenças cognitivas. Agüera (2009) define a emoção como um impulso para ação desencadeado por variáveis fisiológicas que podem ser mensuráveis e observáveis, tais como ritmo de batimentos cardíacos, respiração, tensão arterial, sudorese e dilatação das pupilas.

Para Reeve (2006), os processos psicológicos que desencadeiam as emoções fazem parte de um construto que coordena quatro experiências psicológicas em um padrão sincronizado. Essas quatro experiências são: sentimentos, excitação corporal, estado propositivo e expressão social. O componente “*sentimento*” aparece como um elemento que fornece subjetividade ao fenômeno emocional. O sentimento vai depender da intensidade e da qualidade com que a emoção é percebida. A “*excitação corporal*” inclui uma ativação biológica e fisiológica que prepara o corpo para uma determinada ação, na qual podem ser percebidas mudanças na frequência cardíaca, postura, musculatura do corpo e da face. O estado propositivo refere-se à busca de metas, ao supor que cada emoção tem um propósito e uma direção. A *expressão social* está intimamente relacionada ao aspecto comunicativo da emoção. Por meio dos gestos, das expressões e do tom de voz, as emoções se tornam públicas enquanto são expressas.

Talvez o maior desafio esteja em fazer com que os gestores tenham maior percepção das questões que vem a reboque quando não se consegue perceber os fatores importantes que derivam das expressões emocionais, e que produzem graves problemas nas organizações.

A **Informação** é outra função fundamental da Comunicação, e tem como objetivo a compilação de dados de maneira organizada, de forma que promovam um significado, e contribuam para a clareza de determinada mensagem ou de uma situação, gerando conhecimento e possibilitando a tomada de decisão de maneira mais eficaz através da identificação e avaliação de alternativas.

O gerenciamento da informação, de acordo com Soares (2003), pode ser entendido como um dos responsáveis pelo sucesso organizacional, em nível de sobrevivência ou para

maior competitividade. Assim, sua gestão necessita ser ampla e flexível, em termos de concepção, implantação e manutenção. A informação torna-se um elo entre os recursos e ativos da informação da organização e a gestão estratégica.

Considerando-se a informação como componente do processo organizacional, fica clara sua função: ativar e organizar os elementos envolvidos nas relações da organização com seus públicos, interligando interesses, como destaca Simões (1995).

Considera, ainda, que o elemento fundamental entre a ação e a comunicação é a informação, entendendo comunicação como um processo essencial na troca de informações. Assim, para que se obtenha compreensão mútua entre os sujeitos da organização, deve-se buscar minimizar os conflitos, que são iminentes.

Angeloni (2010) argumenta que vivemos na era da informação e do conhecimento e que para acompanhar essas mudanças que ocorrem nos ambientes organizacionais, as informações precisam ser coletas, monitoradas, armazenadas e utilizadas no processo gerencial. Devem ser, portanto, disseminadas por toda a organização.

A comunicação necessita de organização e apoio. Ela ocorre durante todo o tempo e em todos os lugares, é auto difusora e vital para o processo da mudança. Assim sendo, é essencial garantir que ela consiga cumprir sua função adequadamente. (GROUARD; MESTON, 2001).

Desta forma a função da informação há de estabelecer como o processo de comunicação está sendo aprimorado nas organizações, já que quando não se estabelecem critérios de captação e elaboração da informação todo o processo acaba sendo contaminado, permitindo que o papel da comunicação seja distorcido, e muitas das vezes sofra manipulações que acabam por comprometer o sucesso na tomada de decisão por parte dos gestores.

Angeloni (2010) completa que o processo de comunicação deve ser eficiente e eficaz e que agregue, também, valor às necessidades que a organização apresentar. Mas para que tudo isso ocorra bem é necessário que os meios de comunicação sejam utilizados de maneira eficiente, levando em consideração o volume de informações a ser transmitida, a velocidade necessária à transmissão e a segurança que devemos tomar com relação a essa informação.

Percebe-se então que a comunicação necessita do comprometimento de todos os funcionários da organização para que as informações possam ser disseminadas por toda esta. No entanto deve se ter muito cuidado, com o tipo de informação, o volume destas e a velocidade com que se quer transmiti-la, para tanto escolher canais eficazes, e aquele que passa essa informação deve ter a credibilidade e confiabilidade do grupo de modo que a comunicação atinja os objetivos pretendidos.

Angeloni (2010) complementa que é muito importante compreender o processo de comunicação e conhecer o papel que os dados, as informações e os conhecimentos exercem sobre ele. Esses elementos são fundamentais para a comunicação e a tomada de decisões nas organizações, mas não possuem significados muito evidentes. Pois o que para uma pessoa pode ser dado, para a outra pessoa pode ser informação ou conhecimento.

Davenport, citado por Pimenta (2009) define dados como sendo simples observações sobre o estado do mundo; podem ser estruturados e também transferíveis ou comunicáveis porque podem expressar, descrever uma realidade, um fato ou até eventos, sem estabelecer relações entre eles ou contextualizá-los. Dados são elementos brutos, sem significado, desvinculados da realidade. Eles constituem-se na matéria-prima da informação. Dados sem qualidade levam a informações e decisões da mesma natureza. Exemplo de dado: os elementos contidos em um balanço patrimonial. (ANGELONI, 2010).

A simples exposição de dados sem critério, não gera a informação efetiva, é necessário uma ordenação e qualificação destes para que se produzam efeitos positivos e análises consistentes. O crescimento vertiginoso dos canais de comunicação produzem hoje efeitos devastadores na qualidade, veracidade e credibilidade das informações. Então as informações devem ser analisadas naquilo que vão significar para seu público alvo, a fim de apresentar os resultados esperados. Mas para a realização deste procedimento é importante atender um critério lógico que permita concretizar um objetivo específico. Isso inclui um processo de verificação das fontes, organização da informação e escolha dos canais mais adequados para sua difusão. Neste sentido quando se consegue uma aglutinação de dados, nem sempre estará se concretizando uma informação efetiva, na realidade para que tais dados se tornem informação consistente será preciso todo o cuidado, para que esta conjugação de dados se transforme em informação consistente e daí gere o conhecimento que venha contribuir para o alcance de metas e objetivos.

Conhecimentos podem ser considerados como as informações processadas pelos indivíduos. O valor agregado à informação depende dos conhecimentos anteriores dos mesmos. Adquirimos conhecimento por meio do uso da informação nas nossas ações. Ou seja, o uso dos índices financeiros na tomada de decisão gera o conhecimento (ANGELONI, 2010, p. 11).

Na realidade o conhecimento se deriva de uma coleta de dados fidedigna, e vai gerar a informação, que utilizada com critério vai estabelecer novas possibilidades de conhecimento, e que deverão ser alinhadas as grandes linhas estratégicas da organização.

Matos (2009) explica agora a diferença entre comunicação e informação:

Informação é quando um emissor passa para um receptor um conjunto de dados codificados que elimina uma série de indefinições e dúvidas. Ou seja, a informação pressupõe a figura de um emissor, uma mensagem e um receptor. A comunicação acontece somente quando a informação recebida pelo receptor é compreendida, interpretada (decodificada) e encaminhada de volta ao emissor, o que caracteriza a retroalimentação do processo.

Analisando a citação acima, percebe-se que para a comunicação de fato acontecer é necessário que o emissor transmita a mensagem ao receptor, e este compreenda e interprete o que foi passado e assim encaminhe uma nova informação ao emissor.

Para entender melhor a diferença entre comunicação e informação, é necessário analisar o “retorno da informação recebida – designado também como *feedback* – é o principal elemento que caracteriza e dinamiza o processo de comunicação” (MATOS, 2009, p. 4).

A **Retroalimentação/Feedback** é o elemento que possibilita avaliar se a comunicação se tornou efetiva, se os resultados esperados foram alcançados, além de possibilitar as correções de rumo necessárias para o sucesso da organização e para as melhorias de desempenho, tanto individuais, quanto coletivos.

Segundo Pimenta (2009), o *feedback* mostra o que pode ser definido como a reação ao ato de comunicação, possibilitando que o emissor saiba se a mensagem foi aprovada, desaprovada, compreendida ou não.

A falta de *feedback* (retorno) no processo de comunicação organizacional é um impedimento para que a qualidade e a produtividade dos projetos e processos de trabalho possam ser melhoradas. Este empecilho foi identificado pelas maiores empresas de auditorias de qualidade internacionais. (MATOS, 2009, p. 6).

Matos apresenta o *feedback* como responsável na garantia “da realimentação da comunicação e o prosseguimento do fluxo de mensagens”. A comunicação é um ato que precisa envolver compreensão mútua entre emissor e receptor. A comunicação só pode ocorrer se houver *feedback*. Sem ele, o emissor não terá como conferir a adequação e eficácia da transmissão da sua mensagem. (MATOS, 2009, p. 17).

Alguns propósitos do *feedback* segundo Terciotti e Macarenco (2009, p. 189):

- Orientação do foco de pessoas;
- Incentivo ou reforço de um bom desempenho;
- Incentivo à busca do desenvolvimento profissional;
- Incentivo à mudança de comportamento inadequado;

- Busca continuada da eficácia.

Ao mesmo tempo em que se mostra uma importante ferramenta para se conseguir o retorno no processo de comunicação, deve ser trabalhado com bastante cuidado, já que o processo de aceitação de erros e correções de rumo, devem ser bem assimilados por quem recebe, e ser bem elaborado por aquele que vai fazê-lo, para que se evite um processo de insatisfação daquele que recebe, desta forma, se bem trabalhado, o *feedback*, poderá vir a ser um fator de aumento da motivação e do espírito de corpo nas organizações.

“Por meio do *feedback* é possível identificar o que os clientes, fornecedores, parceiros pensam ou sentem em relação aos produtos e serviços oferecidos pela empresa. Com isso, as necessidades são identificadas e os seguintes questionamentos podem ser respondidos: (MATOS, 2009, p. 4).”

- Qual a demanda do cliente?
- Do que ele precisa?
- O que ele pensa?
- O que ele sente?
- Está ou não satisfeito?
- Que sugestões teriam para apresentar?

Então é possível perceber que o feedback tem o poder de instrumentalizar não só as questões internas da organização, mas também toda uma gama de conhecimentos necessárias para explorar possibilidades externas. Ao dar o *feedback* deve-se levar em conta dois aspectos: a oportunidade e a objetividade:

Oportunidade significa que o *feedback* deve ser dado no momento oportuno, de preferência logo após a ocorrência do acontecimento que o motivou.

Objetividade, nesse caso, quer dizer que o *feedback* deve ser isento de subjetividade e impressionismo e baseado em fatos concretos, principalmente os efeitos que o acontecimento teve sobre os indivíduos e/ou a empresa. (TERCIOTTI; MACARENCO, 2009, p. 6)

Os autores Cohen e Fink (2003, p.78-79) sugerem algumas orientações para quem dá *feedback*:

- Examine seus próprios motivos;
- Considere a disposição do outro para ouvir seu *feedback*;
- Dê o *feedback* prontamente;

- Descreva e não avalie;
- Trate de especificidades, não de generalidades;
- Ofereça o *feedback*, não tente impô-lo;
- Ofereça o *feedback* com espírito de contribuição;
- Evite sobrecarga.

Barreiras a Comunicação Eficaz

Existem diversas barreiras interpessoais que permitem entender por que uma mensagem que é decodificada pelo receptor, e seu efeito acabam sendo diferente da que o emissor pretendia comunicar, e embora muitas das vezes consideremos que a mensagem inicial se estabeleceu de maneira clara, a realidade aponta para uma série de eventos que interferem na sua eficácia, no entanto gostaríamos de apontar para aquelas que nos parecem mais agudas nesse processo:

- A **Filtragem** que se refere à manipulação da informação pelo emissor, para que ela seja vista de maneira mais favorável pelo receptor. Por exemplo, quando um administrador diz ao seu superior exatamente aquilo que acredita que o chefe quer ouvir, ele está filtrando a informação. Isso é um fato corrente nas organizações.
Segundo Casado (2002) a filtragem refere-se à manipulação da informação. Quanto mais níveis hierárquicos houver na estrutura da organização, maior será a probabilidade de haver filtragem. Nesse caso segundo o autor, a passagem da mensagem dentre os diversos níveis da organização pode ser manipulada e reduzida segundo interesses e avaliações.
- A **Percepção Seletiva** acontece quando “o receptor no processo de comunicação vê e escuta seletivamente, com base em suas próprias necessidades, motivações, experiências, histórico e outras características pessoais. Os receptores também projetam seus interesses e expectativas quando decodificam as mensagens (ROBBINS, 2002)”. Desta forma os interesses envolvidos conduzem o entendimento e compreensão da mensagem.
- A **Sobrecarga de informação** – As pessoas têm uma capacidade finita de processar informações. As pesquisas indicam, por exemplo, que a maioria de nós tem dificuldade de trabalhar com mais de sete itens de informação. Quando

as informações com que temos de trabalhar excedem nossa capacidade de processamento, o resultado é a sobrecarga de informação. O que acontece quando as pessoas têm mais informações do que conseguem organizar e utilizar? A tendência é selecionar, ignorar ou esquecer informações. Ou podem se empenhar em um esforço de processamento para reduzir a sobrecarga. De qualquer maneira, os resultados são perda de informações e comunicação menos eficaz.

- A **Defesa** é quando as pessoas se sentem ameaçadas, a tendência é uma reação para reduzir a capacidade de entendimento mútuo. Ou seja, elas se tornam defensivas – assumindo comportamentos como ataques verbais, comentários sarcásticos, excesso de julgamentos e questionamentos sobre os motivos dos outros. Desta forma, quando uma pessoa interpreta a mensagem de outra como ameaçadora, a resposta é geralmente para prejudicar a comunicação eficaz.
- **A Linguagem** – As palavras têm significados diferentes para pessoas diferentes. A idade, a educação e o histórico cultural são as três variáveis mais óbvias que influenciam a linguagem usada por uma pessoa e as definições que ela dá às palavras. Fatores que influenciam a compreensão da Linguagem nas organizações: Funcionários de diferentes origens/ Departamentalização, provocando a criação de linguagem técnica própria (jargão)/ Divisão geográfica, provocando dispersão e falta de coesão na linguagem/ Existência de níveis verticais de linguagem, como aquela empregada pelos altos executivos pode ser incompreensível para os operários.

O emissor tende a assumir que as palavras e termos usados por ele na transmissão da mensagem têm o mesmo significado para o receptor. Isto, evidentemente, nem sempre é verdadeiro, criando dificuldades na comunicação.

- **A Fonte**, pois dependendo de onde se origina e como a informação é obtida pode gerar em relação a sua veracidade, credibilidade e conteúdo podendo comprometer a comunicação. Fundamental para que a comunicação venha ter confiabilidade e possibilite a tomada de decisão baseada em fatos efetivos.

As barreiras na comunicação são um conjunto de fatores que impedem ou dificultam a recepção da mensagem no processo comunicacional. Torquato cita alguns fatores:

- Relacionamentos entre grupos;
- Retenção de informação por parte de determinados grupos;
- Constrangimento entre áreas;
- Rotinas emperradas, fluxo informativo saturado pelo grande volume de mensagens, dificuldade para fazer chegar uma mensagem até o destinatário final;
- Incompreensão de mensagens, incapacidade de uma mensagem subir aos níveis superiores, relacionamento lateral entre grupos hierárquicos de mesmo nível;
- Pouca visibilidade de canais, pouco acesso das pessoas aos canais de comunicação;
- Indefinição de fontes de comunicação, os boatos. (TORQUATO, 1998, p. 163).

Esse autor mostra que as barreiras na comunicação são as mais diversas. Qualquer fator que provoque ruído no processo de comunicação, ou seja, qualquer elemento que perturbe, confunda ou interfira, certamente alterará o resultado da comunicação. Portanto, é necessário ter muita habilidade para detectar os problemas para poder enfrentar as mais diferentes situações e melhorar o entendimento com as pessoas.

Chiavenato (2010) acredita que muito dificilmente a comunicação ocorre sem problemas e que quase sempre existem fatores que reduzem a probabilidade de que ocorra comunicação bem-sucedida.

Barreiras são restrições ou limitações que ocorrem dentro ou entre as etapas do processo de comunicação, fazendo com que nem todo sinal emitido pela fonte percorra livremente o processo de modo a chegar incólume ao seu destino. O sinal pode sofrer perdas, mutilações, distorções, como também ruídos, interferências, vazamentos e, ainda, ampliações ou desvios. O boato é um exemplo típico da comunicação distorcida, ampliada e, muitas vezes, desviada. (CHIAVENATO, 2010).

O autor destaca alguns fatores que podem atrapalhar o processo de comunicação, são eles:

- Ideias preconcebidas;
- Interpretações pessoais;
- Preconceitos pessoais;
- Inabilidade de comunicação;
- Dificuldade com o idioma;

- Pressa ou urgência;
- Desatenção ou negligência;
- Desinteresse;
- Outros interesses prioritários;
- Emoção ou conflito; Laconismo ou superficialidade;
- Motivação (CHIAVENATO, 2010, p. 426).

Angeloni (2010, p. 48) completa dizendo: “As barreiras na Comunicação podem ter sua origem na organização, nos seres humanos e nas tecnologias”. E ainda cita as principais barreiras existentes na comunicação organizacional, que são: estrutura organizacional (hierarquias rígidas dificultam a comunicação entre os demais níveis hierárquicos), reações emocionais (sentimentos de amor, raiva, ciúme podem influenciar o modo de compreender a mensagem), não ouvir, escutar mal, escutar seletivamente, ausência de *feedback*, complexidade e tamanho da mensagem, etc.

Segundo Chiavenato existem três tipos de barreiras à comunicação humana, e são classificadas em: **barreiras pessoais, físicas e semânticas.**

- **Barreiras Pessoais:** São interferências que decorrem das limitações, emoções e valores humanos de cada pessoa. Elas podem distorcer ou até mesmo limitar as comunicações com as outras pessoas.
- **Barreiras Físicas:** São as interferências que ocorrem no ambiente onde está acontecendo o processo de comunicação. Este mesmo autor cita alguns exemplos: um trabalho que possa distrair, uma porta que se abre no decorrer da aula, a distância física entre as pessoas, ruídos estáticos na comunicação por telefone, etc.
- **Barreiras Semânticas:** São as limitações ou distorções decorrentes dos símbolos através dos quais a comunicação é feita. As palavras ou outras formas de comunicação – como gestos, sinais, símbolos etc. e podem ter diferentes sentidos para as pessoas envolvidas no processo e podem distorcer seu significado. As diferenças de linguagem constituem barreiras semânticas entre as pessoas. (CHIAVENATO, 1998, p. 98).

Fluxos da Comunicação interna nas organizações.

Dentro de uma organização, a comunicação pode apresentar três direções em seu fluxo:

- 1) De cima para baixo;
- 2) De baixo para cima;
- 3) “E horizontalmente”. (TERCIOTTI; MACARENCO, 2009, p. 47).

Desta forma o fluxo possibilita uma série de arranjos que determinam efetivamente o percurso de uma mensagem, desde sua emissão até chegar no destinatário, ou receptor.

A determinação das ênfases nesses fluxos caberá ser definida no Plano de Comunicação Interna dependendo da sua política de Comunicação. Pode-se então detalha-las em três direções de fluxo que a comunicação apresenta como:

Comunicação de cima para baixo – Fluxo Descendente

Segundo Terciotti e Macarengo (2009, p. 48),

[...] o processo de comunicação para baixo se dá quando os níveis hierárquicos superiores enviam informações e mensagens para os níveis hierárquicos inferiores da empresa. Este tipo de comunicação é bem presente entre as organizações, mas é mais dominada em organizações que possuem um modelo de gestão autocrática que são aquelas empresas mais burocratizadas e hierarquizadas.

Esses autores dão exemplos de como os superiores podem se comunicar com os seus subordinados:

- Colocar mensagens em jornais, revistas, boletins informativos, quadros de avisos e no portal ou site da organização.
- Promover reuniões informativas.
- Realizar palestras, treinamentos.
- Elaborar e distribuir o regulamento da organização.
- Ainda completam os tipos de mensagens organizacionais que podem ser enviadas dos líderes para os subordinados:
- Apresentação dos resultados da organização.
- Anúncio de novas medidas estratégicas adotadas pela organização.
- Anúncio de novas metas que os funcionários deverão atingir.

- Demonstrativos da situação financeira em que a organização se encontra.
- Informações sobre modificações nos métodos de trabalho.
- Instruções de como realizar um serviço específico.

Percebe-se então, que esta forma de comunicação tem o objetivo de orientar e informar os colaboradores sobre o desempenho da organização bem como o que espera receber de seus colaboradores.

Já Drucker (2002, p. 500) é a favor de que a comunicação comece de baixo para cima em termos de organização tradicional: “As comunicações que vem de cima não funcionam, nem podem funcionar. Elas precisam vir depois que as comunicações de baixo para cima tiverem sido estabelecidas com êxito”.

Comunicação de baixo para cima – Fluxo Ascendente

Para Terciotti e Macarenco (2009, p. 51), o processo de comunicação para cima é quando os níveis hierárquicos inferiores enviam mensagens e informações para os níveis hierárquicos superiores de uma organização. Já este tipo de comunicação é mais utilizado em organizações onde o modelo de gestão é mais participativo. Alguns exemplos que esses mesmos autores citam de como os subordinados podem se comunicar com seus superiores:

- Enviar e-mails aos superiores ou à ouvidoria (se houver).
- Enviar relatórios como, por exemplo: dados de produção e de controle de qualidade.
- Participar de decisões, reuniões.
- Responder a enquetes e pesquisas internas.

Para esses autores, alguns exemplos dos tipos de mensagens organizacionais que os subordinados podem enviar aos seus líderes, podem ser:

- Reclamações e/ou sugestões de melhoria;
- Relatórios contábeis e financeiros;
- Relatórios de desempenho de indivíduos e departamentos.

Além de proporcionar aos líderes o *feedback* das decisões administrativas, a comunicação de baixo para cima fornece valiosas informações sobre seus subordinados – tais como suas expectativas, satisfações e/ou insatisfações -, aumenta a motivação dos funcionários, que passam a se sentir parte do processo de melhoria e desenvolvimento da empresa, mantém elevado o moral dos funcionários e assegura que as tarefas sejam desempenhadas de modo apropriado. (TERCIOTTI; MACARENCO, 2009, p. 52).

Observa-se então que a comunicação que flui de baixo para cima é importante tanto para os subordinados que acabam expondo suas satisfações ou insatisfações e sentem-se parte do processo que visa melhorar o desenvolvimento da empresa quanto é importante para os líderes que acabam tendo um retorno de seus funcionários para colaborar nas decisões administrativas. Mas podem surgir problemas, pois “é a tendência (por várias razões) de os funcionários somente informarem o que consideram que seus superiores desejam saber. (PIMENTA, 2009, p. 93).

Comunicação Horizontal ou Lateral

Segundo, Terciotti e Macarenco (2009, p. 39),

[...] a comunicação horizontal é quando ocorre a troca de informações entre os colaboradores que pertencem ao mesmo nível hierárquico. Essa comunicação pode ainda acontecer entre os colaboradores de um mesmo departamento (intradepartamental) ou pode acontecer também entre os colaboradores de diferentes departamentos (interdepartamental).

Alguns exemplos que esses autores citam de como essa comunicação pode ocorrer:

- Em reuniões de discussão entre chefes de diferentes departamentos;
- Em reuniões de discussão intradepartamentais;
- Em conversas informais interpessoais;
- Em reuniões de discussão entre executivos de diferentes unidades da organização;
- Com a realização de trabalhos em conjunto.

Cabe, desta forma, destacar que esse tipo de comunicação visa dar ênfase compartilhar informações, ideias, percepções, e sentimentos entre os colaboradores de uma organização.

15 O Papel da Gestão Pública e suas Diferenças

Num primeiro momento, pode-se entender que a comunicação pública é utilizada na gestão governamental para divulgar informações sobre a aplicação de recursos, como a utilização do orçamento público em obras ou serviços básicos; a arrecadação; e os gastos para manter o serviço público em funcionamento. Essa prática consiste em dar transparência, a qual se assemelha à definição do termo estrangeiro “*accountability*”, conceito defendido por Oliveira (2003 p. 6-7): “Para que uma organização seja “*Accountable*” ela deve ser transparente, permitindo o acesso e a exposição de seus objetivos e resultados; ser íntegra, responsabilizando-se por suas ações de impacto positivo ou negativo, ou mesmo pela falta de

ações, por suas decisões e consequências; e prestar contas à opinião pública, sendo, portanto, aberta à fiscalização em todos os aspectos gerenciais.”.

É correto ter esse entendimento, porém, a comunicação pública, como ferramenta de gestão pública, vai além do objetivo de disponibilizar transparência sobre a origem e o destino dos recursos públicos.

Logo, em consonância com tais preceitos, Duarte (2009, p. 60) chama atenção para os possíveis desvios no modo de interpretação da informação com caráter “transparente”, devido ao pressuposto da transparência ser relacionada “[...] à busca de visibilidade e legitimidade e que às vezes assume viés claramente político de culto à personalidade ou promoção institucional [...]”. O autor define que aqueles que têm conhecimento têm poder. Conhecimento é a informação repassada por meio de uma comunicação exercida com caráter esclarecedor. Portanto, comunicar é transferir poder.

A ferramenta da comunicação somente terá utilidade efetiva e plena se for utilizada a partir de uma visão holística. Comunicação, neste contexto, é sinônimo de subsidio, estímulo e solução. Comunicar com efetividade é subsidiar a sociedade com informações repassadas de forma a garantir a interpretação e chamando a atenção para determinado assunto, estimulando a percepção da importância do tema e, a consequente, e fundamental participação.

Assim, a informação “[...] produz conhecimento, modifica o estoque mental de informações no indivíduo e traz benefícios ao seu desenvolvimento e ao desenvolvimento da sociedade onde vive” (BARRETO, 2001, p. 3). O resultado deste tipo de comunicação garante que possíveis problemas sejam evitados ou, caso já tenham ocorrido, solucionados de forma mais tranquila. Esta, na verdade, é a síntese da comunicação pública. Mas, para dar fundamento, é necessário discorrer um pouco sobre alguns conhecimentos básicos de administração.

Para administrar ou gerir, é imperativo haver planejamento. O processo de planejamento estratégico de uma instituição inclui todos os setores. Deve-se planejar o público que se pretende atingir, o produto, ou prestação de serviço que serão disponibilizados, a logística, e todas as condições que estão envolvidas. As estratégias estabelecidas no planejamento só podem ser colocadas em práticas e houver a comunicação. E o resultado dos diversos objetivos, seja para garantir o alcance das metas da organização ou para manter um bom ambiente de trabalho, depende essencialmente da forma como será utilizada a ferramenta da comunicação.

Com isso, pode-se entender que a comunicação é uma das formas de administrar. Os conceitos estão imbricados, quando se analisa a gestão como um todo. Segundo Bittencourt,

Nogueira e Avelar (2013, p. 3): Um planejamento de comunicação organizacional não pode alcançar o resultado esperado se não for estratégico e suas ações controladas.

Logo, é determinante que os processos e atividades táticas estejam alinhados às diretrizes corporativas do plano [...] Quanto à importância da comunicação e de seus instrumentos - utilizados para o diálogo no ambiente interno e externo da instituição - Duarte (2009, p. 65) analisa que: [...] destacam-se pelo foco em subsídios, disponibilização e fornecimento de dados e orientações, ajudando a ampliar o conhecimento sobre um tema. São exemplos típicos [sic] relatórios, bancos de dados, publicações institucionais, iconografia, noticiário da imprensa, internet, banners, quadros murais, publicidades, folders, folhetos, cartazes, guias, boletins eletrônicos, cartas, manuais, malas diretas, discursos, eventos simbólicos.

Outros instrumentos e formas de comunicação também são importantes para o bom gerenciamento das instituições. Mas já que o foco do trabalho é na comunicação como ferramenta de gestão pública e sua intrínseca interação com os cidadãos, vale destacar aqueles mais relacionados ao tema: orçamento participativo, reuniões com lideranças comunitárias ou mesas de negociações, consultas públicas, audiências públicas e conselhos.

Todos esses instrumentos são exemplos de comunicação pública, no seu mais compilado conceito, ou seja, com o propósito de estabelecer um canal de comunicação com o público externo.

Contudo, para haver boa administração na instituição, é necessário conhecer o público com quem se está falando. A intenção é adaptar a linguagem ao público alvo. A forma adequada para isso seria por meio de um canal direto de comunicação, o qual Duarte (2009, p. 66) julga “[...] possuidor de alta eficiência [...]” e o denomina de “[...] face a face”. Ainda sobre este aspecto Duarte (2009, p. 68) diz que:

Para subsidiar o planejamento e definir os instrumentos que irão formalizar a intencionalidade da ação, é fundamental conhecer características, interesses, expectativas e possibilidades dos públicos [...] ouvidos aguçados e um bom par de sapatos também são recomendados.

A palavra chave para o gerenciamento de crises, portanto, é prevenção. Adotar uma atitude preventiva significa, na prática, mapear as dificuldades que poderão surgir e definir soluções quando a cabeça não está quente, nem a pressão insuportável. Na hora da crise, o importante é lidar com o problema da forma mais adequada – e isso é muito mais fácil se houve um planejamento prévio. Resumindo: hora de crise é hora de reagir – e não de planejar.

Planejamento se faz em tempos de normalidade. E quanto melhor planejado for, melhor será a resposta quando a rotina for quebrada. Novamente percebe-se uma imbricação e possível analogia entre importantes conceitos que estão sendo abordados: planejamento, prevenção e comunicação.

O planejamento é uma forma de se antecipar e vislumbrar resultados futuros. Os resultados são alcançados de maneira mais fácil quando se identifica os riscos e trabalha-se de forma a preveni-los, impedindo-os de prejudicarem o andamento do trabalho e o cronograma estipulado no planejamento.

A comunicação se faz presente na elaboração do planejamento e na estratégia de prevenção. Deste modo, ela é utilizada como antecipação aos problemas e como instrumento agregador de governos e sociedade; portanto, com um viés preventivo e articulador. Contudo, caso haja a crise, a comunicação assume o caráter reativo, a qual poderá ser executada de forma efetiva e solucionadora, já que, anteriormente, houve a utilização do perfil articulador.

Quando se associa a comunicação pública como ferramenta de gestão pública, utiliza-se e se faz presente o conceito de sustentabilidade. Com isso, a comunicação assume seu papel informacional educacional, de forma a estimular e promover a participação da população. Nisso resulta uma diferença fundamental no que tange a qualquer nível de comparabilidade com a gestão privada, pois o objetivo maior da gestão pública deverá sempre ser o olhar para a sociedade e seus cidadãos no atendimento de todas as suas necessidades.

Como parte integrante da máquina pública, a comunicação cumpre um fundamental e decisivo papel no processo eleitoral, como também na exposição do trabalho efetuado em uma gestão. Desde a redemocratização do país, a comunicação pública passa por uma constante avaliação pelos profissionais dos meios de comunicação, mas principalmente pelos profissionais das assessorias de comunicação governamental.

Divulgar a eficiência de políticas públicas e transparência na utilização de recursos está em constante ascensão na gestão governamental brasileira. Com a intenção eleitoral futura ou pela exigência da Lei de Responsabilidade Fiscal, os órgãos públicos utilizam a comunicação para inserir o cidadão no contexto político-econômico tanto das cidades, como do estado ou mesmo da federação.

No período do regime militar, entre as décadas de 60 a 80, por mais que ocorressem movimentos de redemocratização e contestações contra o modo de governo, grande parte da população ficou por muito tempo alienada à situação do país. Mesmo com a redemocratização do Brasil, o cidadão ainda não participa das decisões políticas a não ser que seja obrigado pelo voto nas eleições.

Pode-se dizer que a internet e a abertura política do país representaram um avanço da importância da comunicação para uma maior participação da população no cenário político e consequentemente governamental. De acordo com Cunha (2005, p. 2): “As tecnologias de informação e comunicação, de fato, abriram oportunidades para transformar o relacionamento entre governo, cidadão, sociedade civil organizada e empresas, contribuindo para alcançar a boa governança e, especialmente na dimensão da transparência.”

CAPÍTULO III

16 Subsídios para a construção do Plano de Comunicação Interna da EPSJV

As décadas mais recentes tem apresentado uma série de mudanças importantes de como as organizações públicas e também privadas tem encarado o processo de modernização da gestão, a fim de promover melhorias para fortalecimento de um crescimento econômico e estrutural sustentáveis, visando atender as novas demandas da sociedade, seja pela necessidade de ajuste aos avanços tecnológicos, de expansão, de redução de custos, de busca de novos mercados, seja em razão do aumento da concorrência, ou mesmo por exigências legais, a mudança é imperativa, e ao mesmo tempo um enorme desafio para as organizações. Isso porque, mesmo quando planejadas, as mudanças organizacionais produzem efeitos não intencionais, como a resistência e crises nas organizações. No âmbito das organizações públicas no Brasil, a temática torna-se ainda mais urgente e problemática, sobretudo pelo fato de essas organizações vivenciarem a transição de um modelo tradicional, de bases burocráticas e personalistas, para outro, com foco em gestão empreendedora, conforme Pedro Parente (*apud* PACHECO, 2002), centrado em metas, na produtividade e na melhoria dos serviços prestados.

Quando a questão diz respeito à implantação de novos formatos e desenhos de comunicação interna em órgãos públicos no Brasil, ressalta ainda mais o fato de que essas organizações, em boa parte, ainda se movimentam segundo estruturas e relações tradicionais e, com isso, têm maior dificuldade para promover ou aceitar as mudanças, conforme Paiva (2004). A própria utilização da comunicação interna como ferramenta de gestão, capaz de auxiliar na melhoria dos resultados buscados por uma instituição, pode ser encarada como um movimento inovador, uma vez que se trata de estratégia relativamente recente na realidade dos organismos públicos.

Um Plano de Comunicação Interna, desta forma, é um importante instrumento de desenvolvimento institucional tem como objetivo possibilitar uma integração e interação do Planejamento Estratégico definido pela organização e seus colaboradores, através das ferramentas disponíveis na área de Comunicação, e nisso resultando em diversos desdobramentos que implicam na melhoria do clima organizacional, das relações de trabalho e das relações interpessoais. Para tanto esse plano deverá ser construído obedecendo um criterioso estudo das relações existentes no âmbito da instituição e de que forma, e qual seria a melhor maneira de abordar estas questões tão muita das vezes delicada.

Deste modo delinear claramente e de maneira detalhada cada fase desse plano será fundamental para que este seja um instrumento prático e que venha atingir o anseio de todos os envolvidos.

“A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilizar os interesses dos empregados e da empresa, mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis”. (KUNSCH, apud ANGELONI, 2010, p. 71).

Esse mesmo autor considera que a comunicação interna de qualidade passa por:

- Disposição da direção em abrir as informações;
- Autenticidade, usando a verdade como princípio;
- Rapidez e competência;
- Respeito às diferenças individuais;
- Implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias;
- Utilização das novas tecnologias.

Segundo Neves, citado por Angeloni (2010), a comunicação interna deve transmitir as mensagens de acordo com as estratégias definidas pela organização de como e quando levar estas mensagens ao conhecimento do público interno.

A comunicação interna deve não apenas suprir o público interno com informações relativas aos negócios em si, mas também com informações referentes ao que se passa no ambiente externo. O colaborador que não enxerga o mundo lá fora é um dependente e, conseqüentemente um problema no médio prazo. (ANGELONI, 2010).

Então o papel de um Plano de Comunicação Interna vai além do dever de informar os seus colaboradores do que se passa dentro da organização, mas também aos assuntos relacionados ao ambiente externo da instituição.

Schwebig apud Angeloni (2010), completa que a qualidade da comunicação interna é a condição básica da qualidade da comunicação externa.

Portanto, a comunicação interna está relacionada com a comunicação externa assim como o público interno tem que estar voltado para os acontecimentos internos e externos da organização. (ANGELONI, 2010, p. 71).

Desta forma depreende-se que a comunicação interna está também vinculada à comunicação externa de forma que a qualidade daquela sirva como base para a qualidade da outra.

17 Etapas para construção de um Plano de Comunicação Interna.

A seguir apresentamos as principais fases para a construção do Plano de Comunicação Interna, e que serão fundamentais para subsidiar sua implantação no âmbito da CCDE/EPSJV:

- Diagnóstico inicial da situação atual;
- Análise do Planejamento Estratégico da unidade;
- Escolha das estratégias de Comunicação;
- Definição dos objetivos e metas da Comunicação Interna;
- Análise e planejamento das ferramentas disponíveis;
- Definir e estruturar canais de Comunicação (Veículos/Ações/Eventos...);
- Avaliação final do Plano.

Diagnóstico Inicial da CCDE para implementação do Plano de Comunicação Interna.

O Plano de Comunicação Interna, é a Comunicação Estratégica com os colaboradores, e precisa estar articulado com o diagnóstico apresentado, para que se venham evitar ações, desvio do foco, e aplicação de ferramentas que não venham a atender ao que foi demandado na fase inicial de diagnóstico, para tanto a Coordenação apontou as seguintes questões iniciais:

- Necessidade dos trabalhadores entenderem as estratégias organizacionais;

- Necessidade em verificar se a mensagem está sendo compreendida, afinal, a linguagem pode ser um agravante se ela não for adequada ao público e ao meio;
- Necessidade de dar transparência à gestão (Direção, Vices Direções e Conselho Deliberativo);
- Necessidade de dar transparência às decisões da gestão e instrumentalizar o conjunto da Escola para a participação fundamentada em todos os espaços coletivos (reuniões, colegiados, câmaras técnicas, assembleias, etc.);
- Necessidade de instrumentalizar os trabalhadores da Escola para a participação nos espaços coletivos;
- Necessidade de criar canais de informação, visibilidade e diálogo com os estudantes;
- Necessidade de dar mais visibilidade às ações e produções dos trabalhadores de laboratórios e setores da Escola (ações de comunicação interna);
- Necessidade de criar canais de Comunicação mais efetivos com os estudantes;
- Necessidade de dar maior visibilidade às atividades noturnas e promover maior integração entre os públicos do dia e da noite na programação de eventos da Escola;
- Necessidade de criar padrões de comunicação interna que atenda os diversos públicos;
- Necessidade de melhorar o nível de informação e a comunicação sobre a situação de segurança;
- Necessidade de promover e dar maior visibilidade às ações e produções dos trabalhadores.

Análise do Planejamento Estratégico da EPSJV

O Planejamento em vigor atualmente na Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV) apresentou como objetivo geral promover e revisar as políticas da Escola e seu alinhamento estratégico, redefinir a missão, suas perspectivas futuras, seus valores e princípios, objetivos estratégicos e os grandes projetos institucionais.

Além deste objetivo geral, busca-se atingir outros objetivos mais específicos que contribuam para o desenvolvimento estratégico da unidade:

- Compartilhar avaliações situacionais e a reflexão coletiva sobre os rumos organizacionais, identificando contradições, dificuldades, oportunidades e desafios dentro do campo de atuação da Escola e em suas relações com outros atores e instituições, para estabelecer visão de futuro compartilhada, alinhando as perspectivas e ações;
- Promover a integração institucional, envolvendo um conjunto ampliado de atores, incluindo os trabalhadores e alunos da unidade;
- Democratizar o processo de tomada de decisão, ampliando a base de participação, particularmente no que se refere à formulação das políticas e grandes estratégias institucionais;
- Estabelecer compromissos, expressos em envolvimento compartilhado de todo o coletivo em metas e resultados para a sociedade;
- Gerar subsídios para contribuição da unidade ao PQ Fiocruz.

Missão e Visão de futuro

Diante o amplo debate atual sobre os rumos futuros da EPSJV, quando se atualiza os compromissos e responsabilidades da Escola perante a Fiocruz, o SUS e a sociedade, espera-se ao fim do processo uma declaração unívoca e coletiva de sua missão institucional, seus princípios, perspectivas e visão de futuro.

A próxima etapa da agenda estratégica terá como um dos objetos de debate a análise da atual missão, abaixo transcrita, tendo como produto da discussão o seu revigoramento, seja pela reiteração ou atualização. Também será debatida sua visão de futuro.

Missão atual:

A Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio tem como finalidade promover a Educação Profissional em Saúde, prioritariamente em âmbito nacional, através da coordenação e implementação de programas de ensino em áreas estratégicas para a Saúde Pública e para Ciência e Tecnologia em Saúde, da elaboração de projetos de política, regulamentação, currículos, cursos, metodologias e tecnologias educacionais e da produção e divulgação de conhecimento na área de trabalho, educação e saúde.

Princípios Norteadores/Objetivos

- A Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio reafirma seus alinhamentos com valores e princípios macro institucionais da Fundação Oswaldo Cruz, assumidos em seus diversos espaços de participação e gestão democrática, sintetizados no compromisso público de atuar como instituição pública estratégica de Estado para a saúde;
- Construção coletiva e democrática do projeto coletivo da EPSJV direcionado à transformação da sociedade atual e à construção de uma democracia radical e plural fortalecedora da justiça social e dos valores humanistas e socialistas;
- A socialização plena do conhecimento e da saúde como compromisso ético e emancipatório. Por uma educação pública, laica, gratuita, universal, unitária, tecnológica e por uma saúde pública, gratuita, universal e integral, antagonizando, deste modo, à supressiva proposta de formação humana apresentada pelo mercado;
- Trabalho como princípio educativo, considerando que o conhecimento, a ciência, a técnica, a tecnologia e a própria cultura são mediações produzidas pelo trabalho na relação entre os seres humanos e os meios de vida;
- Afirmação e defesa da politecnia como concepção educativa que visa superar a discriminação entre trabalho manual e trabalho intelectual e que defende a formação integral do trabalhador não restrita ao domínio do processo de trabalho, mas ampliando-a de modo a proporcionar o acesso aos conhecimentos produzidos social e historicamente;
- Saúde como síntese de múltiplas determinações e fator inaugural da condição humana; Defesa do direito à seguridade social e da saúde pública enquanto instrumentos de proteção social, reafirmando os valores da Reforma Sanitária do caráter público, universal e de qualidade da saúde, contra os modelos privatizantes e o sistema privado e supletivo de assistência;
- Indissociabilidade entre a produção de conhecimento, o ensino e a cooperação, com efetiva articulação e integração institucional estratégica de projetos, setores e atividades;
- O conhecimento no nível mais avançado em todas as áreas é direito e ferramenta fundamental para a formação da consciência autônoma, capaz de

direcionar a existência histórica e servir de instrumento estratégico de mudanças societárias;

- Pesquisa como princípio educativo;
- Centralidade da crítica epistemológica na produção científica e tecnológica: compreensão da realidade como construção histórica reafirmando a necessidade de desvelar o processo de produção social do conhecimento;
- Inovação como modificação e apropriação coletiva de processos e de recriação do existente, visando à resolução de demandas e necessidades sociais e a superação de desigualdades, suplantando, assim, a simples ideia de produtos ou práticas novas;
- Caráter estratégico da informação e divulgação científica como fator importante no processo de apropriação do conhecimento e desenvolvimento social;
- Acesso democrático e livre ao conjunto de serviços oferecidos e bens produzidos pela EPSJV;
- Defesa do Estado em sua concepção como promotor e executor de políticas para o conjunto dos trabalhadores;
- Luta pelo Estado mais aberto às demandas dos movimentos sociais e instâncias de controle social, com fortalecimento do poder popular em sua composição;
- Atuação política e institucional pelo fortalecimento dos movimentos sociais nos processos decisórios e na disputa por políticas públicas de Estado;
- Valorização do trabalhador na construção coletiva e transparente de processos, relações, condições e organização do trabalho – seja no âmbito interno, junto à Fiocruz ou da sociedade;
- Autonomia do projeto político pedagógico da EPSJV – construído por seus trabalhadores e pautado pelos compromissos com a saúde e a educação públicas nas negociações e parcerias de trabalho com os níveis de governo federal, estadual e municipal.

Há cerca de 2 anos a EPSJV vem redefinindo seu Projeto Político Institucional (PPI), nessa , tendo como referência as teses e diretrizes aprovadas no VIII Congresso Interno, foi proposta a construção de uma agenda de ações estratégicas, orientada pelos seguintes eixos transversais:

- 1) Proposição de ações de pesquisa, ensino, desenvolvimento tecnológico, produção de insumos, informação, comunicação, atenção, promoção e vigilância em saúde que possam reafirmar a importância estratégica da Fiocruz e de sua natureza pública em defesa do SUS e do direito universal à saúde;
- 2) Iniciativas da Fiocruz para a reafirmação do seu caráter público nacional e internacional por intermédio do estabelecimento de parcerias formais entre as unidades da Fiocruz no campus do Rio de Janeiro e as demais unidades e escritórios da Federação, assim como com instituições públicas federais, estaduais e municipais, organizações e movimentos populares e entidades da sociedade civil;
- 3) Identificação e estabelecimento de parcerias com instituições de ensino e pesquisa, nacionais e internacionais, comprometidas com os sistemas universais de saúde e os sistemas de C&T públicos visando a criação de uma rede de proteção às políticas e instituições públicas;
- 4) Proposição de ações para o fortalecimento da comunicação pública, bem como da comunicação institucional, que garantam maior transparência dos processos da Fiocruz e do seu diálogo com a sociedade.

Os Eixos apontados servirão de base para a construção do Planejamento Estratégico a partir de 2020, e para dar conta de muitos desses objetivos a Comunicação Institucional e a Comunicação Interna tem papel absolutamente indispensável para o estabelecimento de uma sistemática para sua implementação, seu monitoramento e avaliação, principalmente a descrição dos diversos níveis que venham possibilitar que a instituição identifique os responsáveis, fluxos de informações, periodicidade das informações, e apresentação dos diversos produtos resultantes dos objetivos apontados, que podem incluir divulgação de espaços de análise, monitoramento e avaliação (relatórios, informes, canais...).

De uma forma geral percebe-se nas instituições que os planejamentos estratégicos têm seu nó crítico em função da ausência de um plano de Comunicação consistente que possa servir de apoio às ações apontadas pelas diversas áreas envolvidas, esse é um dos grandes desafios da área de Comunicação.

Como estão desenvolvidas as ações de Comunicação atualmente na CCDE

A Coordenação de Comunicação, divulgação e eventos da EPSJV está diretamente vinculada à Direção. É composta hoje por 14 profissionais. Tem na sua estrutura uma redação jornalística, responsável pela:

- 1) Produção de reportagens gerais para a Revista Poli – saúde, educação e trabalho e para o Portal EPSJV;
- 2) Produção de reportagens internas, sobre eventos, projetos e iniciativas diversas da EPSJV, que são publicadas também no Portal institucional;
- 3) Alimentação das redes sociais institucionais;
- 4) Administração de boletim eletrônico;
- 5) Contato com as mídias alternativas para envio e divulgação do material produzido;
- 6) Produção de conteúdo para a *WebTV*. Na redação, busca-se uma divisão de tarefas mais ou menos padronizada, em que um jornalista fica responsável pelo conteúdo interno – reportagens para o Portal, posts de *Facebook* e *WebTV*, outro pelo conteúdo externo do Portal e os demais responsáveis pela revista.

A CCDE produz também o CD em Foco, redação de um registro narrativo sobre a reunião do Conselho Deliberativo da EPSJV, e registros das Câmaras Técnicas setoriais, todos publicizados regularmente pela lista-1 (Instrumento digital de divulgação/Intranet). No caso do CD em Foco, é também publicado no Portal EPSJV. Esses relatos são produzidos pelo mesmo profissional (jornalista) responsável pela atualização de conteúdo institucional do Portal.

A CCDE faz pouco trabalho de assessoria de imprensa ativa, restringindo-se mais aos momentos de divulgação do processo seletivo e de lançamento de livros. No mais, atende a demandas da imprensa feitas diretamente ou por meio da CCS.

O setor conta com três designers, responsáveis pelos trabalhos de criação de identidades visuais e produção de todo material gráfico utilizado pela Escola. Isso inclui cartazes, *folders*, faixas, *banners*, arte para Portal e *Facebook*, entre outros produtos. É responsável também por projetos de *web*, sempre em parceria com o setor de informática, pelo projeto gráfico e diagramação da revista Poli – saúde, educação e trabalho e dos livros editados pela Escola.

Com o objetivo de pautar o debate científico no campo da educação profissional em saúde, historicamente desprivilegiado, a EPSJV tomou a decisão política de editar livros produzidos por seus pesquisadores e estudantes, mediante um processo rigoroso de análise, feita por um Conselho de Política Editorial instituído. Uma vez aprovado no CPE, todo o processo de produção dos livros é feito na CCDE, desde a revisão e edição de texto, até o projeto gráfico, diagramação e arte de capa. Esse trabalho envolve diretamente revisora e designer. Todo material produzido pela EPSJV é necessariamente de acesso livre, disponível no Portal EPSJV.

A CCDE conta também com um setor responsável pelo cadastro e distribuição dos livros e revistas editados pela EPSJV, incluindo a criação e atualização de mala-direta, o controle de estoque e a administração da Livraria Virtual. Esse trabalho é feito por dois profissionais.

Completa o quadro da CCDE a profissional de apoio administrativo, responsável por todo trabalho de secretariado e mediação com os setores administrativos, como RH e compras.

Internamente à EPSJV, a CCDE participa de todos os fóruns colegiados não deliberativos: CT de Ensino e Informação, CT de Gestão, CT de Pesquisa e sub câmara de informação, comunicação e informática. Externamente à unidade, participa do Fórum de Assesores e representa a EPSJV na Câmara Técnica de Comunicação, Informação e Informática da presidência da Fiocruz.

Como ocorre o fluxo das Comunicações?

Em relação à comunicação interna, o fluxo de comunicação é mais centralizado, partindo da CCDE, como órgão de Direção, para o conjunto da Escola. Esse processo tem sido discutido agora, num esforço de maior aproximação principalmente com o corpo discente da Escola.

Em relação às demandas que chegam, elas são feitas diretamente pelos setores e laboratórios à CCDE, de forma centralizada. A distribuição do trabalho interno é horizontal, com participação dos profissionais e decisão em função das competências, disponibilidade e, sempre que possível preferência dos profissionais.

Percebe-se um delineamento claro das primeiras duas fases necessárias a implantação do plano, no entanto a sua construção carece de uma definição clara dos objetivos e metas que se pretendem alcançar com o plano, apontar as estratégias, fazer uma análise das ferramentas disponíveis, e por fim fazer uma avaliação do nível de alcance que esses caminhos apontados podem atingir de maneira eficaz. Dessa forma um levantamento bibliográfico pode nos ajudar a encontrar na literatura existente possibilidades, que auxiliem na montagem das estratégias específicas a serem utilizadas para a EPSJV.

Escolha das Estratégias de Comunicação

As organizações públicas têm enorme resistência em reconhecer a comunicação interna como recurso estratégico para a instituição. Considerando que a comunicação é um meio de mediação, os responsáveis por estas áreas em instituições públicas devem ser levados a estabelecer estratégias de Comunicação.

Na visão de Kunsch (2003), a comunicação interna no setor público ajuda a fazer, inclusive, a interação entre serviço público e sociedade. Portanto, a comunicação interna deve passar a promover a interação entre colaboradores das organizações públicas, estimulando o convívio nas relações de trabalho, mais do que somente capacitar esses profissionais para o atendimento adequado ao cliente.

Uma comunicação interna ineficiente contribui para o surgimento de conflitos entre colaboradores e/ou setores/departamentos e falhas na consecução de objetivos da organização. Como já mencionado, a implementação de um planejamento estratégico pode auxiliar na solução desses problemas, possibilitando o desenvolvimento da instituição.

Desta forma para implantação de um sistema de comunicação eficaz é necessária a criação de estratégias que proporcionem o relacionamento harmônico entre os funcionários, e a distribuição de informações entre setores de forma adequada, permitindo um serviço com qualidade e o desenvolvimento das pessoas.

O processo de trocas de informações e ideias tornam o ambiente de trabalho mais agradável e evita o surgimento de ruídos, transmite transparência e dá credibilidade à organização. Portanto, um clima organizacional adequado permite tomadas de decisões inteligentes, de forma que os envolvidos saibam para onde a organização aponta sua linha de conduta e de atuação, além de dar solidez às estratégias, e assim se obtenham resultados consistentes.

Desta maneira, as instituições públicas precisam ouvir os seus colaboradores quanto as possibilidades de melhorias e estabelecer canais que permitam um relacionamento transparente em todos os níveis hierárquicos, de toda a direção com os colaboradores, e ainda, necessitam comunicar, repassar informações de forma ágil, usando a comunicação como instrumento de administração estratégica para a organização.

Se o público interno desempenha suas funções da melhor forma, acaba por gerar produtos e /ou serviços de maior qualidade. Isso significa que a organização transmitiu e atingiu todos os seus objetivos de forma planejada e eficiente. Nota-se, portanto, que a contribuição da direção da organização. E por meio de uma boa comunicação, a entidade ou

órgão público consegue chegar ao cidadão, o qual irá reivindicar seus direitos, exercendo plenamente o direito a cidadania. Portanto é possível afirmar que, hoje, a instituição pública deve estar aberta, ela interage com a sociedade, atendendo as demandas sociais.

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando verdade como princípio; pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias; pela utilização das novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir e vir, numa simetria entre chefia e subordinados (KUNSCH, 2003, p.160).

É fundamental que os públicos de uma organização governamental: servidores, alunos, contribuintes, grupos organizados e mobilizados da comunidade, etc. saibam claramente quais os conjuntos de ações a serem realizadas, para que a relação ente público e usuários seja cada vez mais próxima.

Todo e qualquer planejamento deveria iniciar com uma análise do estado atual da organização, e em Comunicação Interna, não pode ser diferente. Entender o panorama atual da Comunicação Interna na organização irá ajudar nos primeiros passos para desenhar uma estratégia condizente e, por isso, ouvir os colaboradores de todos os níveis, analisar os fluxos de informação e ajustar as mensagens, são itens importantes nessa fase. Estabelecer parcerias com áreas relacionadas, em especial a área de Gestão de Pessoas, e atrelar o diagnóstico da Comunicação Interna a um mapeamento de clima e cultura organizacional, também irá fortalecer esta etapa. Para começar:

- Ouvir os Colaboradores - Realizar pesquisas e enquetes para entender melhor seu perfil, e descobrir o quanto a percepção dos funcionários está alinhada com o que a organização deseja. Ao ouvir os colaboradores de todos os níveis, desde a área operacional até as lideranças, será possível ter uma visão geral do que eles consideram pontos fortes da organização, fraquezas e desafios. Nessa linha utilizar como instrumento a análise “*SWOT*” pode contribuir para a visualização mais objetiva desses pontos, e daí tornarem os públicos mais afinados.
- Definir os Fluxos de Informação - Neste diagnóstico será possível identificar como a Comunicação circula na organização, e já ponderar de que forma esta, deveria circular na organização. Ao identificar os fluxos de informação será possível perceber onde estão as falhas e os ruídos no processo de trocar

informações ou onde será necessário que a Comunicação Interna atue mais fortemente. Os fluxos de informação mais comuns são:

- 1) Fluxo de comunicação ascendente, quando a informação parte do subordinado para o superior. Esse fluxo é correspondente ao processo de *feedback*, ou seja, é o retorno do corpo funcional sobre o modelo de gestão, ações administrativas e planos organizacionais determinados pela organização.
 - 2) Fluxo de comunicação descendente Este segue do superior para subordinado, podendo ser chamado também de comunicação vertical ou oficial. Nesse tipo de comunicação, são transmitidas normas, procedimentos, atribuições, instruções, estratégias, objetivos e metas, práticas organizacionais, notícias institucionais, etc.
 - 3) Fluxo de comunicação horizontal, que é aquele que acontece entre pessoas do mesmo nível hierárquico. Esse fluxo ajuda na compreensão entre pares e torna possível que a equipe una esforços, além de satisfazer necessidades como inclusão, controle e afeição. Quando tal fluxo se evidencia em determinada área ou setor da organização, poderá criar a chamada “caixa-preta”, ou as “panelinhas” que acabam se tornando um ponto negativo para a organização como um todo. Quando isso acontece, as informações são controladas e manipuladas conforme o interesse de determinados grupos de profissionais.
 - 4) Fluxo de comunicação transversal - Este fluxo se destaca, e é geralmente encontrado em organizações mais modernas, descentralizadas e flexíveis. Esse fluxo se caracteriza pela gestão mais participativa e integrada. O fluxo vai em todas as direções, sem a distinção de níveis hierárquicos.
 - 5) Fluxo de comunicação circular - Neste, as informações circulam livremente entre todos os colaboradores. Geralmente, esse tipo de fluxo é mais presente nas organizações de pequeno porte.
- Ajustar as mensagens e alinhar o tom da Comunicação às pessoas e aos canais é fundamental, e esse ponto precisa ser pensado desde o início do

planejamento, pois seria impossível, executar um planejamento se as mensagens não são, identificadas ou compreendidas, por ter uma linguagem inadequada ou na qual se tenha dificuldade de acesso. Um diagnóstico bem estruturado, aderente à realidade de cada organização, é capaz de trazer muito mais que simples indicadores, mas poderá demonstrar, além da satisfação do colaborador com a Comunicação Interna, a relevância dos conteúdos propagados, o nível de maturidade da liderança ao se comunicar com suas equipes, a eficácia e eficiência da rede interna de canais e, principalmente, o nível de engajamento dos colaboradores em busca de resultados comuns.

Portanto um diagnóstico de qualidade deverá apontar alguns questionamentos que podem contribuir ajudar nesta fase, tais quais: A Comunicação Interna é eficiente e contribui para um clima positivo? O colaborador se sente bem informado sobre os principais assuntos da organização? A organização oferece canais de Comunicação que possibilitem o manifesto de opinião? Os colaboradores se veem como multiplicadores da Comunicação da organização? As informações propagadas pela Comunicação Interna da organização possuem credibilidade? Os responsáveis por áreas, setores, departamentos transmitem as orientações estratégicas e mantém a equipe alinhada aos objetivos e metas da organização? Quais os canais mais utilizados pela organização para difusão de informação? Os conteúdos veiculados nos canais de Comunicação fazem a diferença no dia a dia dos colaboradores? Como ocorre a Comunicação face a face com a liderança da instituição? Existe uma troca de informações da organização entre colaboradores?

Em se fazendo tal diagnóstico será possível se compreender melhor os dados com precisão e qualidade, e assim obter-se informações relevantes para definição de quais ajustes, abordagens e pontos de melhoria serão necessários para um plano eficaz de Comunicação Interna.

Após fazer o diagnóstico da Comunicação Interna será necessário fazer a organização dos dados disponíveis, pois estes nos ajudarão a apontar o caminho que a Comunicação Interna deve se orientar. As informações quantitativas podem ser analisadas estatisticamente, gerando resultados que podem ser segmentados até por perfil de colaboradores. Já os dados qualitativos podem ser analisados e organizados por frequência.

Um aspecto importante será providenciar a delimitação da natureza da informação. Segundo o 4º Caderno de Comunicação Organizacional (p. 14), ela pode ser de quatro tipos:

- Operacional
- Estratégica

- Técnica
- Motivacional

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO, 2018

É preciso também delimitar o tipo de mensagem e da imagem que se pretende divulgar e difundir dentro da organização, comprovada por dados, números, análises e comentários. Esta fase é o momento de definir quais serão as ações mais pertinentes ao planejamento de Comunicação Interna. Ou seja, após o diagnóstico precisamos iniciar a fase de tratamento, ou de implementação das ações efetivas para dar consequência ao planejamento. Ao se estabelecer uma hierarquia, poderá se consolidar as bases que darão sustentação as atividades a serem desenvolvidas, levando-se em conta as bases estratégicas que permitirão saber para onde, quando e de que forma a organização irá se encaminhar para atingir seus objetivos, e ainda definir quem serão os responsáveis por conduzir todo o processo. Para tanto é primordial que a “Visão” da organização seja revista e atualizada.

Nesta fase é preciso que o diagnóstico apontado sinalize se o colaborador esteja apontando falta de orientação estratégica no trabalho realizado, ou seja, não está claro o motivo pelo qual eles desempenham o trabalho no dia a dia, este é um indicador para que no planejamento de Comunicação Interna, as reuniões face a face com a liderança e suas equipes sejam intensificadas. Também pode haver algum indício de que seja necessário realizar alguma ação ou campanha de reforço da importância do papel dos colaboradores no atingimento de objetivos e metas da organização, e a partir daí, intensificar uma Comunicação que se proponha promover maior transparência das ações para os colaboradores.

Para equilibrar o alinhamento de processos e a fluidez das informações dentro da organização, é essencial que a liderança intensifique seu papel de agente fundamental na Comunicação, a forma como a liderança gerencia a Comunicação organizacional, ou seja, como conduz o fluxo de informação com as equipes, vem impactar diretamente nesse cenário, já que a forma tradicional de se comunicar deve dar lugar a um processo mais dinâmico, com diálogo, e a liderança tem papel fundamental nesse processo. Uma pesquisa realizada pela “International Association of Business Communicators (IABC)” indicou que os colaboradores desenvolvem a percepção sobre uma organização baseando-se em: liderança (55%), processo (30%) e veículos formais (15%).

Portanto, é fundamental a coerência da organização entre aquilo que se discursa e o que se realiza na prática.

A Liderança como fator estratégico do Plano de Comunicação

Compete a liderança participar do processo de Comunicação, assumindo o compromisso de reproduzir a informação de maneira transparente, imparcial e completa. Por isso, o face-a-face é um processo tão importante, mas que nem sempre recebe a devida atenção, deixando em boa parte das vezes, tal responsabilidade, a cargo de líderes, que não tem o devido conhecimento e preparo para ser porta voz de informações, para as quais não tem capacitação para reproduzir de maneira adequada.

Quando a Comunicação direta é bem realizada, o encontro entre liderança e equipe pode proporcionar vantagens como a valorização do colaborador, a credibilidade na informação recebida, a troca de percepções, o esclarecimento imediato de dúvidas e em alguns casos o compartilhamento de conhecimento, que é vital para a organização. E é responsabilidade da área de Comunicação Interna estruturar essas reuniões do ponto de vista do diálogo, deixando o conteúdo a cargo das áreas especializadas.

Um outro estudo conduzido pela “Harvard Business Review” apontou que, hoje em dia, a forma de contato do líder inteligente com o colaborador é bem semelhante a uma conversa cotidiana entre duas pessoas do que um grande número de ordens e comunicados advindas do alto escalão. Além disso, o papel do líder na Comunicação Interna também está em adotar práticas que promovam as normas culturais e que elevem a organização inteira à predisposição ao diálogo.

A maior vantagem dessa abordagem, segundo a pesquisa, é permitir que uma organização, mesmo sendo de um tamanho grande ou em crescimento, consiga fazer com que haja um funcionamento similar ao de uma organização de tamanho menor. Ao elevar o diálogo com as equipes, ao invés de baixar normas e ordens, a liderança poderá descobrir outras formas de manter ou recuperar alguns dos atributos fundamentais, tais como: flexibilidade operacional, alto grau de envolvimento dos colaboradores, forte alinhamento estratégico, que permitem maior transparência e qualidade nas relações, e o que sobremaneira cabe as organizações sejam estas públicas, ou privadas. Para tanto são necessários alguns atributos para esse diálogo nas organizações:

- Proximidade - Para que o diálogo entre as pessoas floresça, deve haver proximidade dos envolvidos. Para isso, a liderança tem que minimizar a distância entre todos os integrantes da equipe. Onde prevalece o diálogo, os colaboradores se sentem com confiança para partilhar com a liderança suas dificuldades e desejos. Para tanto, cultivar a arte de ouvir as pessoas em todos

os níveis da organização e aprender a utilizar a melhor e, mais adequada maneira de se comunicar com os colaboradores de forma autêntica e direta, são fatores de sucesso para o processo de Comunicação direta.

- **Liberdade de Expressão** – Uma troca sincera de mensagens exige o respeito ao contraditório, portanto permitir que as pessoas expressem seus pensamentos, sem que isso permita uma censura a seus conceitos de realidade, é fundamental para uma troca de ideias e perguntas entre duas ou mais pessoas. Fica claro que uma pessoa falando não é, obviamente, uma conversa. A mesma regra vale para o diálogo organizacional, onde o líder fala “com” os liderados e não só “para” eles. É essa interatividade que torna a conversa aberta e fluida, em vez de fechada e impositiva. Por isso, é necessário abandonar a simplicidade do monólogo e abraçar a vitalidade do diálogo. Com as tecnologias sociais, os líderes e colaboradores encontram a possibilidade, dentro do ambiente organizacional, de estabelecerem uma conversa com estilo e espírito mais pessoal.
- **Inclusão** - Vale ressaltar que quando a conversa é produtiva, ela promove a igualdade de oportunidades. Afinal, cada um pode colocar as suas próprias ideias no círculo da conversação, é o poder da inclusão que fortalece a Comunicação face a face. O diálogo organizacional exige que os trabalhadores participem da geração de conteúdos que compõem a história da organização e figuram nos canais internos. Ao permitir que os colaboradores se tornem comunicadores da organização, a liderança faz deste, um interlocutor, elevando seu grau de engajamento e satisfação com a organização.
- **Direcionalidade do Diálogo** - Para que qualquer diálogo seja aberto, é preciso que haja um objetivo que venha apontar as razões daquela conversa, ou seja, para que haja rumo. Na ausência de clareza em sua real intenção, tal procedimento poderá se tornar um instrumento burocrático e enfadonho, sem contribuição efetiva para o fortalecimento da Comunicação Interna, é importante que na organização os diálogos venham a convergir para uma visão única, centrada nos objetivos de Comunicação Interna, e alinhada aos objetivos estratégicos da organização. Desta forma a direcionalidade permite levar com que as mais fases apresentadas venham convergir para um processo de conclusão do processo, e que permite a liderança e colaboradores cheguem a ações estrategicamente relevantes a partir do diálogo.

Na realidade todo esse processo de aproximação entre a liderança e colaboradores, necessita de receber investimentos em capacitação como elemento que venha desenvolver ferramentas que possam auxiliar a fortalecer a todos, e assim incorporá-los cada vez mais no processo de Comunicação Interna.

Formas de Controle e Manutenção de um Planejamento de Comunicação Interna

Por melhor elaborado que seja o Plano de Comunicação Interna, afinal, este necessita de um controle de seu desenrolar para que se venha identificar a necessidade de ajustes, mudanças de rota durante sua duração.

Segundo Kaplan e Norton (1992), autores da metodologia “BSC – *Balanced Scorecard*”, que revolucionou o modelo de gestão estratégica e levou grande parte das organizações a mensurar seus “KPIs – *Key Performance Indicators*”, afirmam: “O que não é medido não é gerenciado”, por diversas vezes e em diferentes contextos.

Muita das vezes julga-se que é muito complexo realizar a medição de um Plano de Comunicação Interna, e até pode-se pensar que seria muito complexo criar instrumentos para tanto, no entanto hoje, pode-se criar indicadores para quase tudo que existe, a aferição de resultados, para Planos de Comunicação Interna é bastante tangível. “Para que haja controle e manutenção do Planejamento de Comunicação Interna, a gestão deve acontecer naturalmente, por meio do relacionamento do setor ou área com as equipes de trabalho, permitindo que todos os envolvidos na produção do processo de Comunicação da organização, estejam alinhados, e que um bom fluxo de trabalho deve prever a realização de reuniões periódicas para esse fim e outras específicas para iniciar uma nova demanda. Já na aferição de resultados, para a continuidade e manutenção das iniciativas de Comunicação Interna, é importante ter sempre em mente a necessidade do acompanhamento constante dos resultados, medindo tudo que é relevante para a organização. É nesta etapa que a Comunicação Interna consegue munir-se de informações para também provar seu valor estratégico” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO, 2018).

Para ter sucesso nos indicadores de Comunicação Interna e mostrar resultados é preciso identificar as métricas disponíveis e, principalmente, saber como e quando utilizá-las. Existem diversas formas de mensurar a Comunicação Interna com eficácia, trazendo dados relevantes a organização, porém, nem sempre os indicadores que atendem bem uma organização ou área de atuação, se moldam a necessidade de outra, e por isso as métricas

podem ser personalizadas de acordo com a necessidade de cada organização. Genericamente pode-se considerar:

- Atendimento ao cliente, formação de custos, distribuição de produtos, qualidade na prestação de serviços, entre outros;
- Alinhamento Cultural: mapeia o apoio direto e indireto da Comunicação Interna na divulgação e consolidação da Missão, Visão e Valores da organização, junto aos diferentes níveis hierárquicos;
- Lideranças: analisa a efetividade do papel de comunicador exercido pelos líderes junto às suas equipes, sendo essenciais para trabalhar o alinhamento dos processos e fluidez das informações dentro da organização;
- Retenção: mensura a efetividade da comunicação, analisando o grau de entendimento e retenção da mensagem junto aos colaboradores;
- Rede Interna de Canais: avalia a efetividade dos canais, levando em conta diversos fatores, como alcance, periodicidade, estética, capilaridade, propósito, identificação, entre outros;
- Engajamento: analisa o impacto da Comunicação Interna frente à motivação do colaborador pelo seu trabalho e, claro, pela organização;
- Participação / Envolvimento: mede o impacto direto da Comunicação Interna em ações pontuais, balizados por objetivos específicos, que podem variar conforme a necessidade da organização.

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO, 2018.

Aprender a mensurar a Comunicação Interna de forma eficiente é uma habilidade que precisa ser desenvolvida por profissionais de Comunicação. A evolução da área, passando de uma simples executora de demandas, para um centro de expertise no relacionamento com os colaboradores, é fator de sucesso e desenvolvimento organizacional, e isto passa pela melhor escolha dos canais a serem utilizados.

Definição dos objetivos e metas da Comunicação Interna

Conhecer o Público Alvo

A Comunicação Interna nas organizações tem como principal objetivo manter o alinhamento e o engajamento dos profissionais nos objetivos, metas, causas, discursos e identidade da organização. Porém, é necessário o aprofundamento do conhecimento das pessoas, e assim promover um alinhamento da Comunicação Interna com os objetivos estratégicos da organização. Para tanto é preciso, acompanhar as trocas de informações dentro da organização como um meio que pode contribuir para a realização dos propósitos planejados. Nesse sentido, uma etapa fundamental para elaborar uma boa estratégia de Comunicação Interna é conhecer o público alvo. Assim, é possível traçar um perfil dos profissionais, que vai ser um orientador das etapas seguintes do processo de construção.

Nesta fase coletar informações sobre idade, sexo, formação, local de moradia e estrutura familiar, etc. para conhecer um pouco mais das pessoas da organização. Pode-se também aprofundar a pesquisa para conhecer gostos, aptidões e ferramentas tecnológicas aos quais a equipe está mais habituado a utilizar. É importante reunir dados também sobre o modelo de trabalho de cada profissional, aqueles colaboradores que apresentam atividades internas, e que são diferentes daqueles que dentro de sua realidade profissional, carecem de ter atividades externas, vão demandar meios de se comunicar diferentes.

Essas referências são importantes na escolha das estratégias de Comunicação que serão utilizadas, pois uma equipe formada predominantemente por adultos na faixa dos 20 a 35 anos vai usar recursos de compartilhamento diferentes de um time composto em maioria por pessoas de 45 a 60 anos, que tiveram uma formação tecnológica distinta. Isso vale para muitas outras variáveis. Saber quais são os interesses da equipe em termos de tecnologia ou recursos de escritório abre a possibilidade de adotar mecanismos que agradam a maioria dos profissionais. Afinal, uma estratégia de comunicação só vai funcionar se houver a adesão de toda a organização. Percebemos no cotidiano que há colaboradores que preferem recursos impressos, outros já aderem ao uso do *smartphone*, muitos utilizam e-mail, sempre há alguém que não se adequa totalmente às novas tecnologias. Assim, diante de tanta variabilidade, levantar um perfil do público alvo da organização é fundamental.

Mensuração da Comunicação Interna

O planejamento de Comunicação Interna só estará completo se houver a definição de maneira inteligente, de quais plataformas e meios são mais eficientes para a Comunicação Interna da organização. Para tanto é ter o objetivo do Planejamento de Comunicação bem alinhado a cada canal, que deve priorizar tanto a efetividade e atratividade da forma, quanto à

mensagem a ser entregue ao público interno, conforme as necessidades e expectativas levantadas na fase de diagnóstico.

Uma vez definida a rede de canais, deve-se trabalhar a vocação de cada um deles, respeitando as características técnicas de cada meio de Comunicação. Nesse momento, a análise do profissional da área de Comunicação, respaldada nos dados levantados no diagnóstico, servirá para uma tomada de decisão muito mais assertiva, além de facilitar a aprovação das iniciativas por parte dos envolvidos.

Definindo os Canais de Comunicação Interna mais adequados

Os canais de comunicação são os meios pelos quais as mensagens originadas pelo emissor trafegam até chegarem ao receptor. Nas organizações, a comunicação interna tem canais próprios e diversos, cujas principais funções são integração e desenvolvimento organizacional; motivação, alinhamento, campanhas de produtividade, promoção de ações nos programas de segurança, controle de qualidade, engajamento, etc.

Torquato (2004) enfatiza que, para sua eficácia, os canais efetivos da comunicação interna – jornais, revistas, boletins, murais, programas de rádio e TV – devem estar enquadrados nas características que determinam a condição jornalística: a atualidade, a periodicidade, a universalidade e a difusão coletiva. Além dos canais com perfil jornalístico, as organizações dispõem de ferramentas com produção menos complexas e que, dependendo da situação, podem se mostrar tão, ou mais, eficazes e eficientes do que aqueles.

Torquato deixa claro que a escolha do canal apropriado está associada ao porte da organização, à dimensão espacial de suas unidades, aos tipos de público e à periodicidade das mensagens. Na figura, a seguir, o autor apresenta variados tipos de canais de comunicação interna e os problemas mais comuns que derivam de sua utilização:

Canais de Comunicação Internos	Problemas mais comuns
Jornais e revistas	<ul style="list-style-type: none"> - Temas muito descendentes - Linguagem imprópria fria - Visual inadequado - Retrato pouco convincente da instituição
Boletins/folhetos/memorandos/comunicados	<ul style="list-style-type: none"> - Muito normativos - Pouco envolventes - Pouco explicativos - Incompletos
Quadros de avisos/murais	<ul style="list-style-type: none"> - Pouco atraentes - Acesso precário - Inatuais
Reuniões grupais/encontros	<ul style="list-style-type: none"> - Cansativas e longas - Falta de clareza e de objetivos - Exposições fracas - Pouca motivação
Conversas individuais com funcionários	<ul style="list-style-type: none"> - Poder normativo e coercitivo são maiores que o poder expressivo - Pouca empatia - Falta de credibilidade
Programas de "portas abertas", caixas de sugestões, fluxo ascendente	<ul style="list-style-type: none"> - Receio do poder coercitivo - Incredibilidade - Indefinições sobre resultados das sugestões (feedback fraco) - Pressão do grupo de referência - Pressão do macroambiente
Programas de promoção profissional	<ul style="list-style-type: none"> - Promoção de determinadas categorias funcionais ou distinções salariais que geram insatisfações internas.

Fonte: Torquato, 2004

Quando realizamos uma comparação dos meios de comunicação que utilizávamos há poucos anos atrás e aqueles que hoje se encontram disponíveis, e toda a tecnologia envolvida, percebemos que a comunicação é um dos setores mais afetados pela evolução.

E essa evolução também está acontecendo dentro das organizações, em algumas mais rápido que em outras, mas a necessidade de se adaptar e inovar para alcançar resultados cada vez melhores é evidente para todas. Cada vez mais, as funcionalidades dos meios de comunicação fazem a diferença para uma mensagem ser entregue e compreendida.

Desta forma, um bom canal de comunicação interna precisa, além de atender aos objetivos da organização, estar de acordo com o perfil dos colaboradores, além disso, é importante entender os resultados que cada canal de comunicação é capaz de proporcionar para a comunicação da organização e conhecer suas vantagens e desvantagens.

Como Francisco Gaudêncio, Torquato do Rego conta em seu livro “Jornalismo Empresarial”, o primeiro canal utilizado para realizar essa comunicação foi o jornal interno, conhecido também como *houseorgan*. Como as tecnologias relacionadas à produção gráfica demoraram para chegar no Brasil, esses primeiros jornais foram criados pelos próprios colaboradores. Eles apresentavam os textos, faziam os desenhos, datilografavam e realizavam o trabalho de impressão em mimeógrafos. O foco da comunicação organizacional era voltado aos instrumentos e a comunicação externa recebia maior valorização, por isso que os investimentos eram baixos quando se tratava da comunicação com os colaboradores, a área era vista como despesa.

Poucas organizações criavam boas publicações, não existia um planejamento voltado a objetivos estratégicos e comunicacionais, mas aos poucos essa situação foi mudando e o jornalismo empresarial foi se tornando profissionalizado. Atualmente, temos uma visão mais ampla e estratégica, além de perspectivas de investimentos na área e, principalmente, entendemos a importância que a comunicação interna tem para as organizações.

Infelizmente, ainda existem organizações que continuam vendo a comunicação interna como despesa e não como o investimento que realmente é, mas o caminho está sendo traçado em direção a valorização da área. Com o tempo, diversas outras ferramentas de comunicação interna surgiram, como o *e-mail*, a *intranet*, os murais e a *newsletter*, mas a digitalização da área acontece a passos mais lentos que no mundo fora das organizações.

Durante o planejamento da comunicação interna, a escolha dos canais de comunicação interna que serão utilizados é um dos momentos mais importantes. Para defini-los é necessário considerar diversos fatores. Antes de chegar na escolha das ferramentas de comunicação interna, é preciso entender quem são os colaboradores, quais são os perfis presentes dentro da organização e como eles se comportam e se comunicam. A definição de quais os canais de comunicação interna serão utilizados para que realmente exista uma comunicação de mão-dupla.

Assim como cada colaborador possui um perfil, os canais também possuem especificações na hora de produzir a mensagem. Alguns canais serão ideais para avisos breves, outros para divulgação de campanhas e eventos, e ainda outros terão um papel essencial para fortalecer a cultura organizacional.

Por isso a escolha do canal também vai depender do que se pretende informar, ou seja, qual é o objetivo ao se estabelecer um novo canal de comunicação, conhecer o perfil dos seus colaboradores, para saber qual o formato de mensagens que mais chama a atenção deles, e que também facilite a compreensão.

Sendo assim, pode-se obter resultados bastante positivos a partir do melhor canal a ser escolhido, e nesse sentido destacamos alguns deles, e suas características principais:

1) Murais

Os murais de avisos é um recurso bem tradicional, amplamente utilizado nas organizações. É um quadro que deve ser colocado em local visível e acessível, em que são afixados papéis com as informações sobre eventos, ocorrências e fatos ligados a organização. Os murais também são conhecidos como jornais murais. Apesar de ser um canal de comunicação antigo, ainda é muito presente nas organizações. Consiste em um quadro onde folhas podem ser fixadas e fica alocado em alguns pontos da organização. As notícias e avisos são divulgadas em formato de texto e imagens. O conteúdo disponibilizado nele deve ser considerado importante para todos os colaboradores, pois será visualizado por todos.

Para ter bons resultados é necessário utilizar textos curtos e títulos chamativos, com letras maiores, sendo objetivo e indo direto ao ponto. Ele é um bom canal para deixar lembretes, levantar metas e reforçar os objetivos e estratégias da organização. Outra alternativa é o mural digital, que demanda, no entanto, um maior investimento para a implementação, mas que não utiliza papel.

Este instrumento apresenta algumas vantagens, como:

- Custo de implantação é muito baixo;
- Alcança colaboradores sem acesso à internet;
- Fácil adoção da ferramenta por parte dos colaboradores;
- Os comunicados ficam à disposição, sem necessidade do colaborador buscar em pastas ou e-mails por elas.

Porém necessitam de que, suas informações sejam atualizadas constantemente, sob pena dos colaboradores ignorarem este canal.

2) Jornais/ Revistas

O jornal é uma boa alternativa para transmitir a cultura organizacional, informar sobre mudanças e apresentar casos de sucesso e boas práticas. Normalmente, ele é um veículo de comunicação para prazos maiores, com tiragens a cada 30 dias, por exemplo. Também esse canal pode ser importante instrumento, já que possui um alto grau de capilarização, no entanto, ao longo dos anos, seu custo de impressão se tornou

muito alto, além de questões sustentáveis, mas ainda pode ser visto em indústrias ou organizações que possuem colaboradores adeptos às antigas formas de comunicação.

O jornal imita um jornal tradicional de notícias, mas normalmente possui menos páginas, dependendo do orçamento e periodicidade. Pode contar com colunas e destaques especiais, seguir uma temática diferente em cada edição e reunir informações mais aprofundadas por ser um canal que leva mais tempo para ser produzido e consumido.

Não é indicado utilizar o jornal para informações que tenham data de validade, mas sim focar em histórias, acontecimentos e notícias que terão valor depois de determinado tempo, evitando assim o descarte quase que imediato.

As revistas assim como o jornal impresso, também se apresentam como um ótimo instrumento de informar sobre mudanças e apresentar casos de sucesso e boas práticas, e matérias jornalísticas relevantes. Normalmente, ele é um veículo de comunicação para prazos maiores, com tiragens a cada 60 dias, apresenta uma vantagem sobre o jornal em razão de melhor qualidade de impressão, e da mesma forma que o jornal tem alto custo envolvido para sua publicação.

Apresenta algumas vantagens:

- Alcança os colaboradores sem ser necessária conexão com a internet;
- As informações podem ser levadas para diversos lugares, inclusive fora da organização;
- Facilidade na edição, depois de um “*template*” padrão pronto se torna mais rápido atualizar as informações na produção;
- Proximidade com os colaboradores, a entrega pode ser feita diretamente para cada um;
- Pode ser o canal mais adequado para pessoas de mais idade, que já estão acostumadas com este formato.

No entanto apresenta altos custos de produção, pois a tiragem de cada edição deverá ser proporcional ao número de colaboradores da organização, trabalhoso por necessitar de criação, diagramação e a distribuição dos jornais pela organização, por ser custoso e trabalhoso a periodicidade geralmente é longa, podendo chegar a até 30 dias entre as edições;

Pouco sustentável por necessitar de folhas e materiais de impressão e após lido tem grandes possibilidades de ser descartado, além do conteúdo ser desatualizado rapidamente.

3) Intranet

A intranet é uma rede interna de acesso restrito aos profissionais. É um bom recurso para que os diferentes setores da organização compartilhem arquivos, mantendo o sistema ordenado. Apesar de demandar um alto custo de implementação, é um projeto compensatório se a organização souber utilizar a ferramenta. Além de minimizar a demanda de papel, ela permite a centralização das informações, o que favorece todos os setores, áreas e departamentos. É um valioso meio de interligar setores, áreas, departamentos e unidades através de uma rede corporativa com acesso restrito aos colaboradores. Mantém as informações nos servidores, em um único lugar, servindo também como um acervo onde os arquivos ficam armazenados.

Permite que cada área divulgue informações que são de interesse de todos e também possam acessar arquivos de seus interesses.

Apresenta como principais vantagens:

- Ótimo canal para a centralização de informações;
- Permite que as unidades acessem informações mutuamente;
- Sustentável, não é necessário o uso de papéis;
- Se bem gerenciada, mantém as informações sempre atualizadas e organizadas.

No entanto apresenta um alto custo de implementação e manutenção, principalmente se estes serviços forem terceirizados, os colaboradores dependem de computador e acesso à internet, podem haver dificuldades para integrar a intranet com outros sistemas, promove uma sobrecarga de informações, em função do volume de informações.

4) Newsletter Digital

A *Newsletter* Digital é um informativo digital em que a organização divulga informações da organização, podendo utilizar vídeos, *gifs* e imagens. É um conteúdo bem atraente, que deve ser disponibilizado de forma periódica. Nela são abordados diferentes aspectos da organização como: comunicados importantes, mostrar os

eventos da organização, apresentar inovações ou abordar temáticas que podem contribuir no alcance de objetivos organizacionais. A *Newsletter* pode ser enviada ao e-mail dos colaboradores, por isso, apresenta baixo custo e é bastante sustentável, uma vez que não demanda o uso de papel. Também se caracteriza como uma forma de comunicação com os colaboradores utilizada tanto para informar como para motivar os funcionários. É utilizada para dar destaque aos comunicados a organização, às atividades realizadas pelos colaboradores, eventos internos ou para sugerir algum conteúdo interessante. Normalmente é enviada periodicamente, ou seja, toda semana ou a cada 15 dias por exemplo.

Apresenta como vantagens:

- Canal mais atrativo e dinâmico por contar com imagens, vídeos ou *gifs*;
- A produção dos conteúdos é simplificada, pois pode-se manter o *layout*, apenas atualizando as informações;
- Facilidade de mensuração do consumo das informações pela quantidade de abertura e cliques;
- Baixo custo de implantação, produção, manutenção e distribuição dos conteúdos;
- Mais sustentável pois é digital;
- Permite interatividade com os colaboradores.

No entanto, não alcança todos os colaboradores, pois depende de acesso à internet, a grande quantidade de e-mails recebidos pelos colaboradores pode dificultar o consumo da *Newsletter*.

5) *E-mail* Corporativo

Difícilmente uma organização não adota o *e-mail* como um recurso de comunicação, de baixo custo e demandando apenas a conexão via *internet*, *login* e senha, o recurso é ótimo para o recebimento e o compartilhamento de informação. Caracterizado pelo fácil manuseio e pela tolerância a um grande volume de conteúdo, o *e-mail* é uma excelente ferramenta para o mundo dos negócios. Com a tecnologia dos *smartphones*, é possível acessar as mensagens de qualquer lugar e a qualquer momento, o que facilita o trabalho remoto.

As principais vantagens são:

- Tem acesso fácil e baixo custo de implantação, manutenção, operação e distribuição de conteúdo;
- É fácil de utilizar, a maioria das pessoas já estão adaptadas com este canal;
- Possibilita a criação de listas por setores, departamentos, unidades, etc. também com todos os contatos internos, sendo possível segmentar o envio;
- Praticidade com informações rápidas e momentâneas, avisos breves e que necessitam de resposta imediata;
- A maioria dos servidores de email oferecem aplicativos para aprimorar a comunicação, compartilhar, armazenar e criar documentos.
- Permite interatividade com os colaboradores.

No entanto, é necessário que todos os colaboradores tenham acesso à *internet*, a grande quantidade de e-mails recebidos diariamente pelos colaboradores pode dificultar o consumo dos conteúdos;

Difícilmente o colaborador irá consumir o conteúdo mais que uma vez, tornando este canal pouco interessante para transmitir informações estratégicas;

6) Rede Social Corporativa

A rede social corporativa é uma grande tendência como canal de comunicação interna. Essa ferramenta possui semelhanças com as famosas redes sociais tradicionais, e até mesmo o *Facebook* possui uma versão para organizações, o *Workplace*.

Pela operação do canal lembrar as redes sociais tradicionais, ela se encaixa muito bem em organizações que possuem colaboradores mais jovens ou adaptados com as inovações tecnológicas. A rede social corporativa permite a contribuição de todos os colaboradores, favorecendo uma comunicação horizontal e aproxima as diferentes áreas da organização. Todos se tornam emissores. É uma maneira de aproximar as diferentes hierarquias na organização, sendo um bom espaço para a realização de trocas de informação. Porém, a rede social corporativa demanda a adesão da equipe, o que pode não acontecer. Além disso, é importante trabalhar com cuidado com o tipo de conteúdo que pode ser compartilhado, pois é um canal que está na fronteira entre o formal e o informal.

As principais vantagens:

- Promove a interatividade entre colaboradores, setores, departamentos e unidades;
- É atrativa, permite diversos formatos de conteúdos;
- É possível acessar de qualquer lugar que tenha acesso à internet;
- Também pode ser utilizada para gerenciar arquivos;
- Possibilidade de segmentar os públicos e gerenciar a distribuição dos conteúdos;
- Semelhança com as redes sociais tradicionais pode facilitar a adoção e a utilização.

Porém caracteriza-se por apresentar um custo muito alto de implementação e manutenção, e necessita de esforço inicial para garantir a adoção da ferramenta por parte dos colaboradores, e tem necessidade de criação de código de conduta e controle contínuo por parte da equipe de comunicação, pois é um canal livre para todos publicarem conteúdos e fica no limiar entre formal e informal.

7) Aplicativos

Os aplicativos são a grande febre atual dos novos canais de comunicação interna, e que surgem para acompanhar a mudança de hábitos das pessoas. Em um futuro breve todas as pessoas terão acesso a praticamente tudo em seus celulares e os aplicativos são desenvolvidos para acompanhar essa inovação. Já existem diversos aplicativos com diferentes funcionalidades para facilitar a comunicação dentro das organizações, mas também existem aquelas que desenvolvem aplicativos personalizados. É ideal para organizações que possuem colaboradores que viajam ou então não trabalham em escritórios com acesso a computadores. Pode ser utilizado para gerenciar projetos, realizar avaliações e pesquisas de opinião ou divulgar informações sobre eventos e datas importantes.

Dentre as vantagens apresentadas:

- O principal diferencial dos aplicativos é que eles possuem a funcionalidade de notificação, auxiliando os colaboradores a lembrarem de seus compromissos e tarefas;
- Alcança todos os colaboradores, até mesmo aqueles que não trabalham no ambiente físico da organização ou que não ficam em frente aos computadores;
- Os comunicados atingem diretamente os colaboradores através das notificações. Essas notificações geralmente possuem alta taxa de abertura;

- O canal é dinâmico e ágil;
- Possibilidade de segmentar as mensagens;
- Possibilidade de utilizar diversos formatos, texto imagens e vídeos;
- Canal de fácil mensuração.

No entanto é restrito nem todos os colaboradores possuem um *smartphone*, apresenta um alto custo de implantação e manutenção, é necessário incentivar os colaboradores a utilizarem a ferramenta, além da necessidade de criação de código de conduta e controle contínuo por parte da equipe de comunicação, pois é um canal livre para todos publicarem conteúdos e fica no limiar entre formal e informal.

Cabe destacar hoje o papel destes aplicativos, como exemplo podemos citar o *What's Up*, que apresenta uma grande funcionalidade e pode ser utilizado para criação de listas por grupo de interesse, podendo ser mesmo estratégico no âmbito da Fiocruz, e um grande instrumento para Conselhos Deliberativos, Câmaras Técnicas, Editorias, e diversas áreas, para ampliação de debate e divulgação, observando regras claras, para que seu uso venha proporcionar os resultados esperados.

8) TV Corporativa

A TV Corporativa via internet é uma grande tendência como canal de comunicação interna nas organizações, permite criar um canal exclusivo para os colaboradores, as telas de televisores, ou telões são colocados em locais estratégicos da organização e exibem conteúdos como campanhas, avisos, programações institucionais, ações de cunho social e estratégias para promover a cultura organizacional, com ela a equipe de comunicação cria um canal de TV exclusivo para os colaboradores. O canal permite diversos formatos de conteúdo e a programação pode ser exibida o dia inteiro aos colaboradores. As telas são posicionadas em lugares estratégicos na organização.

As principais vantagens apontadas são:

- Canal atrativo e estão sempre em movimento com imagens, textos, vídeos e diversas informações;
- Alcança colaboradores sem acesso à *internet*;
- As informações estão sempre acessíveis, sem a necessidade do colaborador procurá-las. Isto torna este canal ótimo para divulgar conteúdos estratégicos;

- Por ser um canal de comunicação visual e assertivo, os comunicados são de fácil entendimento por parte dos colaboradores;
- Atualizações dos conteúdos para todas as telas é feito remotamente, proporcionando grande dinamismo ao canal;
- Possibilidade de segmentar as mensagens de acordo com setores, departamentos, unidades e até mesmo perfis;
- Canal mais sustentável que os tradicionais;
- Devido à repetição das informações nas telas, os colaboradores são impactados diversas vezes por um comunicado, aumentando a efetividade da comunicação.

No entanto, apresenta um maior custo de implantação, caso a gestão dos conteúdos for terceirizada, o custo da operação também pode ser alto, necessita de atualização constante de conteúdos para que a programação continue sendo atrativa, e a mensuração do consumo dos conteúdos deve ser feita através de pesquisas específicas.

9) Rádio Corporativa

A rádio corporativa, ou rádio interna, é um canal utilizado para realizar campanhas de *endomarketing*, divulgação de notícias e informações de conhecimento geral, reforçar treinamentos e até mesmo para entretenimento.

O canal é ideal para comunicar aos colaboradores que não trabalham em frente a computadores, ou seja, que estão no chão de fábrica ou viajando. Pode ser utilizada também em ambientes com grande circulação de pessoas.

Normalmente as informações são divulgadas em horários específicos, ou seja, a programação não é transmitida a todo o momento, apenas quando necessário.

Apresenta como vantagens:

- Alcança colaboradores sem acesso à internet;
- Dependendo da forma que a programação for criada pode se tornar um canal muito atrativo;
- Dependendo da linguagem, capaz de ser facilmente compreendida pelos colaboradores;
- Possibilidade de divulgar as informações em momentos oportunos.

No entanto apresenta dificuldade na segmentação do público, alto custo de implantação. possibilidade de se tornar inoportuno se a quantidade de informações não for moderada. Além destes canais, ainda existem diversas formas e ferramentas para melhorar a comunicação nas organizações e buscar a integração entre todos os colaboradores e setores. O resultado da aplicação e escolha dos canais de comunicação são impactados por diversos fatores:

- A cultura organizacional, como já mencionado, é a principal delas;
- Além disso, o engajamento, o reconhecimento, o trabalho em equipe, a diversidade e muitas outras características estão relacionadas com uma comunicação interna eficaz;
- E como cada canal possui seus objetivos e funciona de forma específica, é preciso combinar alguns deles e trabalhar em conjunto, mantendo as informações em sintonia dentro dos canais e também integrando-os uns com os outros.

Principais Canais de Comunicação da EPSJV

A EPSJV apresenta uma série de canais de Comunicação, e com diferentes destinações em relação a seus objetivos, destaca-se:

- Lista Politec-L – lista de *e-mail* que objetiva divulgar eventos e cursos, informar os trabalhadores da EPSJV sobre processos e decisões institucionais;
- Lista Fiocruz-L – lista de *e-mail* que objetiva divulgar eventos, cursos e publicações da EPSJV para a comunidade da Fiocruz;
- *WebTV* interna – a Fiocruz tem uma *WebTV*, com programação produzida por várias unidades. A EPSJV integra essa programação, com uma editoria própria, chamada PoliTV. Nesse canal circula, principalmente, divulgação de eventos e cursos da unidade. Na editoria geral da *WebTV*, administrada pela CCS, são publicadas também notícias e entrevistas, internas e externas, produzidas pela EPSJV. Essas reportagens são buscadas diretamente no Portal EPSJV. O prédio da Escola conta com um aparelho que transmite esses conteúdos, localizado no pátio circular, onde há maior concentração de alunos em horário livre.

- Para complementar essa ferramenta, a Coordenação de Comunicação, em parceria com o Setor de Informática da EPSJV, produziu uma versão própria de *WebTV*, com conteúdo puramente interno. Nessa, são divulgados, além de eventos e cursos, matérias e entrevistas produzidas, relatos resumidos do CD em Foco (registro jornalístico das discussões e decisões das reuniões do Conselho Deliberativo), campanhas informativas e institucionais e convocações internas e externas, como chamada de artigos para o periódico científico e chamada para reuniões institucionais. Para esse fim, foram instalados fisicamente três aparelhos na porta do elevador, um em cada andar do prédio, com o objetivo de capturar o trabalhador ou estudante que estiver à espera.
- Murais – alguns setores da EPSJV, sobretudo ligados ao ensino e administração, mantêm murais informativos próprios. A CCDE não tem esse espaço próprio, mas é responsável pela divulgação interna de eventos e cursos da própria Escola e de outras unidades e instituições. Assim, utiliza o prédio físico (janelas e paredes) e, principalmente, o elevador como espaço para a fixação de cartazes informativos.
- Portal EPSJV – O site da EPSJV é um importante veículo de comunicação e divulgação da Escola para o público externo à unidade. Foi estruturado de modo a prestar serviços e informações ao cidadão-usuário. Além de informações institucionais – apresentação, relação de profissionais, documentos de referência etc. contém um catálogo com todos os cursos elaborados pela Escola, incluindo aqueles que são ofertados regularmente, e representam um serviço mais imediato, quanto aqueles que servem de portfólio para a demanda de instituições parcerias, fomentando ações de cooperação nacional e internacional. Oferece também resumo e acesso, na íntegra, a todas as publicações editadas pela EPSJV, incluindo os livros (segmentados por materiais educativos ou não), periódico científico e revistas jornalísticas. Apresenta as linhas, grupos e projetos de pesquisa desenvolvidos pela Escola e uma visão mais geral das concepções e principais projetos de cooperação realizados. Funciona, também, como um espaço de visibilidade institucional, por meio da divulgação de eventos futuros e de matérias jornalísticas e outros conteúdos que relatam, com foco atual, ações e projetos já realizados ou em desenvolvimento. Por fim, apresenta um conjunto de reportagens jornalísticas

sobre temas ligados, direta ou indiretamente, às áreas de saúde, educação e trabalho – tripé que estrutura a missão da Escola, como parte de um projeto de comunicação pública.

- Revista Poli – principal ação de comunicação pública, tem periodicidade bimestral, produzindo um conjunto de reportagens sobre temas ligados, direta ou indiretamente, às áreas de saúde, educação e trabalho.
- *Facebook* – página institucional, onde são publicados diariamente reportagens que resultam das ações de comunicação pública, campanhas e materiais de divulgação institucional, como: divulgação de eventos e cursos com inscrições abertas, matérias jornalísticas internas, novas edições de livros próprios e do periódico científico etc.

Canais auxiliares, não próprios

- Rádio – a Coordenação de Comunicação da EPSJV produz, semanalmente, um quadro de um programa de rádio chamado Repórter SUS. Trata-se de uma parceria com a Rádio Agência Brasil de Fato, que transmite o quadro e o divulga na versão de internet. Nesse caso, o canal (rádio) não é próprio, mas funciona como veículo auxiliar do projeto de comunicação pública, visando ampliar o diálogo e a aproximação com a sociedade em geral.
- Revista e jornal – a CCDE produz, eventualmente, matérias de divulgação institucional para a Revista de Manguinhos, editada pela CCS, e para o Jornal Linha Direta, também interno.

Foram implementados no início de 2018, os seguintes canais:

- *Twitter* (a Escola já teve uma conta, que se encontra desativada e será reativada);
- *Instagram*;
- Canal no *Youtube*;
- *What's Up*.

Para gerenciar de forma estratégica os canais, é necessário definir se a Comunicação circulará de forma mais pulverizada ou concentrada. Essa decisão irá determinar a quantidade de canais na organização. É importante mencionar que o número de canais não deve interferir na integração dos mesmos. Ou seja, todos os canais devem ter coerência e coesão, falando a mesma língua ao passar as mensagens. Com os dados do diagnóstico pode-se ajustar, cortar ou aderir a novos canais de Comunicação Interna, tendo sempre em mente que a maior prova

da eficiência de aplicar estratégias claras aos canais está no diálogo que se abre com os colaboradores. Para tanto é necessário uma produção constante de material com qualidade que faz sentido ao público alvo e se apresenta a estes de maneira clara, permitindo entender melhor quem são essas pessoas, quais são as suas necessidades e qual destes potencializa a Comunicação Interna para melhores resultados.

Ou seja, antes de iniciar a produção de conteúdo é condição fundamental que se defina quais canais fazem ou não sentido e são aderentes aos colaboradores. Só então é possível a geração de conteúdo relevante, mantendo o foco no seu público alvo, trabalhando os assuntos de maneira clara e transparente, praticando a frequência determinada, não descuidando da formatação dos textos e imagens e acompanhando de que forma o conteúdo produzido se traduz em efetiva ação por parte dos colaboradores.

Para elaborar uma boa estratégia de Comunicação Interna, é possível adotar diversos canais, é importante pensar que o ideal é ter mais de um mecanismo para a troca de informações, apostando em vários meios complementares. Para escolher as melhores ferramentas para a organização, é importante fazer uma avaliação do custo-benefício e considerar as informações que foram coletadas no diagnóstico do público alvo, ponderar também sobre quais meios de troca de dados os membros da organização se adaptam, para que o canal a ser definido, possa produzir os efeitos esperados sobre os receptores da mensagem, mas é preciso trabalhar a ampliação de múltiplos canais, a fim de que haja assertividade na ampliação e qualificação da mensagem entre os colaboradores. mais facilidade e aposte em vários recursos diferentes, pois se a comunicação falha por um meio, há outros que podem substituí-lo.

Avaliação Final do Plano de Comunicação

Para a avaliação do plano de Comunicação pode-se criar diversos instrumentos que serviriam para avaliar se os resultados desejados estariam sendo alcançados. Para tanto para que não venhamos a ter algum tipo de instrumento burocratizado, ou que apresente um viés que não permita a praticidade e objetividade que se deseja, e para que as avaliações periódicas alcancem o dinamismo, e clareza esperados, entendemos que o método *SWOT* pode ser muito útil para ser implementado como valioso instrumento de avaliação.

A iniciativa primeira deve ser promover entrevistas com os colaboradores, ouvir diretamente a opinião de todos os colaboradores sobre a comunicação interna, partindo de questões como:

- 1) Quais são as boas práticas da comunicação atualmente?
- 2) Quais são os principais pontos de melhoria?
- 3) Em quais processos a comunicação interna tem mais influência para obtenção de bons resultados?
- 4) Qual o veículo/ferramenta que melhor atende a comunicação interna?
- 5) Quais os canais que melhor atendem as necessidades da organização?

A qualidade da entrevista e o desenho do questionário devem compreender essas questões e outras que estejam adequados à compreensão dos objetivos da organização, para que em se aplicando o modelo *SWOT*, muita dessas respostas venham subsidiar não só uma avaliação da situação, mas permita vislumbrar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Análise *SWOT*

A **Matriz *SWOT*** é um verdadeiro clássico da administração estratégica. Baseada em um conceito simples, quase intuitivo, ela permite montar de forma esquemática uma tabela de quatro quadrantes onde devemos listar as forças e fraquezas, as ameaças e oportunidades que podem se abater sobre uma organização. Após tal definição deve-se determinar como cada uma das forças podem alavancar oportunidades ou proteger de ameaças. E, da mesma forma, como e quais as fraquezas devem ser reparadas para que oportunidades não sejam desperdiçadas ou ameaças afetem os resultados da organização.

- Defina suas forças.
- Determine suas fraquezas.
- Liste as oportunidades.
- Enumere as ameaças.

A Matriz *SWOT* é um exemplo de ferramenta estratégica que sempre terá seu valor, seja por sua simplicidade e facilidade de aplicação, ou pelos resultados concretos que apresenta. O Termo *SWOT* é um acrônimo em inglês e cada letra desta palavra corresponde a inicial de uma dessas palavras:

- *Strengths*: Forças.
- *Weaknesses*: Fraquezas.
- *Opportunities*: Oportunidades.
- *Threats*: Ameaças.

Modelo *SWOT*

- **Pontos Fortes:**
 - ⇒ O que você (organização /equipe /pessoa) faz bem?
 - ⇒ Que recursos especiais você possui e pode aproveitar?
 - ⇒ O que outros (organização/equipes /pessoas) acham que você faz bem?
- **Pontos Fracos:**
 - ⇒ No que você pode melhorar?
 - ⇒ Onde você tem menos recursos, e necessita evoluir?
 - ⇒ Onde estão suas fraquezas?
- **Ameaças:**
 - ⇒ Que ameaças (leis, regulamentos, normas) podem lhe prejudicar?
 - ⇒ Como as mudanças políticas, econômicas e sociais podem fragilizar a instituição?
- **Oportunidades:**
 - ⇒ Quais são as oportunidades externas que você pode identificar?
 - ⇒ Que tendências e "modas" você pode aproveitar em seu favor?

A ideia por trás destas quatro palavras está em relacionar suas Forças e Fraquezas para entender como elas podem ajudar (ou atrapalhar, no caso das Fraquezas) a potencializar Oportunidades e se proteger das Ameaças. Mas, para que isso fique mais claro, é preciso entender antes dois conceitos: Ambiente Interno e Ambiente Externo. O ambiente interno da organização se refere a todos aqueles fatores sobre os quais a organização tem controle. Todas aquelas decisões que podem ser mudadas pela organização fazem parte de seu ambiente interno. E é nesse ambiente controlável que se encontram suas Forças e Fraquezas. As Ameaças e Oportunidades da Matriz *SWOT*, referem-se basicamente, aos seguintes fatores:

- Políticos
- Econômicos
- Sociais
- Tecnológicos
- Ecológicos
- Legais

Podemos dizer que o conceito da Análise *SWOT* está em sua ampla utilização como método de gestão, sendo aplicável a todos os níveis de atividades no âmbito das organizações para o estudo dos ambientes interno e externo. Isso é feito através da

identificação e análise dos pontos fortes e fracos da organização, e das oportunidades e ameaças às quais ela está exposta. Faz parte do conceito de Análise *SWOT* também a identificação assertiva dos fatores que influenciam no funcionamento da organização fornecendo informações bastante úteis no processo de seu planejamento estratégico. Pode-se dividir a análise *SWOT* de uma organização em duas partes:

- Ambiente interno, onde serão identificados os pontos fortes e as fraquezas de uma organização;
- Análise do ambiente externo, onde estão as ameaças e as oportunidades;
- Efetuar uma síntese das análises externas e internas;
- Identificar itens chave para a gestão da organização, o que implica estabelecer prioridades de atuação;
- Preparar opções estratégicas: riscos e problemas a resolver;
- É através da análise que conseguimos o diagnóstico da organização: fortalecimento dos pontos positivos, indicação de quais pontos devem melhorar, chances de crescimento, aumentando das oportunidades, etc.

O ambiente externo é composto por fatores que existem fora dos limites da organização e, que de alguma forma, exercem influência sobre ela. Este é um ambiente sobre o qual não existe controle, porém deve ser monitorado continuamente para dar conta das estratégias e objetivos a serem alcançados. A análise do ambiente externo é comumente dividida em fatores macro ambientais (questões políticas, demográficas, tecnológicas, econômicas, sociais, etc.) e fatores micro ambientais (fornecedores, parceiros, usuários, e etc.) que devem ser constantemente acompanhados, antes e após a definição das estratégias da organização. Desta forma, por meio deste acompanhamento será possível identificar em tempo hábil as oportunidades e as ameaças que se apresentam.

Finalmente, se considerarmos que os fatores externos influenciam de forma homogênea todas as organizações que atuam em um mesmo segmento, podemos afirmar que somente aquelas que conseguirem melhor identificar as mudanças e tiverem agilidade para se adaptar é que conseguirão tirar melhor proveito das oportunidades sofrendo uma menor quantidade de danos e ameaças. Tudo aquilo que está fora do controle da organização pode ser considerado ambiente externo. É nesta esfera que normalmente podemos identificar as oportunidades e as ameaças para as quais a organização deve se preparar. Devemos considerar exemplos de oportunidades todas aquelas condições ambientais em que a organização pode se beneficiar.

Ameaças podem ser definidas como a possibilidade de influências negativas sobre receitas, orçamento e resultados impostas por uma tendência ou situação desafiadora. Para facilitar a análise *SWOT*, podemos dividir o ambiente externo em dois conjuntos de fatores:

Forças Macroambientais:

- Demográficas
- Econômicas
- Sociais
- Tecnológicas
- Regulatórias
- Políticas
- Culturais, entre outras

Agentes Microambientais:

- Concorrentes
- Clientes
- Distribuidores
- Fornecedores, entre outros

Como já mencionamos, o diagnóstico já é uma ferramenta amplamente usada pelas organizações antes de elaborarem sua estratégia de comunicação: por meio de entrevistas com líderes, gestores e funcionários, a organização busca conhecer a percepção dos colaboradores sobre o processo de comunicação interna, assim como avaliar a eficácia de veículos, linguagem utilizada nos comunicados, periodicidade de publicações e envios, campanhas e outros aspectos.

A análise *SWOT* entra em cena logo após a conclusão desse diagnóstico: com todas as informações sobre a comunicação interna em mãos, a organização poderá encaixar cada uma delas no quadro de Forças e Fraquezas (ambiente interno à comunicação) e Ameaças e Oportunidades (ambiente externo à comunicação).

- O exercício de elaborar a análise *SWOT* em um quadro exige que o gestor reflita primeiramente sobre as Forças e as Fraquezas do próprio processo de comunicação interna, ou seja, sobre as questões que estão sob seu controle. Ao fazer isso, ele irá estudar se o seu setor está preparado para os desafios que enfrenta, tanto em recursos humanos quanto em materiais.
- Algumas características que podem ser identificados como Forças ou Fraquezas nesse momento são os conhecimentos e habilidades em comunicação interna da

equipe, as ferramentas e recursos usados nas tarefas do dia a dia, o conhecimento da equipe sobre a estratégia organizacional, entre outras.

- A equipe de comunicação interna deverá avaliar como anda a satisfação dos colaboradores, gestores e direção, e com esse processo, entender melhor o funcionamento da gestão da organização e a interação entre os demais setores da estrutura da organização. Entre alguns exemplos de Oportunidades e Ameaças que podem ser identificados nesse momento estão a existência de ferramentas adequadas para comunicação entre os colaboradores e equipes, a participação de colaboradores da comunicação interna em projetos corporativos, o posicionamento do setor de comunicação interna do organograma geral da instituição.
- Ao identificar todas as vantagens e desvantagens que a comunicação interna possui (tanto internamente quanto externamente), a equipe então poderá traçar estratégias mais direcionadas e eficientes para esse processo, focando sua atenção nas prioridades e solucionando os problemas mais graves.

Matriz

SWOT

		ANÁLISE INTERNA		
		PREDOMINÂNCIA DE		
		Pontos Fracos	Pontos Fortes	
ANÁLISE EXTERNA	PREDOMINÂNCIA DE	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento	

Fonte: WIKIPÉDIA, 2018.

A elaboração de uma política de comunicação interna é uma iniciativa para formalizar os procedimentos e garantir que as boas práticas sejam mantidas. As regras e princípios serão determinados com base nos objetivos organizacionais e nas estratégias para alcançá-los.

Nesse instrumento de avaliação, devem ser abordados tópicos como objetivos da comunicação, adequação da linguagem e utilização dos canais. Além disso, é relevante efetuar reuniões periódicas para garantir o controle e acompanhamento da comunicação e reuniões específicas para discutir o início de um novo projeto para atender novas demandas. Da mesma forma, é essencial sempre mensurar nas pesquisas de clima e engajamento se a comunicação interna está fazendo seu papel, e realizar pesquisas específicas para medir o nível de satisfação com a área e o quanto as informações veiculadas são retidas e compreendidas. Um monitoramento e avaliação eficazes são fatores de sucesso para um Plano de Comunicação Interna apresentar os resultados esperados.

18 Resultados Esperados

A partir desse estudo espera-se:

- Consolidar a Comunicação Interna no âmbito da EPSJV, e possibilitar a qualificação do nível de informação e da Comunicação entre os setores e pessoas;
- Dar maior clareza das estratégias organizacionais e qualificar os objetivos propostos;
- Ampliar e qualificar os canais de Comunicação;
- Dar transparência à gestão (Direção, Vices Direções e Conselho Deliberativo);
- Instrumentalizar os trabalhadores da EPSJV para a participação nos espaços coletivos;
- Dar mais visibilidade às ações e produções dos trabalhadores de laboratórios e setores da EPSJV (ações de comunicação interna);
- Criar padrões de comunicação interna que atendam os diversos públicos.

19 Considerações Éticas

O Estudo não se enquadra nas definições de pesquisa envolvendo seres humanos (item II. 14 da Resolução número 466/2012 e 510/2016);

Este projeto de pesquisa envolve apenas busca bibliográfica, e documentos institucionais, sem acesso a pessoas, sem acesso a banco de dados de acesso restrito;

A apreciação pelo Sistema CEP/CONEP não é obrigatória.

20 Considerações Finais

A dissertação procurou em sua fase inicial apresentar e posteriormente delimitar o lócus da pesquisa, e nessa linha foi preciso considerar a importância institucional da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), no campo de ciência e tecnologia, suas áreas de atuação, e sua importância no cenário nacional, além de abordar o funcionamento das diversas áreas que realizam o processo de trabalho na fundação, e em especial a área da Comunicação Institucional.

O passo seguinte consistiu na apresentação da Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV), suas características, e de que maneira se desenvolve o processo de gestão participativa na escola, e sua política de Comunicação na dimensão atual, apontando as principais ações estruturais realizadas no momento pela CCDE/EPSJV. Decorreu daí o levantamento bibliográfico para dar conta que a Comunicação, está ligada diretamente a essência das organizações, que tem em sua formação pessoas e grupos que atuam durante todo o tempo por meio de processos interativos, que visam promover a consecução de metas e objetivos em um contexto bastante amplo, e cada vez mais complexo, no qual a compreensão de cultura organizacional se impõe para que haja o entendimento claro dos perfis dos colaboradores, e do tecido social em que estes se encontram inseridos.

A partir dessas bases conceituais compreender que a Comunicação Organizacional é fundamental para a instituição e que esta necessita, portanto, assegurar um bom gerenciamento do setor de comunicação. Para tanto foi necessário realizar uma abordagem histórica e conceitual da Comunicação Organizacional, o contexto de desenvolvimento atual do capitalismo e ainda o processo de globalização, que promoveu uma necessidade de desenvolvimento da comunicação no âmbito das organizações, e que se precisa ampliar e aprofundar o conhecimento desta área, a comunicação organizacional nessa perspectiva abrangente, é por si só complexa, e neste sentido a área deixa de ter uma função meramente tática ou operacional e passa a ser considerada estratégica.

Mas para que o recorte da abordagem pretendida pudesse obter êxito, foi necessário apresentar as dimensões da Comunicação Organizacional, seus tipos, principais funções no contexto institucional, seus principais fluxos, e as diferenças que se apresentam no campo da gestão pública. E daí demonstrar a importância do conceito de Comunicação Interna, que precisa ser claro, objetivo e trabalhado de forma organizada, pois para que a organização se desenvolva, para que a sua produtividade possa ser alcançada e as decisões administrativas

possam ser tomadas corretamente, é preciso que as pessoas envolvidas se comuniquem bem e estejam interligadas e inseridas no processo.

É importante também, que a organização identifique as barreiras que podem interferir e distorcer o processo de comunicação institucional, e o andamento das atividades organizacionais. A partir desta identificação feita pela organização, é possível realizar melhorias para que a comunicação se torne eficiente e eficaz. O *feedback* aliado ao contato humano, e ao monitoramento através de avaliações periódicas, se tornam uma ferramenta chave que proporciona aos gestores uma ligação direta com seus colaboradores para que haja a troca de informações entre eles e que essas trocas possam ser compreendidas. Assim, os objetivos organizacionais poderão ser alcançados, e a equipe de trabalho poderá se tornar mais motivada e comprometida com o crescimento e desenvolvimento da organização e também com a busca pelo sucesso organizacional. Entendemos que a área de Comunicação da EPSJV demonstra estar estruturada e conta com excelente nível de seus profissionais, no que tange a sua relação de dentro para fora da organização, esta apresenta um alto grau de maturidade e participação, possibilitando uma grande visibilidade institucional, seus processos estão delineados, com clareza na distribuição de funções dentro do grupo de trabalho.

Percebe-se que foram obtidos progressos no campo da Comunicação Interna, e que muita das ações hoje realizadas alcançam o público interno, alguns canais de Comunicação já apresentam progressos visíveis na Comunicação Interna, principalmente no que concerne a transparência da gestão, no entanto é preciso investir em estratégias que possam fazer com que haja acesso por parte de todos os trabalhadores do conhecimento e clareza das estratégias da organização, e assim possibilitar que a grande massa de colaboradores possa contribuir para o atingimento dos objetivos organizacionais, e causando impacto positivo nos processos de motivação humana que muito contribuem para a melhoria do clima organizacional.

Da pesquisa realizada, nos parece existir um lapso entre ação de Comunicação e percepção da Comunicação como instrumento indutor das diversas ações, sendo um fator que precisa ser incentivado através de medidas mais efetivas, principalmente na escolha de canais de Comunicação que venham promover tal percepção por parte dos colaboradores, o que possibilitará e estimulará a apropriação por parte destes de uma participação mais efetiva nos espaços coletivos. Para tanto se faz necessário uma pesquisa ampla para caracterizar melhor o perfil daqueles que compõe a unidade, seus anseios, dúvidas e perspectivas, tal pesquisa deve ser ao mesmo tempo abrangente e objetiva, para que o máximo de colaboradores possa ser alcançado.

É preciso também dar visibilidade as ações, produções e pesquisas desenvolvidas por colaboradores, através de ações específicas de Comunicação Interna, e a partir daí estabelecer padrões que atendam aos diversos públicos. Por final estabelecer uma matriz de monitoramento (Matriz *SWOT*), que compreenda uma avaliação periódica, que venha possibilitar a criação de alguns indicadores que permitam através do estabelecimento de uma série histórica, apontar possibilidades de avanço na área de Comunicação Interna, ensejando um desenvolvimento que alavanque os projetos e as iniciativas da EPSJV.

Desta forma os subsídios que foram apresentados nesta dissertação poderão contribuir de maneira sólida e eficaz para o fortalecimento da área de Comunicação da EPSJV, e além de possibilitar uma gestão que consiga atingir os objetivos propostos. E ainda se espera que contribua para instrumentalizar os trabalhadores, e venha estabelecer padrões diferenciais na área de Comunicação Interna, de transparência na gestão, e ainda promover uma maior visibilidade institucional.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO (ABRACOM). **Por que investir em comunicação interna?** São Paulo: ABRACOM, 2018. (Cadernos de Comunicação Organizacional, 4).
- AGÜERA, Llorenç Guilera. **Além da inteligência emocional: as cinco dimensões da mente.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- ANDRADE RODRÍGUEZ DE SAN MIGUEL, Horacio. Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación. In: COLLADO, Carlos Fernandez. **La comunicación em las organizaciones.** México: Trillas, 2003. p. 88-97. (Capítulo 5).
- ANGELONI, Maria Terezinha. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento.** São Paulo: Atlas, 2010.
- BARBOSA, Livia (Coord.). **Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros.** São Paulo: Atlas, 2009.
- BARRETO, Aldo de Albuquerque. A informação em seus momentos de passagem. **DataGramZero:** revista de ciência da informação, Rio de Janeiro, v. 2, n. 4, 2001. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/ago01/F_Iart.htm>. Acesso em: 4 jul. 2018.
- BITTENCOURT, Luís; NOGUEIRA, José; AVELAR, Ediana. **Gestão e qualidade na comunicação corporativa.** 2013. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/bittencourt-nogueira-avelar-2013-gestao-qualidade.pdf>>. Acesso em: 6 jul. 2018.
- BRANDÃO, Elizabeth Pazito. **Comunicação pública: o cidadão, o estado e o governo.** São Paulo: Atlas, 2009.
- BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação pública: estado, governo, mercado, sociedade e interesse público.** São Paulo: Atlas, 2012. p. 1-33.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Recursos humanos para serviços básicos de saúde: formação de pessoal de nível médio e elementar pelas instituições de saúde.** Brasília: Ministério da Saúde, 1982.
- BRASIL. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do estado.** Brasília: Presidência da República, 1995.
- CASADO, Tânia. **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.
- CLOSS, D. **Cultura organizacional: tudo o que você precisa saber para transformar a da sua empresa.** 2016. Disponível em: <<https://endomarketing.tv/cultura-organizacional/>>. Acesso em: 4 dez. 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial.** São Paulo: Makron Books, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 1998.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CUNHA, MARIA A. V. C. Meios eletrônicos e transparência: a interação do vereador brasileiro com o cidadão e o poder executivo. In: X CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINSTRACION PUBLICA, 10., 2005, Santiago, Chile, out. 2005.

DASI, Fernando de Manuel; MARTÍNEZ, Rafael Martínez-Vilanova. **Comunicación y negociacion comercial**. 2. ed. Madri: ESIC, 1996.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Editora Pioneira, 1996.

DE DECCA, Edgar Salvadori. **O nascimento das fábricas**. Rio de Janeiro: Brasiliense, 1986. (Tudo é história, 51).

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. 1 ed. São Paulo: Aplicada ABDR, 2002.

DUARTE, Jorge. Instrumentos de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge. **Comunicação pública: estado, mercado, sociedade, interesse público**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2009. p. 59-71.

DUARTE, Jorge. **Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. São Paulo: Atlas, 2007.

EKMAN, Paul. Basic emotions. In: DALGLEISH, Tim; POWER, Mick J. **Handbook of cognition and emotion**. London: John Wiley & Sons, 2000. p. 45-60.

ESCOLA POLITÉCNICA DE SAÚDE JOAQUIM VENÂNCIO (Org.) Termo de referência em pesquisa. Rio de Janeiro: EPSJV, 2009. 92 p.

ESCOLA POLITÉCNICA DE SAÚDE JOAQUIM VENÂNCIO (EPSJV). **Projeto político pedagógico**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2005. 312 p.

ESCOLA POLITÉCNICA DE SAÚDE JOAQUIM VENÂNCIO (EPSJV). **Caminhos da Politecnia: 30 anos da Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio**. Rio de Janeiro: EPSJV, 2016.

FERRARI, M. A. Uma leitura crítica da comunicação e das relações públicas no Brasil e na América Latina. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria A.; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 1.ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

FRIGOTTO, Gaudêncio. Trabalho, conhecimento, consciência e a educação do trabalhador: impasses teóricos e práticos. In: GOMEZ, Carlos Minayo et al. (Org.). **Trabalho e conhecimento: dilemas na educação do trabalhador**. São Paulo: Cortez Autores Associados, 1987. p. 13-26.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. Relatório FIOCRUZ 2013 – 2016. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2017. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/sites/portal.fiocruz.br/files/documentos/relatorio_fiocruz_2013_2016_final_abril_2017.pdf>. Acesso em: 14 set. 2018.

CONGRESSO INTERNO DA FIOCRUZ, 6., 2010, Rio de Janeiro. **Relatório Final**. Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz, 2010. Tema: a Fiocruz como instituição pública estratégica de estado para a saúde. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/sites/portal.fiocruz.br/files/documentos/relatorio_final_ultima_versao.pdf>. Acesso em: 1 ago. 2016.

GAZZANIGA, M. S.; HEATHERTON, T. F. **Ciência psicológica: mente, cérebro e comportamento**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

GUEDES, Gilberto Gomes; MOREIRA, Manoel Henrique Tavares. O sucesso estratégico depende da comunicação. **Universitas: Arquitetura e Comunicação Social**, Brasília, v. 5n. 1/2, p. 69-76, jan./dez. 2008. Disponível em: <[file:///C:/Users/marluce.antelo/Downloads/658-4082-1-PB%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/marluce.antelo/Downloads/658-4082-1-PB%20(4).pdf)> . Acesso em: 14 set. 2017.

GROSS, J. J.; JOHN, O. P. Individual differences in two emotion regulation processes: implications for affect, relationships, and well-being. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 85, n. 2, p. 348-362, 2003.

GROUARD, Benoit; MESTON, Francis. **Empresa em movimento**. São Paulo: Editora Negócio, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan./feb. 1992.

KREPS, Gary L. **Organizational communication: theory and practice**. Second edition. Nova York: Longman, 1995.

KUNSCH, Margarida M. K. Ambiente global. **Revista Brasileira de comunicação Empresarial**, São Paulo, n. 19, p. 16-19, 1996.

KUNSCH, Margarida M. K. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas**. Disponível em: <<http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/11868/material/Comunicacao%20organizacional%20conceitos%20e%20dimens%C3%B5es%20dos%20estudos%20e%20das%20pr%C3%A1ticas.pdf>>. Acesso em: 14 set. 2016a.

KUNSCH, Margarida M. K. **Comunicação organizacional: complexidade e atualidade**. Disponível em: <[file:///C:/Users/marluce.antelo/Downloads/51430-Texto%20do%20artigo-63995-1-10-20130208%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/marluce.antelo/Downloads/51430-Texto%20do%20artigo-63995-1-10-20130208%20(2).pdf)>. Acesso em: 15 set. 2016b.

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

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo Saraiva, 2009. (Volume, 1).

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A Dimensão Humana da Comunicação Organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org.). **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. (Org.). São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre as organizações**. 2. Ed. São Caetano: Difusão Editora, 2011.

MARÍN, Antonio Lucas. **La comunicación em la empresa e em las organizaciones**. 1. ed. Barcelona: Bosch, 1997.

MATOS, Gustavo Gomes. **Comunicação empresarial sem complicação**. Barueri, SP: Editora Manole, 2009.

MATOS, H. A comunicação pública na perspectiva da teoria do reconhecimento. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.) **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011. p. 39-59. (Série Pensamento e Prática, v. 4).

MATOS, H. Comunicação e cidadania. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 23., 2000. **Anais...** Manaus, Universidade do Amazonas; INTERCOM - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2000.

MAYER, J. D.; ROBERTS, R. D.; BARSADE, S. G. (2006). Human abilities: emotional intelligence. **The Annual Review of Psychology**, v. 59, p. 507-36, 2006.

MAYER, Verônica Feder; MARIANO, Sandra Regina Holanda. **Técnicas de comunicação e negociação**. 1. ed. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2008. 347p. (Volume 1).

MENDES, Eugênio Vilaça. A Reforma Sanitária e a educação odontológica. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 4, out./dez. 1986.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine F. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

OLIVEIRA, José A. Puppim. Implementing environmental policies in developing countries through decentralization: the case of protected areas in Bahia, Brazil. **World Development**, v. 30, n. 10, p. 1713-1736, 2002.

OLIVEIRA, Maria José da Costa. Gestão Pública, Comunicação e Cidadania: O caso da Prefeitura Municipal de Campinas. CONGRESSO ANUAL EM CIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO, 26., 2003, Belo Horizonte, MG, 02 a 06 de setembro de 2003. Disponível em:

<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2003/www/pdf/2003_NP05_oliveira_maria.pdf>. Acesso em: 4 jul. 2018.

PACHECO, Regina Silvia. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, v. 53, n. 4, p. 35-53, out./dez. 2002.

PAIVA, Aneilton Barbosa de. **Dificuldades na Implantação de Programa de Qualidade Total em Empresa Pública**: o caso da Caixa Econômica Federal. 141f. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica)-Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **A técnica da comunicação humana**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. Campinas: Editora Alínea, 2009.

PINTO, Elen Sallaberry. **O reflexo da comunicação interna na imagem empresarial**. Pelotas: Comunicação Organizacional, UCP, 2009. Disponível em: <<http://comunicacaoorganizada.files.wordpress.com/2009/07/o-reflexo-da-comunicacao-interna-na-imagem-empresarial1.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

PROCHNOW, Franci Daniele; LEITE, Magda Lauri Gomes; PILATTI, Luiz Alberto. Motivos causadores de falhas de comunicação dentro das empresas. In: SIMPÓSIO ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA UNESP, 12., 2005, São Paulo. **Anais...** UNESP, 2005. Disponível em: <[file:///C:/Users/Beb03/Downloads/Prochnow_fd_motivos%20causadores%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/Beb03/Downloads/Prochnow_fd_motivos%20causadores%20(4).pdf)>. Acesso em: 7 jan. 2018.

PUTNAM, Linda; PHILLIPS, Nelson; CHAPMAN, Pamela. Metáforas da comunicação organizacional. In: CLEGC, Stewat R., HARDY, Cyntia, NORD, Walter R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 77-125. (Volume 3).

REEVE, J. **Motivação e emoção**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

RIBEIRO, Anely. **Análise de situação na crise organizacional**: espaço para teoria da polidez linguística na relação de complexidade? 2010. 238f. Tese(Doutorado em Letras)-Universidade Federal do Paraná, Curitiba. 2010.

RIVERA, Francisco Javier Uribe; ARTMANN, Elizabeth. Planejamento e gestão em saúde: flexibilidade metodológica e agir comunicativo. **Revista Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 355-365, 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413--81231999000200010>. Acesso em: 3 fev. 2018.

ROBBINS, S.; COULTER, M. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1996.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia**. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1986.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHERMERHORN, J. R. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SCHRAMM, Wilbur. **Notes on case studies of instructional media projects**. Working paper for the Academy for Educational Development, Washington, DC, 1971.

SILVA, Tatiane Euzébio; GÓIS, Italuemo Rocha; OLIVEIRA, José Cleverton. A má comunicação e os prejuízos da empresa. **Revista Eletrônica de Administração**, Franca, v. 8, n. 2, jul./dez. 2009. Disponível em: <file:///C:/Users/Beb03/Downloads/368-1169-1-PB%20(1).pdf >. Acesso em: 12 jan. 2018.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas: função política**. 3. ed. São Paulo: Summus, 1995.

SOARES, Valéria Deluca. **Informação como Fonte para a Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Disponível em: <
<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/62378386085650966733246184986773054716.pdf>
>. Acesso em: 22 set. 2017.

TAYLOR, James R.; CASALLI, Adriana Machado. Comunicação: o olhar da Escola de Montreal sobre o fenômeno organizacional. In: MARCHIORI, Marlene. **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 69-82.

TERCIOTTI, Sandra Helena; MACARENCO, Isabel. **Comunicação empresarial na prática**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneiras, 1998.

TORQUATO, Gaudêncio. Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à Comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. (Org). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. (Volume 1).

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. 2. ed. São Paulo: Cenage Learning, 2010.

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

WIKIPÉDIA. Análise SWOT. Disponível em:
<https://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_SWOT>. Acesso em: 4 jul. 2018.

YIN, Robert k. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.