

A Comunicação Interna na prática de uma Fundação Pública sob o Olhar do Paradigma da Complexidade¹

Renata Afonso Ferreira Madeira Madruga²

Luíza Mônica Assis da Silva³

Universidade Católica de Brasília, Brasília, DF

Resumo

A presente pesquisa exploratória se propõe a conhecer como a Comunicação Interna (CI) é compreendida pelos indivíduos de uma Fundação Pública. Para tanto, foi realizado um grupo focal com servidores e entrevistas individuais com gestores. Esses dados geraram o *corpus* que recebeu tratamento a partir da Análise de Conteúdo Categorical Temática. A perspectiva da Teoria da Complexidade foi usada para analisar o resultado da pesquisa exploratória que aponta que a Comunicação Interna é vista como uma ferramenta instrumental. No entanto, a complexidade nos relatos dos pesquisados é percebida, além de suas ramificações sociais, culturais e suas diferentes relações com o ambiente.

Palavras-chave: comunicação organizacional; comunicação interna; teoria da complexidade; análise de conteúdo; diálogo.

Introdução

A Comunicação Interna (CI) é hoje amplamente difundida no meio organizacional e para muitos teóricos da área de gestão, administração e comunicação, a CI é um componente imprescindível da gestão estratégica de qualquer organização, é por meio dela que o planejamento dos setores se identifica e se funde para tornar realidade os resultados do trabalho.

Para os profissionais da área da Comunicação e, também, na concepção de colaboradores/servidores, a CI é vista como ferramenta de controle, de cálculo e mensuração e contribui para aproximar e integrar os indivíduos de dentro de uma organização/instituição. Entretanto, essa visão funcionalista, na maioria das vezes, é utilizada de forma redutora das realidades vividas nos contextos organizacionais e limitam os processos comunicacionais que acontecem dentro de um contexto social e histórico, em que abrangem diversas realidades, sentimentos, conflitos e decisões. A Teoria Funcionalista, com base no pensamento

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XVI Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Mestranda de Comunicação da Universidade Católica de Brasília. Especialista em Comunicação Organizacional pela St. Thomas University, EUA, renatamadeiram@gmail.com.

³ Doutora em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília - UnB, professora do Mestrado em Comunicação da Universidade Católica de Brasília – UCB, luizamonica@uol.com.br

sociológico, acredita na tese de que os processos sociais, uma vez transformados em sistemas, são responsáveis pela manutenção do equilíbrio da sociedade e a comunicação atua, a partir das trocas de informações, no desenvolvimento e ensinamento das práticas sociais, delimitando posturas e convívios aceitos na sociedade. (CARDOSO, 2008).

Logo, o objetivo do artigo é discutir como a CI e ações ligadas a ela foram apropriadas ou compreendidas sob o ponto de vista do grupo focal, formado por oito servidores, e entrevistas individuais com três gestores (diretores), totalizando 11 participantes. Na reflexão teórica, utilizamos a perspectiva da Teoria da Complexidade, de Edgar Morin (1990), compreendendo os três princípios que ajudam a pensar a complexidade: o dialógico, o recursivo e o hologramático.

O princípio dialógico compreende a associação complexa, complementar, concorrente e antagonica, em que termos como organização/desorganização, ordem/desordem convivem. O segundo princípio retrata os produtos e os efeitos que são ao mesmo tempo causas e produtores daquilo que os produziu. E o princípio hologramático contempla a ideia de que a parte não somente está no todo - o próprio todo está de certa maneira presente na parte que se encontra nele (MORIN, 1990).

O autor alerta para a necessidade de abertura de pensamento em relação ao novo, para isso, fala da importância de acolher todo conhecimento contemporâneo não se prendendo apenas aos conhecimentos adquiridos e já determinados. Portanto, é necessário se manter crítico e consciente ao que acontece ao redor, um dos pontos para que isso aconteça é a (re) organização crítica e autocrítica de teorias e ideologias tradicionais (MORIN, 1990).

Dentro dessa discussão, deve-se ficar atento a não reduzir a comunicação organizacional àquilo que é organização comunicada (fala autorizada). O paradigma da complexidade reconhece que a comunicação organizacional não está limitada ao âmbito do organizado, do discurso oficial, aos processos formais, à comunicação restrita na e/ou da organização. A comunicação absorve a dinamicidade organizacional, o que é incerto e desorganizado, considerando, também, “o estado de incerteza e de permanente desorganização e re (organização), o que inclui tensões, disputas, perturbações, as interdependências dos sistemas e subsistemas, e os processos recursivos” (BALDISSERA, 2009, p. 117). Todo esse processo foi vivenciado na prática da pesquisa realizada na Fundação, a partir dos relatos do grupo focal e das entrevistas individuais.

Entendendo a Comunicação Interna

A comunicação interna organizacional, aliada com as políticas de administração e de recursos humanos contribui para aproximar e integrar os servidores/colaboradores/funcionários na estratégia da organização (CURVELLO, 2012). A CI tem a responsabilidade de manter de forma positiva a interação entre organização e públicos internos. Esse processo deve ser recíproco, caso contrário, não se sustenta. Para isso, a CI deve ser planejada com objetivos definidos por meio de ferramentas institucionais e também pela comunicação mercadológica (KUNSCH, 1997).

Bueno (1989) retrata as redes e fluxos da comunicação interna de acordo com o âmbito formal, ou chamado burocrático (prevalência do fluxo descendente); retroalimentador (predomínio do fluxo ascendente, com *feedback*); informal ou espontâneo (comunicação horizontal e comunicação transversal); e democrático (distintos fluxos coexistem sem se sobreporem). Para ele, no meio formal, a comunicação acontece por meio de memorandos, regulamentos, informativos em murais, jornais internos e outros meios.

Torquato (2002) e Kunsch (2003) apresentam o conceito da comunicação integrada, que pressupõe a integração da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna, que formam o composto da comunicação organizacional. O objetivo desse modelo de comunicação integrada é ligar de forma harmoniosa e equilibrada as diferentes áreas e setores de uma organização.

Esse conceito da comunicação integrada se configura como um modelo de gestão da comunicação, muito usada pelos profissionais da área de comunicação, relações públicas e marketing e, também, proposto e defendido pela academia ao longo dos anos. Apesar desses modelos funcionalistas e instrumentais exercerem um papel fundamental na legitimação da área de comunicação organizacional e organizar de forma objetiva e prática o papel de cada área da comunicação, seja ela a interna, a mercadológica, a institucional, entre outras, o desafio da comunicação organizacional continua.

Esta visão instrumentalista sobre comunicação organizacional, incluindo a comunicação interna, é uma visão comum também para servidores e gestores, que parece não levar em conta os contextos diferenciados de cada situação e a realidade, gerando uma premissa de que a comunicação planejada e sem ‘ruídos’ deve ser sempre seguida e acreditada.

Curvello (2012) sugere que essa reflexão se afaste dos estudos descritivos, que marcam os primórdios da pesquisa no Brasil sobre a comunicação organizacional e suas áreas, seja ela a interna ou externa, e que a comunicação deve ir além do que uma atividade ou instrumento a serviço das estratégias organizacionais. Essa é a proposta inicial dessa pesquisa exploratória, sugerir uma reflexão complexa a partir dos dados adquiridos.

Metodologia

A pesquisa exploratória foi realizada em maio de 2016 numa Fundação Pública, no Centro-Oeste, com o intuito de entender melhor essa postura de servidores e gestores sobre o que é Comunicação Interna e ações gerais que dizem respeito a ela, como, por exemplo, os relacionamentos internos e as ferramentas de comunicação interna. A Fundação é mantenedora de três instituições (I1, I2, I3) que prestam serviço nas áreas de educação em saúde. A Instituição 1 (I1) nasceu ainda na década de 60, junto com a criação da capital federal, ela responde pela formação de profissionais de ensino médio, oferecendo cursos técnicos e cursos profissionalizantes.

A Instituição 2 (I2) de nível superior, criada em 2001, oferece dois cursos de graduação, e vem se destacando no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade) com nota máxima em todas as suas edições. Além dos cursos de graduação, oferece especializações, mestrado e doutorado, esses dois últimos, em sua maioria, voltados para servidores com vínculo com o serviço público.

A Instituição 3 (I3) foi a mais recente a integrar a Fundação, em 2012. Ela é responsável por promover ações educativas para profissionais de determinado órgão público e demais atores envolvidos no processo de consolidação do Sistema Único de Saúde (SUS). As três instituições mais a mantenedora (a Fundação Pública) funcionam em um mesmo complexo (um dos cursos de graduação da I2 funciona em outra localidade) e são compostas por em média 300 servidores – entre administrativo, docentes e gestores.

A escolha de se fazer a pesquisa exploratória com essas instituições se deu em função da pesquisadora prestar serviço na área de comunicação a essas instituições desde 2012 e achar intrigante as relações dentro da organização - entre os pares, entre as próprias instituições (gestões) e com a Assessoria de Comunicação (Ascom).

Essa proximidade do observador (pesquisadora) com as instituições (servidores e gestores) deve ser levada em conta, uma vez que os resultados não são generalizáveis e,

evidentemente, essa proximidade sofre influências mutuamente. A escolha dos entrevistados do grupo focal foi definida pelo papel ativo e de formador de opinião dentro das instituições. Quanto a entrevistas individuais, a escolha foi pelos gestores/diretores de cada instituição mantida. O (a) gestor (a) da Fundação mantenedora não foi entrevistado (a), mas participará da pesquisa no momento da produção da dissertação do mestrado, a ser concluído no final de 2017 pela Universidade Católica de Brasília (UCB). A Fundação Pública servirá como campo de pesquisa para o estudo de caso.

Na pesquisa qualitativa, desenvolvida para este artigo, a Análise de Conteúdo (AC), enquanto método de organização e análise dos dados, serviu de base para a qualificação das vivências dos indivíduos entrevistados, além de levar em consideração suas percepções sobre determinado objeto e seus fenômenos (BARDIN, 2009). É pela empiria e pela sistematização progressiva do conhecimento que se compreende a lógica interna do grupo ou do processo estudado. (CAVALCANTE; CALIXTO; PINHEIRO, 2005).

A razão por fazer a pesquisa entre os gestores e servidores se deve à necessidade de compreender o que eles pensam sobre a CI, como eles podem contribuir para essa comunicação, quais as alternativas que eles entendem ser a melhor para o avanço do diálogo e sentido da comunicação dentro da organização. Além disso, a pesquisa quer compreender como ocorre a interação e inter-relação entre servidores e gestores e o que isso influencia na comunicação de dentro da organização.

A comunicação externa, ou comunicação com públicos de fora das instituições, não foi levada em conta, nesta primeira fase da pesquisa. Vale ressaltar que a comunicação é vista como um processo dinâmico e sem divisões, portanto, é um sistema complexo, mas para ajudar no objeto de estudo e facilitar no levantamento dos dados, a pesquisadora se ateu ao processo de CI da Fundação e suas instituições mantidas.

Os critérios de gênero e idade não foram determinantes para a seleção do grupo focal. Todos com nível superior, dois servidores de cada instituição, incluindo servidores da Fundação mantenedora. A maioria tem mais de 10 anos de serviço público e com mais de uma especialização, formados em diversas áreas, como biblioteconomia, administração, história, economia, psicologia, enfermagem. Atuam nas instituições em áreas administrativas, de gerência ou coordenação.

Para as três entrevistas individuais, o critério foi escolher o gestor/diretor de cada instituição mantida pela fundação. Todos com nível superior e mestrado. Idade média de 60

anos, concursados há mais de 30 anos, com formação diversa, mas com atuação na área da saúde como gestores ou educadores.

As entrevistas do grupo focal e individuais se basearam nas seguintes questões semiestruturadas: o que vocês entendem por comunicação?; o que vocês entendem por CI?; quais seriam as ferramentas que vocês determinariam como de CI?; a CI é de responsabilidade da Assessoria de Comunicação (Ascom) ou de todos?; como funciona essa relação de comunicação com a gestão?; Como é a relação das quatro instituições?.

Os áudios degravados geraram o *corpus* da pesquisa, que receberam o tratamento a partir da AC categorial temática. A técnica consiste em identificar temas recorrentes e agrupá-los em categorias, nomeadas pelo pesquisador conforme o assunto. Para cada um dos temas, seleciona-se uma frase que melhor o sintetize.

Tabela 1 - Grupo Focal com os servidores

1- Categoria: Sobre a comunicação	2- Categoria: Sobre a Comunicação Interna e as ferramentas para a CI
Temas: interlocução, mensagem, diálogo.	Temas: ferramenta de diálogo, a comunicação geral, Ascom (assessoria de comunicação), ferramenta de comunicação.
“Comunicação para mim é interlocução independente do meio que se use e da forma”.	“Acho que é uma ferramenta de diálogo com o servidor, a troca de informação com ele”.
“Comunicação é diálogo”.	“CI pode ser a comunicação geral, a comunicação de dentro do seu setor, entre setores”.
“O silêncio já passa muita coisa, então tudo o que passa a mensagem é uma forma de comunicação”.	“Quando vem à cabeça logo, eu diria que é a Ascom quem é responsável pela comunicação interna”.
	“usamos <i>e-mail</i> , <i>whatsapp</i> , <i>facebook</i> , <i>site</i> , mural, boletim como ferramenta de comunicação”.

Fonte: parte do *corpus* da pesquisa

Análise da Tabela 1

A compreensão por parte dos servidores em relação à comunicação demonstra que ela faz parte de tudo que rodeia uma organização e as interações humanas. Os dados levantados mostram a consciência crítica deles de que a comunicação é tudo: é vida e organização e, além disso, é interlocução, mensagem e diálogo. Nesse aspecto, o diálogo é citado como um espaço comum, que vai além das palavras expressadas, em que circulam sentimentos e sensações. A partir dessa reflexão, o grupo focal entende que a comunicação deve funcionar como uma extensão do diálogo e que tenha sentido para os indivíduos que recebem essa

mensagem.

Neste contexto, é importante destacar a CI como um processo importante para o crescimento e fundamentação das organizações, incluindo a sua complexidade e a sua dimensão multifuncional para o desenvolvimento das organizações. A abordagem do diálogo é vista e praticada sob uma perspectiva de transação social do significado, funcionando a partir das interações e relações individuais por meio da comunicação nas organizações (MARCHIORI, 2011).

A comunicação e a organização são interdependentes, complementares e indissociáveis respondendo, juntamente, pela construção e reconstrução dos processos organizacionais (MARCHIORI, 2011). É nesse universo não simplificado que são (re) tecidas as relações em contexto representado, como um tecido de acontecimentos, segundo Morin (2006 apud SCROFERNEKER, 2008).

Os servidores entram em conflito em relação à compreensão do que seja CI. Para eles, funciona como ferramenta e canal ao mesmo tempo, e levantam questionamento sobre de quem é a competência para exercê-la. Uns entendem a CI como ferramenta de diálogo com o público interno de uma organização. Outros pontuam que a CI é uma atividade de responsabilidade da Ascom apenas. Ademais, a CI é confundida com canais de comunicação, podendo essas duas coisas ser uma só. No entanto, a partir de questionamentos sobre a comunicação e o que ela representa e qual o papel da CI nas interações humanas dentro de uma organização, conceitos são revistos e as opiniões mudam.

Diante do exposto, o grupo focal faz referência, novamente, à necessidade do diálogo, conceito que aceita dissensões, diferenças e antagonismos que se complementam, característica de um dos princípios da Teoria da Complexidade, o dialogismo. Na opinião do grupo focal, a comunicação constrói e é construída pela organização, a comunicação constrói e é construída pelos indivíduos que fazem parte da organização, portanto, a conclusão que chegaram é que a CI deve ser competência de todos. Uma responsabilidade compartilhada, que transforma as relações e é transformada por elas simultaneamente. Essa é uma característica do princípio da recursividade.

Mesmo sem entender o conceito da Teoria da Complexidade, que não foi mencionada ou mesmo apresentada na ocasião, os dados da pesquisa demonstram que a complexidade está presente nas relações e na comunicação da organização. Não por acaso, o princípio da recursividade é mencionado por meio das explicações dos servidores (não com este nome),

mas eles têm a consciência de que os produtos e os efeitos são ao mesmo tempo causas e produtores daquilo que os produziu. A sociedade constrói o sujeito que a constrói (MORIN, 1990).

Na concepção do grupo focal, a CI funciona como ferramenta, e deve ser utilizada como estratégia organizacional, responsável por transmitir mensagens pelos canais (meios) de comunicação da organização. Servidores apontam para a diversidade desses meios, que facilitam a disseminação da informação/mensagem. As mídias sociais foram as mais lembradas, que na opinião deles são as mais usadas, como o *whatsapp* e *facebook*. O *e-mail* e o acesso aos *sites* das instituições foram mencionados logo em seguida. Os meios tradicionais como o boletim, memorando, documentos em gerais, também foram apontados como ferramentas importantes para a disseminação da informação internamente entre os servidores, mas não como principais.

Algumas restrições foram citadas pelo grupo, como por exemplo, a falta de acesso dentro da organização ao *facebook*; a falta de interesse em acessar os *sites*, considerados pelos servidores como desatualizados e esteticamente desorganizados. De qualquer forma, essas comunicações se complementam e são necessárias, sem exceção. Neste caso, as tecnologias convivem com os conhecimentos tradicionais e se equilibram com as atividades diárias, um complementando o outro.

Tabela 2 - Grupo Focal com os servidores

3- Categoria: Comunicação com os gestores	4- Categoria: A relação e a comunicação entre as quatro instituições
Temas: formal e documentada	Temas: inexistente, baseada em ilhas, vínculos entre servidores e não instituição, deficiente, articulação isolada,
“A informal se sobrepõe à formal que para a instituição isso é péssimo”.	“Que relação? Realmente não tem relação”.
“Eu aprendi aqui que todas as conversas informais devem ser documentadas, seja por email ou outro tipo”.	“Você está falando de qual ilha?”
	“Tudo acontece muito pelas pessoas, eu tenho vínculo com a fulaninha de tal instituição então eu passo lá, mas não pela instituição”.
	“A comunicação entre as instituições é muito deficiente”.

	“A articulação das instituições acontece de forma isolada. Em alguns momentos isso tem que acontecer, mas em outros momentos, juntas elas poderiam resolver os problemas e se ajudarem e isso seria positivo para todo mundo”.
--	--

Fonte: parte do *corpus* da pesquisa

Análise da Tabela 2

A compreensão por parte dos servidores é que a comunicação face a face com os gestores é frequente e que existe de forma aberta. Isso facilita a convivência e o trabalho, e otimiza os resultados. No entanto, o grupo focal afirma que essa facilidade de comunicação informal acaba dificultando a institucionalização das atividades. A falta de uma confirmação documental do que ficou acordado pode oferecer riscos na execução da atividade, por esquecimento ou outro motivo mais sério, como a falta de confiança e responsabilidade. Portanto, o grupo concorda que é importante tornar essa comunicação informal em formal, sendo registrada por meio de documentos ou emails.

Baldissera (2009) aponta que os sujeitos que se relacionam com a organização são portadores de suas culturas (princípio hologramático) e que a relação desempenhada no âmbito informal tem a possibilidade da interação e dependência com o outro. É por meio dessa interação que as transações de sentido se manifestam com mais força.

O pensamento contemporâneo traz como concordância que a organização falada, aquela que está inserida nos processos comunicacionais informais indiretos e que, normalmente, acontecem fora da organização, mas que dizem respeito à organização, também deve ser pensada como comunicação organizacional. Para Baldissera (2009), a compreensão que se assume de comunicação organizacional é que seja um processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais. Diante do exposto, é importante notar a complexidade nas falas do grupo focal, principalmente, nas relações ditas informais e face a face.

Por unanimidade, os servidores afirmam que não existe relação (comunicação) transparente ou favorável entre as quatro instituições – Fundação e mantidas. Segundo relatos, os conflitos de relação interorganizacional influem nos relacionamentos interpessoais entre servidores de diferentes instituições, gerando deficiência na integração de servidores com as gestões, o que dificulta a comunicação, a participação nos objetivos organizacionais, e o mais grave, na opinião deles, o conhecimento sobre as atividades que cada instituição

realiza. Isso favorece o isolamento das instituições, o que dificulta a comunicação e conseqüentemente os esforços para alcançar resultados positivos em comum entre as instituições.

Apesar das organizações serem localizadas em um mesmo complexo, terem como objetivo a formação de profissionais para o SUS, e pertencerem a um mesmo órgão, existe um sentimento de exclusão. Essa é uma percepção particular da pesquisadora em relação às falas do grupo focal. Este relatou e debateu sobre a questão de merecimento e reconhecimento das instituições. Na opinião do grupo, alguns comportamentos da gestão e da administração parecem priorizar as necessidades de uma instituição, preterindo as outras instituições.

Diante do exposto, servidores afirmam que não existe uma relação próxima ou mesmo próspera entre as instituições. Esse sentimento se deve a vários fatores, desde a questão legal, até a falta de clareza nas atribuições da própria Fundação, dificultando a delimitação dos papéis e responsabilidades das instituições mantidas.

Na visão dos servidores, é difícil que a comunicação possa ajudar na mudança desse comportamento. Eles acreditam que a situação das organizações em relação à falta de integração é algo institucionalizado. Considerando a complexidade presente nessas situações mencionadas, em todo processo comunicativo há fraturas e elas se revelam, esse fato é esquecido tanto pelas organizações (e os indivíduos que a compõem) como pelos praticantes da comunicação e “esse ponto de fuga pode muito bem ser um sentido mais importante do que aquilo que tinha sido previamente planejado”. (PINTO, 2008, p. 11).

A partir dessa compreensão sobre o ponto de fuga, o autor utiliza o termo permediatividade, que significa a instabilidade dos processos comunicativos. O ruído é um fator constituinte e inerente ao processo de comunicação. “Não existe nada sem ruído. Não há garantias na produção da mensagem, não há garantias na mensagem, não há garantias na sua recepção”. (PINTO, 2008, p. 86).

Os servidores possuem a ideia de que é sempre possível conduzir de forma definida os processos de comunicação de maneira que se atinjam seus objetivos. No entanto, a preocupação deve ser com os sentidos que são produzidos no contexto vivido e isso inclui as incertezas e as incompreensões, pontos de fuga do que foi planejado.

Nesse caso, as incompreensões e incertezas vivenciadas pelas instituições pode ser um ponto de fuga para a criatividade de se encontrar uma saída, considerando a complexidade na comunicação e a complexidade da comunicação. Seguindo este raciocínio e o paradigma

contemporâneo, a reflexão é baseada na compreensão e apreensão da complexidade das organizações e da comunicação a partir das concepções, simultaneamente, distintas e complementares.

Tabela 3 - Entrevista individual com os gestores

1- Categoria: O que entende por Comunicação	2- Categoria: Sobre a Comunicação Interna
Temas: mensagem transmitida, comunicação ampla, duas dimensões: formal e informal.	Temas: institucional, dentro de unidades, planejada, organizada”
“é a informação e a mensagem que é transmitida”.	“É a comunicação institucional, das instituições, como a informação flui dentro das instituições, vários tipos de informação, email, reuniões, rádio corredor etc”.
“a comunicação é tudo aquilo que a gente consegue receber e transmitir, até o sentimento, desejo, a comunicação é bem ampla e envolve muita coisa”.	“Comunicação entre as unidades internas e especialmente dentro de uma unidade de um serviço”.
“são duas dimensões, uma com a minha equipe, até de forma informal, a relação mais intersubjetiva da comunicação, das relações interpessoais como elas se dão, e a outra mais organizacional, mais formal”.	“É a mensagem voltada para quem vai receber essa mensagem, ela tem um endereço certo ela não é aleatória, não é para todo mundo, ela é organizada, planejada para quem vai receber”.

Fonte: parte do *corpus* da pesquisa

Análise Tabela 3

As questões levantadas nas entrevistas individuais com os gestores sobre a comunicação apresentam as mesmas características relatadas pelos servidores. A comunicação, para eles, é uma mensagem transmitida por meio da linguagem, das emoções, dos sentimentos. Além disso, os gestores apontaram que a comunicação pode ser classificada em formal e informal. No caso da comunicação formal, ela é planejada e transmitida por canais oficiais como memorandos, ofício. Além disso, eles destacam o envio do que se quer comunicar à Ascom, que, na percepção deles, é responsável por elaborar o texto oficial para transmitir por meio dos canais de comunicação que a organização disponibilizar.

Sobre a CI, apesar de ter sido vista como instrumental e direcionada ao público interno, ela foi reconhecida pelos gestores como uma comunicação sem barreiras e, portanto, de difícil delimitação. Para eles, comunicação interna tem a ver com comunicação organizacional, ela pode ser direcionada para o público interno, mas o seu alcance vai além

das fronteiras da organização, portanto, é difícil definir essa comunicação e direcioná-la ou controlá-la.

Além do mais, os gestores reconhecem que a CI é responsabilidade de todos da organização, e que a gestão tem um papel primordial para a realização de uma CI com transparência e de forma plena. Deve estimular a divulgação e a disseminação da informação de forma transparente e utilizar a Ascom para orientar a melhor forma de fazer essa comunicação.

Diante dos relatos, é compreensível entender que a prática da comunicação organizacional procede com simplificações para dar agilidade aos processos e às atividades inerentes ao profissional de comunicação e àquilo que a gestão quer comunicar, e, por isso, são estabelecidas as fragmentações. Os dissensos e a incerteza não são levados em conta pelos gestores. Ainda assim, parece mais fértil pensar a comunicação organizacional em sentido complexo, para, dessa forma, respeitar e fortalecer a diversidade ou permitir que ela se manifeste.

Essa postura possibilita a fomentação da criatividade e da inovação, além de ‘potencializar o diálogo’ e os diversos fluxos de comunicação. É importante que, neste contexto, sejam reconhecidas as possibilidades de desvios de sentidos e a “compreensão da alteridade como força em disputa de sentidos”. (BALDISSERA, 2009, p. 120).

Os gestores não apresentaram uma reflexão mais aprofundada sobre a questão da produção de sentido. Aparentemente, parecem não entender ou mesmo levar em conta os pontos de fugas da comunicação que pode apresentar desvios inesperados e diferentes dos objetivos.

Eles reconhecem, no entanto, as limitações em tornar público as atividades das três instituições mantidas pela Fundação em tempo hábil, principalmente, para o público interno, considerado o maior interessado. Por outro lado, reforçam que a CI pode ajudar a criar o sentimento de pertencimento e ajudar na proximidade dos servidores e das organizações, o que facilitaria a comunicação e integração entre elas.

Nesse contexto, a CI atua como um processo importante para o crescimento e fundamentação das organizações, e o diálogo pode ser um caminho que a gestão pode exercitar dentro desse processo comunicativo.

Tabela 4 - Entrevista individual com os gestores

3- Categoria: Ferramentas de CI	4- Categoria: A relação e a comunicação entre as 4 instituições
Temas: veículos tradicionais, <i>whatsup</i> , <i>Facebook</i> , <i>Site</i> e Boletim	Temas: conflituosa, divergente, cultura verticalizada, fosso histórico, frágil,
“Temos os tradicionais que são os documentos internos, são os documentos formais e burocráticos de controle dos processos”	“Ela é historicamente uma relação conflituosa, existe uma confusão dos papéis desde a lei de criação”.
“Usávamos muito o email, mas o <i>whatsup</i> proporciona uma resposta mais rápida e por isso usamos cada vez menos o email”.	“As agendas sempre divergiram, se tem dinheiro para uma coisa, mas se decide por outra”.
“Eu não aderi ao <i>facebook</i> , mas todos falam que é o que mais alcança o público e as outras redes sociais também como o <i>linkedin</i> ”.	“O órgão que estamos vinculados tem uma cultura verticalizada e quem manda é o executor que tem o dinheiro”.
Eu sou do tipo que a gente fazia boletim informativo em cartaz, em papel”.	“É um fosso enorme e enorme as tentativas de aproximação, mas elas caem num buraco negro e fundo”.
“O <i>site</i> tem o papel mais como comunicação formal que publica os editais”.	“Ela é frágil, mas ela existe”.

Fonte: parte do *corpus* da pesquisa

Análise Tabela 4

As ferramentas ou canais de comunicação mencionados são os mesmos apontados pelos servidores, tendo destaque o *whatsup* e *facebook*. Para os gestores, os diversos canais de comunicação, entre eles, as mídias sociais, os *sites*, o boletim e os murais se complementam e cada um tem o seu papel na divulgação da comunicação da organização para o seu público interno.

Na opinião deles, nada se compara com o diálogo face a face com os servidores. A melhor comunicação, para eles, é aquela que acontece pessoalmente e diariamente, informando à sua equipe o que está acontecendo, por meio do planejamento participativo. No entanto, eles reconhecem que isso acontece no nível de gestão e não sabem mensurar se essa comunicação transparente acontece no nível de gerência ou coordenação.

No entender dos gestores, a divulgação das atividades das instituições fica a desejar no nível mais administrativo, porque cada um faz a sua atividade de forma isolada, aparentemente, sem querer compreender ou saber o que o outro faz, mesmo que isso signifique realizar a mesma atividade. Para os gestores, às vezes, a falta de interesse no outro (a falta de alteridade), acaba limitando o trabalho, limita o alcance de resultados planejados e que seria benéfica para todos.

Diante dessa questão, a CI pode ser um meio, juntamente com a gestão, de ampliar o diálogo com os indivíduos da organização. O planejamento das ações de comunicação pode existir, levando em conta toda a complexidade do processo comunicativo, incluindo os princípios do dialogismo, do hologramático e da recursividade nas reflexões. A complexidade se impõe primeiro como a impossibilidade de simplificar. O simples é um instrumento de manipulação arrancado da complexidade (MORIN, 1990).

A complexidade é um tecido constituído de forma heterogênea, inseparavelmente, associado a outras partes dentro deste *complexus*. A complexidade é efetivamente “o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos, que se constituem no mundo fenomênico”. (MORIN, 1990, p. 20). Ela revela o embate simultâneo das probabilidades e improbabilidades, das possibilidades e das impossibilidades, dos acertos e dos equívocos, características do princípio dialógico.

O desafio da complexidade é admitir a existência de um Paradigma Simplificador e, por outro lado, ter a consciência do risco e da incerteza. Portanto, o pensamento complexo não recusa de modo algum a clareza, a ordem, o determinismo, considera essas determinações racionais insuficientes (MORIN, 1990).

Considerações

A pesquisa exploratória ajudou a entender o que os gestores e parte dos servidores pensam sobre a Comunicação e a Comunicação Interna. O diálogo apareceu como um caminho que pode facilitar a comunicação dentro da organização, reconhecendo as incertezas e contradições dos indivíduos. Mesmo diante do ceticismo de parte dos servidores do grupo focal quanto à transformação das relações interorganizacionais por meio da comunicação, é nesse universo não simplificado que será possível serem (re) tecidas as relações em contexto representado, numa pesquisa mais aprofundada.

Esse é um ponto que pode ser investigado no estudo de caso a ser desenvolvido para a dissertação e ser verificado como a comunicação pode influenciar esse *status quo*, se é que pode. Os gestores, por sua vez, reconhecem a importância da comunicação nas ações organizacionais e como um meio de transformação, desde que a gestão atue de forma transparente, planejada e com o envolvimento da Assessoria de Comunicação na articulação dessa comunicação. Tudo isso levando em conta a complexidade dos cenários e das situações vividas pela organização.

A pesquisa não é conclusiva e reconhece limitações na forma de explorar e apresentar as percepções encontradas ao longo do processo de investigação. Nesse contexto, foi decidido se ater ao objeto de estudo sobre a comunicação e comunicação interna.

Referências bibliográficas

BALDISSERA, R. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**, ano 6, n. 10/11, 2009. Ed. especial.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70 Ltda, 2009.

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação empresarial: teoria e pesquisa. Brueri, SP: Manole, 2003. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 1.

CARDOSO, J. B. F. Teorias da comunicação: aportes para a compreensão da dimensão simbólica e processos inovadores. In: CAPRINO, Mônica P. (Org.). **Comunicação e inovação: reflexões contemporâneas**. São Paulo: Paulos, 2008.

CAVALCANTE, R. B.; CALIXTO P.; PINHEIRO, M. M. K. E. R. Análise de Conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Rev. Inf. & Soc.: Est.**, João Pessoa, v. 24, n. 1, p. 13-18, jan./abr. 2014.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. Brasília: Casa das Musas, 2012.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

_____. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. 5. ed. São Paulo: Summus, 1997.

MARCHIORI, M. **Comunicação interna um olhar mais amplo no contexto das organizações**. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Marlene_Marchiori/publication/262048747_Comunicacao_interna_um_olhar_mais_amplo_no_contexto_das_organizaes/inks/54f4870c0cf2f28c1361cfa6.pdf>. Acesso em: 10 maio 2016.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Instituto Piaget, 1990. Cap. 1 e 3.

PINTO, J. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações? In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008. p. 81-89.

SCROFERNKER, C. M. A. Comunicação e cultura organizacional dos diálogos in (visíveis). In: MARQUIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008. p. 187-197.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira, 2002.