

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

ÉRICA SIGNORELLI FERREIRA

ANÁLISE DA AÇÃO EM REDE NO PROCESSO DE  
COMUNICAÇÃO INTERNA DO IFES

VITÓRIA – ES

2017

ÉRICA SIGNORELLI FERREIRA

ANÁLISE DA AÇÃO EM REDE NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO  
INTERNA DO IFES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Rubens de Araújo Amaro

VITÓRIA – ES

2017

**ÉRICA SIGNORELLI FERREIRA**

**ANÁLISE DA AÇÃO EM REDE NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO  
INTERNA DO IFES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovada em 20 de dezembro de 2017.

**COMISSÃO EXAMINADORA**



---

**Prof. Dr. Rubens de Araújo Amaro**  
Universidade Federal do Espírito Santo  
Orientador



---

**Prof.ª Dr.ª Marilene Olivier Ferreira de  
Oliveira**  
Universidade Federal do Espírito Santo



---

**Prof. Dr. Fábio Gomes Goveia**  
Universidade Federal do Espírito Santo

Modelo de ficha catalográfica fornecido pelo Sistema Integrado de  
Bibliotecas da Ufes para ser confeccionada pelo autor

---

S578a Signorelli Ferreira, Érica, 1989-  
Análise da ação em rede no processo de comunicação interna  
do Ifes / Érica Signorelli Ferreira. - 2017.  
145 f. : il.

Orientador: Rubens de Araújo Amaro.  
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) -  
Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências  
Jurídicas e Econômicas.

1. Ação em rede. 2. Organização em rede. 3. Comunicação. 4.  
Comunicação interna. I. de Araújo Amaro, Rubens. II.  
Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências  
Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35

---

## AGRADECIMENTOS

*Minha gratidão:*

*À Deus, por tudo.*

*Ao professor Rubens, por despertar durante suas aulas o meu interesse pela área de administração e também pela orientação, disponibilidade e contribuições que fizeram parte da construção deste trabalho.*

*À professora Marilene, pelos ensinamentos em sala de aula que guiaram os caminhos metodológicos desta pesquisa e pelas suas contribuições na participação das bancas de qualificação e defesa.*

*Ao professor Fábio, por ter sido mentor das minhas atividades de pesquisa e extensão durante a graduação e pelas suas contribuições na participação das bancas de qualificação e defesa.*

*Aos colegas do Ifes, pela disponibilidade de serem entrevistados, e por assim terem tornado possível a realização desta pesquisa.*

*Aos colegas de trabalho, por apoiarem a minha qualificação.*

*Aos meus familiares, pelo carinho de sempre e pela torcida rumo ao título de mestre.*

*Ao meu marido, pelo incentivo constante.*

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi analisar como os comunicadores e líderes de comunicação do Ifes realizam as ações de comunicação interna em rede. O contexto em que se insere o estudo é o da revolução tecnológica do final do século XX, que além de ser uma reestruturação do modo de produção e acumulação capitalista, é também a transformação nas tecnologias da informação, de processamento e de comunicação, formando a chamada economia informacional, global e em rede. É somente a partir desse paradigma da tecnologia da informação que a perspectiva de rede consegue se expandir e se inserir em toda a estrutura social. Portanto, esse conceito de rede se transporta também para o universo organizacional e, do ponto de vista pós-moderno, a configuração em rede substitui as hierarquias e surge como opção para transformar as organizações em favor da globalização, acompanhando um mundo complexo e dinâmico. A abordagem metodológica foi qualitativa e utilizou-se da entrevista semiestruturada como instrumento de coleta de dados, realizada com servidores responsáveis pela comunicação dos campi do Ifes e com servidores lotados na Assessoria de Comunicação Social, setor localizado na reitoria do Instituto. A análise dos dados das entrevistas foi feita por meio da codificação e categorização descritas por Gibbs (2009). Os resultados mostram que os problemas centrais para a realização da comunicação interna em rede são a necessidade de adaptação dos canais de comunicação interna, o fato de que o trabalho em rede só acontece sob demanda, a falta de definição do fluxo de informação, a dependência da gestão e a falta de recursos (financeiros, estruturais e humanos) nos campi. A partir dessas constatações resulta como produto técnico um relatório de ações para eliminar ou minimizar as dificuldades identificadas. A dissertação foi desenvolvida dentro da linha de pesquisa Gestão de Operações no Setor Público.

Palavras-chave: Organização em rede. Ação em rede. Comunicação. Comunicação interna.

## ABSTRACT

The objective of this study is to analyze how Ifes' communication team perform actions of internal communication in network. The study's context is the technological revolution of the late twentieth century which, in addition to being a restructuring of the capitalist mode of production and accumulation, is also the transformation in information, processing and communication technologies, forming the informational, global and networked economy. It was from this paradigm of information technology emergence that the network perspective become able to expand and embed throughout the social structure. Therefore, this concept of network also transports itself to the organizational universe and, from the postmodern point of view, the network configuration replaces hierarchies and emerges as an option to transform organizations in favor of globalization, following a complex and dynamic world. The methodological approach was qualitative and used the semi-structured interview as an instrument of data collection, performed with civil servants responsible for Ifes' campuses communication and with civil servants of the Social Communication's Office, located in the Institute's rectorry. The data analysis was done using the coding and categorization described by Gibbs (2009). The results show that the central problems for performing internal communication in network are: the need to adapt internal communication channels; the fact that networking only happens on demand; the bad definition of information flow; management dependence; and lack of resources (financial, structural and human) in campuses. From these findings is developed a technical product in which a group of actions is proposed in order to minimize the difficulties encountered. The study belongs to the "Operations Management in the Public Sector" line of research.

Keywords: Network organization. Network action. Communication. Internal communication.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Documentos utilizados como fonte de dados.....	52
Quadro 2 – Processo de construção dos códigos de análise (continua).....	57
Quadro 3 – Relação entre os códigos de análise e os objetivos específicos.....	60
Quadro 4 – Códigos e categorias de análise (continua).....	61
Quadro 5 – Comunicação interna.....	67
Quadro 6 – Canais de comunicação interna.....	72
Quadro 7 – O que é atuar em rede.....	75
Quadro 8 – Os nós na rede (continua).....	84
Quadro 9 – Os líderes de comunicação dos campi.....	91
Quadro 10 – O contexto da comunicação (continua).....	92
Quadro 11 – Rotina.....	100
Quadro 12 – Recursos (continua).....	103
Quadro 13 – Distanciamento.....	108
Quadro 14 – Ação em rede que deu certo.....	112
Quadro 15 – Ação em rede que não deu certo.....	115
Quadro 16 – Evolução.....	118

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipos de rede.....	37
Figura 2 – Hierarquias tradicionais x Organizações em rede.....	39
Figura 3 – Agenda Ifes 2017.....	78
Figura 4 – Política de Comunicação do Ifes.....	79
Figura 5 – Divulgação FileSender.....	80
Figura 6 – Seminário Integrado das especializações Proeja e EPT.....	80
Figura 7 – Rede de comunicação.....	82
Figura 8 – Rede descentralizada.....	83
Figura 9 – Adaptação dos canais de comunicação interna.....	120
Figura 10 – Trabalho em rede só acontece sob demanda.....	121
Figura 11 – Não funciona a comunicação interna da rede.....	122
Figura 12 – Dependência da gestão.....	123
Figura 13 – Falta de recursos.....	124

## LISTA DE SIGLAS

ACS – Assessoria de Comunicação Social

CCSE – Coordenadoria de Comunicação Social e Eventos

Cefetes – Centro Federal de Educação Tecnológica do Espírito Santo

Cefor – Centro de Referência em Formação e em Educação a Distância

EBC – Empresa Brasil de Comunicação

ETFES – Escola Técnica Federal do Estado do Espírito Santo

Ifes – Instituto Federal do Espírito Santo

Incaper – Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural

LaPES – Laboratório de Pesquisa em Engenharia de Software

MEC Show – Feira da Metalmeccânica + Inovação Industrial

*Spell – Scientific Periodicals Electronic Library*

*StArt – State of the Art through Sistematic Review*

TI – Tecnologia da Informação

Ufes – Universidade Federal do Espírito Santo

UfsCar – Universidade Federal de São Carlos

Uneds – Unidade de Ensino Descentralizadas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2 OBJETIVOS.....	17
<b>2 AÇÃO EM REDE NAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>18</b>
2.1 CONCEITOS DE REDE.....	18
<b>2.1.1 Redes: uma breve incursão à Torre de Babel.....</b>	<b>20</b>
2.1.1.1 Redes sociais.....	22
2.1.1.2 Redes empresariais ou interorganizacionais.....	24
2.1.1.3 Redes: a cooperação como elemento central.....	30
2.1.1.4 Outras perspectivas.....	31
<b>2.1.2 Posicionamento teórico.....</b>	<b>32</b>
2.2 O CONTEXTO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	32
2.3 A REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA E O SURGIMENTO DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS EM REDE.....	33
2.4 AS ORGANIZAÇÕES EM REDE.....	35
<b>2.4.1 Redes interorganizacionais.....</b>	<b>35</b>
<b>2.4.2 Redes intraorganizacionais ou organizações em forma de rede.....</b>	<b>36</b>
<b>3 COMUNICAÇÃO COM O PÚBLICO INTERNO.....</b>	<b>41</b>
3.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	41
3.2 A EMERGÊNCIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	43
3.3 A COMUNICAÇÃO EM POSIÇÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES.....	46
3.4 COMUNICAÇÃO INTERNA.....	48
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>50</b>
4.1 ABORDAGEM.....	50
4.2 MÉTODOS E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	51

4.3 CONSTRUÇÃO DOS DADOS.....	54
<b>5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>61</b>
5.1 HISTÓRIA DO INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO.....	65
5.2 CÓDIGOS DE ANÁLISE.....	66
<b>5.2.1 Comunicação interna.....</b>	<b>66</b>
<b>5.2.2 Canais de comunicação interna.....</b>	<b>72</b>
<b>5.2.3 O que é atuar em rede.....</b>	<b>75</b>
<b>5.2.4 Rede de comunicação.....</b>	<b>81</b>
<b>5.2.5 Os nós na rede.....</b>	<b>83</b>
<b>5.2.6 O contexto da comunicação.....</b>	<b>92</b>
<b>5.2.7 Rotina.....</b>	<b>99</b>
<b>5.2.8 Recursos.....</b>	<b>103</b>
<b>5.2.9 Distanciamento.....</b>	<b>108</b>
<b>5.2.10 Ação em rede que deu certo.....</b>	<b>111</b>
<b>5.2.11 Ação em rede que não deu certo.....</b>	<b>114</b>
<b>5.2.12 Evolução.....</b>	<b>117</b>
<b>6 CONCLUSÕES.....</b>	<b>120</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>125</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>131</b>
<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>133</b>
<b>APÊNDICE C.....</b>	<b>135</b>
<b>APÊNDICE D.....</b>	<b>137</b>
<b>APÊNDICE E.....</b>	<b>141</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O final do século XX foi marcado pelo início de uma transformação histórica da mesma importância da Revolução Industrial do século XVIII. O período anterior, compreendido entre a década de 1940 e o início dos anos 1970, denominado fordismo-keynesianismo, foi marcado por um regime de acumulação crescente de capital apoiado em práticas econômicas, sociais e políticas, que evidenciaram um verdadeiro pacto social entre o sistema produtivo e o Estado. Porém, o aparente equilíbrio desse regime de acumulação entrou em colapso a partir de 1973 e o pacto estabelecido entre Estado e sistema produtivo começou a mostrar sinais de esgotamento. A rigidez nos processos de trabalho, nos investimentos e nos compromissos do Estado tinham se tornado um obstáculo ao movimento de acumulação de capital (HARVEY, 1996).

Começa a ser delineado nesse período um novo regime de acumulação que aparece marcado por profundas transformações nas diversas esferas da sociedade. Essa nova forma de desenvolvimento do capitalismo, conhecida como acumulação flexível, confronta diretamente o fordismo, caracterizando-se por novos setores de produção, novos mercados, inovação comercial, tecnológica e organizacional. Nesse contexto, surgem inovações nos serviços financeiros possibilitados por novas tecnologias e desregulamentações no sistema financeiro mundial, permitindo o movimento de capitais entre as diversas nações em tempo real. Há retração do setor industrial e crescimento sem precedentes do setor de serviços. Intensificam-se as inovações tecnológicas, que ganharam grande impulso com o avanço da microeletrônica e microinformática (HARVEY, 1996).

Diferente de outras revoluções, a atual tem seu foco de transformação nas tecnologias da informação, de processamento e de comunicação. Por isso, além de ser uma reestruturação do modo de produção e acumulação capitalista, essa nova economia é informacional, global, e em rede (CASTELLS, 1999).

Por mais que a organização social em forma de redes possa ser reconhecida em outras épocas, somente com essa revolução o novo paradigma da tecnologia da informação pôde viabilizar que a perspectiva de rede fosse expandida e se inserisse

em toda a estrutura social. Analisar a emergência das novas estruturas sociais leva à percepção de que os processos dominantes na era da informação estão cada vez mais organizados em torno de redes, como uma tendência histórica (CASTELLS, 1999).

Nos estudos organizacionais, é possível encontrar a ideia de redes em diferentes abordagens, da modernista à pós-moderna. A abordagem modernista é aquela que compreende que as organizações devem ser guiadas por normas, por decisões racionais, pelo princípio da eficiência e por objetivos bem firmados. Os estudiosos desse entendimento tinham como objetivo descobrir as leis que regem as organizações, e para isso desenvolveram suas teorias com foco na estrutura, nas regras, na padronização e na rotina (HATCH, 2013).

As teorias organizacionais são formadas pela interação entre seis conceitos principais: meio ambiente, tecnologia, estrutura social, estrutura física, cultura e poder. Esses conceitos interagem de diversas maneiras, e é estudando essas relações que os pesquisadores formulam ideias mais complexas e outros novos conceitos para compor suas teorias (HATCH, 2013).

Quando o conceito de ambiente é visto de forma modernista, ele tem o significado de uma entidade que está do lado de fora dos limites da organização. Assim, para analisar a interação entre ambiente e organização, é preciso delimitar uma área de análise, como, por exemplo, a rede interorganizacional. Nessa rede, as organizações interagem com fornecedores, consumidores, concorrentes, agências reguladoras, e alguns outros atores que são considerados elementos ou membros de seu ambiente. A análise de uma rede interorganizacional apresenta a rede de relacionamentos na qual um grupo de organizações está inserido (HATCH, 2013).

Na perspectiva pós-moderna, o conceito de rede é ampliado, adotando uma configuração em rede que substitui as hierarquias: as organizações passam da estrutura vertical para a horizontal. Nesse entendimento, a forma de rede é um protótipo do design organizacional da era pós-industrial que surge como opção para transformar as organizações em favor da globalização, acompanhando um mundo complexo e dinâmico. Essa apropriação do conceito de rede se transporta para dentro das organizações, admitindo redes intraorganizacionais, e corrobora a visão

pós-modernista que objetiva desconstruir os modos modernistas de organização (HATCH, 2013).

Segundo a perspectiva pós-moderna descrita por Hatch (2013), entre os ganhos que uma organização tem ao assumir uma forma de rede, estão a rápida troca de informações, e a tomada de decisões descentralizada que incentiva a inovação e a partilha de conhecimentos.

No Brasil, a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica teve início em 1909 com a criação das Escolas de Aprendizes e Artífices que, ao longo do tempo, passaram a reunir várias unidades na mesma estrutura. O desenvolvimento para uma disposição em rede nessas instituições públicas de ensino pode ser observado em âmbito nacional e estadual: do ponto de vista do país, já desde sua criação, havia um grupo de escolas regidas pela mesma legislação; e, do ponto de vista de cada estado, a rede se constituiu à medida que essas escolas passaram a ter mais de uma unidade e nomes padronizados, até a criação dos Institutos Federais que consolidou a Rede nos dois âmbitos.

Para o Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes), a história de se constituir como uma instituição múltipla se iniciou em 1979, quando o Ginásio Agrícola (no município de Colatina), o Colégio Agrícola de Santa Teresa e o Colégio Agrícola de Alegre se tornaram Escolas Agrotécnicas Federais, passando a integrar um grupo de escolas que também incluía a Escola Técnica Federal do Espírito Santo (ETFES), atual Campus Vitória do Ifes. Depois disso, em 1999, a ETFES se tornou o Centro Federal de Educação Tecnológica do Espírito Santo (Cefetes) e ganhou novas unidades, chamadas de Unidades de Ensino Descentralizadas (Uneds).

No entanto, apesar de formarem um grupo de escolas federais, foi somente em 2008 que essas unidades passaram a fazer parte de uma estrutura única, quando todas foram transformadas no Instituto Federal do Espírito Santo. Nesse cenário, as Uneds e as Escolas Agrotécnicas passaram a ser campi, e a criação do Instituto implicou na criação de uma reitoria. Desde então, a visão de rede se instalou em todas as escolas que fazem parte da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, distribuídas por todo o Brasil (BRASIL, 2016d).

O Instituto Federal do Espírito Santo se apropriou da ideia de funcionamento em rede durante o seu Planejamento Estratégico para 2014 – 2018. O processo contou com o apoio de uma consultoria especializada que, em seis meses de trabalho, realizou palestras, seminários, cursos, oficinas e debates em várias unidades da Instituição. O planejamento foi construído coletivamente com participação de pessoas de toda a Instituição. Um dos resultados do projeto é o mapa estratégico (BRASIL, 2017d), que apresenta “fortalecer a identidade institucional e a ação em rede” entre seus objetivos.

Ainda entre os produtos desse planejamento, estão os projetos que surgiram para cumprir os objetivos estratégicos. Entre esses, o Projeto Comunicação do Ifes que, entre outras ações, contemplou a criação de uma Política de Comunicação para o Instituto (BRASIL, 2016f).

As evidências que deram origem a esta pesquisa foram observadas no exercício das funções da pesquisadora como servidora do Ifes e na sua convivência com os colegas proporcionada por essa atuação profissional.

A pesquisadora concluiu sua graduação em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda na Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes). Em 2013, com três anos de formada, assumiu o cargo de produtora cultural no Ifes. De acordo com o Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-administrativos em Educação, a descrição sumária desse cargo é “elaborar e colaborar no planejamento e divulgação dos eventos culturais, artísticos e administrativos, bem como de ensino, extensão e pesquisa” (BRASIL, 2017e), atividade que vem exercendo até então na Assessoria de Comunicação Social (ACS) do Ifes, localizada na reitoria.

A Assessoria de Comunicação Social está, no organograma da instituição, ligada diretamente ao reitor, no mesmo nível hierárquico do Gabinete, Pró-Reitorias, e outras assessorias, por exemplo (BRASIL, 2010). Hoje, a equipe da ACS é formada por dez servidores (três programadores visuais, três jornalistas, um publicitário, uma relações públicas, uma produtora cultural e uma assistente em administração) e estagiários.

Além dessa equipe, nesse período de atuação no Ifes, a pesquisadora também teve contato com os responsáveis pela comunicação dos campi, pela natureza da sua função e também pelos encontros de construção da Política de Comunicação.

Nesse período, pode observar que a Assessoria tem dificuldade de agir estrategicamente porque se ocupa de tarefas operacionais que deveriam, segundo o Regimento Geral do Ifes (BRASIL, 2010), serem executadas pelos campi. Por sua vez, há dificuldade em realizar atividades especializadas nos campi pela falta de recursos humanos e financeiros.

Também observou que as propostas de ações em rede feitas pela Assessoria encontram barreiras como os campi não se sentirem contemplados ou compreendidos e o responsável pela comunicação do campus não ter autoridade ou autonomia para tomar decisões.

Dessa forma, há indícios de que o Instituto, apesar de se apresentar como uma rede, não desfruta das vantagens que, segundo Hatch (2013), como apresentado anteriormente, uma organização tem ao assumir essa forma: a rápida troca de informações, e a tomada de decisões descentralizada que incentiva a inovação e a partilha de conhecimentos.

O caráter estratégico dado à comunicação e às ações em rede pelo Planejamento Estratégico aliados às evidências observadas justificam a necessidade de se avaliar a ação em rede no processo de comunicação interna do Ifes.

Conforme o exposto, esta pesquisa apresenta o seguinte problema de pesquisa e objetivos:

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como as ações em rede, estabelecidas nos objetivos estratégicos do Ifes, são realizadas pelos comunicadores e líderes de comunicação?

## 1.2 OBJETIVOS

### **Objetivo geral:**

Analisar como os comunicadores e líderes de comunicação do Ifes realizam as ações de comunicação interna em rede.

### **Objetivos específicos:**

- Identificar a formação profissional e funções dos líderes de comunicação;
- Descrever as ações, estratégias, processos e canais de comunicação interna do Ifes;
- Identificar e analisar as ações de comunicação interna implementadas em rede;
- Identificar e descrever uma rede informal de relacionamentos entre os líderes de comunicação;
- Identificar e analisar a aplicação da Política de Comunicação do Ifes;
- Identificar e descrever os pontos de melhoria para a realização de uma comunicação interna em rede no Ifes;
- Propor um relatório de ações para eliminar ou minimizar as dificuldades identificadas.

## 2 AÇÃO EM REDE NAS ORGANIZAÇÕES

### 2.1 CONCEITOS DE REDE

O conceito de rede tem origem na topologia, uma área da matemática que estuda as propriedades mais simples dos objetos desconsiderando fatores como as medidas de largura, altura ou profundidade.

A rede é um desses objetos. O que aparece nela como único elemento construtivo é o nó. Pouco importam suas dimensões. Pode-se aumentá-la ou diminuí-la sem que perca suas características de rede, pois ela não é definida por sua forma, por seus limites extremos, mas por suas conexões, por seus pontos de convergência e bifurcação. [...] Isso quer dizer que nenhuma delas pode ser caracterizada como uma totalidade fechada, dotada de superfície contorno definido, mas sim como um todo aberto, sempre capaz de crescer através de seus nós, por todos os lados e em todas as direções (KASTRUP, 2010).

Para Castells (1999, p. 566), rede “[...] é um conjunto de nós interconectados. Nó é o ponto no qual uma curva se entrecorta. Concretamente, o que um nó é depende do tipo de redes concretas de que falamos”. Esse conceito leva a inferir que há uma variedade de redes e, a fim de exemplificar a amplitude dessa palavra, lança-se mão de algumas entre as 26 definições encontradas para “rede”:

1 TECEL Entrelaçamento de fios, cordões, arames etc., formando uma espécie de tecido de malha com espaçamentos regulares, em quadrados ou losangos, relativamente apertados, que se destina a diferentes usos.

2 POR EXT Qualquer objeto feito desse trabalho de malha.

[...]

11 Qualquer estrutura ou conjunto que se assemelha a um sistema reticulado.

12 Conjunto de fios, canais, estradas etc. que se entrecruzam e se ramificam.

13 Conjunto de meios de comunicação ou de informação (telefone, rádio, televisão) que, por sua estrutura, se assemelha a uma rede: “Os Diários Associados, a rede de jornais, revistas, emissoras de rádio e TVs de Assis Chateaubriand, era o maior colosso da comunicação em seu tempo” (CA).

[...]

15 Conjunto de vias de transporte (aéreo, ferroviário, rodoviário) que mantém a estrutura de uma rede.

16 Conjunto de pessoas ou de estabelecimentos comerciais ou financeiros que mantêm contato entre si e se reportam a uma administração central.

[...]

- 20 Conjunto de instituições educacionais que oferecem ensino à população.
- 21 ANAT Entrelaçamento de estruturas como vasos sanguíneos ou linfáticos, fibras musculares, nervos etc.
- [...]
- 23 INFORM Sistema interligado de computadores, para comunicação e troca de dados.
- 24 V internet (REDE, 2017).

Entre os sentidos atribuídos pelo dicionário é possível identificar que diferentes áreas – transportes, biologia, comunicação, informática, educação, administração – se apropriaram do termo “rede” fazendo analogia ao formato descrito na definição de número um.

Para Musso (2010), o sucesso da ideia de rede é explicado por essa polissemia. Ainda que a definição possa parecer vaga, para ele, há uma outra forma de interpretar as variadas metáforas em torno desse conceito: uma prova do poder e da complexidade da noção de rede.

Nesta pesquisa o seu uso está relacionado à administração e pode ser assemelhado aos significados listados nos itens 11, 16 e 20. Nas pesquisas em administração, o termo “rede” é normalmente utilizado para se referir a uma “estrutura de nós entre atores em um sistema social”.

Esses atores podem ser funções, pessoas, organizações indústrias, e até mesmo nações. Os nós podem ser baseados em conversação, afeição, amizade, parentesco, autoridade, trocas econômicas, trocas de informação, ou qualquer outra coisa que forme a base da relação (NOHRIA, ECCLES, p. 288, 1992).

No entanto, “o conceito de ‘organizações em rede’ sofre de ambiguidade semântica, interpretações múltiplas, e definições imprecisas” (BAKER, p. 399, 1992).

Nohria (1992) argumenta que o termo “rede” se tornou rotineiro na descrição de organizações contemporâneas, no entanto, o pouco conhecimento da perspectiva de redes permitiu que esse uso fosse desenfreado e indiscriminado. Além de ser uma metáfora utilizada para descrever novas formas de organização, a tendência da rede tem ido além, ao ponto de ser compreendida como um tipo de organização que substituirá a burocrática, sendo modelo ideal para qualquer organização que deseje prosperar. Para o autor, todas as organizações podem ser analisadas como redes e de fato só podem ser bem compreendidas dessa forma, assim, então, dizer que uma organização tem um formato de rede chega a ser redundante.

Mesmo assim, Nohria (1992) reconhece que há um grupo de estudiosos que defendem a existência de uma organização distinta, em formato de rede (como Baker, 1992). Segundo o autor, esses pesquisadores direcionam sua atenção a características particulares dessas organizações, que são de certa forma importantes para qualquer outra, mas que parecem indispensáveis a esse novo formato. Para o autor, ao adotar essa ideia de um novo formato, é preciso levar em consideração todas as características e peculiaridades dessa organização em rede, em vez de simplesmente tratá-la como alguma coisa não muito bem definida.

Baker (1992) reforça esses argumentos ao afirmar que a presença de uma rede com nós não distingue uma organização, uma vez que, também para ele, todas as organizações são redes, ainda que elas não se enquadrem no modelo de uma organização em formato de rede. O autor explica que o tipo de uma organização depende das características particulares de cada uma, como por exemplo: uma organização que tem uma divisão rígida de tarefas, relacionamentos verticais e hierarquias é comumente chamada de burocrática, já uma organização flexível, com poder descentralizado e relacionamentos horizontais, se assemelha mais ao tipo de organização em rede.

### **2.1.1 Redes: uma breve incursão à Torre de Babel**

Os artigos utilizados para compor o estado da arte apresentado neste trabalho foram identificados a partir de uma pesquisa bibliométrica e posterior revisão sistemática. Os dados da pesquisa foram coletados na base *Scientific Periodicals Electronic Library (Spell)*, escolhida por possuir acervo na área de administração, acesso livre a todos os materiais e por reunir publicações de vários periódicos. Os dados foram tratados no software *State of the Art through Systematic Review (StArt)*, desenvolvido pelo Laboratório de Pesquisa em Engenharia de Software (LaPES), da Universidade Federal de São Carlos (UfsCar).

A pesquisa foi realizada em junho de 2016 e os critérios de busca exigiram: que o descritor utilizado fosse encontrado no título ou no resumo da publicação; que retornassem apenas artigos; que a área de conhecimento fosse administração; e

que o texto estivesse em português ou inglês. Não houve filtro para o período das publicações, uma vez que também interessava identificar a emergência de estudos sobre o tema.

Os descritores utilizados foram: organizações em rede, organização em rede, ações em rede, ação em rede, redes intraorganizacionais, rede intraorganizacional, redes intra-organizacionais, rede intra-organizacional, estrutura organizacional em rede, desenho organizacional em rede, arquitetura organizacional em rede, formas organizacionais em rede, forma organizacional em rede, e estruturas organizacionais em rede.

O resultado das buscas com esses descritores totalizou 533 artigos. Desse total, foram identificadas 152 duplicatas. O restante dos artigos passou por duas etapas de protocolos de revisão sistemática: no primeiro, foram excluídos 313 artigos que não continham as palavras-chave nem no título ou no resumo. As palavras-chave utilizadas foram: arquitetura organizacional em rede; ação em rede; ações em rede; desenho organizacional em rede; estrutura em rede; estrutura organizacional em rede; estruturas em rede; forma organizacional em rede; formas organizacionais em rede; organização em rede; organizações em rede; rede intra-organizacional; rede intraorganizacional; rede organizacional; redes intra-organizacionais; redes intraorganizacionais; redes organizacionais.

Para realizar uma verificação mais profunda dos dados os 68 artigos aprovados na etapa anterior tiveram títulos e resumos lidos e analisados a fim de conferir se abordavam o tema “organizações em rede”. Dessa forma, 39 artigos confirmam sua afinidade com o tema e foram aceitos para a análise final dos dados, dos quais 02 foram identificados como duplicatas, dando origem aos 37 artigos que compõem este estado da arte.

Em termos acadêmicos, a expressão “rede” assume vários significados, dependendo do interesse dos pesquisadores ou do campo de estudos a que esteja referido. Por possuir esse caráter polissêmico, serão apresentadas, resumidamente, as diferentes maneiras como tem sido tratado na literatura acadêmica do campo organizacional.

### 2.1.1.1 Redes sociais

Entre os estudos com enfoque nas redes um grupo de pesquisadores, Zanin et al., 2015; Oliveira; Lopes, 2014; Silva; Neves, 2011; Galvez et al., 2010; Greatti; Machado; Oliveira, 2010; Paiva Júnior; Fernandes; Almeida, 2010, optou pelo ponto de vista das redes sociais. Também integram este grupo Inocêncio e De Vivo (2011) e Frey (2007) que utilizaram a ideia de atores sociais organizados em rede, e Lehmkuhl e outros (2005) pela abordagem da forma organizacional de relações laterais.

Zanin e outros (2015, p. 148) utilizaram a definição de Borgatti e Foster (2003) e Reinholt, Petersen e Foss (2011) de “um conjunto de atores ligados por objetivos e interesses comuns”. Pesquisaram a posição dos atores na rede intraorganizacional e demonstraram que os atores centrais de uma rede mudam de acordo com o seu grau de formalidade.

Oliveira e Lopes (2014, p. 510) basearam-se no entendimento de Castilla, Hwang e Granovetter (2000), de que redes podem ser formadas por organizações e pessoas, “ambos os casos considerados nós de redes de interação social que se ligam por meio de relacionamentos” para realizarem sua defesa do uso da expressão “coopetição” no contexto das relações individuais.

Em sua pesquisa sobre o contexto socioeconômico e a estrutura organizacional da produção artesanal de pedra-sabão em Minas Gerais, Silva e Neves seguiram a definição de Marques (1999) na qual

[...] além de considerar atores empresariais, as redes são estruturas sociais e no seu interior estão imersos atores sociais e políticos relevantes em cada situação concreta, sendo o ponto central de análise as relações sociais entre os atores sociais (MARQUES, apud SILVA; NEVES, 2011, p. 57).

Galvez e outros (2010) justificaram o foco central nas relações sociais citando a sociologia relacional defendida por Emibayer (1997) e estudaram a contribuição das redes na solução de questões sociais e as relações de confiança existentes nas redes. Em pesquisa desenvolvida com uma instituição filantrópica para recuperação de toxicodependentes identificaram as relações da instituição com a comunidade e

quais dos laços eram fortes ou fracos. As redes se mostraram uma inovação importante para o atendimento das necessidades sociais.

Greatti, Machado e Oliveira (2010, p. 111) retomaram o conceito de “rede pessoal” apresentado por Birley e Muzyka (2004) que consiste no conjunto de “pessoas com as quais um empreendedor tem relações diretas” citando como exemplo: fornecedores, clientes, família e amigos. Buscaram entender a contribuição da rede no papel no empreendedor ao estudar uma associação de mulheres. A pesquisa mostrou que a rede – a associação – não contribuiu muito para o melhor desempenho das mulheres como empreendedoras.

Paiva Júnior, Fernandes e Almeida (2010) contextualizaram a “rede social” ao apontar que, segundo Koller (1988), os contatos estabelecidos nela são fundamentais para que os empreendedores possam reconhecer oportunidades. Os pesquisadores identificaram que a sensibilidade interpessoal se destaca como elemento favorecedor de um relacionamento de cooperação.

Kirschbaum (2015, p. 379) baseou-se nas teorias clássicas de redes sociais elaboradas por Burt (1992) e Granovetter (1973) para estudar a inclusão nas redes intraorganizacionais, estudo que apontou a “importância da intermediação para a emergência de líderes e a necessidade de intervenção na rede para que ela se torne aberta (incluindo o rodízio de indivíduos em projetos e outras estruturas flexíveis)”.

Inocêncio e De Vivo (2011) se propuseram analisar a eficácia da ação em rede no programa Farmácia Popular. Apesar da multiplicidade de conceitos utilizados, para os autores, o programa “trata os seus agentes como atores sociais organizados em rede”. Os autores concluíram que a parceria público-privada foi benéfica ao programa por aumentar seus pontos de atendimento. Dentro desse cenário o programa se mostra eficaz, mas ainda é limitado em sua atuação.

Frey (2007, p. 139) aproxima a ideia de redes e de governança e, para ele,

[...] a governança baseada em redes de atores pode ser vista como uma possibilidade de restaurar a legitimidade do sistema político pela criação de novos canais de participação e parcerias, contribuindo para novas formas democráticas de interação público-privada.

Em seu trabalho, pesquisa as experiências de três cidades brasileiras e percebe a presença simultânea de características dos “modelos de gestão gerencial, focado na

participação comunitária, e de gestão participativa, direcionada à governança ampliada” (FREY, 2007, p. 147).

Lehmkuhl e outros (2005) tiveram como objetivo investigar as implicações da estrutura em rede no aprimoramento do Planejamento e Controle da Produção – PCP. Para isso, fizeram uso de referências como Cardoso (2002) e Nohria apud Lopes e Moraes (2000). Citaram Hatch apud Lopes e Moraes (2000), que assinala que as redes se constituem em uma forma organizacional em que a comunicação vertical e o controle dos relacionamentos são, no todo ou em parte, substituídos por relações laterais.

#### 2.1.1.2 Redes empresariais ou interorganizacionais

Um outro grupo optou por estudar as “redes empresariais” e as “redes intraorganizacionais”, termos considerados aqui no mesmo grupo de ideias, em vista da semelhança entre os conceitos utilizados pelos autores e de tomar como unidade analítica as organizações, e não mais os indivíduos, como os autores da seção anterior.

##### 2.1.1.2.1 *Redes Empresariais*

Azevedo e outros (2013), Nogueira Neto e Sacomano (2010), Mazzali, Souza e Bacic (2009), Bichara e Fadul (2007), Dutra e Sauaia (2007), Paula e Corrêa (2006) e Villela (2005) elegeram a expressão “rede de empresas”. Zago e outros (2007) apresentaram por meio das ideias de Bernardi (2003) que as redes associativas também podem ser chamadas de redes de empresas, e por isso, estão inclusos no grupo de autores que pesquisaram redes empresariais. Sabbadini e Villavicencio (2006) indicaram que a organização pesquisada se assemelha ao modelo toyotista de empresa-rede, e assim também formam este conjunto de estudos.

Azevedo e outros (2013) apresentam ideias de Jarillo (1988), Balestrin e Vagas, (2004) e Casarotto e Pires (2001) para conceituar as redes de empresas. Esse

enfoque é dado ao estudo pois, segundo os autores, o conceito de Arranjo Produtivo Local (APL) está intensamente ligado ao de redes de empresas. No trabalho, Azevedo e outros concluem que a troca de informações entre os integrantes do APL estudado, ainda que exista, não é uma prioridade para a direção nem para as empresas da rede.

Nogueira Neto e Sacomano (2010, p. 203) investigaram o fluxo de informações em uma cadeia de suprimentos. Essa cadeia pode ser entendida como uma “rede de empresas envolvidas na oferta de produtos e serviços ao cliente final” (LAMBERT et al., 2008) e, por sua vez, identificaram entre os elos da cadeia a fragmentação do fluxo de informações e visões divergentes sobre as decisões compartilhadas.

Mazzali, Souza e Bacic (2009, p. 59) tiveram como objetivo realizar uma revisão da literatura para debater a coordenação de redes de empresas sob o ponto de vista do controle hierárquico da aprendizagem interorganizacional. Para os autores,

[...] as articulações entre empresas levam à constituição de redes assentadas em um conjunto de estratégias que redefinem dinamicamente a forma e o conteúdo das relações.

Bichara e Fadul (2007) objetivaram avaliar a semelhança da organização estudada com o modelo das organizações em rede. Utilizaram uma variedade de conceitos e autores para definir esse modelo organizacional: Castells (1999), Podolny e Page (1998), Gleglie e Dini (1999), Grandori e Soda (1995) e Thorelli (1986). Concluíram que no caso apresentado a rede é importante do ponto de vista das negociações, mas por ser incompleta em relação ao modelo de organizações em rede, não é capaz de aproveitar todos os benefícios desse modelo, colocando em risco sua continuidade.

Para Dutra e Savaia (2007, p. 320)

[...] intrínsecos ao conceito das redes empresariais, estão os nós ou conexões interdependentes de recursos, pessoas ou empresas. Relativamente a este conceito, dentro da cadeia produtiva empresarial, estão seus “elos”, elementos fundamentais em pontos críticos para as finalidades do negócio, que podem ser os clientes, fornecedores, investidores ou acionistas, instituições de pesquisa e desenvolvimento, organizações governamentais e outros atores.

Os autores pesquisaram em um laboratório de gestão empresarial as potenciais ações em rede entre as empresas e as vantagens consequentes dos elos na cadeia

produtiva. Perceberam mais alianças entre empresas voltadas a interesses intermediários do que entre empresas voltadas a interesses finais.

Paula e Corrêa (2006, p. 58) consideraram que “uma aliança estratégica na forma de rede ocorre quando duas ou mais organizações decidem conjugar esforços para perseguir um objetivo estratégico comum”, ideia proposta por Aaker (1995). Na pesquisa, verificaram que a criação de uma rede pode resultar em um diferencial competitivo, já que essa estrutura possui características que incentivam o desenvolvimento de todos os integrantes da rede.

Villela (2005) entende que, de acordo com Britto (2002), “os elementos estruturantes de uma rede são os nós (organizações ou atividades), as ligações (relacionamento entre organizações), os fluxos (de bens e informações) e as posições (estrutura de divisão do trabalho)”. Em sua pesquisa percebeu que as micro e pequenas empresas tendem a ser mais fechadas à proposta de agrupamento que as grandes empresas.

Zago e outros (2007, p. 58) apresentaram por meio das ideias de Bernardi (2003) que as redes associativas também podem ser chamadas de redes de empresas. A rede de empresas, por sua vez, “é uma forma de agrupamento de empresas destinada a favorecer a atividade de cada uma delas, sem que essas tenham vínculo financeiro, uma vez que tais, complementam-se”, conceito de Ribault, Martinet e Lebidois (1995). Os autores perceberam que os pequenos e médios supermercados estudados, ao atuarem em rede, agregaram valor às diferentes atividades efetuadas ao longo da cadeia.

Sabbadini e Villavicencio (2006) identificaram e caracterizaram a estrutura e as interações entre os participantes de uma organização industrial. Em seu referencial indicaram que a organização se assemelha ao modelo toyotista de empresa-rede. Nesse modelo, segundo Gurisatti (1999),

[...] ficam nas mãos de um único líder as funções de planejamento e relacionamento como mercado, havendo, entretanto, uma descentralização da produção e a formação de uma rede de fornecimento da subordinada a esse líder. Os fornecedores possuem certo grau de participação, de natureza técnica, e uma distribuição parcial dos lucros (GURISATTI apud SABBADINI; VILLAVIVENCIO, 2006, p. 120).

### 2.1.1.2.2 *Redes interorganizacionais*

Xavier Filho (2015), Silva, Feitosa e Aguiar (2012), Feldhaus, Pereira e Morais Neto (2012), Dalmoro e Wittmann (2011), Araújo e Ichikawa (2011), Oliveira e Cândido (2009) e Tureta, Paço e Cunha (2008) estudaram as “redes interorganizacionais”. Neste grupo de pesquisas também se inserem as de: Oliveira e Gonçalves (2014), que utilizaram o termo “aglomerado territorial”, por considerarem mais apropriado ao objeto de pesquisa; Maciel, Reinert e Camargo (2011), sobre “redes estratégicas”, termo que segundo os autores evidencia uma característica forte das redes interorganizacionais; de Oliveria e Rocha (2010), que abordaram as organizações hospitalares conectadas em rede, aqui entendidas como uma rede interorganizacional; e de Pino e Pino (2008) que realizaram uma pesquisa exploratória que buscou analisar a “sinergia de firmas”.

Xavier Filho (2015, p. 166) apresentou ideias de Podolny e Page (1998) e New e Mitropoulos (1995) e, segundo os últimos, redes são um “bloco de empresas que interagem para atingir vantagem competitiva”. O autor buscou descrever as razões que levam dirigentes de empresas a desistirem da participação em redes interorganizacionais e concluiu que o choque ou conflito cultural entre os participantes é o motivo principal das desistências.

Silva, Feitosa e Aguiar (2012, p. 212) utilizaram o conceito de Britto (2008), no qual, segundo os atores, as redes interorganizacionais são observadas de um ponto de vista crítico sobre a

[...] divisão artificial entre o agente econômico e o ambiente externo no qual este se insere, baseando-se em uma perspectiva de análise que ressalta a dimensão social das relações entre as firmas e seus possíveis desdobramentos sobre a conformação institucional.

Na pesquisa, concluíram que os atores do Arranjo Produtivo Local estudado acreditam na parceria entre empresas como impulsionador da inovação na rede. Além disso, perceberam que apenas uma minoria consegue aproveitar os benefícios do ambiente da rede.

Feldhaus, Pereira e Morais Neto (2012, p. 139) citam Nohria (1992) e Peci (1999) para afirmarem que “qualquer organização pode ser entendida e analisada como

uma rede de relação, tanto intraorganizacionais com interorganizacionais”. Em sua pesquisa, os autores formularam um modelo de desenvolvimento de estratégias, a fim de alinhar um grupo de empresas juniores associadas em torno de referenciais estratégicos compartilhados.

Dalmoro e Wittmann (2011) basearam-se em Human e Provan (1997) para conceituar que

[...] redes são grupos intencionalmente formados de pequenas e médias empresas que são geograficamente próximas, operam dentro da mesma indústria, empreendem interações diretas entre si visando à ampliação das ações internacionais e contam com o auxílio de entidades setoriais (DALMORO; WITTMANN, 2011, p. 234).

Os autores estudaram a associação de empresas a fim de atingirem mercados internacionais e observaram que a rede favorece a superação de barreiras internacionais, principalmente para empresas de menor porte.

Araújo e Ichikawa (2011) entendem que o termo rede pode significar as relações interorganizacionais, a cooperação entre organizações ou indivíduos ou a execução de tarefas comuns com objetivos convergentes. Os autores pesquisaram representações sociais de grupos integrantes de uma rede para agricultura familiar e perceberam que apesar de a estrutura permitir e encorajar a alteridade, essa qualidade não pode ser observada.

Oliveira e Cândido (2009, p. 6) entendem que uma rede interorganizacional é

[...] uma estrutura organizacional na qual podem participar empresas, que devido a limitações de ordem dimensional, estrutural ou financeira não podem assegurar as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento, formando uma estrutura celular não rigorosa e composta de atividades de valor agregado que, constantemente, introduzem novos materiais e elementos.

O conceito foi defendido por Cândido (2001) em sua tese de doutorado. O trabalho apresenta os benefícios para os integrantes da rede pesquisada, assim como a importância da utilização dessa perspectiva.

Para Tureta, Paço e Cunha (2008) redes são “sistemas criadores de valores para organizações que buscam complementariedade de recursos, através de um relacionamento mutuamente benéfico e permeado pela confiança entre os membros do arranjo”, conceito de Child e McGrath (apud TURETA; PAÇO; CUNHA, 2008, p. 6). Os autores buscaram entender as diversas fases do processo de emergência de

uma rede interorganizacional e observaram, por exemplo, que o agrupamento das pequenas e médias empresas em questão, ocorreu, primeiramente, apenas com o interesse de sobreviverem no mercado. Com a posterior profissionalização da rede, as empresas conquistaram benefícios que dificilmente teriam caso ainda atuassem de forma isolada.

Oliveira e Gonçalves (2014) citam e referenciam vários conceitos e terminologias de redes organizacionais, mas elegem para sua pesquisa a de aglomerados territoriais, “devido ao fato de sua principal característica considerar inúmeras empresas, do mesmo setor ou de setores afins, em uma mesma localidade geográfica”, segundo Petrocchi (2002) e Lastres e Cassiolato (2005), citados por Oliveira e Gonçalves (2014, p. 236). Ao estudarem um aglomerado turístico, os autores averiguaram que a intenção cooperativa é maior que a prática, e relacionaram esse fato à existência de um subgrupo predominante formado pelas empresas com mais recursos.

Maciel, Reinert e Camargo (2011, p. 185) apresentam a ideia de redes estratégicas citando Jarillo (2008), segundo o qual a

[...] ação voltada para a formação de redes interorganizacionais é uma prática estratégica, uma atividade orientada ao resultado organizacional. Dessa maneira, a expressão rede estratégica parece adequada, na medida em que ressalta a intencionalidade prática do empreendedor ou estrategista em delinear um arranjo organizacional mais eficiente e competitivo em determinado mercado.

Os autores estudaram a confiança como possível atenuadora de conflitos e constataram que no caso pesquisado os lojistas de um shopping center confiam na preocupação da rede com seu bem-estar, diminuindo a chance de conflitos.

Oliveira e Rocha (2010) pesquisaram se o desenvolvimento de aptidões estratégicas era relacionado à atuação em rede. Para isso, estudaram casos de hospitais conectados e não conectados a uma rede central de regulação. Os autores citam Mendes (2001), que define os pontos de atenção à saúde como nós das redes e a atenção primária como o centro de comunicação da rede, sendo, para ele, a rede assistencial de saúde uma organização horizontal. Os autores concluíram que há produção e difusão de conhecimento nos dois grupos de hospitais, mas que o grupo que atua em rede compareceu mais a essas práticas, e sugerem que a ação em rede pode ser um diferencial no aprimoramento de aptidões estratégicas.

Pino e Pino (2008, p. 262) realizaram uma pesquisa exploratória com três vertentes: a primeira buscou analisar a sinergia de firmas que participam de pequenos conglomerados; na segunda, propôs uma discussão sobre a existência de uma nova cultura de relacionamentos entre firmas; e, por último, buscou analisar o papel dos agentes na relação entre as firmas. Os autores constatarem que “quando o modelo do sistema organizacional em rede é elaborado em função de uma visão compartilhada, este somente traz resultados positivos”.

### 2.1.1.3 Redes: a cooperação como elemento central

Na abordagem das “redes de cooperação”, dois trabalhos apresentaram um conceito desenvolvido propriamente para redes de cooperação (WEGNER et al., 2016; ALVES et al., 2013) e outro utilizou conceitos mais genéricos sobre “redes” (SILVA; MARTINS; CKAGNAZAROFF, 2013). Wegner e Padula (2010) utilizaram diversos conceitos relacionados à rede, mas pesquisaram a cooperação em redes horizontais de empresas.

Wegner e outros (2016, p. 84) analisam as redes de cooperação com o conceito de Verschoore e Balestrin (2008), em que são “organizações compostas por um grupo de empresas com objetivos comuns, formalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência”. A pesquisa objetivou comparar empresas individuais, redes de cooperação e franquias, estabelecendo que nos casos estudados as franquias obtiveram melhores índices de desempenho.

Alves e outros (2013) utilizaram o mesmo conceito que Wegner e outros (2016), e caracterizaram as ações estratégicas das micro e pequenas empresas pertencentes ao Mercado Municipal de Belo Horizonte: ainda são emergentes e influenciadas pela tradição da rede, além de carecerem de processo formal. Além disso, constatarem que é insignificante a atuação dos cooperados nas decisões da rede.

Silva, Martins e Ckagnazaroff (2013, p. 253) citam De Sordi e outros (2009) que “afirmam que a essência de uma rede é o fenômeno da ‘coopetição’, ou seja, cooperação e competição entre empresas. Os elementos fundamentais da rede são

os atores e as relações que são estabelecidas entre eles”. Os autores tiveram por objetivo elencar vantagens da rede de cooperação formada pelo grupo de planejamento organizacional dos tribunais de contas e concluíram que essa forma de trabalho foi responsável por vantagens como o desenvolvimento de mecanismos de gestão e até mesmo a economia.

Wegner e Padula (2010, p. 222) pesquisaram a cooperação em redes horizontais na Alemanha e as tendências para a organização e a gestão dessas redes. Os autores citam os alemães Zentes, Morschett e Neidhart (2003), que por sistemas de cooperação horizontal entendem

[...] as formas de cooperação em que empresas legalmente independentes, de um mesmo setor de atividade, muitas vezes atuais ou potenciais concorrentes, atuam coletivamente com o objetivo de reforçar sua posição competitiva em relação a seus concorrentes ou em relação a elos anteriores ou posteriores da cadeia.

#### 2.1.1.4 Outras perspectivas

Além dos aspectos das organizações em rede anteriormente apresentados, este estado da arte ainda identificou o estudo de Mineiro e outros (2016), que aborda as redes organizacionais com foco na inovação, e a pesquisa de Peci (1999), que apresenta um panorama da emergência das organizações em rede.

Mineiro e outros (2016, p. 47) trazem de Küppers e Pyka (2002) o conceito de redes de inovação. Segundo eles, essas estruturas “ligam o conhecimento diverso de produtores, fornecedores e usuários localizados em diferentes organizações a fim de facilitar a rápida troca de informação e tomada de decisão” e, além disso, “as redes de inovação são uma nova forma de organização para produção de conhecimento por meio da colaboração e inovação”. Os autores discutem a relevância da atuação em redes de inovação para o desenvolvimento regional e como fruto da pesquisa apresentam as interfaces criadas para os agentes de inovação municipais e as interações que são realizadas por meio desse ambiente.

Peci (1999) traz em seu artigo um estudo sobre a emergência das organizações em rede. A autora apresenta a contextualização do tema, incluindo conceitos das formas

tradicionais de organização e razões para a mudança do modelo organizacional. Depois, debate a perspectiva de redes e fala sobre a administração dessas organizações. Por fim, faz um resumo das principais ideias da pesquisa sobre a proliferação das redes organizacionais.

### **2.1.2 Posicionamento teórico**

Pode-se perceber que o termo rede assume diferentes significados, sendo fundamental, neste ponto do trabalho, indicar o posicionamento teórico adotado. Primeiramente, considera-se que a organização estudada se encontra em um contexto social, econômico e tecnológico descrito por Castells (1999). Isso significa dizer que está inserida em uma sociedade que se configura como uma rede, levando em consideração as implicações da revolução tecnológica do final do século XX (paradigma na tecnologia da informação), da economia informacional, global e em rede. Além disso, leva em consideração a ideia do mesmo autor de que o conceito de rede pode ser aplicado nas mais variadas organizações e estruturas sociais.

Assume-se, também, conforme proposto por Nohria (1992) e Ramos (2011), a ideia de que toda organização é uma rede, ainda que não seja formalmente configurada como tal.

Assim, a rede foi tomada como uma lente (ou chave interpretativa) para analisar tanto configurações organizacionais como relações sociais. Isso permitiu enxergar não somente as relações previstas pela estrutura organizacional, como também aquelas que se estabeleceram entre os diferentes atores sociais (nós da rede).

## **2.2 O CONTEXTO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

As organizações passaram a desenvolver um trabalho mais complexo e a ter maior quantidade de postos de trabalho a partir da Revolução Industrial. A necessidade de desenvolver formas de gerenciamento e controle do trabalho e dos trabalhadores fez surgir o modelo de estrutura organizacional denominada tradicional. Esse modelo foi

estruturado a fim de atingir maior nível de eficiência e tem como características a hierarquia, o controle e a centralização das tomadas de decisão, além de funcionar com base em tarefas especializadas, regras e sistemas formais de troca de informações (DAFT, 2008).

Daft (2008) aponta que nesse mesmo período surgiram os organogramas, desenhos capazes de refletir as estruturas organizacionais, compostas pelas relações formais de subordinação, pelo agrupamento de indivíduos em departamentos, e pelos sistemas de comunicação e integração entre esses departamentos.

Nos organogramas, os componentes das estruturas organizacionais são representados por conexões verticais e horizontais. As conexões verticais representam controle, centralização das decisões e submissões hierárquicas, já as conexões horizontais representam aprendizagem, descentralização de decisões e integração. A tensão gerada por essas conexões caracteriza os vários modelos de estruturas que surgiram ao longo do tempo (DAFT, 2008).

Como exemplo de organizações verticais, pode-se citar: a estrutura funcional, que agrupa em um mesmo departamento pessoas com as mesmas formações ou funções; a estrutura divisional, que é organizada em torno dos resultados da organização; e a geográfica, que é agrupada de acordo com as demandas regionais. Esse grupo é caracterizado pelo controle, hierarquia e centralização das decisões. Já a estrutura de processos é exemplo de organização horizontal, uma vez que organiza os funcionários em torno de tarefas e atividades relacionadas a alguma entrega, e por fomentar a aprendizagem, a integração e a tomada de decisão (DAFT, 2008).

### 2.3 A REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA E O SURGIMENTO DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS EM REDE

A revolução da tecnologia da informação é dominada pelo surgimento de tecnologias mais flexíveis e poderosas. Nesse novo paradigma tecnológico, a própria informação

é o produto do processo de produção, ou seja, as novas indústrias de tecnologia da informação produzem dispositivos de processamento de informações ou realizam o próprio processamento das informações. A abrangência, a disposição em forma de rede e a complexidade são as principais características desse novo paradigma tecnológico (CASTELLS, 1999).

É nesse contexto que emerge na quarta parte do século XX uma nova economia, que Castells (1999) chama de informacional, global e em rede, para identificar suas características fundamentais:

- **Informacional:** a habilidade que os integrantes da rede tem de gerar, processar e aplicar com eficiência a informação baseada em conhecimentos oriundos de diversas fontes é, em geral, o fator que estabelece a produção e a competição nessa nova economia;
- **Global:** seja diretamente, ou por meio de uma rede de contatos e interações entre agentes econômicos, as atividades produtivas primordiais, o consumo e a circulação estão agora dispostos em escala global;
- **Rede:** no novo contexto histórico a capacidade de produção é constituída e a concorrência é produzida em uma rede de interações entre redes empresariais de abrangência global.

Aliada à revolução tecnológica essa nova economia se torna interdependente, com múltiplas organizações, regiões e nações que dependem umas das outras, e desenvolve cada vez mais a capacidade de criar um círculo virtuoso: aplica o seu progresso em tecnologia, conhecimentos e administração na própria tecnologia, conhecimentos e administração. Dessa forma é possível transformar drasticamente processos e organizações, razão pela qual a configuração topológica de rede pode ser aplicada em qualquer processo ou organização (CASTELLS, 1999).

O termo topologia, utilizado por Castells para caracterizar a configuração das redes, foi apropriado da matemática, como visto anteriormente, e isso significa dizer que para as redes organizacionais, sua distribuição ou configuração topológica é a maneira pela qual ela se apresenta fisicamente, ou seja, como os seus nós estão dispostos.

A emergência das organizações em rede pode ser explicada de acordo com o pensamento contingencial: a estrutura organizacional se modifica como forma de adaptação ao ambiente no qual a empresa está inserida. Desse ponto de vista, observa-se uma série de fatores (PECI, 1999):

- A globalização e as novas tecnologias elevam o nível de competição no mercado;
- As oscilações rápidas e imprevisíveis nas preferências do consumidor passam a determinar a um número sempre maior de indústrias um alto grau de dúvida quanto à demanda;
- Os constantes processos de inovação passam a ser essenciais às organizações, que não conseguem manter esse ritmo atuando de forma isolada, e por isso, é preciso que destinem seus esforços apenas às suas atividades-fim e estabeleçam alianças para dar vazão a outros produtos, serviços e processos.

Dessa forma, as estruturas organizacionais são reinventadas a fim de combater a insegurança fruto da rápida mudança nos ambientes econômico, institucional e tecnológico da empresa. A empresa de hierarquia vertical e a pequena empresa que funciona de modo isolado não conseguem sobreviver nesse ambiente de metamorfose, criando assim a oportunidade da proliferação de estruturas mais flexíveis, como as redes (PECI, 1999).

## 2.4 AS ORGANIZAÇÕES EM REDE

### 2.4.1 Redes interorganizacionais

A organização em rede pode ser entendida como aquela que transfere algumas de suas funções para outras organizações que possam fazê-las com mais eficiência, melhor, e até mesmo com custo mais baixo. Esse processo é feito por meio da terceirização e diminui o controle que a organização tem dessas atividades (MOTTA; VASCONCELOS, 2006; DAFT, 2008).

Segundo Motta e Vasconcelos (2006), a disposição em redes implica o relacionamento entre diversas organizações que dispensa a formalidade, o custo e a rigidez das hierarquias. Nessa configuração as relações interpessoais, os acordos e contratos ganham espaço na coordenação de atividades.

Ainda, a disseminação das redes faz com que o seu crescimento se torne abrupto, assim como os benefícios de pertencer à rede, que crescem na mesma intensidade devido ao maior número de conexões. Enquanto isso, o crescimento do custo é lento comparado ao das redes: o crescimento da rede é exponencial enquanto o do custo é linear. Ademais, o engrandecimento da rede aumenta o risco de estar ausente nela pois dificulta-se o alcance de elementos fora da rede (CASTELLS, 1999).

#### **2.4.2 Redes intraorganizacionais ou organizações em forma de rede**

No entanto, de acordo com Nohria (1992), além do ambiente poder ser considerado uma rede formada por organizações interconectadas entre si, também deve-se considerar e analisar todas as organizações como redes sociais.

Ramos (2011) compartilha do entendimento de que redes são compostas por nós e relacionamentos, e que assim também são as organizações que se estruturam dessa forma. Para o autor, é inevitável que qualquer organização possua redes, ainda que essas sejam enfraquecidas pela hierarquia tradicional.

Entre as características dessas organizações, Gerstein (1994) aponta que a hierarquia não é usada como o principal meio de comunicação e o contato é iniciado entre as pessoas e grupos que precisam trabalhar juntos, e bens, conhecimentos e competências são distribuídos em diversas localizações. Além disso, é preciso dedicar-se à melhoria da rede, o que demanda tempo e não acontece a menos que se construa um grupo complexo de relações entre as pessoas.

Ramos (2011) caracteriza a organização em rede pela participação, flexibilidade e capacidade de mudança e adaptação. Castells (1999) corrobora essa afirmação ao dizer que a flexibilidade é um fundamento do paradigma da tecnologia da informação, e isso faz com que não só processos possam ser modificados, mas que

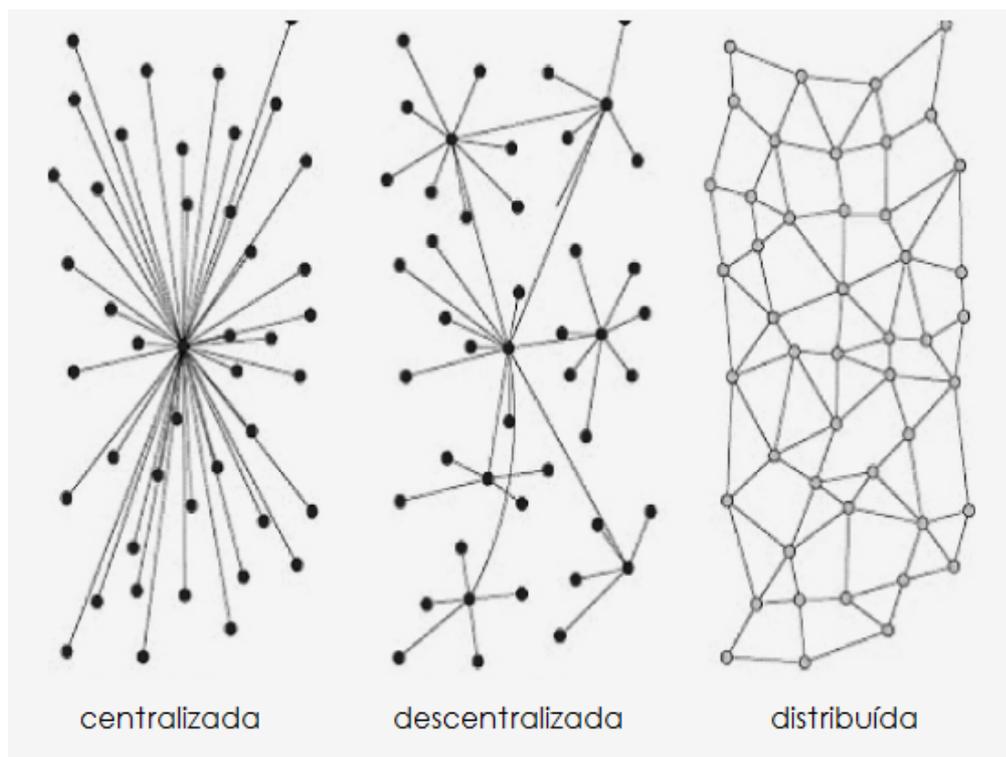
a própria organização esteja passível de alterações, incluindo as mais substanciais, que ocorrem com a reorganização de seus elementos.

Paul Baran citado por Ramos (2011) descreveu três tipos de estruturas em rede de acordo com a forma com que seus nós estão conectados:

- Redes centralizadas: nessa estrutura existe um nó central que intermedeia a comunicação entre os nós periféricos, ou seja, os nós periféricos não se comunicam diretamente entre si;
- Redes descentralizadas: pode ser entendida como um conjunto de redes centralizadas, em que os nós centrais de cada uma delas estão conectados por um nó ainda mais central. Nessa estrutura a comunicação entre os nós periféricos não depende somente do nó central, mas da interação entre os nós centrais de todas as redes;
- Nós distribuídos: os nós estão dispostos de forma que estão todos conectados sem a existência de um nó central.

A Figura 1, a seguir, ilustra as estruturas descritas por Baran.

Figura 1 – Tipos de rede



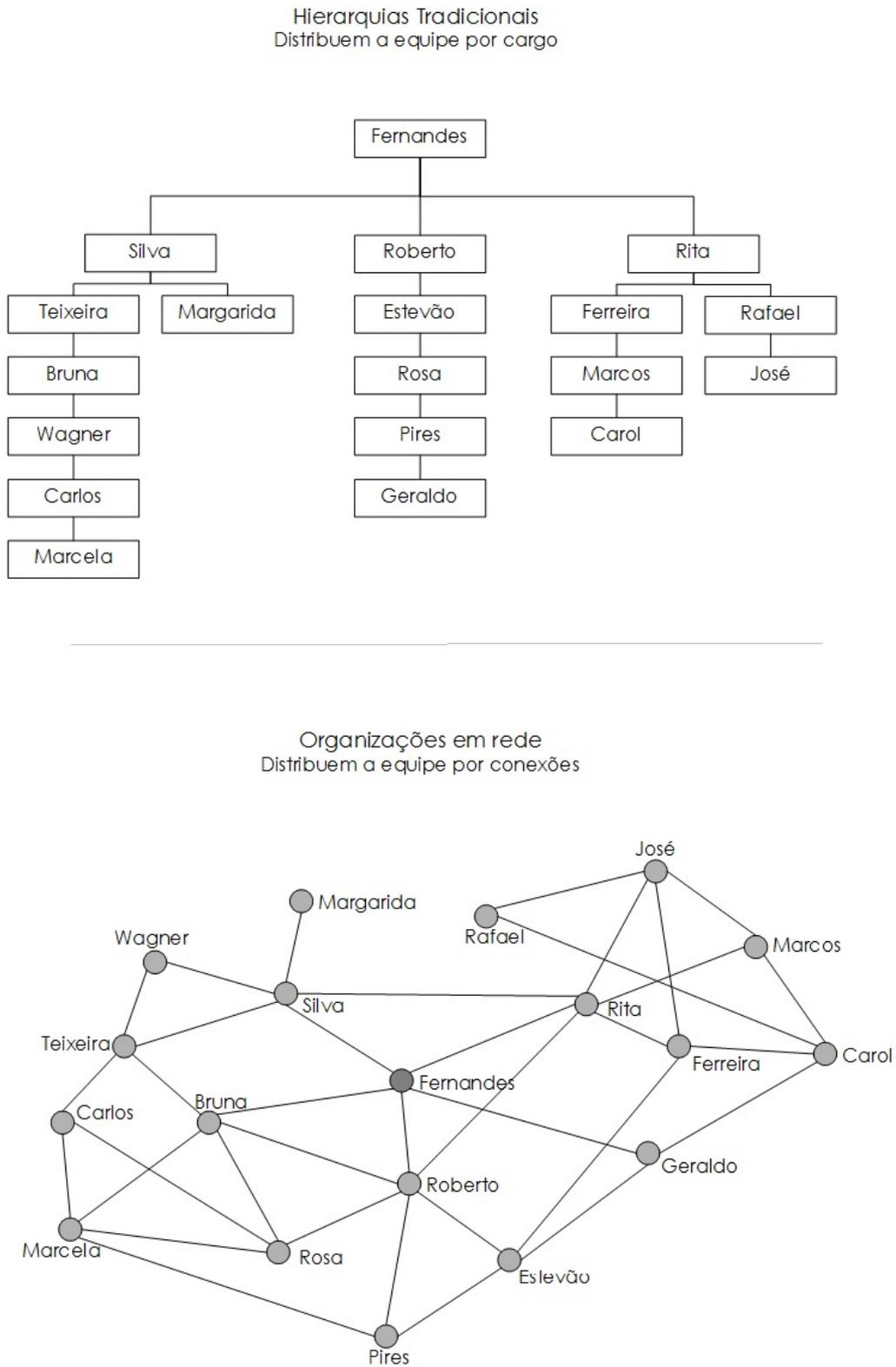
Fonte: adaptado de Ramos (2011)

Barabási (2002), citado por Ramos (2011), explica o que poderia acontecer com cada um desses tipos de rede caso um de seus nós fosse destruído:

- Centralizada: se o nó atingido for o nó central, a rede se desfaz;
- Descentralizada: pode ser considerada muito resistente quando ocorre um enfraquecimento ou o fim de um nó periférico. Porém, é vulnerável caso o problema ocorra em um dos nós centrais, que apresentam mais de uma conexão;
- Distribuída: os nós apresentam o mesmo potencial para serem resistentes ou vulneráveis e, por isso, a ameaça a um deles pode causar tantos problemas quanto se tivesse ocorrido aos outros.

Conforme demonstra a Figura 2, a seguir, Ramos (2011) diferencia as conexões existentes nas organizações tradicionais das organizações em rede: segundo o autor, nas tradicionais as conexões são físicas, e existem por meio do controle e da supervisão. Já nas em rede as conexões devem ser construídas entre as pessoas e equipes de trabalho, levando em consideração a missão, a visão e os valores da organização. Ramos ainda aponta que na rede as pessoas devem ser capazes de se desenvolver em todos os aspectos.

Figura 2 – Hierarquias tradicionais x Organizações em rede



Nas organizações tradicionais o movimento e o crescimento dos nós da rede são guiados por estruturas institucionais, criando limitações. Nessas organizações a criação de um novo nó, como uma equipe, por exemplo, é normalmente de difícil adequação à estrutura já existente anteriormente (RAMOS, 2011).

A estrutura tradicional é projetada para executar funções padronizadas, e sempre que é preciso realizar uma mudança, isso se torna um desafio que demanda esforço muito grande (RAMOS, 2011).

Segundo Ramos (2011), alterar a forma como uma atividade é realizada e como ela se enquadra no funcionamento da organização como um todo pode levar meses ou mesmo anos na maior parte das empresas. No setor público, a dificuldade de implementar essas mudanças é ainda maior.

Ramos (2011) aponta que as decisões nas organizações tradicionais são tomadas pelo “chefe”, no entanto, muitas vezes os chefes não têm informações vitais que outras pessoas na empresa têm.

Nos modelos organizacionais em rede propostos por Ramos (2011, p. 11) não há espaço para “pedir que as pessoas participem”. Para o autor, “tal como acontece com a delegação de tarefas, esta seria realmente uma espécie de caridade”, uma vez que na estrutura hierárquica é o gerente, ou chefe, que decide quem e quando participa, ou quem e o que faz, delegando tarefas.

Para ele, as pessoas devem estar efetivamente incluídas, já que é a atribuição delas que agregará valor ao que é entregue ao cliente e, por sua vez, trazer os *feedbacks* positivos. E se essa atribuição de cada um implica que a pessoa participe com efeito de atividades, então essa atividade deve ser deles e não cabe ao líder decidir se essa pessoa participa ou não dessa atividade (RAMOS, 2011).

### 3 COMUNICAÇÃO COM O PÚBLICO INTERNO

Uma organização não pode existir sem o conjunto de pessoas pela qual é formada e com as quais se relaciona e, por isso, possui uma variedade de públicos-alvo. Mas por ser o “corpo” e a “alma” de uma organização, o público interno é prioridade e a ele deve ser dispensado um cuidado singular quando o assunto é comunicação (MARTINUZZO, 2013).

A comunicação destinada ao público interno faz parte de uma atividade maior que pode ser chamada de comunicação organizacional e que está relacionada a todas as atividades de comunicação de uma organização.

#### 3.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Comunicação organizacional pode ser sinônimo de comunicação empresarial e até mesmo de comunicação institucional. No decorrer desta pesquisa, adota-se o termo comunicação organizacional, a fim de dispor de sua abrangência, que abarca a comunicação das organizações privadas, públicas e não governamentais (MARTINUZZO, 2013). A utilização desse termo representa que a comunicação invadiu outros espaços, ampliando seus objetivos e suas áreas de atuação (TORQUATO, 2015).

O conceito do termo comunicação organizacional pode ser melhor compreendido ao estudar-se separadamente cada uma das palavras. Para Martinuzzo (2013, p. 10) o termo comunicação pode ser entendido “[...] como a troca de informações com vistas à produção de sentido”. Já para Berlo (1960), citado por Torquato (2015, p. 65), “a comunicação é, sobretudo, um processo de influência”. Dessa afirmação Torquato conclui que a comunicação tem o objetivo de alterar ou influenciar comportamentos, e que então a comunicação seria um processo, e a informação, o produto desse processo.

Já para o termo organizações, Martinuzzo (2013, p. 11) define que são

[...] estruturas que agregam indivíduos em torno de um objetivo comum, mantendo relações dinâmicas interna e externamente (em relação a outras organizações), compondo uma sociabilidade específica no tecido social ampliado.

Para ele, (2013) a estrutura das organizações se constrói e se mantém por um grupo motivado a atingir um objetivo comum, que pode ser, entre vários, a disponibilização de algum serviço ou a fabricação de algum produto, por exemplo. Castells (1999, p. 209) entende que organizações são “sistemas específicos de meios voltados para a execução de objetivos específicos” certificando o conceito apresentado por Martinuzzo.

Dessa forma, Martinuzzo (2013, p. 12) conclui que

[comunicação organizacional é] a comunicação (intercâmbio de informações) feita no âmbito das organizações (interna e externamente) com os seus diversos públicos-alvo, visando-se à produção de significado (imagem/reputação organizacional).

Para Bueno (2013, p. 18) a comunicação organizacional pode ser entendida como um “conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse”, e ainda, que “dá conta de todo o processo de relacionamento da organização com os seus públicos de interesse, normalmente designados pela expressão *stakeholders*”.

Já para Torquato (2015, p. 65) a comunicação organizacional é um processo que “[...] objetiva provocar atitudes voluntárias por parte dos públicos para os quais a empresa se dirige”. E nesse sentido, o autor afirma que a meta final da comunicação organizacional é gerar consentimento. Segundo ele, resultados obtidos por estudos empíricos mostram que o objetivo dos profissionais de comunicação das organizações deve ser produzir aceitação. No entanto, quando a organização é regida por normas e burocracias, isso se torna um obstáculo ao engajamento e participação das pessoas e, ao mesmo tempo, às ações de comunicação.

Por fim, se organizações podem ser entendidas como um grupo de pessoas em busca de executar um objetivo específico, pergunta-se como a mobilização e a motivação deste grupo pode ser feita sem comunicação. Essa reflexão aponta para a conclusão que “[...] a comunicação está na origem de tudo, tendo em vista a

mobilização – a inicial e a continuada – em torno do objetivo comum, que é a principal característica de uma organização” (MARTINUZZO, 2013, p. 12).

### 3.2 A EMERGÊNCIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A emergência da comunicação organizacional e o surgimento da propaganda, do jornalismo empresarial e das relações-públicas são consequências diretas da Revolução Industrial, que, a partir do século XIX, trouxe novas relações trabalhistas e novos processos de produção, assim como um grande crescimento das empresas (KUNSCH, 2011).

Para os pesquisadores da área, o paradigma mecanicista predominou a comunicação organizacional, principalmente até 1980. Esse modelo acredita que tudo pode ser explicado a partir de leis mecânicas de causa e efeito e, por isso, analisa a comunicação do ponto de vista funcionalista, partindo do princípio de que a ação comunicacional tem um comportamento que pode ser medido e definido, além de ser passível de padronização. Para mais, despreza a contextualização da comunicação suprimindo análises sociais, políticas, econômicas, tecnológicas e organizacionais por estar concentrado apenas nas estruturas formais e informais e na prática em função dos resultados (KUNSCH, 2011). Dentro desse contexto, Bueno (2013) aponta que as funções de comunicação eram exercidas, em sua maior parte, por setores e pessoas sem nenhum vínculo de equipe de trabalho.

As mudanças provocadas na sociedade pela revolução tecnológica do final século XX também tiveram seu efeito na comunicação. A partir da década de 1990, os profissionais da área passaram a ser mais valorizados e a atuarem em favor da necessidade de interação estratégica das empresas com esse novo ambiente. Além disso, as empresas passaram a priorizar cuidados com a identidade e imagem organizacional (TORQUATO, 2015).

Assim, na primeira década do século XXI, tendo já se estabelecida a passagem de uma sociedade industrial para uma sociedade informacional, a atividade da comunicação passou a relacionar-se com a instabilidade, o imediatismo e a

conectividade e interatividade em tempo real ininterrupta, “com contornos, alcance e escalas jamais imaginados antes” (TORQUATO, 2015, p.112).

Portanto, vários fatores da atualidade cobram uma nova postura da comunicação e dos seus gestores:

[...] a incorporação das práticas modernas de governança corporativa, a valorização da responsabilidade socioambiental, a aceleração do tempo e a ampliação do espaço provocadas pelas novas tecnologias, assim como a emergência de questões planetárias, como a sustentabilidade e o inevitável embate entre a perspectiva global e as culturas locais [...] (BUENO, 2013, p. 11).

Mesmo assim, a lógica mecanicista de comunicação organizacional ainda é presente na maior parte das empresas brasileiras, e as organizações ainda estão longe de colocar em prática a incorporação e integração da comunicação, estando essa ideia presente muito mais no discurso do que nas atitudes (BUENO, 2013).

Além disso, existe entre os dirigentes das organizações uma tendência em considerar as atividades de comunicação de forma fragmentada. Para eles, ações isoladas – como um *press release*, um evento, ou uma campanha publicitária – têm o poder de criar uma boa imagem da organização, quando, na verdade, a eficiência e eficácia desses recursos depende de estarem integrados, a fim de preservar uma linguagem homogênea (TORQUATO, 2015).

Bueno (2013) afirma que o pensamento de comunicação organizacional das décadas anteriores não condiz com as novas exigências da contemporaneidade, sendo essencial que se liberte dessa velha filosofia de gestão, que controla, censura, e que a despeito do discurso, ainda não se tornou ética, transparente e nem democrática, erroneamente seguindo de encontro às ideias atuais que envolvem o debate e o diálogo.

Para ele, a comunicação organizacional precisa assumir novos contornos caso queira estabelecer-se realmente estratégica. E para isso, a área “está requerendo, há algum tempo, a eliminação das ‘caixinhas’ existentes nos organogramas – que servem apenas para legitimar hierarquias e relações de poder” (2013, p.12).

Apesar do exposto, Kunsch (2011) acredita que atualmente a comunicação organizacional tem recebido destaque tanto da área acadêmica quanto corporativa e, para que isso fosse possível, foi preciso um trabalho intensivo dos acadêmicos

que produziram uma nova gama de estudos e conhecimentos, além de alavancar o uso das atividades de comunicação no mercado profissional.

Bueno (2013, p. 11) corrobora essa visão quando também percebe um progresso, que ocorre passo a passo, uma vez que os executivos estão sendo afastados de suas zonas de conforto. Aos poucos estão forçadamente revendo conceitos e sendo obrigados a “[...] desenvolver metodologias de avaliação de seus trabalhos e, sobretudo, a reposicionar valores e estratégias para compatibilizar os interesses das organizações com os das comunidades em que elas se inserem”.

Para o autor é bom que, desde então, diversas mudanças tenham levado a democratização ao encontro da comunicação organizacional no Brasil, e que de uma atividade dispersa, com setores e profissionais que trabalhavam de forma independente, a comunicação organizacional esteja crescendo para o desenvolvimento de ações integradas para o relacionamento com os seus públicos-alvo.

Mesmo que em várias organizações a comunicação não seja vista como prioritária é preciso entender que essa área está tão fortemente relacionada à gestão que seria impossível separar uma da outra. Não existe uma comunicação realmente estratégica se esses vínculos não forem reconhecidos e respeitados (BUENO, 2013).

Para Torquato (2015, p. 19), na “[...] sociedade informacional, a comunicação deixa de ser considerada definitivamente uma despesa para se inserir no rol dos investimentos indispensáveis à sobrevivência e ao crescimento das organizações”.

No Brasil, as instituições públicas ainda precisam dar atenção à comunicação a fim de cumprir a Lei da Transparência (12.527/2011), que tem por objetivo assegurar ao cidadão o acesso às informações sobre os órgãos públicos e autarquias da União, dos estados, dos municípios e do Distrito Federal. Porém, a comunicação na administração pública brasileira sofre pela acomodação, pela burocracia e por ter estruturas obsoletas.

Seu desafio está em fazê-las se aproximar da sociedade. E para se adaptar aos novos tempos é preciso desde a reestruturação física dos espaços e ambientes à reorientação dos seus quadros humanos, com treinamento, adoção de novos procedimentos, formatação de canais diretos e indiretos de contato com o público, de comunicação e informação, ou seja, da

instituição de uma verdadeira cultura da transparência (TORQUATO, 2015, p. 190).

### 3.3 A COMUNICAÇÃO EM POSIÇÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações costumam cometer o erro de acionar a comunicação apenas quando os problemas já evoluíram para crises, ou seja, para reparar erros, amenizar enfrentamentos e salvar a imagem da instituição, mas quando pouco se pode fazer a respeito. Para corrigir esse equívoco é preciso incluir os comunicadores em todos os processos estratégicos, a fim de que eles possam agregar conhecimentos que colaborarão na contenção e enfrentamento das crises, favorecendo a preservação da reputação institucional. Para Martinuzzo, (2013, p.23) “[...] mais que comunicar decisões, a comunicação organizacional deve ajudar a construir decisões – estrategicamente”.

Em situações realmente desafiantes é que se pode observar uma ação estratégica: ela ocorre quando o profissional é capaz, por suas habilidades e condições de trabalho, de avaliar as melhores opções para o assessorado levando em conta todos os fatores que sustentam a organização e também os seus recursos de comunicação interna e externa (MARTINUZZO, 2013).

Martinuzzo (2013, p.23) ainda defende que a opinião dos comunicadores não deve ser consultada ou levada em consideração apenas quando o assunto se refere à área, implicando isso uma posição adequada para os setores de comunicação nos organogramas institucionais. Ainda segundo o autor, a identidade – formada pelo grupo de fundamentos concretos da instituição – ademais de ser organizada e fomentada pela comunicação, também é base da imagem e reputação organizacional, razão pela qual tudo diz respeito à comunicação.

Muitas vezes as organizações responsabilizam apenas o setor de comunicação, ou mesmo um único profissional da área, por toda a ação de comunicação interna. Nesses casos a organização parece entender que a relação complexa que existe entre ela e seus públicos internos pode ser administrada por uma pequena equipe, com a ideia de que essa tarefa corresponde apenas aos profissionais de

comunicação. Mas, na verdade, a comunicação é uma ação realizada por todos na organização e que está demarcada pelos relacionamentos fortes e duradouros com os públicos-alvo e dos públicos entre si (BUENO, 2013).

Bueno (2013) argumenta que os comunicadores, ainda que muito experientes e capacitados, não conseguem estar em vários lugares ao mesmo tempo. E, dessa forma, afirma que a comunicação não pode ser responsabilidade exclusiva do setor ou profissional de comunicação. E para o autor isso quer dizer “que uma organização necessita mais do que apenas profissionais de comunicação competentes ou de caixinhas no organograma. Ela precisa construir uma cultura de comunicação” (BUENO, 2013, p.31).

Para Martinuzzo (2013) assim é possível estabelecer que toda organização se comunica, ainda que essa ação não seja de forma profissional ou estratégica. A novidade está na profissionalização da comunicação, que está deixando no passado o amadorismo, hoje característico de organizações que já tiveram o seu fim ou que estão bem próximas dele. Isso porque, atualmente, manter-se ativo e competitivo depende de manter-se em comunicação. Dessa forma, não há organização se inaugure com tendência ao sucesso ou que se mantenha no topo por um longo tempo sem uma comunicação profissionalizada.

A forma que se dá ao organograma fica a cargo de cada organização, mas é indispensável levar em consideração que a dinâmica da comunicação está relacionada ao seu papel de mediação, controle e integração. Essas funções justificam a necessidade da estrutura de comunicação não se encontrar subordinada a interesses políticos nem sujeita às pressões do meio ambiente. O “seu escopo, mais do que o de todos os setores organizacionais, tem como parâmetro fundamental o ajustamento das partes com a finalidade do equilíbrio” (TORQUATO, 2015, p.108).

De qualquer maneira, é essencial que a estrutura de comunicação esteja posicionada nas regiões organizacionais onde se concentra o poder de decisão, ou que esteja vinculada a estas, em especial ao cargo mais alto (MARTINUZZO, 2013; TORQUATO, 2015).

Ainda é preciso notar que a “comunicação dá vigor e consistência às grandes

estratégias de planejamento, necessárias para a sobrevivência, expansão e diversificação empresariais”, e que por isso deve fazer parte do planejamento estratégico das organizações (TORQUATO, 2015, p.105).

### 3.4 COMUNICAÇÃO INTERNA

A literatura sobre comunicação interna aborda principalmente dois pontos de vista que se complementam: um deles discute a comunicação feita para atingir e interagir com esses públicos, e outro, a importância de compreender toda a organização como responsável pela sua comunicação.

Para comunicar-se com esse público é preciso esclarecer que ele não é homogêneo, sendo importante observar as peculiaridades dos diversos grupos que o compõe (MARTINUZZO, 2013).

Outra questão importante é que as publicações de comunicação interna não devem ser orientadas apenas do topo para a base da organização. Na verdade, devem ser planejadas e desenvolvidas formas de comunicação que transitem em todos os fluxos existentes na organização – descendente, ascendente, horizontal e em rede. Essa é uma solução pra obstáculos oriundos da burocracia, porque é capaz de estabelecer ligações informais entre os funcionários e o estreitamento das relações humanas (TORQUATO, 2015).

O benefício da boa comunicação com esse público vai além. Os materiais voltados a esse grupo são capazes de produzir sensações de bem-estar que provoquem melhorias no ambiente de trabalho e conseqüente melhor desempenho dos trabalhadores, como um instrumento de estímulo funcional. Esse mesmo veículo pode também contribuir para disseminar algum ideal que a organização valorize, como o companheirismo, a solidariedade, a dedicação e o respeito, por exemplo (TORQUATO, 2015).

Além disso, o funcionário pode ser um uma espécie de embaixador da organização, levando ao público externo informações sobre ela e, por isso, a comunicação interna também precisa considerar necessária a atualização e mobilização do público

quanto aos objetivos estratégicos da organização. Uma vez que esse grupo também desempenha o papel de porta-voz da instituição, principalmente em situações de crise, ele precisa se manter informado e orientado (MARTINUZZO, 2013).

É nesse contexto que pode-se observar o encontro das principais questões de comunicação interna. Por um lado, se estabelece que é preciso criar canais e materiais para comunicar ao público interno as diretrizes da organização, e por outro, essa é uma ação que dá ao público melhores condições de serem porta-vozes da instituição, partindo do princípio que toda a organização é responsável pela sua comunicação.

Dessa forma, é preciso entender que o funcionamento da comunicação interna depende que toda a organização se sinta responsável, esteja disposta e capacitada a comunicar. Isso ocorre porque apesar de ser o profissional de comunicação o responsável pelo planejamento e desenvolvimento de planos, ações e estratégias, todos as pessoas fazem parte do cotidiano das organizações e se relacionam com os públicos internos, seja com maior ou menor intensidade (BUENO, 2013).

Nesse quadro, é fundamental que os profissionais de comunicação façam a sua parte, que é a de advogar a favor desse conceito abrangente de comunicação interna, além de colocá-lo em prática (BUENO, 2013).

É muito comum questionar uma organização sobre sua comunicação interna e receber em resposta um convite à leitura de materiais como um *house organ* (veículo de comunicação de uma empresa) ou um convite a navegar pela intranet. Mas, por melhor que seja um veículo, ele não é capaz de abranger os relacionamentos com todos os públicos internos. O engano está em acreditar que eles sejam a comunicação interna quando, na verdade, são apenas uma peça de um processo complexo que não pode ser compreendido observando apenas uma parte (BUENO, 2013).

Em resumo, afirma-se que é preciso distribuir a responsabilidade da comunicação interna a todos que fazem parte da organização, incluindo a direção e todos os públicos internos, permanentemente, e que o sucesso dessa tarefa depende, acima de tudo, da gestão, embora essa não seja uma tarefa simples (BUENO, 2013).

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 ABORDAGEM

O campo de estudo desta pesquisa foi o Instituto Federal do Espírito Santo e, mais especificamente, os seus setores de comunicação.

A metodologia utilizada na pesquisa foi a qualitativa, que assim como a quantitativa, se preocupa em revelar informações ou relações que possam verificar e ampliar o conhecimento já existente. O que diferencia as duas abordagens é a forma de atingir esses resultados: enquanto a pesquisa quantitativa usa de instrumental estatístico para análise e interpretação dos dados buscando a maior precisão possível, a qualitativa se inicia com perguntas abrangentes que vão se delineando com o andamento do estudo. A abordagem qualitativa, por sua vez,

Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, p. 58, 1995).

Apesar de não ser fácil encontrar uma definição em comum para a pesquisa qualitativa, Flick (2009) aponta que algumas características são comuns nessa abordagem:

- Interesse em experiências, interações e documentos em seu contexto natural;
- Não utiliza conceitos e hipóteses rígidos, mas desenvolve e refina esses elementos durante o processo de pesquisa;
- Os métodos e teorias também podem ser revistos se não se adaptarem ao que está sendo estudado;
- O pesquisador é importante tanto do ponto de vista de sua presença na condição de pesquisador quanto das reflexões que sua experiência como membro do campo estudado podem trazer;
- Leva a sério o contexto e o caso (sua história e complexidade) para entender a questão da pesquisa;

- O texto, seja a transcrição de entrevistas, descrições ou notas de campo são bases importantes da pesquisa qualitativa.

Flick (2008) explica que o uso da pesquisa qualitativa vem crescendo e se tornando necessário à medida que o estudo das relações sociais precisa se adaptar ao cenário de mudança social acelerada e à consequente diversificação das esferas de vida. Nesse contexto, os pesquisadores enfrentam situações tão novas que metodologias dedutivas tradicionais não se adaptam à diferenciação dos objetos, e assim, a pesquisa está cada vez mais obrigada a utilizar-se das estratégias indutivas.

O estudo qualitativo é mais adequado quando o objetivo da pesquisa é a compreensão de um fenômeno. E ainda, quando o objetivo do pesquisador for entender a “teia de relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das organizações” (GODOY, 1995). Assim, considerando este trabalho nos contextos expostos por Godoy (1995) e Flick (2008; 2009), justifica-se a opção pela abordagem qualitativa nesta pesquisa.

#### 4.2 MÉTODOS E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Entre os métodos utilizados para coleta de dados estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental.

A pesquisa bibliográfica “se fundamenta a partir do conhecimento disponível em fontes bibliográficas, principalmente livros e artigos científicos” (ZANELLA, 2009, p. 82), e teve como objetivo a construção da fundamentação teórica e a realização da revisão bibliográfica sobre organizações em rede.

Já pesquisa a documental se diferencia da bibliográfica pela natureza das fontes: “Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico” (GIL, 2008, p. 45). Segundo Zanella (2009), a pesquisa documental envolve, inclusive, a investigação de documentos internos da organização, como estatutos, regulamentos, relatórios e

manuais. O Quadro 1 apresenta com detalhes o uso que se fez desse tipo de documento na pesquisa.

Quadro 1 – Documentos utilizados como fonte de dados

DOCUMENTO	INFORMAÇÃO
Cartilha Planejamento Estratégico	Processo de elaboração do planejamento.
Política de Comunicação do Ifes	História da instituição, dos setores de comunicação e do processo de construção da Política; termos da política.
Regimento Geral do Ifes	Atribuições da Assessoria de Comunicação Social e organograma da Reitoria do Ifes.
Regimento Interno dos Campi do Ifes	Normatização das Coordenadorias de Comunicação Social e Eventos.
Páginas informativas dos sites institucionais	História da instituição; campi em implantação.
Mapa Estratégico do Instituto Federal do Espírito Santo 2014 – 2018	Objetivos estratégicos.

Fonte: elaboração própria

Por sua vez, a entrevista foi escolhida como instrumento de coleta de dados porque “permite analisar atitudes, comportamentos, reações e gestos; e dá maior flexibilidade ao entrevistador” (ZANELLA, 2009, p. 115). Optou-se pela forma da entrevista semiestruturada por dispor de um guia, mas não necessariamente precisar seguir uma ordem rígida, podendo o entrevistador, se oportuno, incluir novos questionamentos durante o encontro, mas sem nunca perder os objetivos da investigação (ZANELLA, 2009).

A entrevista semiestruturada foi planejada para ser realizada com um grupo de servidores do Ifes: os líderes de comunicação. Os projetos oriundos do Planejamento Estratégico do Ifes dispõem de líderes que representam cada unidade: a Reitoria, os 22 campi, o Centro de Referência em Formação e em Educação a Distância (Cefor), e o Polo de Inovação Vitória. Os líderes são designados pelos diretores de cada unidade e devem dedicar um período do seu horário de trabalho às tarefas do projeto.

Naturalmente, nas unidades que já possuíam servidores responsáveis pela comunicação, esses também foram designados como líderes do projeto Comunicação do Ifes. Porém, é importante observar que esses responsáveis e líderes de comunicação não são necessariamente graduados em comunicação ou ocupantes de cargos de comunicação.

Colocado esse contexto, é possível esclarecer o cuidado de identificar cada grupo de servidores citados neste trabalho, conforme definições a seguir:

- Líderes de comunicação: servidores designados por portaria como líderes do projeto Comunicação Ifes;
- Comunicadores: servidores graduados em cursos de Comunicação (Publicidade, Desenho Industrial, Jornalismo e Relações Públicas);
- Ocupantes de cargos de comunicação: servidores que ocupam cargos do Plano de Cargos e Carreiras dos Servidores Técnico-administrativos para os quais é necessário ser graduado em comunicação;
- Servidores da Assessoria de Comunicação Social (ACS): todos os servidores lotados no setor, independente de cargo ou formação acadêmica;
- Entrevistados: grupo de servidores que participou da pesquisa.

Em princípio, a entrevista semiestruturada foi direcionada aos líderes de comunicação, o que contabilizou um total de 24 convidados, dos quais 11 (10 líderes de campi e um da reitoria) aceitaram participar e compareceram às entrevistas.

Para guiar as entrevistas foram elaborados dois modelos de roteiro: o primeiro, apresentado no Apêndice A, destinado aos líderes de comunicação dos campi, e o segundo, disponível no Apêndice B, direcionado ao líder de comunicação da reitoria, também chefe da Assessoria de Comunicação Social.

A prioridade foi realizar as entrevistas presencialmente, mas desde o início do processo já era esperado que muitas precisassem serem feitas por algum tipo de chamada de vídeo, em razão da ampla distribuição geográfica de campi do Ifes pelo estado. Não foi considerada a possibilidade de realizar viagens até os campi para fazer as entrevistas, uma vez que várias delas teriam longo tempo de deslocamento e até mesmo a necessidade de hospedagem no local, gerando custos e deixando de

utilizar o tempo de uma forma mais proveitosa para a pesquisa.

A expectativa era de que todas as entrevistas dos residentes na Grande Vitória fossem presenciais, mas mesmo para esse grupo foi necessário, em alguns casos, recorrer às chamadas de vídeo, a fim de garantir a comodidade do entrevistado que às vezes não tinha muitos horários disponíveis.

Em alguns casos a chamada de vídeo foi substituída pela chamada de voz: quando aconteceram quedas no sinal de internet durante a entrevista; quando o entrevistado não possuía câmera; e quando o entrevistado se sentiu mais confortável com a câmera desligada. Todas as entrevistas foram transcritas por um profissional.

Durante as entrevistas duas perguntas do roteiro passaram por alterações a fim de se adaptarem à realidade dos entrevistados, foram elas:

- Quais ações de comunicação interna são realizadas em rede?
- Entre os comunicadores do Ifes, considerando os líderes de todos os campi e os servidores da Assessoria, com quem você mais se relaciona para executar as atividades de comunicação interna?

A mudança consistiu em suprimir a palavra “interna”, por ter delimitado demais a pergunta, fazendo com que o entrevistado não encontrasse uma resposta.

#### 4.3 CONSTRUÇÃO DOS DADOS

A análise dos dados teve como base a codificação e categorização descritas por Gibbs (2009). Para o autor,

A codificação é a forma como você define sobre o que se trata os dados em análise. Envolve a identificação e o registro de uma ou mais passagens de texto ou outros itens dos dados, como partes do quadro geral que, em algum sentido, exemplificam a mesma ideia teórica e descritiva. Geralmente, as várias passagens são identificadas e então relacionadas com um nome para a ideia, ou seja, o código. Sendo assim, todo o texto, entre outros elementos, que se refere à mesma coisa ou exemplifica a mesma coisa é codificado como o mesmo nome.

Gibbs (2009, p. 16) ainda coloca que o processo de análise qualitativa sugere algum tipo de transformação, uma vez que ele é iniciado com uma coleta de dados

geralmente volumosa e que depois esses dados serão tratados até que se tornem “[...] uma análise clara, compreensível, criteriosa, confiável e até original”.

A construção dos dados teve início à medida que as entrevistas foram sendo transcritas. Primeiramente, receberam atenção as respostas à pergunta “Entre os comunicadores do Ifes, considerando os líderes de todos os campi e os servidores da Assessoria, com quem você mais se relaciona para executar as atividades de comunicação?”.

Essa questão tinha como propósito atingir o objetivo específico de “identificar e descrever uma rede informal de relacionamentos entre os líderes de comunicação”. Assim, as informações das transcrições foram se transformando no que seria o rascunho da rede de comunicação do Ifes.

No entanto, durante esse processo, uma observação foi inevitável: o surgimento de nós que não eram líderes de comunicação, mas servidores da Assessoria de Comunicação do Ifes. Dessa forma, os servidores que haviam sido citados mais de uma vez pelos participantes da pesquisa também foram convidados a integrar o grupo de entrevistados, e todos os três aceitaram a participação. A fim de incluir esse novo grupo, foi desenvolvido mais um modelo de roteiro de entrevista, apresentado no Apêndice C. Já o Apêndice D, apresenta a relação de cada pergunta das entrevistas com os objetivos específicos da pesquisa.

A análise das entrevistas dos líderes dos campi foi concluída antes de iniciar a leitura das entrevistas dos servidores da ACS, possibilitando realizar as análises separadamente e decidir, depois, quais dados deveriam ser apresentados juntos ou separados. Em parte, essa opção também se deu pela pesquisadora ser servidora da Assessoria, com finalidade de evitar preconceitos nas análises das entrevistas.

Antes de iniciar a leitura das transcrições foi feita uma revisão dos objetivos do trabalho e das perguntas feitas aos entrevistados para começar a análise com alguns códigos pré-definidos. A análise dos dados foi iniciada com uma leitura flutuante das transcrições no *software* Maxqda, e já nessa etapa alguns trechos foram codificados e houve o surgimento de novos códigos. A utilização do *software* não se mostrou eficiente, e a exemplo da categorização feita para o estado da arte também apresentado neste trabalho, no qual o desenvolvimento foi melhor quando

os textos foram impressos, decidiu-se fazer o mesmo com as entrevistas. Todas as entrevistas foram impressas e o trabalho de análise foi recomeçado, quando também surgiram novos códigos.

A codificação foi feita utilizando lápis de cor para marcar o texto, e quando um trecho poderia pertencer a mais de um código foram feitas tantas cópias quantas fossem necessárias. Os trechos foram recortados e agrupados de acordo com seus códigos. Foi preciso separar alguns trechos para serem analisados posteriormente pela dificuldade em achar semelhança com alguma categoria ou mesmo pela dificuldade de criar um código.

Então, com os textos codificados, foi feita a leitura código por código e anotações em outra folha de papel sobre a impressão de cada entrevistado em relação ao assunto. Nesse processo, alguns trechos mudaram de código e outros foram identificados como pertencentes a mais de um código, o que levou a mais cópias.

Da folha de papel as anotações foram passadas para uma planilha no *software* Libre Office Calc, na qual tentou-se categorizar as informações semelhantes dentro de cada código. Porém, percebendo a dificuldade em concluir a etapa de categorizar as informações de cada código, decidiu-se reler as orientações para análise de conteúdo contidas em Gibbs (2009). Percebeu-se, então, que era preciso recomeçar o trabalho de agrupamento refazendo as anotações, que continham, muitas vezes, mais de uma informação, razão da dificuldade com a categorização.

Código por código, as anotações foram reescritas separando as informações e, dessa forma, o agrupamento das informações em categorias se tornou mais eficaz. Nesse processo surgiram também subcategorias. Depois de realizar o mesmo procedimento em todos os códigos, resumiu-se o conteúdo das categorias e subcategorias em uma descrição.

Todo o processo de análise foi repetido para as entrevistas com servidores da ACS. Por fim, depois disso, foram reunidos para cada resumo as citações que melhor os exemplificavam.

O Quadro 2, apresentado seguir, resume o processo de codificação.

Quadro 2 – Processo de construção dos códigos de análise (continua)

PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DOS CÓDIGOS DE ANÁLISE			
PRÉ-DEFINIDOS	CODIFICAÇÃO	REFINAMENTO	APRESENTAÇÃO FINAL
Identificar o cargo, a formação, a função, o tempo de liderança e a situação do setor de cada entrevistado	Cargo, formação, função, tempo na comunicação e situação do setor	Os líderes de comunicação	(tornou-se categoria de “Os nós na rede”)
Rotina de trabalho	Rotina	Rotina	Rotina
Ações de comunicação interna	Comunicação interna	Canais de comunicação interna	Canais de comunicação interna
		Comunicação interna	Comunicação interna
Rede de líderes	Rede de comunicadores/líderes	Rede de comunicadores/líderes	Rede de comunicação
Exemplos de ações em rede	Ação em rede que deu certo	Ação em rede que deu certo	Ação em rede que deu certo
	Ação em rede que não deu certo	Ação em rede que não deu certo	Ação em rede que não deu certo
O que é atuar em rede	O que é atuar em rede	O que é atuar em rede	O que é atuar em rede
	Falta de equipe e profissionais	Os nós na rede	Os nós da rede
	Troca de líderes		
	Ausência de um setor de comunicação		
	Equipamentos	Recursos estruturais e financeiros	Recursos
	Dificuldades financeiras e estruturais (depois se tornou mais aberto com “questões financeiras e estruturais”)		

Quadro 2 – Processo de construção dos códigos de análise (continuação)

PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DOS CÓDIGOS DE ANÁLISE			
PRÉ-DEFINIDOS	CODIFICAÇÃO	REFINAMENTO	APRESENTAÇÃO FINAL
	Cultura	Cultura	O contexto da comunicação
	Coisas acontecem sem a comunicação saber		
	Dificuldade de implantação da política de comunicação		
	Comunicação estratégica		
	Falta de apoio da gestão (se tornou mais aberto com “gestão”)		
	Treinamentos	Treinamentos	(tornou-se categoria de Ação em rede que deu certo)
	Questão geográfica	Distanciamento	Distanciamento
	Imagem da ACS	Imagem da ACS	(excluído por não contribuir com os objetivos da pesquisa)
	Sugestões	Sugestões	(distribuído em diversas categorias conforme assunto da sugestão)
	Não tem problemas	(distribuído em diversas categorias conforme assunto)	

Quadro 2 – Processo de construção dos códigos de análise (continuação)

PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DOS CÓDIGOS DE ANÁLISE			
PRÉ-DEFINIDOS	CODIFICAÇÃO	REFINAMENTO	APRESENTAÇÃO FINAL
	Evolução	Evolução	Evolução
Ações de comunicação em rede	(ao longo do tratamento dos dados notou-se que informações desse código estavam duplicadas em outras categorias)		

Fonte: elaboração própria

Após a finalização dos códigos de análise foi possível montar uma relação entre cada um deles e os objetivos específicos da pesquisa, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Relação entre os códigos de análise e os objetivos específicos

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CÓDIGOS
Identificar a formação profissional e funções dos coordenadores/líderes de comunicação	Os nós na rede Rotina
Descrever as ações, estratégias, processos e canais de comunicação interna do Ifes	Comunicação interna Canais de comunicação interna
Identificar e analisar as ações de comunicação interna implementadas em rede	Canais de comunicação interna Ação em rede que deu certo
Identificar e descrever uma rede informal de relacionamentos entre os coordenadores/líderes de comunicação	Rede de Comunicação
Identificar e descrever os pontos de melhoria para a realização de uma comunicação interna em rede no Ifes	Distanciamento Comunicação interna Os nós na rede Ação em rede que não deu certo Canais de comunicação O contexto da comunicação
Propor um relatório de ações para eliminar ou minimizar as dificuldades identificadas	O que é atuar em rede? Ação em rede que deu certo Evolução

Fonte: elaboração própria

## 5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

O caminho percorrido para tratamento dos dados foi apresentado no capítulo anterior, que tratou da metodologia. Nesta etapa, é preciso esclarecer algumas opções relativas à estrutura do capítulo e à apresentação dos dados.

A primeira parte do capítulo traz a história do Instituto Federal do Espírito Santo, assim como do surgimento dos seus setores de comunicação, fundamental para a compreensão do contexto no qual se insere esta pesquisa.

Posteriormente, são apresentados e analisados os dados coletados nas entrevistas semiestruturadas. A análise também inclui o confronto com as informações de documentos da instituição, conforme citado no capítulo de metodologia.

Em determinados códigos julgou-se interessante distinguir o grupo de entrevistados entre os dois segmentos: ACS e campi. Enquanto isso, quando essa distinção não trazia uma contribuição notável à discussão, os dados não foram classificados em segmentos. No entanto, a fim de trazer transparência aos dados a identificação [R] ou [C] foi adicionada após o nome da categoria para identificar, respectivamente que: o assunto foi abordado apenas por entrevistados da Reitoria; o assunto foi abordado apenas pelos entrevistados dos campi.

O Quadro 4 apresenta todos os códigos e categorias de análise da pesquisa.

Quadro 4 – Códigos e categorias de análise (continua)

CÓDIGO	CATEGORIA
COMUNICAÇÃO INTERNA (COD 1)	Rede de comunicação (CAT 1)
	Ações em rede ainda são embrionárias (CAT 2)
	Contribuição do setor (CAT 3)
	Relacionamento ACS x campi (CAT 4)
	Do campus [C] (CAT 5)

Quadro 4 – Códigos e categorias de análise (continuação)

CÓDIGO	CATEGORIA
CANALIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA (COD 2)	Grupo de WhatsApp dos líderes de comunicação (CAT 6)
	Murais (CAT 7)
	Eventos (CAT 8)
	Notícias do Ifes (CAT 9)
	Proteção de tela (CAT 10)
	Situação (CAT 11)
O QUE É ATUAR EM REDE (COD 3)	Saber o que acontece nas outras unidades (CAT 12)
	Representatividade e participação (CAT 13)
	Padronização das ações respeitando as particularidades de cada unidade (CAT 14)
	Trocar experiências e conhecimento (CAT 15)
	Colaboração, parceria e trabalho em equipe (CAT 16)
	Modo de ação não centralizado (CAT 17)
	Um todo construído por partes (CAT 18)
	Utilizar recursos virtuais (CAT 19)
	Saber dialogar (CAT 20)
<i>REDE DE COMUNICAÇÃO (COD 4)</i>	<i>(representada por ilustração)</i>
OS NÓS NA REDE (COD 5)	Rotatividade dos líderes (CAT 21)
	Exclusividade para a função (CAT 22)
	Falta de formalização (CAT 23)
	Falta de profissionais e equipe nos campi (CAT 24)
	Falta de profissionais na ACS [R] (CAT 25)
	Interesse e comprometimento [R] (CAT 26)
	Os líderes de comunicação dos campi (CAT 27)

Quadro 4 – Códigos e categorias de análise (continuação)

CÓDIGO		CATEGORIA
O CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO (COD 6)		Falta de uma cultura de comunicação (CAT 28)
		Falta de padronização (CAT 29)
		Falta o entendimento de que a comunicação é estratégica (CAT 30)
		Se afirmar (CAT 31)
		Gestão (CAT 32)
		As pessoas acham que entendem de comunicação (CAT 33)
		Concorrência interna [R] (CAT 34)
		Consolidação [R] (CAT 35)
		Resistência [C] (CAT 36)
		Não é sempre que as pessoas procuram o apoio da comunicação [C] (CAT 37)
ROTINA (COD 7)	ACS	Absorve demanda dos campi e de outros setores da reitoria (CAT 38)
		Suporte site (CAT 39)
	Campi	Cuidam de tudo (CAT 40)
		Redes sociais (CAT 41)
		Dificuldade (CAT 42)
RECURSOS (COD 8)	ACS	Melhoria em termos orçamentários (CAT 43)
		Pontos para avançar (CAT 44)
	Campi	Falta de um celular institucional (CAT 45)
		Falta de impressora colorida (CAT 46)
		Falta de sala própria (CAT 47)
		Demora nas soluções de Tecnologia da Informação (CAT 48)
		Falta de recursos financeiros (CAT 49)
		Falta de estagiários (CAT 50)
Custos de deslocamento (CAT 51)		

Quadro 4 – Códigos e categorias de análise (continuação)

CÓDIGO	CATEGORIA
DISTANCIAMENTO (COD 9)	Geográfico (CAT 52)
	Campi x Reitoria (CAT 53)
	Integração (CAT 54)
AÇÃO EM REDE QUE DEU CERTO (COD 10)	Treinamentos (CAT 55)
AÇÃO EM REDE QUE NÃO DEU CERTO (ou que deu parcialmente certo) (COD 11)	Publicação da portaria da comissão eleitoral 2017 [R] (CAT 56)
	Mobilização do Zika 2017 [R] (CAT 57)
	Aniversário do Ifes 2013 [R] (CAT 58)
	Calendário de eventos [R] (CAT 59)
	Aniversário do Ifes 2015 [R] (CAT 60)
	Consultas públicas [C] (CAT 61)
	Participação do Ifes no Fórum Mundial de Educação Profissional e Tecnológica em 2015 [C] (CAT 62)
Divulgação das normas da eleição para reitor de 2017 [C] (CAT 63)	
EVOLUÇÃO (COD 12)	Comunicação interna em rede (CAT 64)
	Organização do e-mail da ACS (CAT 65)
	Mídias sociais (CAT 66)
	Eventos (CAT 67)
	Cultura de comunicação (CAT 68)
	Equipe da ACS (CAT 69)

Fonte: elaboração própria

Cada tópico dos códigos de análise apresenta os dados por meio de uma tabela, que contém as categorias e suas respectivas descrições, que resumem as falas dos entrevistados sobre aquele assunto.

A exceção de forma de apresentação dos dados se dá no Código 5, para o qual, pela natureza das informações, uma ilustração tem maior capacidade de apresentar os dados.

A legenda indicativa de cada entrevistado seguiu a seguinte lógica:

- R(n) = para entrevistados da Reitoria;
- C(n) = para entrevistados dos campi.

As falas dos entrevistados foram todas transcritas no gênero masculino, a fim de preservar mais a identidade dessas pessoas.

Os trechos que por revelarem questões muito particulares da unidade de trabalho do entrevistado ou questões pessoais foram substituídos por expressões genéricas que mantivessem o sentido das frases. Essas expressões estão destacadas em negrito.

## 5.1 HISTÓRIA DO INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

O Ifes é uma instituição centenária que teve início em 1909 com a criação da Escola de Aprendizes e Artífices do Espírito Santo, que tinha como finalidade formar profissionais artesãos voltados para o trabalho manual. Em 1937, a escola teve seu nome alterado para Liceu Industrial de Vitória, e passou a instruir para que o trabalho artesanal fosse feito em série (BRASIL, 2016d; BRASIL, 2017a).

Já em 1942, o Liceu se transformou em Escola Técnica de Vitória, quando também foi inaugurado o espaço onde funciona até hoje como Campus Vitória do Ifes. Nessa fase, o ensino industrial foi vinculado à estrutura de ensino de todo o Brasil e, assim, os concluintes dos cursos industriais estavam aptos a ingressarem no ensino superior. Enquanto isso, escolas em Alegre (1953), Santa Teresa (1941) e Colatina (1956) começaram sua história na área agrícola (BRASIL, 2016d; BRASIL, 2017a).

Em 1965, a escola passou a ser chamada de Escola Técnica Federal do Estado do Espírito Santo (ETFES). Algum tempo depois, em 1979, houve a integração do Ginásio Agrícola (Colatina), do Colégio Agrícola da Santa Teresa e do Colégio

Agrícola de Alegre, que se transformaram em Escolas Agrotécnicas Federais (BRASIL, 2016d; BRASIL, 2017a).

O Centro Federal de Educação Tecnológica do Espírito Santo (Cefetes) surgiu em 1999, e passou a ser uma instituição de ensino superior em 2004. Nessa trajetória surgiram também as Unidades de Ensino Descentralizadas (Uneds) de Colatina (1993), Serra (2001), Cachoeiro de Itapemirim (2005), São Mateus (2006), Cariacica (2006), Aracruz (2008), Linhares (2008) e Nova Venécia (2008) (BRASIL, 2016d; BRASIL, 2017a).

Finalmente, em 2008, o Cefetes, as Escolas Agrotécnicas de Alegre, de Colatina e de Santa Teresa e as Uneds passaram a integrar uma estrutura única: o Instituto Federal do Espírito Santo. Assim, foi criada uma reitoria e todas as escolas passaram a ser campi do Instituto (BRASIL, 2016d; BRASIL, 2017a).

Atualmente o Ifes conta com 22 campi e está presente em todas as microrregiões do estado, seja com seus campi ou polos de educação a distância. A escola oferta cursos gratuitos que vão do ensino médio à pós-graduação.

As atividades de comunicação do Ifes surgiram em 1999, mas só tiveram um setor destinado a elas em 2004. Em 2008, por razão da criação dos Institutos Federais, esse setor passou a pertencer à reitoria, que em 2010 constituiu-se na Assessoria de Comunicação Social, ligada diretamente ao reitor (BRASIL, 2016d; BRASIL, 2017a). Nos campi, os setores de comunicação estão surgindo gradativamente, e foram padronizados como Coordenadorias de Comunicação Social e Eventos (CCSE) pelo Regimento Interno dos Campi do Ifes, publicado em 2016.

## 5.2 CÓDIGOS DE ANÁLISE

### 5.2.1 Comunicação interna

O Código 1 – Comunicação interna, apresenta questões centrais relacionadas ao problema de pesquisa e está alinhado ao objetivo de “descrever as ações, estratégias, processos e canais de comunicação interna”, mas também ao de

“identificar e descrever pontos de melhoria para a realização de uma comunicação interna em rede no Ifes”. Essas questões são apresentadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Comunicação interna

CÓDIGO	CATEGORIA	DESCRIÇÃO
COMUNICAÇÃO INTERNA  (COD 1)	Rede de comunicação (CAT 1)	Para um dos entrevistados, alguns líderes são muito ativos e trabalham em conjunto, enquanto outros são alheios aos acontecimentos. Em geral, os líderes parecem desconectados porque relatam não terem tido oportunidade de trabalhar com os colegas e não existir contato com os colegas.
	Ações em rede ainda são embrionárias (CAT 2)	O Ifes está no caminho para conseguir realizar ações em rede. Hoje, com uma pessoa de referência em cada campus a situação já é melhor mesmo que ainda não seja adequada. A política e o fórum podem trazer resultados significativos. É mais complicado mobilizar campi com realidades tão diversas.
	Contribuição do setor (CAT 3)	A ACS é o único setor que consegue fazer comunicação interna para todo o público. Também é essencial porque é o setor que tem maior quantidade e variedade de profissionais de comunicação.  Já nos campi, a contribuição é pequena. Para alguns, existe um atraso no desenvolvimento dessas atividades que indica a necessidade de estabelecer uma nova cultura de comunicação.
	Relacionamento ACS x campi (CAT 4)	Para a ACS, tem contato melhor e recebe mais <i>feedback</i> dos campi que têm um profissional de comunicação, dos que têm alguém exclusivamente para cuidar da comunicação e dos que têm líderes interessados. Trabalha com campi não no sentido de ação em rede, mas trocando ideias, orientando, e buscando soluções conjuntas.  Para os campi, não funciona a comunicação interna da rede e não existe uma definição do fluxo de informações. A informação dos campi é bem repassada pelos canais oficiais.
	Do campus [C] (CAT 5)	Para um é muito precária e para outro é satisfatória.

Fonte: elaboração própria

A rede de comunicação (CAT 1) é composta por pessoas com níveis de interesse e disponibilidade diferentes para a área de comunicação, e isso reflete na

comunicação entre eles, como pode ser observado na fala de R3: “Tem algumas pessoas que são muito ativas para trabalhar junto, de tirar dúvida, de procurar saber, às vezes um grupo de WhatsApp... [...] Mas têm outros que a gente vê que estão bem alheios ao que está acontecendo, no grupo, no lfes”.

No entanto, em geral, os líderes parecem desconectados uns dos outros porque relatam não terem tido oportunidade de trabalhar com os colegas, conforme coloca C5: “Eu acho que isso... mas a gente acaba ficando muito isolado lá. Então com os outros campi pouca coisa a gente ainda teve a oportunidade de trabalhar junto”. Além disso, C3 e C8 também apontam que dependem de um fator externo para manter contato com os outros campi, como alguma demanda ou a ação da reitoria. C3 diz: “É mais pela necessidade que a gente procura alguém, havendo uma necessidade, assim, para procurar alguém de outro campus, por exemplo”.

Com os outros campi a gente não tem, quando acontece na maioria das vezes os outros campi que procura... às vezes o nosso diretor viu algum material ou alguma coisa, quer pedir o contato né? Como é que a gente faz aqui e tal. Mas assim, de ter esse relacionamento com outros campi, com outro setor de comunicação não, só via fórum mesmo, quando a gente tem aquele contato lá que é organizado pela reitoria, com a reitoria a gente tenta manter sim (C8).

Essa é uma questão importante e talvez o ponto central da pesquisa: a rede de comunicação só se conecta quando provocada por alguma demanda.

As ações em rede ainda são embrionárias (CAT 2) e apesar dos desafios, como a mobilização de campi com realidades diversas, R4 também reconhece melhorias e vê de forma positiva o futuro:

Eu acho que é muito embrionário ainda, né? A gente está em uma caminhada de conseguir isso. Às vezes é um pouco mais complicado porque... justamente mobilizar os campi com... realidades tão diversas, né? [...] Mas eu acho que a gente vai ter resultados significativos, principalmente com a política de comunicação e com o fórum de comunicação... então eu acho que com o estabelecimento da política de comunicação, o fortalecimento dos líderes de comunicação dos campi, ter alguém responsável por isso, que antes era algo bem mais solto, agora pelo menos a gente tem alguém de referência no campus, ainda que nem todos os campi funcionem totalmente... de forma adequada, né?

É importante comparar a contribuição do setor de comunicação da reitoria à contribuição dos campi (CAT 3) para a comunicação interna geral do Instituto.

Para os servidores da ACS, um dos diferenciais do setor é ser o único a fazer comunicação para todo o público interno, como coloca R3: “Bom, atualmente a

gente é o único setor que consegue mandar né... fazer comunicação para todo o público interno”.

Além disso, R4 aponta que a quantidade e variedade de profissionais de comunicação torna a ACS essencial para o Ifes:

Eu acho que hoje é essencial, assim, porque é o local que tem mais profissionais, uma multiplicidade de funções, onde a gente encontra programadores visuais, relações públicas, produtor cultural, jornalista, publicitário. Então a gente tem uma diversidade muito grande.

Já na visão dos líderes dos campi, a contribuição deles é pequena, e C2 diz:

Pelo que eu vejo, muito pouco porque... a nossa comunicação que já é precária internamente, nós nos comunicamos pouco, até internamente, até com a comunidade interna, nossos alunos, nossos servidores, nós nos comunicamos pouco e contribuimos acho que muito pouco para a comunicação geral do Instituto.

De acordo com Bueno (2013) a comunicação é uma ação realizada por todos na organização e que está demarcada pelos relacionamentos fortes e duradouros com os públicos-alvo e dos públicos entre si. Por isso, o contato entre responsáveis pela comunicação se torna essencial, visto que, além de fazerem parte do público-alvo da instituição – são também servidores – são aqueles que tem a tarefa de incentivar que todos se comuniquem.

Além disso, para C10, existe um atraso no desenvolvimento dessas atividades que indica a necessidade de estabelecer uma nova cultura de comunicação:

Do ponto de vista da comunicação, das atividades de comunicação, o meu campus na verdade, ele ficou para trás. [...] hoje a gente tem que realizar uma reestruturação das atividades. Inclusive estabelecer... um novo estabelecimento de uma cultura de comunicação.

Para que seja possível contribuir com a comunicação do Instituto não só é preciso profissionais e setores de comunicação, mas, conforme Bueno (2013), é preciso construir uma cultura de comunicação.

Para os servidores da Assessoria o relacionamento ACS x campi (CAT 4) é melhor com os campi que têm um profissional de comunicação, que têm alguém exclusivamente para cuidar da comunicação, e que têm líderes interessados.

R3 aponta a facilidade maior com quem é comunicador ou têm interesse quando diz: “Olha, a gente tem mais facilidade com os campi que têm profissionais de comunicação por motivos óbvios. E tem alguns outros que os líderes são muito

interessados, se preocupam em tirar dúvida, vêm pedir orientação, fazer sugestões”. R3 também diz que: “A maioria, assim, alguns poucos que a gente tem tentado, mas até por não ter uma pessoa específica de comunicação para trabalhar é que acaba não tendo contato”. R2 coloca que existe uma expectativa maior do *feedback* dos comunicadores, mas que muitas vezes o retorno de quem não é profissional da área, mas tem interesse em ajudar, é maior: “Então, eu posso até esperar que eu tenha uma resposta diferente dos comunicadores, e às vezes eu tenho uma resposta melhor de quem é só, né, líder de comunicação e tem interesse mesmo em ajudar”.

Sobre o tipo de relacionamento que existe entre a ACS e os líderes, R3 esclarece que trabalha com os campi não no sentido de ação em rede, mas trocando ideias, orientando, e buscando soluções conjuntas: “Então tem alguns que a gente trabalha... às vezes não tanto no sentido de ação em rede, mas de trocar ideias, de orientar, de sanar algumas dúvidas, tentar buscar soluções conjuntas, que atendam aos campi e aos demais campi”.

A visão dos campi sobre esse relacionamento é de que não funciona a comunicação interna da rede e não existe uma definição do fluxo de informações, que pode ser observado quando C1 diz: “Mas assim, minha opinião hoje, é que não funciona a comunicação interna da rede, tanto reitoria campus quanto campus reitoria, não existe um fluxo”. E complementa posteriormente com o que é o seu entendimento sobre a falta de definição desse fluxo quando fala: “Quem comunica o que, para quem, quando, quem é responsável pelo quê, não tem isso assim, qualquer um faz, todo mundo faz e na verdade as informações se perdem no meio disso”.

Mas destaca-se também o depoimento de R3, que coloca em voga a questão da pró-atividade: “Então assim, as pessoas ficam esperando que a rede aconteça sozinha, mas, na verdade, a rede só vai acontecer se a gente fizer ela acontecer”.

É interessante comparar os pontos de vista de C1 e R3 sobre o que é necessário para a existência e funcionamento da rede. De um lado, C1 defende a definição de fluxos e papéis, medida que, pelo teor da fala, parece tendenciosa a criar um movimento de cima para baixo, e ser de responsabilidade de uma instância superior implementar: dessa forma, há uma proximidade ao funcionamento de uma

organização baseada em níveis hierárquicos. Por sua vez, R3 responsabiliza cada nó da rede pelo sucesso da rede como um todo, de forma que a existência dela depende das pessoas (ou nós) e do relacionamento que elas estabelecem entre si, sendo isso mais importante que uma estrutura bem definida.

Porém, C1 também reconhece que a informação dos campi é bem repassada pelos canais oficiais: “Então eu acho que a informação que chega dos campi para a reitoria, ela é bem repassada pelos canais do Ifes, o site do Ifes, o Notícias do Ifes, as redes sociais do Ifes [...]”.

Em trecho da Política de Comunicação do Ifes (p. 31, 2016) há um esclarecimento sobre o que não é a comunicação interna:

[A comunicação interna] não se confunde com o processo unilateral de transmissão de informações e se realiza pela conjugação de vários fluxos de informações que, no caso do Ifes, definem principalmente, a interação entre a Reitoria e os campi, dos campi entre si e, internamente, em cada campus. (BRASIL, 2016d)

Assim, embora C1 afirme que há fluidez na comunicação no sentido campi-reitoria, segundo a instituição, a comunicação interna está além disso. Para o Ifes,

A comunicação interna consiste em um processo amplo, diverso e planejado que articula os distintos públicos internos de uma organização, para atender a inúmeros objetivos, dentre os quais: a) estimular internamente a circulação de informações qualificadas; b) disseminar e fortalecer a cultura organizacional, com atenção aos valores, visão e missão; c) favorecer a criação de um clima interno saudável e produtivo. (BRASIL, 2016d)

Sobre a comunicação interna dos campi (CAT 5) é possível observar opiniões muito diversas. Para uns ela é precária, como para C2: “[...] a nossa comunicação que já é precária internamente, nós nos comunicamos pouco, até internamente, até com a comunidade interna, nossos alunos, nossos servidores, nós nos comunicamos pouco [...].” Mas, para C4: “Então só não fica sabendo das coisas quem não quer, tanto que a comunicação interna parece que está muito satisfatória por relatos informais que eu venho recebido [...].”

### 5.2.2 Canais de comunicação interna

Ainda atendendo aos objetivos de “descrever as ações, estratégias, processos e canais de comunicação interna do Ifes” e de “identificar e descrever pontos de melhoria para a realização de uma comunicação interna em rede no Ifes” este tópico apresenta o Código 2 – Canais de Comunicação Interna, uma avaliação de alguns canais que o Ifes dispõe atualmente para se comunicar com o público interno (Quadro 6).

Quadro 6 – Canais de comunicação interna

CÓDIGO	CATEGORIA	DESCRIÇÃO
CANAL DE COMUNICAÇÃO INTERNA (COD 2)	Grupo de WhatsApp dos líderes de comunicação (CAT 6)	Não é um canal institucional, mas atualmente é tratado dessa forma. Com ele o canal de comunicação melhorou muito porque é possível interagir com os colegas, saber quem é quem, e os retornos são imediatos. Ele é prático, fácil e eficaz.
	Murais (CAT 7)	Não funciona e não estão institucionalizados.
	Eventos (CAT 8)	Não funciona e não estão institucionalizados.
	Notícias do Ifes (CAT 9)	A principal ferramenta de comunicação em rede.
	Proteção de tela (CAT 10)	Não está funcionando.
	Situação (CAT 11)	Ao mesmo tempo que há quem acredite que o Ifes tem muitos canais de comunicação, há quem pense que o que existe atualmente não é suficiente. O Ifes tem um público que não costuma acessar as mídias sociais, o site e o e-mail, e pensar em como se comunicar com esses públicos é um desafio.

Fonte: elaboração própria

O grupo de WhatsApp dos líderes de comunicação (CAT 6) não é um canal de comunicação institucional, mas atualmente é tratado dessa forma, conforme aponta R2:

Né, que ali a gente consegue pelo menos saber quem é quem, perguntar e tal, mas como não é um veículo institucional, né, a gente

atualmente consegue tratar o WhatsApp como institucional, a gente responde, o grupo é sobre trabalho, a gente realmente só fala sobre trabalho [...].

Ainda sobre o assunto, R1 afirma:

[...] eu estou vendo como positivo o grupo de WhatsApp onde as pessoas estão conversando bastante ali, estão trocando ideias, está sendo muito mais imediato, então eu penso que a gente talvez encontrar um meio que seja potencialmente melhor, mas eu não saberia dizer o que, por exemplo. Porque WhatsApp é um negócio hoje tão fácil e tão prático, tão eficaz... [...].

O Ifes, no entanto, possui uma ferramenta de troca de mensagens instantâneas instalada nos computadores, ou seja, uma ferramenta institucional de funcionalidade similar ao aplicativo WhatsApp. O Spark é também capaz de trocar arquivos e se conectar com todas as unidades. Comparando as duas soluções, o WhatsApp leva vantagem por alcançar as pessoas ainda que fora do local de trabalho, mas contra ele está a necessidade de utilização de pacote de dados de internet pessoal, uma vez que em várias unidades do Ifes não há Wi-Fi disponível para conectar aparelhos celulares.

Na opinião de R2, os murais (CAT 7) e eventos (CAT 8) são canais de comunicação que não funcionam bem porque, apesar de serem um canal institucional, não são tratados dessa forma: “[...] se for tratar de um mural, ou de um evento interno eu acho que também não está institucionalizado, as pessoas não enxergam dessa forma, não funciona”. R2 ainda diz:

[...] **parece que** existem muitos servidores que acreditam que esses eventos, dia da mulher, ou outubro rosa, ou vida saudável e etc. são festinhas, são tipo “não vou parar de trabalhar pra ir na festinha da reitoria, pra ah esse povo não tem nada pra fazer fica lá embaixo ouvindo receita”, então assim, a gente tem que implantar essa cultura de que a comunicação e os eventos eles são institucionais, eles fazem parte do processo de trabalho.

Assim, é possível traçar uma comparação entre um canal de comunicação que não é institucional mas que é respeitado como uma ferramenta de trabalho com outros canais que são amparados pela instituição mas que não tem o reconhecimento da comunidade interna. Isso aponta para uma virtualização das relações sociais, em que ferramentas como o WhatsApp assumem o protagonismo e que relações presenciais (eventos) são interpretadas pejorativamente como “festinhas”.

Para C6, o Notícias do Ifes (CAT 9) é a principal ferramenta de comunicação em

rede:

O Notícias do Ifes é uma ferramenta superimportante que não só para os setores das coordenadorias de comunicação, mas para dar para todos os servidores. Então mantêm todos os campi, vamos dizer, conectados um com o outro. [...] É uma... eu acredito que é a principal ferramenta nossa de comunicação em rede para troca de informações seja o Notícias Ifes, na minha opinião.

R2 lembra da proteção de tela (CAT 10) como canal de comunicação, mas alerta que não está em funcionamento: “[...] A proteção de tela, embora não esteja funcionando. (risos)”. O entrevistado faz referência ao problema no sistema que atualiza as proteções de tela, fazendo com que parte dos computadores do Ifes continuem exibindo campanhas obsoletas. A passagem, porém, gera uma reflexão sobre a importância do canal, uma vez que a proteção de tela surge apenas nos momentos de ausência, ou seja, quando o indivíduo não está usando a máquina.

É interessante notar que os dois canais de comunicação que se destacaram nas entrevistas de forma positiva (WhatsApp e Notícias do Ifes) são virtuais, ao passo que murais, eventos e proteções de tela são presenciais, ou seja, dependem do indivíduo estar no lugar onde foi fixado o mural, no local do evento, ou de frente para a máquina.

A situação (CAT 11) dos canais de comunicação tem dois lados: ao mesmo tempo que há quem acredite que o Ifes tem muitos deles, como coloca R1 “Porque assim, canais de comunicação a gente tem bastante né?”, há quem pense que o que existe atualmente não é suficiente, como R3:

[...] mas mesmo assim a gente sabe que não é suficiente. A gente tem um certo público que não costuma acessar mídias sociais, que não olha o site e que não acompanha o e-mail. Então o grande desafio é tentar pensar em outras formas de chegar nesse público que não acessa.

A questão apresentada na fala de R3 mostra que nem todo o público interno do Ifes está conectado: dificuldades de acesso à internet em determinados locais e a idade dos servidores podem ser algumas razões que levam a isso. Dessa forma, é necessário diversificar a natureza dos canais de comunicação a fim de se comunicar com todos os públicos internos, levando em consideração sua diversidade.

Torquato (2015) afirma que o planejamento da comunicação para os públicos internos pode ser uma solução para os obstáculos da burocracia, já que formas que transitem em todos os fluxos existentes na organização – descendente, ascendente,

horizontal e em rede – são capazes de estabelecer ligações informais entre os funcionários e o estreitamento das relações humanas.

### 5.2.3 O que é atuar em rede

O Código 3 – O que é atuar em rede, está alinhado ao objetivo de “propor um relatório de ações para eliminar ou minimizar as dificuldades identificadas”, além de ser essencial à análise por contextualizar a pesquisa e apresentar diferentes pontos de vista.

Quadro 7 – O que é atuar em rede

CÓDIGO	CATEGORIA
O QUE É ATUAR EM REDE (COD 3)	Saber o que acontece nas outras unidades (CAT 12)
	Representatividade e participação (CAT 13)
	Padronização das ações respeitando as particularidades de cada unidade (CAT 14)
	Trocar experiências e conhecimento (CAT 15)
	Colaboração, parceria e trabalho em equipe (CAT 16)
	Modo de ação não centralizado (CAT 17)
	Um todo construído por partes (CAT 18)
	Utilizar recursos virtuais (CAT 19)
	Saber dialogar (CAT 20)

Fonte: elaboração própria

O entendimento do que é atuar em rede pode ser resumido em: saber o que acontece nas outras unidades (CAT 12), representatividade e participação (CAT 13), padronização das ações respeitando as particularidades de cada unidade (CAT 14), trocar experiências e conhecimento (CAT 15), colaboração, parceria e trabalho em equipe (CAT 16), modo de ação não centralizado (CAT 17), um todo construído por partes (CAT 18), utilizar recursos virtuais (CAT 19) e saber dialogar (CAT 20).

Saber o que acontece nas outras unidades (CAT 12) é ter ciência do outro e do que outro está fazendo, segundo C3:

Trabalhar em rede. Eu acho que é... primeiro a gente tem que ter conhecimento que existem outros canais, porque se eu estiver aqui no meu campus e você tiver o Ifes, o campus Vitória, a reitoria e cada um no seu local, cada um fazendo a mesma coisa, mas se nenhum sabe que o outro está ali e não vai ter. Então primeiro é a gente ter ciência.

Já na categoria representatividade e participação (CAT 13) há a ideia de participação efetiva, na qual as partes têm vozes ativas, como coloca C10:

Atuar em rede é permitir a participação dos diferentes lados envolvidos, é uma questão... é realizar uma escuta ativa do que está sendo vivido nas unidades e do que é proposto nas unidades, pra além de reuniões em que se diz que a ideia é escutar, mas que já se vai com uma proposta pronta. É escutar né? ((risos)) (grifo nosso).

É interessante observar que para Ramos (2011), permitir que as pessoas participem de processos e decisões organizacionais é uma espécie de caridade e que não há espaço para isso num modelo em rede.

Além disso, é importante também a representatividade de todas as unidades, como diz C4:

E é isso, e cada um de nós representamos – como foi até proposto na reunião –, temos que trazer as demandas, quais são as demandas e particularidades do nosso campus né, para que a gente possa trabalhar em cima disso. Então eu acho que já... essa representatividade aí de todos os campi que é o trabalho em rede.

Já em padronização das ações respeitando as particularidades de cada unidade (CAT 14) há o entendimento de que existem regras que precisam ser seguidas e que é preciso uma conscientização que nesse espaço coletivo não cabem decisões pessoais, segundo C8: “[...] uma consciência de que existem regras, de que existem parâmetros que devem ser seguidos, de que eu estou dentro de uma instituição e que eu não estou aqui para fazer o que eu quero do jeito que eu quero, não é minha casa”.

Além disso, a padronização aparece como importante para a identidade do Ifes, mas com consciência que é preciso respeitar as particularidades de cada local:

Eu acho que atuar em rede é você ter uma mesma forma de trabalhar, por exemplo, no nosso caso em todos os campi, né? Para que as pessoas saibam o que fazer, principalmente o nosso público-alvo, né? Que saiba, “eu tenho clareza de qualquer campus que eu chegar, eu vou ser atendida da mesma forma, eu vou ter o mesmo procedimento”. Eu acho que muito essa coisa de identificação, sabe? Então que todo mundo esteja fazendo a

mesma coisa, a partir de suas peculiaridades também, né? Obviamente (R4).

Trocar experiências e conhecimento (CAT 15) envolve a oportunidade dos colegas terem conhecimento das ações uns dos outros, e que então as coisas boas possam se multiplicar.

Atuar em rede é quando uma ação que você faz influencia... uma ação positiva que você faz influencia outras pessoas a terem a mesma ação positiva que você teve. Que as pessoas saibam a ação positiva que você teve para as pessoas copiarem essa ação. Ao mesmo tempo, se você tiver um insucesso na sua ação, que as outras pessoas também saibam do insucesso que teve na sua ação, para que não se repita isso em todo o Instituto, em toda... qualquer organização (C2).

Nonaka (1994), ao formular a Teoria da Criação de Conhecimento em organizações, chama a atenção para a necessidade destas de codificar os conhecimentos produzidos pelos indivíduos ou grupos, para que outros tenham acesso e as organizações possam transferir conhecimentos entre seus membros. Para esse autor, é fundamental que as organizações mantenham bases de dados para que seus membros possam consultar e, assim, aprender.

Colaboração, parceria e trabalho em equipe (CAT 16) foram características citadas pelos entrevistados para que aconteça um trabalho em rede, como coloca C5: “Eu acho que é... é de um para um, mas de um para todos e de todos para um”.

Também há o entendimento de um modo de ação não centralizado (CAT 17), conforme coloca C5: “O que seria atuar em rede é justamente... conhecer quem são os atores e saber quais são os nós que você chega em cada um, assim, acho que é isso. Não centralizar informações”.

Já um todo construído por partes (CAT 18) significa, como coloca C6: “A gente desenvolver as atividades pensando em um todo, no instituto, não em um campus ou em uma unidade”.

Apenas um entrevistado entendeu utilizar recursos virtuais (CAT 19) como significado de trabalhar em rede, e para ele:

Bom, quando fala atuar em rede, o quê que me vem à cabeça, a primeira palavra que me vem à cabeça é virtual. Virtual. São as videoconferências, são os documentos digitalizados, atuar em rede é isso, pra mim. E, a partir daí, o processo de comunicação se aproveitar desse canal virtual pra se ampliar, pra atingir os públicos, estar presente em vários lugares ao mesmo tempo, porque o virtual nos permite isso, nos permite estar conectados né? (C7).

Além disso, na visão de alguns entrevistados, para atuar em rede é preciso saber dialogar (CAT 20):

[...] trabalhar em rede é saber dialogar, é saber ouvir um não e mesmo não concordando eu ir junto com todo mundo porque eu visto a camisa da instituição, então mesmo que eu não concorde, mas se todo mundo, se a maioria acha que aquilo ali é o melhor, então não é o melhor para mim, é o melhor para a instituição, é o melhor para o coletivo que deve prevalecer, mesmo que eu não concorde com a política, mas se foi decidido assim, então eu tenho que confiar que a maioria decidiu assim é o melhor (C8).

Os entendimentos do que é trabalhar em rede estão frequentemente presentes de forma visual na comunicação do Ifes: marcas, identidades visuais, campanhas de divulgação e materiais institucionais são criados com design que remetem ao conceito de rede que se dissipa na instituição.

A Agenda 2017, por exemplo, traz na capa uma ilustração de nós interconectados, conforme Figura 3.

Figura 3 – Agenda Ifes 2017



Fonte: arquivo Assessoria de Comunicação Social - Ifes

No seu interior, o texto de apresentação é intitulado “Somos todos Ifes”, e diz: “Uma instituição, especialmente do tamanho e com a capilaridade do Instituto Federal do Espírito Santo, só existe em função das pessoas que, juntas, escrevem a história do Ifes diariamente e estabelecem a rede que nos une”. E ainda: “Cada um de nós, com o seu trabalho, tem o papel de integrar pessoas, setores, campi e reitoria em uma só

instituição. Somos todos elos essenciais, pontes. **Nós somos a rede**” (grifo do autor). Dessa forma, coloca o servidor como ator responsável pela rede e articula as noções de trabalho em equipe, pertencimento, participação e de um todo construído por partes.

Já a Política de Comunicação do Ifes possui uma marca que além de representar pontos interconectados, também tem formato de balão, que remete ao diálogo. Na Figura 4, imagem do site da Política, também é possível observar no slogan “Construída por todos nós” a ideia de participação, de representatividade e de um todo construído por partes.

Figura 4 – Política de Comunicação do Ifes



Fonte: BRASIL, 2017b.

Ainda, na Figura 5, a divulgação de um serviço institucional de envio de arquivos mostra a relação entre a ideia de rede, representada mais uma vez por pontos interconectados, e a utilização de soluções virtuais.

Figura 5 – Divulgação FileSender



Fonte: arquivo Assessoria de Comunica o Social - Ifes

Por fim, na Figura 6, a identidade visual do seminário, composta apenas por balões, também representa a ideia de diálogo e participa o.

Figura 6 – Seminário Integrado das especializa es Proeja e EPT



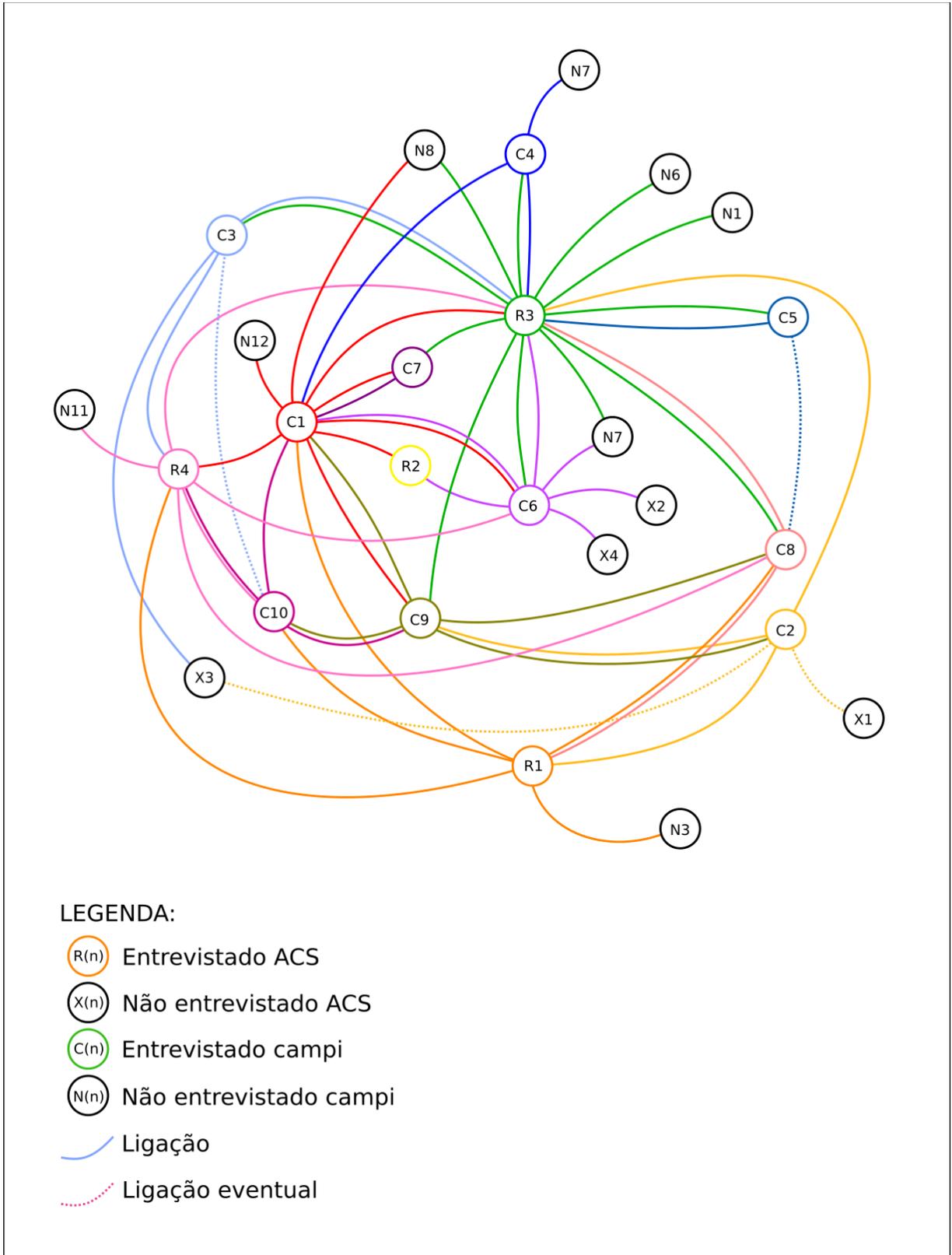
Fonte: arquivo Assessoria de Comunica o Social - Ifes

#### **5.2.4 Rede de comunicação**

O Código 4 – Rede de comunicação, atende ao objetivo específico de “identificar e descrever uma rede informal de relacionamentos entre os comunicadores e líderes de comunicação”. A ilustração da rede (Figura 7) foi elaborada a partir das respostas dos entrevistados para pergunta “Entre os comunicadores do Ifes, considerando os líderes de todos os campi e os servidores da Assessoria com quem você mais se relaciona para executar as atividades de comunicação?”

Os códigos utilizados para identificar cada entrevistado na ilustração da rede são os mesmos das entrevistas, no entanto, como esses mencionaram outras pessoas que não foram entrevistadas, foi preciso criar alguns códigos adicionais, conforme legenda da figura. Cada entrevistado possui uma cor, e é a linha dessa mesma cor do círculo que indica a resposta dele. As linhas contínuas são ligações entre essas pessoas e as tracejadas são ligações eventuais, que aconteceram de forma pontual.

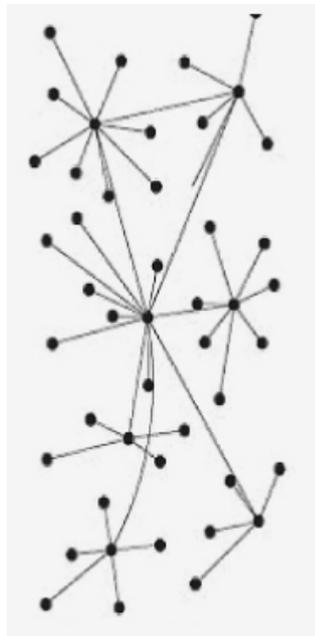
Figura 7 – Rede de comunicação



Fonte: elaborado pela autora

A partir da representação visual da rede de comunicação do Ifes é possível inferir que ela se assemelha à rede descentralizada (Figura 8) descrita por Baran citado por Ramos (2011). Esse tipo de rede se caracteriza por ser composta de conjuntos de redes centralizadas, em que os nós centrais de cada uma delas estão conectados por um nó ainda mais central. Nessa estrutura a comunicação entre os nós periféricos não depende somente do nó central, mas da interação entre os nós centrais de todas as redes.

Figura 8 – Rede descentralizada



Fonte: adaptado de Ramos (2011)

Barabási (2002), citado por Ramos (2011), explica que nesse caso o enfraquecimento de um dos nós periféricos não representa uma ameaça à rede, mas que a estrutura se torna vulnerável caso o enfraquecimento ocorra em um dos nós centrais, que apresentam mais de uma conexão.

### 5.2.5 Os nós na rede

O código 5 trata da situação das pessoas que constituem a rede de comunicação do Ifes, entre líderes de comunicação, comunicadores, e todos aqueles lotados em

setores dessa natureza. O código aborda questões como profissionalização, equipe e formalização de cargos, por exemplo, e se enquadra dentro do objetivo de “identificar e descrever os pontos de melhoria para uma comunicação interna em rede no Ifes”.

Quadro 8 – Os nós na rede (continua)

CÓDIGO	CATEGORIA	DESCRIÇÃO
OS NÓS NA REDE (COD 5)	Rotatividade dos líderes (CAT 21)	Está entre as principais dificuldades para fazer comunicação interna em rede e acontece porque algumas pessoas não querem ser líderes ou porque não têm conhecimento sobre a atividade. Isso compromete a continuidade do processo da Política de Comunicação, desnivela o nível de experiência entre os líderes e dificulta o trabalho.
	Exclusividade para a função (CAT 22)	Quando o servidor tem uma outra função a comunicação acaba ficando em segundo plano, e é notável a diferença do trabalho feito por pessoas nessa situação para aquelas que se dedicam exclusivamente à comunicação. Quem divide seu tempo entre mais de uma tarefa acaba fazendo apenas as atividades de emergência da comunicação.
	Falta de formalização (CAT 23)	Está entre as principais dificuldades para fazer comunicação interna em rede. Há casos em que o campus não tem uma CCSE ou não tem um responsável designado e, se uma pessoa assumir a comunicação extraoficialmente, não terá tempo de realizar sua atividade oficial.

Quadro 8 – Os nós na rede (continuação)

CÓDIGO	CATEGORIA	DESCRIÇÃO
OS NÓS NA REDE (COD 5)	Falta de profissionais e equipe nos campi (CAT 24)	<p>Está entre as principais dificuldades para fazer comunicação interna em rede.</p> <p>A falta de profissionais de comunicação nos campi dificulta dar conta das demandas e faz com que a comunicação seja vista como amadora. Ter esses profissionais significaria uma possibilidade de integração. Isso também impede que a ACS atinja seus objetivos estabelecidos no Regimento Interno do Ifes, porque acaba trabalhando muito na execução quando absorve demanda de todos os campi. Seria mais significativo contratar profissionais para os campi do que para a ACS.</p> <p>A falta de uma equipe – ainda que não seja formada por profissionais – atrapalha o desenvolvimento das atividades e o responsável não consegue dar conta da demanda. Ter mais pessoas dedicadas à comunicação é importante para a formação da rede de comunicadores do Ifes. A formação das equipes nos campi precisa levar em consideração o tamanho de cada um deles.</p>
	Falta de profissionais na ACS [R] (CAT 25)	Impede que os objetivos sejam atingidos. Deixa de atender demandas e realizar projetos pela falta de um profissional de audiovisual.
	Interesse e comprometimento [R] (CAT 26)	Quando as pessoas são comprometidas o trabalho dá certo, como na ACS e em alguns campi. Mesmo que não sejam profissionais de comunicação os líderes têm que ser comprometidos. A participação depende da vontade de cada um. Mais da metade está interessada em colaborar.
	Os líderes de comunicação dos campi (CAT 27)	Cargo, formação, tempo na comunicação, função e situação do setor dos entrevistados dos campi.

Fonte: elaboração própria

Neste código foi muito frequente o apontamento da rotatividade dos líderes (CAT 21) como uma dificuldade para o trabalho em rede. Essa observação da troca constante de líderes e do sentimento dos novatos na liderança está exemplificado na fala de C6:

[...] mas tem alguns campi que já passaram três, quatro servidores e aí

quando uma pessoa começa a entrar no ritmo aí vem outro que, 'ah me jogaram aqui, caí de paraquedas', e aí isso acaba atrapalhando um pouco o trabalho, dificultando.

As razões indicadas para essa rotatividade são a falta de vontade de serem líderes ou a falta de conhecimento sobre a atividade, conforme diz C9:

Por mais que a gente tenha líderes de projeto no planejamento estratégico, muitos ou grande maioria não são da área, não são da comunicação, então o que a gente percebe é uma grande rotatividade dessas pessoas que elas não são, não querem ficar ou não tem conhecimento né? Não tem habilidades para pode seguir com a parte de comunicação, e isso meio que enfraquece a ação nos campi né.

Outra questão importante é que a troca constante desses representantes pode comprometer o processo de implantação da Política de Comunicação, como observa C1: "Porque fica muito flutuando sabe, a gente teve a construção da política e teve a reunião do fórum e quase ninguém... são pessoas diferentes, a continuidade do processo fica complicado, fica comprometido".

Além disso, a rotatividade dessas lideranças torna desigual o nível de experiência dos novatos se comparados aos colegas que já estão há mais tempo, o que, na opinião de C1, dificulta o trabalho:

A meu ver, hoje, esse é o problema principal e bem básico assim sabe? Que discutir com outros... igual, o nível de evolução do meu campus, aqui tem um profissional, a gente discute questões diferentes dos outros que nem tem alguém designado ainda, alguém fixo, então é um nível... é muito... destoa muito, eu estou falando de um modo bem geral mesmo sabe?

Brito, Oliveira e Castro (2012), ao estudarem uma organização educacional pública do Nordeste, afirmam que a rotatividade tem um efeito negativo, que é a perda de conhecimentos e *know-how*. Isso ocorre porque boa parte do conhecimento dos processos organizacionais não é compartilhada, ou seja, está armazenada na mente das pessoas.

Outro problema apontado é a falta de exclusividade para a função (CAT 22). Em vários campi, os responsáveis pela comunicação dividem seu tempo entre essa atividade e sua função original ou até mesmo a chefia de outro setor. Quando isso acontece, o servidor acaba colocando as atividades de comunicação em segundo plano e deixando de ter uma experiência tão boa na área quanto os que se dedicam exclusivamente, diz C5:

[...] eu tenho mais facilidade de conversar com vocês da ACS do que com

uma outra pessoa que às vezes desempenha dois no campus da... dois papéis, não, duas responsabilidades muito grandes. Às vezes a pessoa, sei lá, é coordenador de pagamento, não chega a tanto... ou é professor, ela tem outras responsabilidades. [...] É uma responsabilidade enorme, que acaba a comunicação ficando renegada a segundo plano.

Um líder nessa situação pode, inclusive, optar por não coordenar toda a atividade de comunicação do campus, como revela C2, uma vez que não tem tempo hábil para fazer bem as suas duas funções:

E outras coisas eu nem fico sabendo, os próprios coordenadores de curso resolvem juntos com a ACS, eu acabo nem ficando sabendo. E isso às vezes é bom, porque se eu for me envolver em tudo também eu acabo não fazendo nem **a minha função original**, nem a função de comunicação.

A fala dos entrevistados aponta uma diferença notável entre o trabalho feito por pessoas nessa situação para aquelas que se dedicam exclusivamente à comunicação. Quem divide seu tempo entre mais de uma tarefa acaba fazendo apenas as atividades de emergência da comunicação. Um trecho da entrevista com R4 mostra essa visão e também como isso está ligado à necessidade da gestão enxergar a comunicação como estratégica:

R4: Mas a gente vê claramente a diferença de um campus que tem uma pessoa específica para trabalhar com comunicação do que uma pessoa que foi colocada nessa função também, sabe?

P: Ainda que ela não seja...

R4: Profissional da área, ela consegue. Quando ela trabalha só com a área de comunicação, ela consegue se dedicar muito mais do que quando ela tem, por exemplo, que dar conta de uma sala e aula e depois ainda ter que fazer alguma atividade de comunicação. Então as pessoas acabam... essas pessoas que têm outras funções no campus, acabam apagando muitos incêndios, né? Que na verdade é o que mais se faz hoje de comunicação no Ifes, né? Quando tem algum problema, então a comunicação resolve. Ou alguma urgência, chama o pessoal da comunicação. Então acho que o que mais impede de ter uma comunicação mais forte hoje é justamente essa questão de entender a comunicação como prioritária e estratégica para o desenvolvimento do campus e do Ifes como um todo. E então entendendo, partindo desse pressuposto, que ela é importante, de ter profissionais realmente, ainda que não sejam necessariamente da área, mas que sejam exclusivos para aquilo, né? Para essa finalidade.

Também entre as principais dificuldades para fazer comunicação interna em rede está a falta de formalização (CAT 23) dos setores e responsáveis pela comunicação dos campi. Há diversos casos, como o campus não ter uma CCSE ou não ter um responsável designado, e outras situações como a de C1: “[...] foi criada a coordenadoria de comunicação, mas eu não estou como coordenador, eu estou como responsável pelo setor, eu estou lotado aqui na coordenadoria, mas eu não

sou o coordenador de comunicação”. Quando C1 diz que não é coordenador do setor, quer dizer que não tem a função gratificada de coordenador, e então, não recebe por uma tarefa que ele parece desempenhar.

Em um trecho da entrevista, C2 conta que se uma pessoa assumir a comunicação extraoficialmente, não terá tempo de realizar sua atividade oficial, e, por isso, apesar de líder de comunicação no projeto do Planejamento Estratégico, não se considera responsável pela comunicação do campus:

P: E tem quanto tempo que você é responsável pela comunicação aqui?

C2: Pela comunicação? Não digo responsável. Eu estou agora como líder de comunicação tem... [...]

P: Mas aí, me explica, até para eu entender como que funciona, aqui **no campus**. Aqui você é líder no projeto de comunicação.

C2: Líder do projeto de comunicação, que foi um dos projetos elaborados pelo planejamento estratégico tal, tal, tal, tal. Só que aqui no campus não existe uma coordenadoria de comunicação social ainda. **Então** algumas coisas me pedem e eu faço meio campo junto da ACS e tal. [...] É sempre procuram... eu sempre procuro ajudar no que posso, mas eu sempre um pouco propositalmente também eu deixei... tipo assim, eu não assumi as coisas muito oficialmente, porque senão eu não ia dar conta **das minhas tarefas**, que é a minha função estabelecida mesmo, **oficial** aqui no Ifes que é pelo qual sou pago na verdade, né? Então eu sempre que consultado eu ajudava, mas também deixava um pouco a parte que eu não poderia ser o responsável oficial por aquilo, por eu não ter uma nomeação daquilo, entendeu?

Mais uma das dificuldades para fazer comunicação interna em rede é a falta de profissionais e equipe nos campi (CAT 24). É importante ressaltar uma questão nesta categoria. Para alguns entrevistados, o problema está na falta de profissionais nos campi, ou seja, na falta de jornalistas, publicitários, designers, relações públicas etc. Para outro grupo, ainda que no cenário ideal as CCSE seriam compostas de profissionais, o maior problema é a falta de uma equipe, independente da formação das pessoas, ou seja, o maior problema é o responsável ter, na maior parte dos casos, que fazer tudo sozinho, como C6 relata: “Só que é... só tem a 'equipe', né? Não tem a equipe de comunicação. Aqui não é assessoria. Eu que estou solamente só. ((risos))”

Para C8, essa situação faz com que a comunicação seja vista como amadora.

[...] eu acho que enquanto os diretores não conseguirem colocar o profissional de comunicação nos setores, enquanto tiverem assistentes administrativos, professores respondendo pelos setores que não é formado na área de comunicação, as pessoas vão continuar enxergando a

comunicação no Ifes como amadora.

A falta de profissionais de comunicação nos campi dificulta o atendimento das demandas e, para C10, ter uma coordenaria em pleno funcionamento significaria uma possibilidade de integração: “O primeiro passo é dotar os campi de estruturas funcionais de comunicação. Daí quando você tem o local funcionando você tem uma possibilidade de promover uma melhor integração”.

Isso também impede que a ACS atinja seus objetivos estabelecidos no Regimento Interno do Ifes, porque acaba trabalhando muito na execução quando absorve demanda de todos os campi, como aponta R3:

E eu acho que o grande diferencial pra gente conseguir fazer o que a gente deveria fazer pelo regimento é que os campi tivessem estrutura mínima pra fazer a comunicação. Porque enquanto a gente tiver que absorver a maioria das demandas dos campi, a gente não vai conseguir ser estratégico, hoje em dia a gente trabalha muito na execução.

Ainda nesse sentido, R4 aponta que seria mais significativo contratar profissionais para os campi do que para a ACS: “Mas eu acho que em termos de profissionais, se fosse colocar alguma prioridade, seria primeiro profissionalizar mais os campi”.

R4 indica que seria importante ter mais pessoas dedicadas à comunicação para a formação da rede de comunicação do Ifes: “Eu acho que a principal questão para a rede de comunicação no Ifes seria ter mais pessoas dedicadas a isso, né? Se forem profissionais de comunicação, melhor ainda”.

Alguns entrevistados ainda pontuam que é preciso levar em consideração o tamanho dos campi na formação dessas equipes:

[...] eu vou falar que a gente precisa adotar a estrutura de comunicação de igualdade, mas não no sentido numérico, porque eu não acho que uma pessoa na comunicação de Vitória seja a mesma coisa que ter uma pessoa na comunicação de Aracruz (C10).

A falta de profissionais na ACS (CAT 25) também aparece como um problema, já que impede que o setor atenda demandas e realize projetos, mas de forma mais específica, por não ter um profissional de audiovisual.

Pode ser um pouco da questão de estrutura, né? Porque, por exemplo, a gente não consegue atender muitas demandas e fazer muitos projetos que a gente gostaria de fazer por falta de infraestrutura de profissionais. Então, por exemplo, a gente não tem o profissional específico para cuidar da parte audiovisual, que é uma demanda que tem (R3).

Entra em questão também o interesse e o comprometimento (CAT 26) dos

envolvidos para um bom resultado no trabalho com comunicação. Para R2, quando as pessoas são comprometidas, o trabalho dá certo, como acontece na ACS e em alguns campi:

Porque eu acho assim, a nossa equipe de comunicação de assessoria funciona porque a gente é comprometido, a gente é comprometido em colaborar com o trabalho do outro, em fazer isso dar certo, em incentivar a pessoa que faça um bom trabalho, então pra mim é isso. Tanto é que a gente vê as pessoas dos campi que são, dão certo.

Nesse sentido, R2 ainda cita um dos líderes como exemplo para confirmar que, mesmo que não sejam profissionais de comunicação, os líderes têm que querer ser líderes para se comprometerem.

Então, comprometido, ele é comprometido e interessado, ele quer estar ali. Então o que falta pra gente conseguir dar esse passo, é conseguir líderes de comunicação comprometidos. Não é nem especializados, são comprometidos.

Outro entrevistado, R3, também fala sobre a influência da vontade nesse trabalho, e completa opinando que mais da metade dos líderes estaria interessada em colaborar.

Mas a gente sabe que depende muito da vontade das pessoas, né? Às vezes a pessoa está ali, pela portaria, porque o diretor colocou, mas não era isso que ela queria. Então aí varia muito de acordo com a vontade. Mas, graças a Deus, a maioria, assim, mais da metade são pessoas que estão interessadas em colaborar com a comunicação.

No entanto, para C6, a falta de uma equipe, e não a vontade, é que atrapalha o desenvolvimento das atividades, uma vez que o responsável não consegue dar conta da demanda:

Porque a maioria dos locais mesmo, eu vejo por aqui, mas não é... talvez não seja nem porque eles não queiram, mas é a questão de não ter gente para trabalhar, mais pessoas para trabalhar, porque às vezes acumula muita coisa no setor de comunicação para ser feita ou muita atividade e uma pessoa sozinha às vezes não dá conta.

Os líderes de comunicação dos campi (CAT 27) possuem diferentes cargos, formações, funções e tempo de experiência na comunicação, como ilustra o Quadro 9.

Quadro 9 – Os líderes de comunicação dos campi

CÓDIGO	CATEGORIA	DESCRIÇÃO	QUANT.
OS LÍDERES DE COMUNICAÇÃO DOS CAMPI  (CAT 27)	Cargo	Para o qual é preciso ser graduado em comunicação	5
		Outros	5
	Formação	Curso superior em comunicação	8
		Outros	2
	Tempo na comunicação	De 3 a 11 meses	2
		De 1 a 3 anos	6
		Mais de 3 anos	2
	Função	Nenhuma	3
		Responsável (o servidor é oficialmente responsável pela comunicação mas não tem uma função designada)	2
		Coordenador (o servidor é designado como Coordenador e recebe por sua função gratificada)	5
	Situação do setor	Há oficialmente um setor de comunicação, que de acordo com o regimento interno dos campi deve se chamar Coordenadoria de Comunicação Social e Eventos	6
		Não há um setor de comunicação e a formalização é feita por meio de portarias, o servidor fica ligado diretamente à diretoria, ou não há formalização	4

Fonte: elaboração própria

Essa heterogeneidade pode levar a uma diferença grande entre a gama de conhecimentos sobre comunicação, principalmente entre aqueles que tem ou não a formação na área e entre aqueles que estão há mais ou menos tempo como responsáveis por essa atividade. Além disso, possuir ou não o cargo de comunicação e ter ou não oficialmente a função de responsável/coordenador pode causar discrepâncias de autoridade, no seguinte sentido: aquele que tem cargo e função pode acabar sendo mais repetido no seu local de trabalho do que aquele que não tem, mas, na prática, desempenha o mesmo papel.

Além disso, o cargo e a função podem influenciar na disponibilidade que o servidor tem para trabalhar na área, uma vez que muitos dividem seu tempo com outras tarefas.

Finalmente, durante o período de convite aos líderes de comunicação para participação da pesquisa, foi possível observar uma maior aceitação daqueles que possuem cargo ou formação na área, que estão há mais tempo trabalhando na comunicação e que estão respaldados por algum tipo de formalização da sua atividade, revelando uma ligação mais forte com a comunicação.

### 5.2.6 O contexto da comunicação

O Código 6 – Contexto da comunicação, aborda diversas questões que se alinham ao objetivo de “identificar e descrever os pontos de melhoria para a realização de uma comunicação interna em rede no Ifes”, como apresenta o Quadro 10.

Quadro 10 – O contexto da comunicação (continua)

CÓDIGO	CATEGORIA	DESCRIÇÃO
O CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO (COD 6)	Falta de uma cultura de comunicação (CAT 28)	É um problema para o pensamento de rede e para o desenvolvimento das atividades de comunicação.
	Falta de padronização (CAT 29)	Ainda faz parte da cultura. Não é fácil padronizar procedimentos porque a organização é nova e cresceu rápido. A partir do momento que as pessoas entendem o porquê da padronização isso muda a forma como se vê a comunicação. A padronização contribui muito para a rede, mas mudar não depende só disso, também depende de construir uma cultura.
	Falta o entendimento de que a comunicação é estratégica (CAT 30)	Impede que a ACS atinja seus objetivos, que a comunicação seja mais forte, e o desenvolvimento do Ifes. A gestão tem um discurso de que a comunicação é estratégica, mas, na prática, é operacional e fica fora de decisões. A comunicação só é chamada a participar quando há um problema. É um desafio fazer as pessoas aprenderem a importância da comunicação.

Quadro 10 – O contexto da comunicação (continuação)

CÓDIGO	CATEGORIA	DESCRIÇÃO
O CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO (COD 6)	Especialização versus hierarquia (CAT 31)	Às vezes a ACS precisa intervir no campus para reforçar o que um colega está falando. Mesmo explicando corretamente ou sendo profissional da área parece que só a opinião dela não vale quando o que ela diz não é o que o diretor (ou alguém que questionou ele) quer ouvir.
	Dependência da gestão (CAT 32)	A comunicação fica à mercê de um gestor que tenha entendimento da importância da comunicação. Na maioria dos relatos, falta não só apoio dos gestores, mas também um verdadeiro comprometimento, enquanto uma minoria declarou ter apoio da gestão. Além disso, a gestão precisa: disseminar a cultura; ver que o recurso destinado a treinamentos e encontros é um investimento na marca da instituição; ter consciência de que o trabalho de comunicação não pode ser dividido com outras atribuições; deixar de acreditar que é autossuficiente e passar a olhar para os outros campi. Ainda, os interesses políticos que surgiram em 2017 por causa das eleições para reitor podem dificultar que a ACS atinja seus objetivos.
	Qualquer um faz comunicação (CAT 33)	Além da graduação muitos servidores da ACS têm especialização, mas ainda assim as pessoas acreditam que qualquer um pode fazer o trabalho que é feito pelos profissionais. Muitas pessoas pensam que fazer comunicação é só ficar nas redes sociais.
	Concorrência interna (CAT 34) [R]	Existe uma concorrência interna entre os campi que impede o trabalho em rede. Não pensam em trabalhar em conjunto para concorrer com outras instituições.
	Consolidação (CAT 35) [R]	A cultura de comunicação já está mais consolidada. Talvez seja preciso persistir pra ver ela se consolidar ainda mais.
	Resistência (CAT 36) [C]	A comunidade se acostumou a não ter uma referência em comunicação e o maior desafio será a resistência dos servidores mais antigos.
	Não é sempre que as pessoas procuram o apoio da comunicação (CAT 37) [C]	Acontecem coisas que a comunicação não fica sabendo. Algumas pessoas acham que a comunicação vai interferir em vez de ajudar. Às vezes as pessoas procuram direto a ACS e para quem está no campus isso tem seu lado bom.

Fonte: elaboração própria

A falta de uma cultura de comunicação (CAT 28) é um problema para o pensamento de rede, como diz R1: “Eu acho que o que acontece, o que é mais problemático ao se pensar em rede, é a questão da cultura de comunicação [...]”. Também como poderá ser observado a seguir, dificulta o desenvolvimento das atividades de comunicação.

Para os entrevistados, a falta de padronização (CAT 29) ainda faz parte da cultura da instituição. C5 coloca que não é fácil padronizar procedimentos porque a organização é nova e cresceu rápido:

Realmente a gente acaba chegando muito cru, mas isso, na minha interpretação, ainda é coisa da cultura da organização aqui, que é muito recente, cresceu muito rápido, então fica difícil padronizar procedimentos, assim, de uma hora para outra.

Ao falar sobre a experiência da ACS ter ofertado o Treinamento de Joomla! (sistema de gerenciamento de conteúdo do site do Ifes), R4 observa que as pessoas mudam a imagem que têm da comunicação a partir do momento que entendem o porquê de alguns procedimentos, como a padronização:

A partir do momento que a pessoa entende, ‘não, esse é um padrão que não tem como a gente fugir dele, né?’ É estabelecido pelo Governo Federal e a gente tem que seguir, e que não utilizá-lo prejudica a imagem da instituição, até porque muitos dos nossos sites antigos nem a marca atualizada têm, isso também muda a forma como se vê a comunicação, que é uma questão séria, que a gente não inventa as coisas, sabe? Então eu acho que foi muito positivo. [...] Mas eu acho que contribui nesse sentido, de dar uma unificada no que é Ifes, né? Então eu acho que isso contribui muito para a rede, justamente porque estabelecer padrões é uma forma de todo mundo trabalhar da mesma forma, né?

Ainda nesse contexto, C5 ressalta que a mudança da instituição não depende apenas de estabelecer padrões e normas, mas de construir uma cultura.

Tem uma parte que não depende só de você normatizar, que é a questão da cultura e a cultura... pode, ‘a partir de hoje adotaremos outra cultura’, é um processo de construção, então, de as pessoas darem importância para a comunicação em si, para os processos de comunicação da instituição, precisam dar, precisa melhorar.

Há também a falta do entendimento de que a comunicação é estratégica (CAT 30), o que impede que a ACS atinja seus objetivos, que a comunicação seja mais forte e o desenvolvimento do Ifes, já que a comunicação só é chamada a participar quando há um problema, conforme depoimento de R4:

Quando tem algum problema, então a comunicação resolve. Ou alguma urgência, chama o pessoal da comunicação. Então acho que o que mais impede de ter uma comunicação mais forte hoje é justamente essa questão

de entender a comunicação como prioritária e estratégica para o desenvolvimento do campus e do Ifes como um todo.

Martinuzzo (2013) alerta que é comum as organizações acionarem a comunicação apenas quando já existe uma crise, mas que esse erro deve ser corrigido com a participação dos comunicadores em todos os processos estratégicos.

Além disso, a gestão tem um discurso de que a comunicação é estratégica, mas, na prática, realiza as atividades operacionais e fica fora de decisões, como coloca C8.

Então eu acho que falta um pouco dessa visão, porque em muito desses problemas que a gente está acontecendo, embora a gestão fale e defenda que enxerga a comunicação como estratégica, mas no dia a dia, na prática, a gente não vê dessa forma, a gente vê a comunicação como um setor que é usado para fazer cobertura de eventos, tirar fotos e enviar notícias e fazer cartaz, porque na tomada de decisão estratégica a comunicação... porque não existe um comitê de crise oficial no campus, mas a gente sabe que existe um comitê, existe um grupo que é responsável por tomada de decisão em casos de crise, que é extraoficial, e a comunicação nunca fez parte, só recebe a informação já, o texto já formulado para depois só divulgar.

Esse depoimento corrobora o discurso de Bueno (2013), para o qual a lógica mecanicista de comunicação organizacional ainda pode ser encontrada nas organizações brasileiras, que estão longe de colocar em prática a integração da comunicação, estando essa ideia presente muito mais no discurso do que nas atitudes.

Ainda, como diz C8, é um desafio fazer as pessoas aprenderem a importância da comunicação: “O desafio que hoje eu vejo é mudança de cultura, na verdade não é nem mudança, é de aprendizado das pessoas sobre a importância da comunicação e enxergar a comunicação como estratégica”.

Nos campi, os líderes de comunicação precisam constantemente se afirmar como competentes, num duelo de hierarquia versus especialização (CAT 31). Às vezes a ACS precisa intervir no campus para reforçar o que um líder está falando, porque mesmo este explicando corretamente ou sendo profissional da área parece que só a opinião dela não vale quando o que ela diz não é o que o diretor (ou alguém que questionou ele) quer ouvir. O relato de situações como essa se confirma em trechos de entrevistados dos dois segmentos.

Algumas vezes até a gente tem que intervir em algum caso, de algum campus, porque se a pessoa de comunicação que está lá, mesmo que formada em comunicação, der uma resposta que não é o que o gestor ou a que alguém que foi reclamar para o gestor quer, às vezes

a gente tem que intervir para reforçar o que a pessoa está dizendo. Porque parece que só a opinião dela não vale (R3).

Então, algumas atividades, mesmo que previstas no regimento dos campi, quando desenvolvidas, são questionadas pela comunidade e são interrompidas pelo gestor para que ele possa conciliar os interesses. [...] Você leva muito tempo explicando por que que uma atividade tem que ser desenvolvida, ao mesmo tempo que essa atividade já está prevista no regimento e já deveria acontecer naturalmente na área de comunicação como outras atividades acontecem naturalmente em outras áreas (C10).

Segundo Torquato (2015), a comunicação não pode estar subordinada a interesses políticos ou a pressões do meio ambiente uma vez tem a mediação, o controle e a integração como suas funções. E ainda, para Bueno (2013), uma gestão baseada no controle e na censura não se alinha às exigências da contemporaneidade, que envolvem o debate e o diálogo.

O contexto também revela uma dependência da gestão (CAT 32), no qual a comunicação fica à mercê de um gestor que tenha entendimento da sua importância, e isso influencia na autoridade e na autonomia dos líderes citadas na categoria anterior, como coloca C10: “Então a gente fica muito a mercê de que o gestor tem um bom entendimento do que é comunicação e de que a autonomia que é declarada seja mesmo garantida no dia a dia, normalmente ela não é”.

Além disso, enquanto uma minoria declarou ter apoio da gestão, a maioria relatou faltar não só o apoio dos gestores, mas também um verdadeiro comprometimento, como C1 se refere quando faz uso do termo “abraçar”:

A falta de alinhamento com a gestão, sobre o que é comunicação e o papel da comunicação, tanto no campus quanto no Ifes. Isso dificulta a execução de qualquer planejamento, a idealização de qualquer planejamento, a falta de alinhamento e de apoio da gestão, de apoio na execução, não é apoio de dar uma sala, estrutura, não é isso não, é de apoio abraçar a comunicação, entendeu?

É importante lembrar a defesa que Bueno (2013) faz do vínculo indissociável entre comunicação e gestão: para ele, é impossível separar uma da outra, de forma que depende disso a posição estratégica da comunicação.

Dada a importância da gestão para o desenvolvimento da comunicação são apresentadas as seguir diversas ações que, na opinião dos entrevistados, precisam ser realizadas pela gestão do Ifes.

- Disseminar a cultura:

Questionado sobre o que mudaria na organização para melhorar a atuação em rede na comunicação interna, C2 responde claramente que é a “cabeça dos gestores”, para que eles possam disseminar uma cultura de comunicação e o trabalho em rede: “Ah, se eu pudesse mudar a cabeça dos gestores ((risos)). Se eu pudesse mudar... é, é a resposta, se eu pudesse mudar a cabeça de alguns dos gestores pra disseminar essa cultura da comunicação em rede”.

- Ver que o recurso destinado a treinamentos e encontros é um investimento na marca da instituição:

Ao enxergarem a comunicação como estratégica os gestores também precisam ver que os treinamentos são investimentos, e não gastos, como coloca C1.

Eu acho que precisa... [...] dar essa devida importância e enxergar que qualquer recurso que seja destinado para promoção de treinamento, de encontros, que é um investimento que a instituição está fazendo para fortalecer a própria marca e a própria instituição.

- Ter consciência de que o trabalho de comunicação não pode ser dividido com outras atribuições:

R2 - “[...] mas que tenha também uma consciência, né, do gestor quando colocar um trabalho desse pra pessoa entender que esse é um trabalho cheio de ações, cheio de atividades, não é um trabalho tipo você faz isso e comunicação, você tem que tá disponível pra fazer comunicação [...]” deixar de acreditar que é autossuficiente e passar a olhar para os outros campi.

R2 - “É, inclusive da gestão. Enquanto a gestão do campus também se enxergar como autossuficiente, ela não vai querer olhar pro lado, ou então enquanto ela não se sentir comprometida com atividades de comunicação ou de extensão, especificamente, por exemplo, não tem como desenvolver. Como que é eu ser servidora de um campus e quero desenvolver um trabalho de extensão com a comunidade tal junto com, sabe, com o outro campus se eu não, se a minha gestão não me incentiva a trabalhar dessa forma? Então eu acho que a resposta vai ser sempre a mesma, de comprometimento.”

Ainda, os interesses políticos que surgiram em 2017 por causa das eleições para reitor podem dificultar que a ACS atinja seus objetivos, com coloca R1: “Dificulta? Eu não sei, talvez eu me arriscaria aos interesses políticos, mas acho que não é nem isso ainda, vai ser ainda esse ano. ((risos))”

Mais uma vez, a comunicação aparece suscetível aos interesses políticos, situação que para Torquato (2015) não condiz com a natureza das atividades da área, responsáveis por manter o equilíbrio organizacional.

Além disso, há o problema das pessoas acreditarem que qualquer um faz comunicação (CAT 33). Um dos entrevistados, R3, enfatiza que a formação acadêmica da equipe não impede que as pessoas acreditem que qualquer um pode fazer o trabalho que é feito pelos profissionais.

E a comunicação ainda tem muito de achismo, as pessoas acham que entendem de comunicação. Acham que é só escrever, fazer um post no Facebook, que a gente fez quatro anos de estudo para nada, né? [...] É, já temos mestrado, especialização na área, mas as pessoas ainda acham que qualquer um pode fazer o que a gente faz. Esse é um dos problemas da própria área de conhecimento, as pessoas não levam tão a sério.

Já C6 comenta que muitas pessoas pensam que fazer comunicação é só ficar nas redes sociais: “Comunicação... tem muita gente que pensa que a comunicação é só ficar no computador mesmo. Facebook né? ((risos)) Rede social”.

Outra questão é a existência de uma concorrência interna (CAT 34) entre os campi que impede o trabalho em rede, como coloca R3:

As pessoas preferem concorrer internamente em vez de pensar em trabalhar de forma integrada pra gente concorrer com outras instituições. Mas às vezes a gente vê brigas dentro do próprio lfes para recurso da emenda parlamentar, dos projetos. Projetos muito parecidos que poderiam ser trabalhados juntos e as pessoas preferem trabalhar separado. [...] Enquanto algumas pessoas, alguns gestores insistem em trabalhar de forma separada, querendo concorrer com os outros, não vai resolver.

Apesar das dificuldades, já houve uma evolução na consolidação (CAT 35) da cultura de comunicação, se comparada há alguns anos, no entanto, ainda pode ser preciso persistir pra ver ela se consolidar ainda mais, como coloca R1, nos trechos a seguir: “Então, [...] quando eu comecei não era tanto quanto é hoje, as pessoas entendem mais o que esperar da Assessoria do que antes” e “Mas assim, eu acho que canais a gente tem, então, eu, na minha leiguise nesse assunto, diria que a gente precisa persistir um pouco pra ver a cultura se consolidar um pouco mais, entendeu?”.

Mais, a comunidade se acostumou a não ter uma referência em comunicação, como conta C10: “Muitas atividades são desenvolvidas no atropelo ou de uma maneira equivocada ou sem o acompanhamento de uma pessoa da área, porque a comunidade acadêmica se acostumou a não ter uma referência”. Então, o maior desafio será a resistência (CAT 36) dos servidores mais antigos, aponta C2:

Então depois que o campus já está quase na adolescência aí, e começar a fazer essa trabalho a partir de agora, um pouco tardiamente, vai ter uma

resistência da cultura, dos servidores mais antigos que já estão aqui no campus e que nunca precisaram fazer nada disso, nunca olharam pra isso.

Ainda, não é sempre que as pessoas procuram o apoio da comunicação (CAT 37), e dessa forma, acontecem coisas que a comunicação não fica sabendo, como coloca C5: “Nem sempre as pessoas... passam por mim uma coisa que poderia passar, me avisam que vão dar uma entrevista, esse tipo de coisa. Não porque às vezes pensam que a gente pode interferir em vez de ajudar, contribuir, dar dica”. Às vezes as pessoas procuram direto a ACS, e para quem está no campus isso tem seu lado bom:

E outras coisas eu nem fico sabendo, os próprios coordenadores de curso resolvem juntos com a ACS, eu acabo nem ficando sabendo. E isso às vezes é bom, porque se eu for me envolver em tudo também eu acabo não fazendo nem a minha função de coordenador, nem a função de comunicação (C2).

### **5.2.7 Rotina**

O Código 7 – Rotina, se identifica com o objetivo de “descrever as ações, estratégias, processos e canais de comunicação interna do Ifes” e originou uma lista de atividades realizadas no cotidiano dos líderes de comunicação e comunicadores do Ifes.

Entre as atividades realizadas no dia a dia daqueles que estão nos e campi e também na reitoria, estão: produção e divulgação de notícias pelo site; programação visual; divulgação em mídias sociais; fotografia; organização de eventos e apoio na organização de eventos; e organização da participação em eventos externos.

Já as atividades listadas apenas pelos servidores da ACS, são: produção do Notícias do Ifes; padronização de documentos; formatação de documentos em PDF editável; e apoio para produção de vídeos.

Ainda, as atividades citadas apenas pelos campi, são: solicitar e acompanhar demandas com a ACS; aprovar materiais de divulgação e notícias; ser mestre de cerimônias; ser responsável pelas formaturas; gerir crises; e fazer assessoria de imprensa.

É importante notar que essa listagem de atividades não pode ser tomada como uma realidade fiel da rotina dos campi e da ACS. Ainda que algumas atividades tenham sido citadas apenas por entrevistados dos campi, isso não significa que não seja realizada também na Reitoria, como é o caso da gestão de crises e da assessoria de imprensa.

Este código também incluiu outras questões relacionadas à rotina, que se alinham ao objetivo de “identificar e descrever os pontos de melhoria para a realização de uma comunicação interna em rede no Ifes”, conforme apresentado no Quadro 11.

Quadro 11 – Rotina

CÓDIGO		CATEGORIA	DESCRIÇÃO
ROTINA (COD 7)	ACS	Absorve demanda dos campi e de outros setores da reitoria (CAT 38)	Pelo regimento a ACS deveria atender a reitoria e os campi em implantação, mas por ter profissionais que os campi não têm acaba absorvendo demandas e fica sem tempo para pensar e executar estratégias e projetos. A ACS também absorve demandas de outros setores da reitoria, como a padronização de documentos.
		Suporte ao site (CAT 39)	Às vezes não consegue dar tanto suporte à mudança de site dos campi porque todos estão tendo que mudar ao mesmo tempo.
	Campi	Cuidam de tudo (CAT 40)	Nos campi quem é responsável pela comunicação realiza todas as atividades.
		Redes sociais (CAT 41)	O campus não tem perfil em outras redes sociais porque o Facebook já ocupa grande parte da rotina
		Dificuldade (CAT 42)	A rotina dificulta a realização das ações em rede.

Fonte: elaboração própria

Ao analisar as entrevistas dos servidores da ACS, foi possível perceber que o setor realiza atividades que não estão descritas no Regimento Geral do Ifes como de sua responsabilidade, fazendo com que o seu papel estratégico fique em segundo plano (CAT 38).

Os entrevistados lembram que, de acordo com o Regimento, a Assessoria de Comunicação Social deveria atender apenas a reitoria e os campi em implantação, como coloca R2 “[...] se a gente fosse pegar pelo regimento a gente deveria atender apenas a reitoria e os campi em implantação [...]”. Mas hoje, conforme diz R4, por ter profissionais que os campi não têm, acaba absorvendo demandas: “[...] por conta dessa estrutura que existe hoje, de profissionais na reitoria e não nos campi, a gente absorve muita demanda que a gente não deveria”.

Segundo o Regimento Geral do Ifes (BRASIL, 2010) é papel da ACS orientar todas as unidades e dar suporte apenas àqueles em fase de implantação:

Art. 20 Compete à Assessoria de Comunicação Social:

[...]

XI. orientar as ações de comunicação dos campi;

[...]

XVIII. dar suporte aos campi e outras unidades em fase de implantação que não disponham de profissional de comunicação;

[...] (grifo nosso).

Atualmente, dos 22 campi do Ifes, apenas quatro ainda estão em fase de implantação, são eles: Barra de São Francisco, Centro-Serrano, Montanha e Viana (BRASIL, 2016a; BRASIL, 2016b; BRASIL, 2016c; BRASIL, 2017c).

A ACS também absorve demandas de outros setores da Reitoria, como a padronização de documentos, e fica sem tempo para pensar e executar estratégias e projetos, como pontua R3:

Então hoje em dia a gente acaba muito atolado, absorvendo demanda dos campi ou demandas que outras pessoas deveriam fazer, como, por exemplo, mandar um documento padronizado para publicar em vez de focar em projetos para ações em rede, que sejam mais estratégicos, que a gente consiga desenvolver...

Além disso, o suporte dos sites (CAT 39) institucionais realizado pela Assessoria, para R4, não tem sido tão bom porque todos os campi estão tendo que mudar ao mesmo tempo para o padrão instituído pelo Governo Federal: “Só que às vezes a gente não consegue dar tanto suporte porque são todos os campi tendo que mudar ao mesmo tempo, né?”.

Já nas entrevistas dos líderes de comunicação dos campi, é possível notar que são eles que fazem todas as atividades relacionadas à comunicação nas suas unidades (CAT 40). Sobre isso, C1 coloca que:

A gente como profissional ou responsável pela comunicação de um campus, a gente cuida de tudo, a gente não tem uma pessoa que faz layout, não tem uma pessoa que escreve um texto, um jornalista, então a gente acaba tendo que fazer tudo.

E quando questionado sobre sua rotina, C6 resume essa realidade quando responde: “Um pouquinho de tudo. Severino, né? Para dizer assim”. O entrevistado faz então referência ao personagem Severino, que interpretado pelo ator Paulo Silvino, fez sucesso em um programa de humor na televisão aberta brasileira. A principal característica do personagem era ser “faz-tudo” da empresa em que trabalhava.

É comum que as organizações deixem a comunicação interna sob responsabilidade exclusiva do setor de comunicação ou até mesmo de um único profissional da área, segundo Bueno (2013). Na situação apresentada pelos entrevistados não só apenas a comunicação interna é feita dessa maneira, mas toda a comunicação organizacional. É um equívoco da organização acreditar que a relação entre ela e seus públicos possa ser administrada por uma única pessoa ou até mesmo por uma pequena equipe (BUENO, 2013).

Ser responsável por tantas atividades traz um dia a dia intenso aos líderes, e as redes sociais da maioria dos campi se limitam ao Facebook, uma vez que essa já ocupa grande parte da rotina (CAT 41).

Os entrevistados rejeitam a expressão “só Facebook”, no sentido de que essa não é uma tarefa simples, como pode ser observado na fala de C3: “Não é só, mas já é suficiente, não dá. Não dá pra dar conta de outra coisa, Twitter, Instagram. Não dá. Não tem braço pra isso”. Além disso, C9 também conta que para ele o fato do campus ter apenas uma rede social foi uma escolha estratégica: “É. Que não é só. E aí foi uma escolha minha né? Porque... pelo menos pra eu dar conta de uma e fazer ela funcionar direitinho [...]”.

Por fim, a rotina também é uma das dificuldades de realizar ações em rede (CAT 42), conforme responde C8 quando perguntado sobre tais dificuldades: “[...] tem a própria nossa rotina aqui. Dificulta”.

### 5.2.8 Recursos

Em Recursos (COD 8), são abordadas questões que se enquadram como pontos de melhoria para a realização de uma comunicação interna em rede no Ifes.

Quadro 12 – Recursos (continua)

CÓDIGO		CATEGORIA	DESCRIÇÃO
RECURSOS (financeiros e estruturais)  (COD 8)	ACS	Melhoria em termos orçamentários (CAT 43)	Conseguir orçamento com a EBC para fazer publicações.
		Pontos para avançar (CAT 44)	Contratação de uma agência de publicidade e construção de um estúdio de audiovisual.
	Campi	Falta de um celular institucional (CAT 45)	É um impedimento para atingir os objetivos. Deixa de ter algumas redes sociais ou é preciso utilizar o pessoal.
		Falta de impressora colorida (CAT 46)	É um impedimento para atingir os objetivos. Quando precisa, pede um favor a outro setor.
		Falta de sala própria (CAT 47)	O ambiente é inadequado, tem muito barulho e se sente um intruso.
		Demora nas soluções de Tecnologia da Informação (CAT 48)	As equipes de TI do campus e da reitoria não conversam bem para atender uma demanda e isso é um impedimento para atingir os objetivos.
		Falta de recursos financeiros (CAT 49)	<p>É um impedimento para atingir os objetivos. Existe a consciência de economizar, mas não é possível fazer comunicação sem nenhum recurso. Não tem verba designada e a comunicação fica à mercê. Quando há compras mais urgentes os processos de comunicação são deixados para depois. Diretores e coordenadores fazem vaquinha para coffee break de eventos.</p> <p>Para a maioria falta recursos financeiros e estruturais para realizar ações em rede. A exceção é um entrevistado que acredita que os recursos existem, faltando priorizar sua aplicação pra essa finalidade.</p>

Quadro 12 – Recursos (continuação)

CÓDIGO		CATEGORIA	DESCRIÇÃO
RECURSOS (financeiros e estruturais)  (COD 8)	Campi	Falta de estagiários (CAT 50)	Por causa da crise houve um corte de estagiários. Existe campus que perdeu o estagiário da comunicação e campus que não tem perspectiva de contratação.
		Custos de deslocamento (CAT 51)	Existe dificuldade em promover encontros presenciais por causa do custo de deslocamento. É preciso optar por soluções tecnológicas.

Fonte: elaboração própria

É notória a diferença do volume de assuntos relacionados a recursos financeiros e estruturais quando se comparam as entrevistas dos dois segmentos. A ACS já percebe uma melhoria em termos orçamentários (CAT 43), mas também acredita que tenha pontos para avançar (CAT 44).

Para R4 houve melhoria em termos orçamentários (CAT 43) já que recentemente a ACS passou a ter oportunidade de realizar publicações e comprar espaços de divulgação em mídias por meio da Empresa Brasil de Comunicação (EBC): “Em termos orçamentários eu acho que a gente já teve alguns avanços, assim, nesses últimos tempos, de conseguir por exemplo, orçamento com a EBC para fazer publicações e tal”.

No entanto, a contratação de uma agência de publicidade e a construção de um estúdio de audiovisual (CAT 44) ainda são pontos que a ACS pode avançar.

[...] um dos nossos objetivos que a gente ainda não conseguiu e provavelmente não vai conseguir por um bom tempo, tipo, de ter uma agência de publicidade que dê suporte para a divulgação e tal. Seria um dos pontos para avançar nesse sentido, né? (R4).

Claro que... de forma inicial, por exemplo, tem a área de audiovisual que é deficitária ainda, que a gente não tem gente especializada para isso, não tem um laboratório ou um estúdio para fazer gravações e tal. Então isso também seria um ponto a ser melhorado para as atividades da assessoria de comunicação amadurecerem também, né? (R4).

Além disso, para o entrevistado R1, a possível falta de estrutura não é alguma coisa que ele possa perceber ou se incomodar, uma vez que já se acostumou com o que tem à disposição: “Talvez falta de estrutura pra certas coisas. É porque eu me

acostumei tanto a forma como as coisas estão sendo né? Que eu aprendo a esperar por aquilo que eu já tenho. Entendeu?”.

Já no caso dos campi, são vários os problemas relacionados a recursos financeiros e estruturais. Entre eles, a falta de um celular institucional (CAT 45), de impressora colorida (CAT 46), de sala própria (CAT 47), de recursos financeiros (CAT 49) e de estagiários (CAT 50). Além de dificuldades como a demora nas soluções de Tecnologia da Informação (CAT 48) e os custos de deslocamento (CAT 51).

A falta de um celular institucional (CAT 45) está entre os impedimentos para os campi atingirem seus objetivos na comunicação, já que dessa forma deixam de ter algumas redes sociais – mais canais de comunicação –, como diz C7:

Não, não, só no Facebook. Não tem o... a gente não tá usando Snapchat nem Instagram porque a coordenadoria não tem um celular, não tem um *smartphone*, eu já pedi também, - e vou insistir na aquisição desse equipamento –, e às vezes é complicado eu usar o meu celular pessoal pra esse tipo de trabalho.

Ou, em alguns casos, os responsáveis utilizam o celular pessoal, o que parece causar uma insatisfação, principalmente no caso de C4, que acha injusto os diretores do campus terem esse equipamento enquanto a comunicação não tem.

Não tenho, inclusive... não tenho, ainda faço com o meu, eu estou muito chateado porque eu fiquei sabendo que os diretores menores, né? Os diretores médios receberam celular porque eles não podem usar o número próprio e eu estou usando o meu número próprio, entendeu? Mas enfim, eu entendo que isso é uma lei, uma regra que já tem muito tempo, né, mas se eles podem, nós como comunicadores deveríamos mais ainda ter esse direito, mas enfim. ((risos))

A falta de impressora colorida (CAT 46) é mais um dos impedimentos para os campi atingirem seus objetivos. C7 relata sua situação e demonstra constrangimento em ter que pedir para usar o equipamento de outro setor.

Não tenho uma impressora, por exemplo. Por mais que a gente sabe que tem a questão de sustentabilidade, já falei que a gente sabe que não pode estar usando... fazendo impressos ou coisas assim, como era comum as empresas fazerem há algum tempo atrás, mas hora ou outra precisa fazer uma impressão de uma coisa importante pra um mural ou pra enviar um convite. Eu não tenho uma impressora, eu tenho que recorrer a única impressora colorida que tem de um outro setor, meio que pedindo favor.

Além das faltas de equipamentos há também outras questões estruturais, como falta de sala própria (CAT 47), caso relatado por C7 que o faz sentir-se um intruso em seu local de trabalho:

Atualmente eu fico localizado dentro da sala **de outro setor**, me cederam lá um cantinho pra colocar uma mesa e um computador, mas é um ambiente completamente inadequado, mesmo porque, - aí tem que falar de umas questões pessoais. **Eles são** um pessoal muito despojado, são bem a vontade, mas às vezes eu estou tendo uma conversa no telefone ou conversando com alguém e **o pessoal** que está dentro da casa deles, digamos assim, às vezes estão conversando alto, alguma coisa nesse sentido. E o campus não disponibiliza outro espaço pra mim.

Também a demora nas soluções de Tecnologia da Informação (CAT 48) se caracteriza como um impedimento para atingir os objetivos. C10 relata que essa demora ocorre porque as equipes de TI do campus e da Reitoria não conversam bem para atender uma demanda:

Hoje muitas das atividades de comunicação têm um viés tecnológico e a gente depende desse suporte da área de tecnologia da informação. É um desafio você desenvolver essas atividades considerando que algumas permissões é a TI do campus que tem pra te atender e outras a TI da reitoria que nem sempre essas equipes se conversam da melhor maneira. Então algumas demandas minhas levam um tempo considerável de atendimento é que essas duas frentes se entendam e possam resolver uma questão que é única, pro meu caso.

A falta de recursos financeiros (CAT 49) também é um impedimento para atingir os objetivos. Existe a consciência de economizar, mas não é possível fazer comunicação sem nenhum recurso, coloca C8: “Não dá para fazer evento sem o mínimo de dinheiro. Produção de material em gráfica, não dá para fazer tudo on-line, precisa de imprimir material, não tem dinheiro para imprimir material, não tem dinheiro para...”. O fato de não existir uma verba designada especificamente à comunicação deixa a atividade à mercê da situação financeira, como coloca C1: “De estrutura vai ao encontro disso também, de não ter verba, você fica sempre a mercê de ter verba ou não para as coisas. Então é complicado”. Então, quando há compras mais urgentes, os processos de comunicação são deixados para depois, inclusive, pelos próprios líderes de comunicação, como conta C4:

Aliás, eu acabo protelando por outras razões, primeiro porque eu tenho coisas emergenciais pra serem cuidadas, eu estou sozinho no setor e segundo porque eu sei que o processo vai demorar já que eu vi ao longo dos anos processos até com material muito mais importante ficarem amarrados lá mais de um ano, não sair do lugar

por falta de orçamento, imagina o material pra comunicação que é importante, mas que não... que existem outras emergências que eu tenho que reconhecer.

Sem verba para investir nas ações de comunicação, é comum que diretores e coordenadores façam uma cota entre si, chamada por eles de “vaquinha”, para contratar o *coffee break* de eventos:

O que a gente faz hoje aqui é vaquinha, diretor dá um tanto, o coordenador e o outro dá outro tanto, a gente ali traz um bolo, traz um suco, quando vai fazer evento para juntar todo mundo e fazer um *coffee* ali para receber às vezes autoridade, coisa que a gente tira do nosso bolso. (C8)

Para a maioria dos entrevistados, faltam recursos financeiros e estruturais para realizar ações em rede, com exceção de C8, que acredita que os recursos existam, faltando priorizar sua aplicação pra essa finalidade.

P: Você acha que hoje o Ifes tem recurso e estrutura suficiente para fazer ações em rede? Na parte de comunicação?

C8: Eu acho que tem.

P: Faltaria mais então é essa...

C8: Eu acho que precisa... não que não seja dada, tem tantos pedidos, tem tantas coisas que são investidos aqui, que o foco é pesquisa, que é ensino e pesquisa, extensão, da própria instituição, eu falo todos os campi, todos os diretores enxergar comunicação como estratégia, dar essa devida importância [...].

As dificuldades financeiras agravadas pela crise ocasionaram um corte de estagiários e, por isso, faltam estagiários (CAT 50), como conta C6: “Eu tinha um estagiário um tempo atrás aí, mas só que problemas da crise aí cortaram um monte de estagiário e o meu foi um”. E aqueles que já não tinham, não têm perspectiva de contratação, como C7: “Não, eu não tenho estagiário e provavelmente não vou ter por conta daquela... dos cortes de estagiários [...]”.

Os custos de deslocamento (CAT 51) dificultam a promoção de encontros presenciais, como mostra C1: “[...] estou vendo melhoria, mas eu ainda acho que tem um distanciamento, até questão de dificuldade mesmo de transporte, de diária, para poder rodar melhor os campi, na medida do possível vocês fazem [...]”. No entanto, há também aqueles que acreditam na solução virtual, como C5: “Promover um encontro implica em diária e passagem para as pessoas, deslocamento e tudo

mais. Mas, por exemplo, a gente tem soluções tecnológicas que promovem o encontro das pessoas”.

As problemáticas relacionadas aos recursos financeiros e estruturais remetem a Torquato (2015), que aponta a acomodação, a burocracia e as estruturas obsoletas como dificuldades da comunicação na administração pública brasileira. Para o autor, a sociedade informacional faz com que a comunicação seja indispensável à sobrevivência e ao desenvolvimento das organizações e que, por isso, deixa de ser vista como despesa e passa a ser considerada investimento.

### 5.2.9 Distanciamento

O Código 9 – Distanciamento, aborda questões que se enquadram como pontos de melhoria para a realização de uma comunicação interna em rede no Ifes, como mostra o Quadro 13.

Quadro 13 – Distanciamento

CÓDIGO	CATEGORIA	DESCRIÇÃO
DISTANCIAMENTO (COD 9)	Geográfico (CAT 52)	Está entre as principais dificuldades para fazer comunicação em rede no Ifes. De um ponto de vista, a distância deixa de existir com a internet, e de outro, a interação por meio da comunicação virtual deixa a desejar se comparada ao encontro presencial.
	Campi x Reitoria (CAT 53)	A dificuldade de estar presencialmente nos locais impede que a ACS compreenda a realidade dos campi e vice-versa. A linguagem utilizada pela ACS com ponto de vista da reitoria pode fazer com que não tenha <i>feedback</i> dos campi. Falta uma ligação maior entre a ACS e os líderes dos campi.
	Integração (CAT 54)	Muitas pessoas se sentem isoladas. Falta aproximar as pessoas que trabalham comunicação, trabalho em conjunto e intercâmbio. Falta integração para fazer a comunicação interna em rede.

Fonte: elaboração própria

O distanciamento geográfico (CAT 52) foi apontado como uma das principais dificuldades para fazer comunicação em rede no Ifes. Presente em todas as microrregiões do Espírito Santo, o Ifes possui campi com distância de até 455 km de estrada, como no caso de Montanha, no extremo norte, e Alegre, no extremo sul.

De um ponto de vista, a distância deixa de existir com a internet e, por isso, C7 se questiona se ela pode mesmo ser motivo para uma falta de integração: “Bom, talvez seja uma... a falta de uma integração, não sei se por conta da questão geográfica a gente... longe um do outro, mas eu acho que com a internet isso deixa de existir”. Também para C5, a proximidade não está relacionada ao encontro presencial: “[...] a gente não precisa de uma diária e de uma passagem para estar ali”.

Mas, de outro ponto de vista, R1 coloca que a interação por meio da comunicação virtual deixa a desejar se comparada ao encontro presencial, deixando claro que nas comunicações virtuais não é possível compreender as sutilezas que, para ele, têm mais importância que a informação por si só.

Eu acho que, resumindo, o ideal seria eu poder sentar na mesa da pessoa que está demandando e ouvi-la pra poder sentir o ar né? Ou ela vem pra mim no mínimo isso, ela poder vir, sentar na minha mesa e me explicar a situação pra eu olhar nos olhos da pessoa, porque no fim das contas isso é importante, não é o que as pessoas estão falando ou escrevendo no e-mail né? Cada canal de comunicação, ele permite um pouco mais de interação do que outros né? E o presencial é de longe o melhor, o dia que criar telepatia vai ser melhor ainda né? ((riso))

O surgimento das teletransmissões parecia ter feito com que certos meios de comunicação perdessem totalmente o seu valor. Além disso, o futuro das empresas era anunciado com o teletrabalho. Mas, para Guillaume (2010), isso não aconteceria na intensidade com que a sociedade acreditava. Analisando o depoimento de R1, observa-se o valor de estar fisicamente próximo em determinada situação de trabalho.

Guillaume (p. 147, 2010) defende seu posicionamento tendo como base justamente a copresença.

Também por natureza, as teletransmissões são parciais e a informação/comunicação em copresença é evidentemente mais completa: ela contém implícitos (códigos gestuais, atitudes herdadas culturalmente e aprendidas progressivamente), confiança, convivência que só teletransmitem penosamente.

Para o autor, é por isso que a copresença se adapta melhor à funções de direção e situações complexas. Ele ainda coloca que a copresença se torna mais importante na mesma medida em que a teleatividade se torna banal, e que a telecomunicação deve ser considerada uma outra forma de comunicação, e não deve ser comparada à copresença, podendo ser, em cada caso, uma melhor que a outra.

Neste código, também fica claro um distanciamento – não necessariamente geográfico – entre os campi e a reitoria (CAT 53), como relata C1: “[...] mas eu sinto essa dificuldade... essa questão do distanciamento, porque vocês não entendem, vocês não vivenciaram a realidade de um campus”.

Nesse sentido, a distância geográfica gera uma dificuldade de estar presencialmente nos locais e isso impede que a ACS compreenda a realidade dos campi e vice-versa.

[...] a gente tá esperando que as pessoas ajam e pensem do mesmo modo que a gente, mas as realidades são diferentes, lá eles devem estar pensando também e esperando que a gente pense e aja do modo deles né? Então, quer dizer, essa dificuldade da gente estar no local e enxergar o local, em se tratando de um campus, impede um pouco que a gente compreenda essa realidade e ao mesmo tempo deles (R1).

A linguagem utilizada pela ACS com ponto de vista da reitoria pode fazer com que o setor não tenha *feedback* dos campi, como diz R2: “[...] e eu acho que até os próprios profissionais que a gente tem no campus às vezes também não correspondem, né, porque eu acredito que a linguagem que a gente usa pela reitoria se distancia um pouco da realidade do campus [...]”.

Também no sentido desse distanciamento, sente-se a falta uma ligação maior entre a ACS e os líderes dos campi.

Ah, eu acho que... eu acho que assim, falta uma ligação maior entre a reitoria e os... vamos chamar de líderes porque não são comunicadores, os líderes não são exatamente os comunicadores, mas uma relação, uma proximidade maior, uma integração né? (C9).

A integração (CAT 54) é importante para fazer a comunicação interna em rede, e a necessidade dela também se dá entre os líderes, que sentem falta de aproximar as pessoas que trabalham comunicação, como coloca C7:

Mas eu sinto falta de uma integração, não sei de que forma essa integração deveria existir, mas, por exemplo, eu raramente, muito, muito raramente, pra não dizer nunca, recebo *feedback* ou convites ou comentários ou críticas ou qualquer outra coisa nesse sentido das comunicações dos outros campi, por

exemplo. Ou seja, não há um intercâmbio. Entende? E pra gente com a política de comunicação agora busca uma padronização, busca uma uniformidade, eu acho que essa uniformidade também tem que ter... para que ela aconteça tem que ter um maior intercâmbio entre os campi, maior comunicação.

Muitos dos entrevistados se sentem isolados, o que pode ser observado nos vários trechos: “Isso não acontece, a gente... eu me sinto meio que isolado aqui. E lógico, eles também se sentem, cada um deve se sentir um pouco que isolado né?” (C7); “É o único ponto que eu percebi isso. Os outros, eu sinto mais isolado. Mais não, totalmente isolado”. ((risos)) (C2); “Acho que tem que começar de cima, porque sozinho a gente aqui, padecendo, sofrendo sozinho não dá certo”. (C9); “[...] a gente pode se aproximar mais e parar de fazer as coisas mais isoladamente” (C5).

### **5.2.10 Ação em rede que deu certo**

A identificação das ações em rede que deram certo está alinhada aos objetivos de “identificar e analisar as ações de comunicação interna implementadas em rede” e de “propor um relatório de ações para eliminar ou minimizar as dificuldades identificadas”.

Foram diversas as ações que os entrevistados citaram como sendo de sucesso: Aniversários do Ifes, Caderno da Gazeta – Caminhos do Conhecimento, Câmaras de extensão e pesquisa, Campanhas de processo seletivo, Congresso da WFCP/Reditec, Congresso Regional de Formação e Educação a Distância, Fórum de Comunicação do Ifes, Fórum Mundial de Educação Profissional e Tecnológica, Grupo de WhatsApp dos líderes de comunicação, Jogos Internos do Ifes, Jornada de Iniciação Científica do Ifes, MEC Show, Notícias do Ifes, Planejamento Estratégico, Política de Comunicação, Secretaria de Cultura/ Núcleo de Arte e Cultura, Semana de Ciência e Tecnologia, Simulação Geopolítica do Ifes e Visita aos campi do Congresso da WFCP/Reditec. Apenas um entrevistado não citou nenhuma ação, alegando não lembrar de nenhum projeto que tivesse tido a participação de todos.

Contudo, destacam-se os treinamentos oferecidos pela ACS por meio de *web* conferências. Por ter sido mencionada por muitas pessoas, é a essa ação que se dedica este tópico.

Quadro 14 – Ação em rede que deu certo

CÓDIGO	CATEGORIA	DESCRIÇÃO
AÇÃO EM REDE QUE DEU CERTO  (COD 10)	Treinamentos (CAT 55)	Os entrevistados da ACS contam que têm recebido retornos positivos. Eles também contam que o setor passou a cumprir melhor seu papel de orientação e que há planos de ampliar o projeto.  Os líderes fazem uma avaliação positiva da ação e apontam como ela ainda pode melhorar.  Os treinamentos são um avanço porque dão aos campi a possibilidade de desenvolverem mais atividades de comunicação e fazem com que tenham melhor entendimento do trabalho da ACS.

Fonte: elaboração própria

Os entrevistados da ACS contam que retornos recebidos pelo setor são muito positivos, como coloca R3:

[...] a gente recebeu um e-mail muito bonitinho de uma pessoa do Cefor que participou e gostou muito. Fez questão de compartilhar com todos os colegas dela do Cefor, como que ela achou o treinamento importante e acha que foi importante para todo mundo saber. Então o retorno que a gente tem recebido é muito positivo das pessoas que estão participando.

As declarações dos líderes entrevistados também são positivas, como nota-se no trecho:

Agora, do lfes de um modo geral, bom... os cursos, os cursos que tivemos recentemente ofertados pela comunicação pra capacitação, servidores em rede, pra mim foi eficaz, foi uma... atingiu o propósito, porque eu até participei de dois, indiquei pessoas pra participarem, é uma ação de rede que deu certo (C7).

Além disso, a realização desses treinamentos representa um avanço, uma vez que o aprendizado dá aos campi a possibilidade de desenvolverem mais atividades de comunicação e faz com que tenham melhor entendimento do trabalho da ACS, como colocam os entrevistados:

E até mesmo porque a gente não sabia como fazer a *newsletter*. Quando vocês deram a oficina sobre o treinamento de uma, eu vi, 'é dentro do site, faz isso, é tão prático'. E aí que eu entendi, entendeu? Enfim, então está nos planos agora, a próxima coisa fazemos *newsletter* (C3).

Que a gente também fez treinamento mostrando como é o gerenciamento pelo Joomla! e mostrando também todos os requisitos que tem que ter um site, né? A partir do momento que a pessoa entende, 'não, esse é um padrão que não tem como a gente fugir dele, né?' É estabelecido pelo

Governo Federal e a gente tem que seguir, e que não utilizá-lo prejudica a imagem da instituição, até porque muitos dos nossos sites antigos nem a marca atualizada têm, isso também muda a forma como se vê a comunicação, que é uma questão séria, que a gente não inventa as coisas, sabe? Então eu acho que foi muito positivo (R4).

Com isso, a ACS passou a ocupar melhor o espaço que está previsto para o setor no Regimento Geral do Ifes, como conta R3: “E a gente está conseguindo... desde o ano passado a gente tem conseguido ocupar o espaço que está previsto para a gente no regimento, que é estabelecer diretrizes e orientar o trabalho dos campi”.

Para os líderes, a oportunidade de trocar experiências, o planejamento de duas turmas e a oportunidade de outros setores participarem são pontos positivos dos treinamentos:

Então, por exemplo, ter planejado duas turmas para cada um é uma coisa bacana, porque a pessoa perde muito a oportunidade de participar de outro. Ter aberto para outras pessoas do campus, outro setor, no caso, também foi importante. Eu não sei se isso está... não me pareceu que estava no planejamento inicial, mas depois... isso aconteceu. Está sendo bacana pelo aprendizado e pela troca de experiências, ainda que seja um momento muito restrito [...] (C5).

Essas ações fazem parte de um projeto, que pretende capacitar primeiro os servidores envolvidos na comunicação para que eles se tornem multiplicadores nos campi. A proposta é que depois se transforme em um projeto com cursos mais robustos e abertos a todo o Instituto, explica R3:

Mas a ideia é que esses treinamentos depois, eles se transformem em um projeto, e aí a gente depende da política de capacitação do Ifes estar aprovada para transformar isso em um projeto mais abrangente, para que a gente possa capacitar outras pessoas. Que a gente já tem algumas demandas. A gente tem demanda, por exemplo, da Proex, de capacitar os servidores que trabalham nas coordenadorias de extensão dos campi, no relacionamento institucional, né? Para as comunidades, com as instituições e empresas ao redor dos campi. Então a gente já tem algumas demandas e a ideia é que a gente comece primeiro a capacitar justamente os servidores que estão atuando na comunicação dos campi para que eles possam ser multiplicadores, e que eles possam ajudar nessa conscientização e especialização das pessoas no campus. Mas a proposta é que depois esses treinamentos, eles sejam mais robustos e sejam abertos.

Na visão da Assessoria, os treinamentos já dão resultados, uma vez que a equipe tem recebido exercícios, dúvidas e trabalhos para avaliação, como conta R3:

Eles estão dando *feedback* dos exercícios, eles estão tirando dúvidas. As pessoas já estão trabalhando em cima do que está sendo dentro do treinamento, às vezes manda uma pergunta em cima do treinamento. Então está sendo um trabalho bem bacana.

A participação das pessoas também é um sinal de que os treinamentos vão gerar bons resultados, uma vez que um assunto aparentemente desinteressante reuniu uma quantidade grande de pessoas, diz R1:

E deu... em determinado momento tinha 60 alunos na sala, ou seja, o quê que é 60 pessoas do Ifes ouvindo sobre padronização de documento. Entendeu? É pra 'glorificar de pé, igreja'. Né? ((risos)) É muito bom isso, é um retorno bacana, eu sei que não vão ser 60 pessoas padronizando direitinho, mas poxa né? A gente vai ter resultado com isso. Eu creio que sim. Então pra mim isso é um exemplo de uma ação em rede que está dando certo.

Mesmo sendo um sucesso, há um depoimento de como os treinamentos podem melhorar: ter mais tempo para trocar experiências com os outros participantes e ampliar o curso de padronização de documentos para todo o Ifes.

É porque eu ia falar, por exemplo, o último treinamento que a gente teve que era de Padronização de Documentos, eu olhei e falei assim, 'o Ifes inteiro precisa fazer isso aqui'. Todo mundo que chega, todo servidor novo, em algum momento da vida vai lidar com um documento e precisa saber que existe um padrão. E às vezes o padrão que a gente recebe é um padrão que alguém criou e tudo mais e que não está adequado ao que deveria ser, né? Então aquele curso é um exemplo de que todo mundo tinha que chegar e na boas-vindas fazer um treinamentozinho daquele (C5).

[...] nos treinamentos, como tem horário, como tem um conteúdo a ser aprendido, às vezes as pessoas não conseguem verbalizar tudo que elas têm dentro do coração, e falar assim, 'comigo não deu certo por isso, isso e isso. Uma vez eu fui o evento todo e chegou um cadeirante e ninguém tinha pensado em acessibilidade...' sabe? (C5).

### **5.2.11 Ação em rede que não deu certo**

O Código 11 – Ação em rede que não deu certo, traz exemplos de ações que, na opinião dos entrevistados, não tiveram sucesso, além das reflexões dos mesmos sobre a razão dessas falhas, sendo esses dados importantes para “identificar e descrever pontos de melhoria para a realização de uma comunicação interna em rede no Ifes”.

Quadro 15 – Ação em rede que não deu certo

CÓDIGO	CATEGORIA	DESCRIÇÃO
<p>AÇÃO EM REDE QUE NÃO DEU CERTO (ou que deu parcialmente certo)</p> <p>(COD 11)</p>	Publicação da portaria da comissão eleitoral (CAT 56)	Era obrigatória mas como nem todos os campi fizeram no prazo correto não foi possível divulgar.
	Mobilização do Zika (CAT 57)	Muitos campi se mobilizaram e alguns fizeram várias ações, mas outros não fizeram quase nada.
	Aniversário do Ifes 2013 (CAT 58)	Não deu certo porque o processo para participar do concurso de fotografias era muito burocrático, e então a participação foi muito baixa. Quando a ACS não consegue o envolvimento dos campi acaba não conseguindo ter os resultados esperados.
	Calendário de eventos (CAT 59)	Existe uma tentativa de fazer um calendário em rede, mas como não há planejamento prévio nos campi o máximo que a ACS consegue fazer é uma divulgação em rede de determinado evento.
	Aniversário do Ifes 2015 (CAT 60)	Foi muito positivo para os vários campi que participaram, mas a ação não deu totalmente certo porque não teve adesão total dos campi. A autonomia dos campi às vezes é boa, e às vezes é ruim porque eles podem não participar ou participar de forma incipiente e isso acaba prejudicando as ações em rede.
	Consultas públicas (CAT 61)	Tem uma dúvida sobre a real participação das pessoas e de como engajar para essa ação. Não é uma questão de divulgação, mas talvez exista um descrédito na ideia de que “não adianta participar”.
	Participação do Ifes no Fórum Mundial de Educação Profissional e Tecnológica em 2015 (CAT 62)	Houve divulgação mas no campus as pessoas não sabiam o que era e ninguém se interessou em participar.
	Divulgação das normas da eleição de 2017 para reitor (CAT 63)	A informação chegou atrasada e assim não é possível fazer uma boa divulgação. É preciso rever os fluxos do processo ou isso vai continuar acontecendo e a comunicação, por estar na ponta, acaba sendo responsabilizada.

Fonte: elaboração própria

É interessante observar que algumas ações em rede deste código também foram citadas como exemplos do código anterior, podendo demonstrar assim a diferença da avaliação de cada um sobre a mesma situação, ou um diferente entendimento do que é o sucesso de uma ação em rede. São elas os Aniversários do Ifes e o Fórum Mundial de Educação Profissional e Tecnológica em 2015.

Apesar da natureza diferente das ações citadas, é possível observar que em vários casos o insucesso foi relacionado à falta de adesão de todos os campi. A publicação da portaria da comissão eleitoral (CAT 56) era obrigatória mas como nem todos os campi fizeram no prazo correto não foi possível divulgar, e na mobilização do Zika (CAT 57) muitos campi se mobilizaram e alguns fizeram várias ações, mas outros não fizeram quase nada.

Já no Aniversário do Ifes de 2013 (CAT 58) não deu certo porque o processo para participar do concurso de fotografias era muito burocrático, e então a participação foi muito baixa. Sobre esse evento, R4 comenta: “Então quando a gente não consegue um envolvimento dos campi a gente acaba não conseguindo ter resultados esperados, né?”.

A construção de um calendário de eventos (CAT 59) é uma tentativa de ação em rede, mas como não há planejamento prévio nos campi, o máximo que a ACS consegue fazer é uma divulgação em rede de determinado evento.

Na participação do Ifes no Fórum Mundial de Educação Profissional e Tecnológica em 2015 (CAT 60), o entrevistado relata que houve divulgação, mas, no campus, as pessoas não sabiam o que era e ninguém se interessou em participar.

Mas, vai também além disso quando se trata das consultas públicas (CAT 61), para as quais existe uma dúvida sobre a real participação das pessoas e de como engajar para essa ação. Não é uma questão de divulgação, mas talvez exista um descrédito na ideia de que “não adianta participar”.

O Aniversário do Ifes de 2015 (CAT 62) foi muito positivo para os vários campi que participaram, mas a ação não deu totalmente certo porque não teve adesão total dos campi. Sobre isso, R3 faz uma reflexão:

Porque infelizmente, assim, a autonomia que os campi têm é uma faca de dois gumes, às vezes é bom, às vezes é ruim. Porque também eles têm

autonomia para não participar ou pra participar de uma forma muito incipiente. Isso acaba prejudicando as ações em rede.

Ainda sobre o mesmo evento, C9 apresenta uma razão para a não-participação de todos os campi, relacionada a falhas no fluxo de informação:

Então começa assim, os próprios setores de comunicação não sabiam que ia ter uma ação desse tipo, uma comemoração de um aniversário, que eu acho assim, que seria essencial os primeiros a ficarem sabendo né? A direção e a comunicação, primeiro ponto. E aí foi enviado não sei pra quem, acho que foram os gestores de cultura alguma coisa assim, que alguns não passaram pra frente, outros que nem viram nem nada.

Assim como R3, C9 indica que nem todos participam espontaneamente, e que para funcionar é preciso uma ordem: “[...] tem que designar, tem que... né? Botar na pressão”.

Além disso, na divulgação das normas da eleição de 2017 para reitor (CAT 63), o problema indicado também está relacionado ao fluxo da informação, já que informação chegou atrasada e assim não é possível fazer uma boa divulgação.

Então a gente precisa rever os fluxos de processo, porque dessa maneira a comunicação sempre vai sair vendida e sempre vai ser responsabilizada, mas sendo ela responsável ou não, a gente não pode dizer que isso é um bom exemplo de comunicação em rede, porque os prazos a serem cumpridos nos campi já começam com atraso e aí, de alguma maneira, em vez de contar com a boa vontade do seu público você já começa com um grau de má vontade, com o seu prazo menor do que deveria ser de acordo com uma lista de atividades que está prevista pra um cronograma eleitoral, por exemplo. Eu não estava lembrando de nenhum exemplo bom pra te dar, mas esse é ótimo ((risos)) (C10).

### **5.2.12 Evolução**

O Código 12 – Evolução, conta os progressos alcançados pelo Ifes no âmbito das atividades de comunicação e se alinha ao objetivo de “propor um relatório de ações para eliminar ou minimizar as dificuldades identificadas”, uma vez que pode servir de orientação para medidas que funcionem e para aquelas que já estão encaminhadas.

Quadro 16 – Evolução

CÓDIGO	CATEGORIA	DESCRIÇÃO
EVOLUÇÃO (COD 12)	Comunicação interna em rede (CAT 64)	O contato com os campi é melhor hoje por existirem os líderes de comunicação.
	Organização do e-mail da ACS (CAT 65)	Sistematização da atribuição de tarefas.
	Mídias sociais (CAT 66)	Depois da entrada de um publicitário têm um público que gosta das postagens e da interação.
	Eventos (CAT 67)	A organização da participação em eventos externos por meio de editais deixou o processo mais sistematizado e transparente. A última Jornada de Iniciação Científica teve mais participação dos campi, mais parcerias e público maior. Essas melhorias aconteceram por causa da entrada de um publicitário e de um relações públicas na ACS, além do amadurecimento do cargo de produtor cultural.
	Cultura de comunicação (CAT 68)	Está mais consolidada e as pessoas conhecem melhor a ACS.
	Equipe da ACS (CAT 69)	A profissionalização desafogou tarefas e foi possível fazer outras coisas.

Fonte: elaboração própria

Em meio a problemas, também houve melhorias na comunicação e nas ações em rede. R4 e R1 observam diversas situações que já se encontram em um cenário melhor. A própria comunicação interna em rede (CAT 64) é melhor hoje porque a existência dos líderes de comunicação melhorou o contato com os campi:

[...] antes era algo bem mais solto, agora, pelo menos, a gente tem alguém de referência no campus, ainda que nem todos os campi funcionem totalmente... de forma adequada, né? Mas eu acho que a gente já evoluiu muito nesse sentido, assim, desde que eu entrei aqui até hoje a gente consegue um contato muito maior com os campi, sabe? De... justamente por conta dessas pessoas de referência (R4).

A organização do e-mail da ACS (CAT 65) que hoje tem uma sistematização da atribuição de tarefas melhorou o *feedback* das solicitações.

Até a própria utilização do e-mail institucional, por exemplo. A gente tinha que dar conta se estava respondido ou não respondido. E hoje a gente tem toda uma sistematização de atribuição das tarefas de cada e-mail, quem vai responder, quem não vai, para quem está atribuído aquilo. Então são pequenas coisas, assim, de organização, né? Fazem toda a diferença (R4).

As mídias sociais (CAT 66) do Ifes evoluíram depois da entrada de um publicitário na equipe: hoje têm um público que gosta das postagens e da interação.

Que se a gente pega também, por exemplo, as mídias sociais do Ifes, quando eu entrei, era uma coisa bem básica, assim, eram divulgadas notícias e... tipo, não que eram ruins, mas não tinha nada de especial, né? E

hoje a gente tem um público que gosta muito da nossa página, principalmente pelas postagens irreverentes e... né? Pela interação maior que a gente tem com o público (R4).

Os eventos (CAT 67) também acontecem hoje de forma mais organizada e profissional. A organização da participação em eventos externos por meio de editais deixou o processo mais sistematizado e transparente.

A própria parte de contribuir também para que as participações, assim, em eventos externos, como no MEC Show da vida, semana de ciência e tecnologia, né, serem feitos por editais, eu acho que ficou uma coisa muito mais transparente também, né? (R4).

A última Jornada de Iniciação Científica teve mais participação dos campi, mais parcerias e público maior.

Por exemplo, a jornada de iniciação científica, que também todos os campi participam, eu acho que evoluiu muito também nesses últimos anos, né? Desde que eu entrei aqui. Tanto em termos de público quanto de parcerias, né? Como teve... o ano passado teve a participação do Incaper, teve participação internacional de universidades. E os próprios campi se mobilizam mais para participar. Então eu acho que também é uma evolução, né? (R4).

Essas melhorias aconteceram por causa da entrada de um publicitário e de um relações públicas na ACS, além do amadurecimento do cargo de produtor cultural.

É justamente a diferença de profissionalização, né? Primeiro pela experiência, que, por exemplo, o aniversário que eu citei, e o primeiro fórum mundial que eu citei, foram os primeiros eventos de um produtor cultural, do cargo. Então era assim, as primeiras porradas foram tomadas ali, né? Justamente para conhecer. [...] Então além de ter amadurecido o cargo de produtor cultural, ter entrado nas relações públicas, entrou também um publicitário para dar essa... para transformar um pouco essa divulgação, né? Então eu acho que isso fez toda a diferença (R4).

Já a cultura de comunicação (CAT 68) está mais consolidada e as pessoas conhecem melhor a ACS: “Então, qualquer cultura de comunicação que está consolidando mais, quando eu comecei não era tanto quanto é hoje, as pessoas entendem mais o que espera da assessoria do que antes” (R1).

Por fim, a profissionalização da equipe da ACS (CAT 69) desafogou tarefas que antes estavam sob responsabilidade de servidores que não exerciam aquela função: “Então essa profissionalização também desafoga atividades que, na verdade, antes estavam desviadas, assim, né?” (R4).

## 6 CONCLUSÕES

Após análise dos dados foi possível listar os principais problemas identificados pela pesquisa e agrupá-los de forma a identificar as questões mais centrais, que se tratadas, também solucionam os problemas a que dão origem. O agrupamento e encadeamento realizados tiveram como base os dados coletados nas entrevistas e as inferências realizadas sobre eles durante a análise dos dados.

Primeiramente, é necessário que o Ifes realize uma adaptação dos seus canais de comunicação interna (Figura 9), para que possa ter contato com o público que não acessa os canais virtuais e para que possa recolocar os eventos em sua devida importância na comunicação, principalmente no que tange à comunicação da reitoria para com todos os públicos internos, no primeiro caso, e no que diz respeito à comunicação interna da reitoria, no segundo caso.

Figura 9 – Adaptação dos canais de comunicação interna



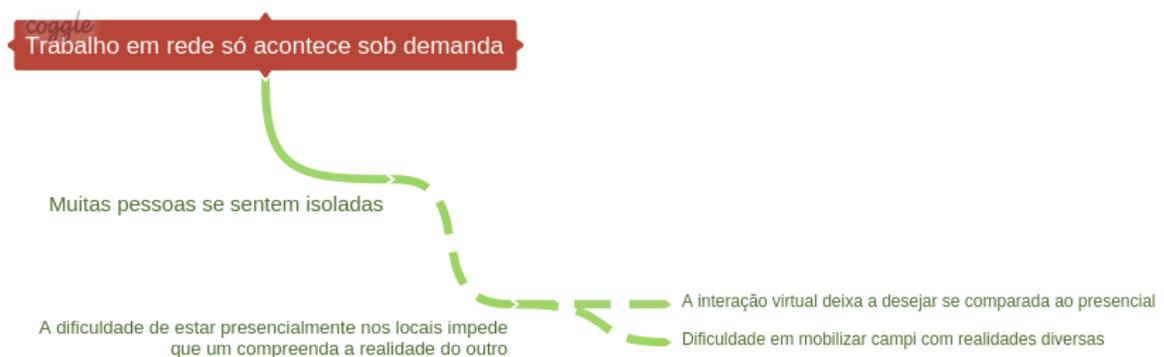
Fonte: elaboração própria

Além disso, acredita-se que o investimento no resgate dos murais como canais de comunicação interna pode não ser recompensado, uma vez que a falta de visibilidade deles – no sentido de localização e de credibilidade – pode indicar uma tendência do próprio público a optar por outros canais mais dinâmicos e interativos. Ainda, é preciso posicionar-se sobre a utilização do WhatsApp como um canal de comunicação interna: se ele é tão bem avaliado pela comunidade representada nesta pesquisa, ele deve ser incentivado ou a instituição deve promover outro canal que o substitua? Acredita-se que o incentivo à utilização de um canal não-institucional seja inadequado, uma vez que a organização não tem o domínio da

ferramenta e condições de prestar suporte. No entanto, o sucesso do aplicativo como meio de comunicação interna para realização do trabalho em rede deve ser mais um dos argumentos a favor da disponibilização de redes de internet sem fio em todas as unidades, a fim de facilitar essa utilização.

Se o trabalho em rede só acontece sob demanda é compreensível que se desencadeie a sensação de isolamento, uma vez que os nós da rede não estão em contato constante. Na Figura 10, utilizou-se da linha tracejada para identificar aqueles fatores que não foram considerados efeitos dos fatores precedentes. Acredita-se que essas derivações são, de certa forma, uma sensação causada pelo sentimento de isolamento.

Figura 10 – Trabalho em rede só acontece sob demanda



Fonte: elaboração própria

Ramos (2011) aponta que estratégias, planos, estruturas e redes não têm vida própria e precisam ser gerados por pessoas através do seu comportamento. Do seu ponto de vista, de nada adianta ter visão, missão, estratégias, objetivos, estrutura, processos e papéis definidos: quando o comportamento não está alinhado com a estratégia, os resultados não serão os esperados.

Quando o trabalho em rede só acontece por demanda, ou seja, os nós da rede somente se conectam quando são incentivados a realizar ações em conjunto, isso mostra que os comportamentos desses nós não está de acordo com o que é necessário para trabalhar em rede.

O sentimento de isolamento pode ter relação com a distância geográfica entre eles, mas de uma forma menos impactante do que é relatado nas entrevistas: não ter uma

equipe ou colega trabalhando na mesma área faz com que alguns desses líderes se sintam distante dos seus pares – aqueles que desempenham a mesma função em outra unidade –, mas o que precisa ser observado é que também pode não haver uma parceria entre ele e os colegas da própria unidade que desempenham outras funções.

Além disso, acredita-se que ter relações de amizade ou estar fisicamente próximo de alguém não é necessário para realizar um trabalho em rede. A distância geográfica também não é um impedimento para que se compreenda realidades, pois, na verdade, faz parte da função do líder representar a sua unidade, uma vez que é improvável que outro possa conhecer tão bem as especificidades do local quanto ele.

Ainda que alguns relatos apontem para ações em rede que só acontecem sob demanda, outros mostram que mesmo sob demanda as atividades em rede não têm adesão de todos os campi, efeito que foi relacionado a problemas de definição de papéis e do fluxo de informação (Figura 11).

Figura 11 – Não funciona a comunicação interna da rede

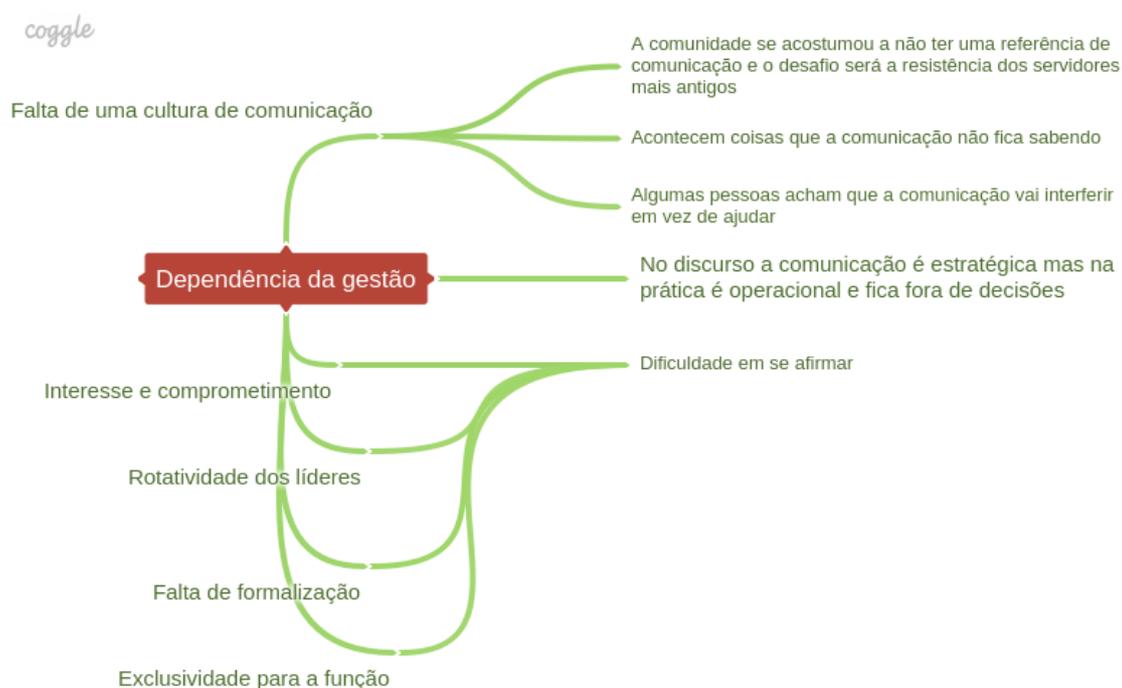


Fonte: elaboração própria

Essa questão (Figura 11) fecha um ciclo com a anterior (Figura 10) no sentido de que não só a definição de fluxos e papéis pode ser importante para o trabalho em rede, mas também a motivação de cada um que faz parte dela. E essa motivação, como dito anteriormente, está relacionada a eleger uma pessoa que tenha o perfil adequado à tarefa de comunicação.

Já a dependência da gestão (Figura 12) é uma questão desafiadora, uma vez que o cenário ideal é ter uma rede de comunicação capaz de estar acima de decisões políticas.

Figura 12 – Dependência da gestão



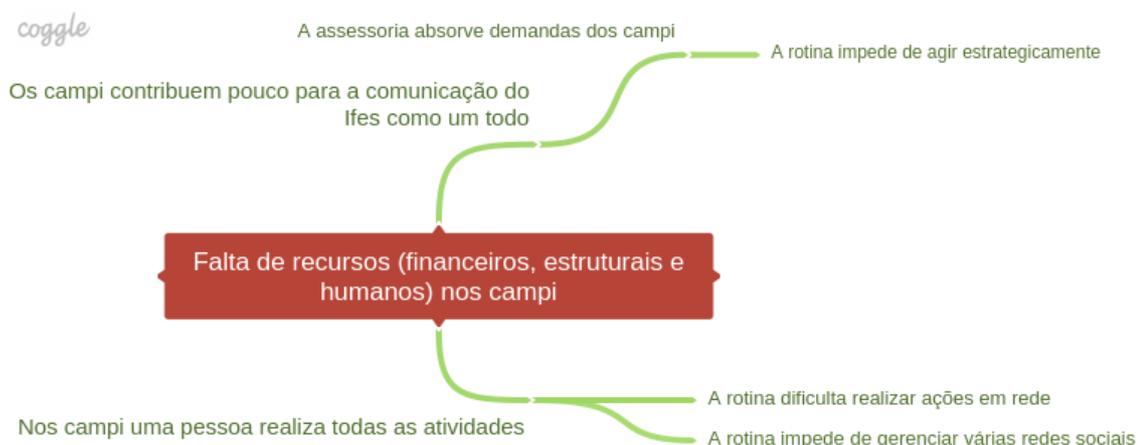
Fonte: elaboração própria

No entanto, a atual renovação de cargos de direção por efeito das eleições para reitor e diretores-gerais pode se apresentar como uma boa oportunidade para que se ofereça, a partir da Assessoria de Comunicação Social, com parceria dos campi, treinamentos na área de comunicação. Reitor, diretor executivo, ouvidor, diretores-gerais e pró-reitores – os cargos mais altos da instituição – necessitam compreender seu papel nesse processo e, mais do que nunca, compreender o que essa atividade pode fazer pelo Ifes.

A falta de recursos (Figura 13) em uma instituição pública pode ser um problema sério e de difícil proposição de melhorias, uma vez que não depende diretamente do desempenho dos servidores e da vontade de quem ocupa cargos de direção.

O que pode ser observado nesse caso, é que os investimentos necessários para a melhoria da comunicação interna em rede tendem a apresentar um custo-benefício baixo se comparado ao orçamento de cada unidade.

Figura 13 – Falta de recursos



Fonte: elaboração própria

Os principais investimentos em comunicação seriam: contratação de profissional para o campus; aquisição de equipamentos; e reserva de verba para produção de materiais gráficos e eventos.

A questão chave é passar a ver esse conjunto de gastos como investimentos. Primeiramente, é dever do Ifes, como instituição pública de educação, manter contato com a sociedade, dando publicidade às suas ações de ensino, pesquisa e extensão, além de prestar contas de suas atividades à sociedade. Além disso, muitas vezes, é durante a realização e participação em eventos (como conferências, feiras e solenidades) que a organização tem oportunidade de firmar parcerias com entidades públicas e privadas, a fim de melhorar a oferta de seus serviços à sociedade.

As ações sugeridas para melhorias da ação em rede no processo de comunicação interna do Ifes, conforme conclusões aqui apresentadas, estão descritas no “Relatório de Ações”, disponível no Anexo E.

Sugere-se para futuras pesquisas o estudo da cultura organizacional no âmbito da comunicação e a avaliação da influência de gestores na mesma, assunto amplamente abordado durante as entrevistas, mas não tratado nesta pesquisa com devida profundidade.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Ricardo César et al. Estratégias “construídas” nas micro e pequenas empresas: um estudo do Mercado Central de Belo Horizonte. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 7, n. 3, p. 3-18, 2013.

ARAÚJO, Evandro José da Cruz; ICHIKAWA, Elisa Yoshie. Compreendendo o projeto redes de referência para agricultura familiar a partir das representações sociais dos atores envolvidos. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 13, n. 1, p. 39-52, 2011.

AZEVEDO, Robson Ribeiro de et al. A importância das trocas de informações para os relacionamentos empresariais em um APL de design e arquitetura. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 7, n. 1, 2013.

BAKER, Wayne E. The Network Organization in Theory and Practice. In: \_\_\_\_\_. **Networks and Organizations: Structure, Form, and Action**. Boston, Harvard Business School Press. 1992. p. 397-429.

BICHARA, Luiz Augusto; FADUL, Élvia. Redes e teias na gestão compartilhada dos consórcios operacionais de empresas de ônibus de Porto Alegre. **Cadernos EBAPE**, n. 3, p. 1-16, 2007.

BRASIL. Ifes – Campus Barra de São Francisco. Ministério da Educação. **Sobre o Campus**. 2016a. Disponível em: <<http://saofrancisco.ifes.edu.br/index.php/sobre-o-campus>>. Acesso em: 24 ago. 2017.

BRASIL. Ifes – Campus Montanha. Ministério da Educação. **Sobre o Campus**. 2016b. Disponível em: <<http://montanha.ifes.edu.br/index.php/sobre-o-campus>>. Acesso em: 24 ago. 2017.

BRASIL. Ifes – Campus Viana. Ministério da Educação. **O Campus Viana**. 2016c. Disponível em: <<http://viana.ifes.edu.br/index.php/o-campus-viana>>. Acesso em: 24 ago. 2017.

BRASIL. Instituto Federal do Espírito Santo. Ministério da Educação. **História**. Disponível em: <<http://www.ifes.edu.br/institucional?showall=&start=1>>. Acesso em: 31 jan. 2017a.

BRASIL. Instituto Federal do Espírito Santo. Ministério da Educação. **Política de Comunicação do Ifes**. 1. ed. Vitória: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo, 2016d. Disponível em: <[http://www.ifes.edu.br/images/stories/files/Comunicacao/politica\\_comunicacao\\_web.pdf](http://www.ifes.edu.br/images/stories/files/Comunicacao/politica_comunicacao_web.pdf)>. Acesso em: 31 de janeiro de 2017.

BRASIL. Instituto Federal do Espírito Santo. Ministério da Educação. **Política de Comunicação do Ifes**. Disponível em: <<http://politicadecomunicacao.ifes.edu.br/>>. Acesso em: 12 nov. 2017b.

BRASIL. Instituto Federal do Espírito Santo. Ministério da Educação. **Regimento Geral do Ifes**. 2010. Disponível em:

<[http://www.ifes.edu.br/images/stories/files/Institucional/Regimento\\_geral/regimento\\_geral\\_atualizado\\_organograma\\_lista.pdf](http://www.ifes.edu.br/images/stories/files/Institucional/Regimento_geral/regimento_geral_atualizado_organograma_lista.pdf)>. Acesso em: 21 de agosto de 2017.

BRASIL. Instituto Federal do Espírito Santo. Ministério da Educação. **Regimento Interno dos Campi do Ifes**. 2016e. Disponível em:

<[http://www.ifes.edu.br/images/stories/files/documentos\\_institucionais/regimento-interno-campi-ifes-2016.pdf](http://www.ifes.edu.br/images/stories/files/documentos_institucionais/regimento-interno-campi-ifes-2016.pdf)>. Acesso em: 21 de agosto de 2017.

BRASIL. Instituto Federal do Espírito Santo. Ministério da Educação. **Sobre o Campus**. Disponível em: <<http://www.ifes.edu.br/campi/centro-serrano>>. Acesso em: 24 ago. 2017c.

BRASIL. Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal do Espírito Santo. Ministério da Educação. **Cartilha Planejamento Estratégico**. Disponível em:

<[http://prodi.ifes.edu.br/prodi/Planejamento\\_Estrategico/documentos/Cartilha\\_Planejamento\\_Estrategico.pdf](http://prodi.ifes.edu.br/prodi/Planejamento_Estrategico/documentos/Cartilha_Planejamento_Estrategico.pdf)>. Acesso em: 26 out. 2016f.

BRASIL. Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal do Espírito Santo. Ministério da Educação. **Mapa Estratégico do Instituto Federal do Espírito Santo 2014 – 2018**. Disponível em:

<[http://prodi.ifes.edu.br/images/stories/Prodi/DPLA/Planej\\_estrategico/mapa\\_final.pdf](http://prodi.ifes.edu.br/images/stories/Prodi/DPLA/Planej_estrategico/mapa_final.pdf)>. Acesso em: 21 de ago. de 2017d.

BRASIL. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Espírito Santo. Ministério da Educação. **Descrição de cargo**. Disponível em:

<<http://www.progep.ufes.br/descricao-de-cargo/cargo-e-produtor-cultural>>. Acesso em 12 de outubro de 2017e.

BRITO; OLIVEIRA; CASTRO. Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural no Nordeste do Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 20, p. 1341-1366, 2012.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DAFT, Richard. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DALMORO, Marlon; WITTMANN, Milton. Processos de internacionalização em rede: cooperando para conquistar o mercado externo. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 8, n. 3, p. 231-242, 2011.

DUTRA, Ivan de Souza; SAUAIA, Antônio Carlos Aidar. Alianças em rede de empresas no laboratório de gestão empresarial. **Revista Ciências da Administração**, v. 13, n. 02, p. 317-327, 2007.

FELDHaus, Diego Calegari; PEREIRA, Maurício Fernandes de; MORAIS NETO, Siqueira. Gestão estratégica em redes: desenvolvimento e aplicação de um modelo na Brasil Júnior. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, v. 3, n. 3, p. 136-155, 2012.

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3.ed. Artmed Editora, 2008.

- FLICK, Uwe. Introdução à Coleção Pesquisa Qualitativa. In: \_\_\_\_\_. **Análise de dados qualitativos**: coleção pesquisa qualitativa. Bookman Editora, 2009. p. 7-12.
- FREY, Klaus. Governança urbana e participação pública. **RAC-eletrônica**, v. 1, n. 1, p. 136-150, 2007.
- GALVEZ, Antonio Gomes et al. Redes sociais: um estudo de caso sobre a fazenda da esperança. **Revista Administração em Diálogo**, v. 14, n. 1, p. 114-134, 2010.
- GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**: coleção pesquisa qualitativa. Bookman Editora, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.
- GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- GREATTI, Ligia; MACHADO, Hilka Vier; OLIVEIRA, Márcia Freire de. Empreendedoras e a atuação em redes. **Revista de Administração Faces Journal**, v. 10, n. 4, p. 107-127, 2010.
- HARVEY, David. **A condição pós-moderna**. 17. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2008.
- HATCH, Mary Jo; CUNLIFFE, Ann L. **Organization theory**: modern, symbolic and postmodern perspectives. Oxford university press, 2013.
- INOCENCIO, Marcos; DE VIVO, Bruna. Acesso a medicamentos: análise das estratégias do Estado para o desenvolvimento do Programa Farmácia Popular. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 16, n. 59, 2011.
- KASTRUP, Virgínia. A rede: uma figura empírica da ontologia do presente. In: \_\_\_\_\_. **Tramas da rede**: novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas da comunicação. Porto Alegre, Sulina. 2010. p. 80-90.
- KIRSCHBAUM, Charles. As redes intra-organizacionais são inclusivas? Utopia e testes. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 74, p. 367-384, 2015.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos, volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009.
- LEHMKUHL, Giuvania Terezinha et al. O planejamento e controle da produção num sistema organizacional em rede: o caso de um banco de sangue. **Revista Alcance**, v. 12, n. 1, p. 61-78, 2005.
- MACIEL, Cristiano Oliveira; REINERT, Maurício; CAMARGO, Camila. Confiança e possibilidade de conflitos em redes estratégicas hierárquicas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 4, p. 182-208, 2011.
- MARTINUZZO, José Antonio. **Seis questões fundamentais da comunicação organizacional estratégica em rede**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2013.
- MAZZALI, Leonel; DE SOUZA, Maria Carolina Azevedo Ferreira; BACIC, Miguel Juan. Coordenação das relações em redes de empresas. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 8, n. 3, 2009.
- MINEIRO, Andrea Costa et al. Estratégias para fortalecimento da rede de inovação

local – um estudo de caso do sistema de inovação e empreendedorismo de Itajubá. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 7, n. 1, 2016.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**: edição executiva. São Paulo: Atlas, 2002.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. VASCONCELOS, Isabella Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MUSSO, Pierre. A filosofia da rede. In: \_\_\_\_\_. **Tramas da rede**: novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas da comunicação. Porto Alegre, Sulina. 2010. p. 17-38.

NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc S.; SHAW, Robert B. **Arquitetura organizacional**: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NOGUEIRA NETO, Mário de Souza; SACOMANO, José Benedito. O Fluxo de Informações em Cadeia de Suprimentos: Prospecção em dois Grupos de Empresas. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 8, n. 1, 2010.

NOHRIA, Nitin. Is a Network Perspective a Useful Way of Studying Organizations? In: \_\_\_\_\_. **Networks and Organizations**: Structure, Form, and Action. Boston, Harvard Business School Press. 1992. p. 1-22.

NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert. Face-to-Face: Making Network Organizations Work. In: \_\_\_\_\_. **Networks and Organizations**: Structure, Form, and Action. Boston, Harvard Business School Press. 1992. p. 288-308.

NONAKA, Ikujiro. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

OLIVEIRA, Caio Cesar Giannini; LOPES, Humberto Elias Garcia. Coopetição em redes interpessoais: redes são redes. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 4, p. 508-522, 2014.

OLIVEIRA, Cássia Morato Batista de; ROCHA, Elisa Maria Pinto da. Aptidões Estratégicas em Organizações Hospitalares: Estudo Comparativo no Ambiente de Redes Assistenciais de Saúde. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 10, n. 1, p. 1-11, 2010.

OLIVEIRA, Maximiliano Francisco de; GONÇALVES, Carlos Alberto. Estratégia de cooperação em redes: intenção e prática de um aglomerado territorial turístico. **Revista Alcance (Online)**, v. 21, n. 2, p. 234, 2014.

OLIVEIRA, Verônica Macário de; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. As contribuições dos conceitos e modelos de redes organizacionais no setor varejista: um estudo exploratório em pequenos supermercados no estado da Paraíba. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 15, n. 3, p. 702-728, 2009.

PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes de; FERNANDES, Nelson da Cruz Monteiro; ALMEIDA, Larissa Fernanda de Lima. A competência de relacionamento contribuindo para o desenvolvimento de capital social da empresa de base tecnológica. **Revista de Negócios**, v. 15, n. 1, p. 11-28, 2010.

PAULA, Ariano Cavalcanti de; CORRÊA, Maria Laetitia. Rede organizacional como estratégia de desenvolvimento: o caso Netimóveis. **Gestão & Planejamento**, v. 7, n. 14, p. 54-65, 2006.

PECI, Alketa. Emergência e proliferação de redes organizacionais: marcando mudanças no mundo de negócios. **Revista de Administração Pública**, v. 33, n. 6, p. 7-24, 1999

PINO, José Antonio Orellana; PINO, Cristian Eugenio Orellana. Sinergias de organizações em redes: a simbiose do agente na firma. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 250-266, 2008.

RAMOS, Pedro Pablo. **Network Models for Organizations: The Flexible Design of 21st Century Companies**. Palgrave Macmillan, 2011.

REDE. In: **Michaelis Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. Melhoramentos, 2017. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=rede>>. Acesso em: 30 de janeiro de 2017.

SABBADINI, Francisco Santos; VILLAVICENCIO, José Roberto. Estruturas em rede das organizações e pólo automotivo na região do Vale do Paraíba. **Revista de Negócios**, v. 11, n. 4, p. 119-129, 2006.

SILVA, Fabiana Ferreira; FEITOSA, Marcos Gilson Gomes; AGUIAR, Virgínia do Socorro Motta. Uma reflexão sobre as relações de parceria nos APLs de Confecções do Agreste Pernambucano como elemento disseminador da inovação em redes interorganizacionais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 4, p. 206, 2012.

SILVA, Flávia de Araújo; MARTINS, Túlio César Pereira Machado; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. Redes organizacionais no contexto da governança pública: a experiência dos Tribunais de Contas do Brasil com o grupo de planejamento organizacional. **Revista do Serviço Público Brasília**, v. 64, n. 2, p. 249-271, 2013.

SILVA, Gustavo Melo; NEVES, Jorge Alexandre Barbosa. Estruturação organizacional e realidade socioeconômica: o caso da indústria criativa minero-artesanal em três municípios de Minas Gerais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 13, n. 1, 2011.

TURETA, César; PAÇO-CUNHA, Elcemir. Emergência e constituição de redes interorganizacionais de pequenas e médias empresas: Um estudo de caso no contexto brasileiro. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 6, n. 1, 2010.

VILLELA, Lamounier Erthal. Estratégias de cooperação e competição de organizações em rede: uma realidade pós-fordista. **ADM. MADE**, v. 6, 2005.

WAIANDT, Claudiani. **O Ensino dos Estudos Organizacionais nos Cursos de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração**. 2009. 239 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

WEGNER, Douglas et al. Cooperar vale a pena? Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas

individuais. **Revista de Administração da Unimep**, v. 14, n. 1, p. 80-113, 2016.

WEGNER, Douglas; PADULA, Antonio Domingos. Tendências da cooperação em redes horizontais de empresas: o exemplo das redes varejistas na Alemanha.

**Revista de Administração**, v. 45, n. 3, p. 221-237, 2010.

XAVIER FILHO, Jose Lindenberg Julião et al. Desistência de Cooperação em Redes Interorganizacionais: Reflexões Inspiradas na Ação Social Weberiana. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 6, 2015.

ZAGO, Camila Avozani et al. Redes associativas como inovação organizacional: estudo de caso de uma rede supermercadista. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, v. 4, n. 1, p. 57-70, 2007.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009.

ZANIN, Luis Miguel et al. Uma nova dança das cadeiras: Como a formalidade e informalidade da rede mudam a posição dos atores centrais em redes intraorganizacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. 1, p. 147-162, 2015.

## APÊNDICE A

### ROTEIRO DE ENTREVISTA – LÍDERES DE COMUNICAÇÃO

- 1) Qual o seu cargo do Ifes?
- 2) Qual a sua formação?
- 3) Você tem alguma outra função, seja ela gratificada ou não?
- 4) Há quanto tempo você é responsável pela comunicação do campus?
- 5) Quais as principais responsabilidades da comunicação do campus?
- 6) Como você acha que a comunicação do campus contribui para a comunicação interna do Ifes?
- 7) Quais ações de comunicação interna são realizadas em rede?
- 8) Entre os comunicadores do Ifes, considerando os líderes de todos os campi e os servidores da Assessoria, com quem você mais se relaciona para executar as atividades de comunicação interna?
- 9) Alguma coisa impede que os objetivos da comunicação do campus sejam atingidos?
- 10) Quais as principais dificuldades para que a comunicação interna do Ifes seja feita em rede?
- 11) O que você acha que falta para que isso aconteça?
- 12) Há recursos e estrutura suficientes para realização dessas ações? Se não, o que

falta?

13) Você poderia me dar exemplo de uma ação em rede que não obteve sucesso?  
Por que isso ocorreu?

14) Você poderia me dar exemplo de uma ação em rede que obteve sucesso?  
Porque deu certo?

15) Se você tivesse o poder de mudar a organização para melhorar a atuação em rede na comunicação interna, o que você mudaria?

16) Em sua opinião, o que seria atuar em rede?

## APÊNDICE B

### ROTEIRO DE ENTREVISTA – SERVIDORES DA ACS

- 1) Há quanto tempo você é lotado na ACS?
- 2) Quais as suas principais responsabilidades e demandas?
- 3) Como você acha que a ACS contribui para a comunicação interna do Ifes?
- 4) Quais ações de comunicação interna são realizadas em rede?
- 5) Entre os comunicadores do Ifes, considerando os líderes de todos os campi e os servidores da Assessoria, com quem você mais se relaciona para executar as atividades de comunicação?
- 6) Alguma coisa impede que os objetivos da ACS sejam atingidos?
- 7) Quais as principais dificuldades para que a comunicação interna do Ifes seja feita em rede?
- 8) O que você acha que falta para que isso aconteça?
- 9) Há recursos e estrutura suficientes para realização dessas ações? Se não, o que falta?
- 10) Você poderia me dar exemplo de uma ação em rede que não obteve sucesso? Por que isso ocorreu?
- 11) Você poderia me dar exemplo de uma ação em rede que obteve sucesso? Porque deu certo?

12) Se você tivesse o poder de mudar a organização para melhorar a atuação em rede na comunicação interna, o que você mudaria?

13) Em sua opinião, o que seria atuar em rede?

## APÊNDICE C

### ROTEIRO DE ENTREVISTA – CHEFIA DA ACS

- 1) Quais as principais demandas de trabalho na Assessoria?
- 2) Como você acha que a ACS contribui para a comunicação interna do Ifes?
- 3) Entre os comunicadores dos campi, com quem você mais se relaciona para executar as atividades de comunicação interna?
- 4) A Política de Comunicação do Ifes, quando aborda a comunicação interna em rede, “pressupõe a disposição e capacitação de todos para a realização de um trabalho coletivo, sob a coordenação dos profissionais de comunicação do Ifes”. Quais os projetos do Ifes para capacitar e motivar seu público interno?
- 5) Nesse capítulo, a Política também pressupõe a “consolidação de uma rede de comunicadores do Ifes”. Essa rede existe?
- 6) A Política também ressalta a importância de “uma perspectiva estratégica de comunicação”. Hoje, o Ifes se comunica de forma estratégica? E como isso é feito?
- 7) Alguma coisa impede que os objetivos da ACS sejam atingidos?
- 8) Quais as principais dificuldades para que a comunicação interna do Ifes seja feita em rede?
- 9) Você poderia me dar exemplo de uma ação em rede que não obteve sucesso? Por que isso ocorreu?
- 10) Você poderia me dar exemplo de uma ação em rede que obteve sucesso? Porque deu certo?

11) Se você tivesse o poder de mudar a organização para melhorar a atuação em rede na comunicação interna, o que você mudaria?

12) Em sua opinião, o que seria atuar em rede?

**APÊNDICE D**  
**MATRIZ DE AMARRAÇÃO**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍDERES DE COMUNICAÇÃO	SERVIDORES DA ACS	CHEFIA DA ACS
Identificar a formação profissional e funções dos coordenadores/líderes de comunicação	1) Qual o seu cargo no Ifes? 2) Qual a sua formação? 3) Você tem alguma outra função, seja ela gratificada ou não? 4) Há quanto tempo você é responsável pela comunicação do campus? 5) Quais as principais responsabilidades da comunicação do campus?	1) Há quanto tempo você é lotado na ACS? 2) Quais as suas principais responsabilidades e demandas?	1) Quais as principais demandas de trabalho da Assessoria?
Descrever as ações, estratégias, processos e canais de comunicação interna do Ifes	6) Como você acha que a comunicação do campus contribui para a comunicação interna do Ifes?	3) Como você acha que a ACS contribui para a comunicação interna do Ifes?	2) Como você acha que a ACS contribui para a comunicação interna do Ifes?
Identificar e analisar as ações de comunicação interna implementadas em rede	7) Quais ações de comunicação interna são realizadas em rede?	4) Quais ações de comunicação interna são realizadas em rede?	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍDERES DE COMUNICAÇÃO	SERVIDORES DA ACS	CHEFIA DA ACS
Identificar e descrever uma rede informal de relacionamentos entre os coordenadores/líderes de comunicação	8) Entre os comunicadores do Ifes, considerando os líderes de todos os campi e os servidores da Assessoria, com quem você mais se relaciona para executar as atividades de comunicação interna?	5) Entre os comunicadores do Ifes, considerando os líderes de todos os campi e os servidores da Assessoria, com quem você mais se relaciona para executar as atividades de comunicação?	3) Entre os comunicadores dos campi, com quem você mais se relaciona para executar as atividades de comunicação interna?
Identificar e analisar a aplicação da Política de Comunicação do Ifes			<p>4) A Política de Comunicação do Ifes, quando aborda a comunicação interna em rede, “pressupõe a disposição e capacitação de todos para a realização de um trabalho coletivo, sob a coordenação dos profissionais de comunicação do Ifes”. Quais os projetos do Ifes para capacitar e motivar seu público interno?</p> <p>5) Nesse capítulo, a Política também pressupõe a “consolidação de uma rede de comunicadores do Ifes”. Essa rede existe?</p> <p>6) A Política também ressalta a importância de “uma perspectiva estratégica de comunicação”. Hoje, o Ifes se comunica de forma estratégica? E como isso é feito?</p>

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍDERES DE COMUNICAÇÃO	SERVIDORES DA ACS	CHEFIA DA ACS
<p>Identificar e descrever os pontos de melhoria para a realização de uma comunicação interna em rede no Ifes</p>	<p>9) Alguma coisa impede que os objetivos da comunicação do campus sejam atingidos?</p> <p>10) Quais as principais dificuldades para que a comunicação interna do Ifes seja feita em rede?</p> <p>11) O que você acha que falta para que isso aconteça?</p> <p>12) Há recursos e estrutura suficientes para realização dessas ações? Se não, o que falta?</p> <p>13) Você poderia me dar exemplo de uma ação em rede que não obteve sucesso? Por que isso ocorreu?</p>	<p>6) Alguma coisa impede que os objetivos da ACS sejam atingidos?</p> <p>7) Quais as principais dificuldades para que a comunicação interna do Ifes seja feita em rede?</p> <p>8) O que você acha que falta para que isso aconteça?</p> <p>9) Há recursos e estrutura suficientes para realização dessas ações? Se não, o que falta?</p> <p>10) Você poderia me dar exemplo de uma ação em rede que não obteve sucesso? Por que isso ocorreu?</p>	<p>7) Alguma coisa impede que os objetivos da ACS sejam atingidos?</p> <p>8) Quais as principais dificuldades para que a comunicação interna do Ifes seja feita em rede?</p> <p>9) Você poderia me dar exemplo de uma ação em rede que não obteve sucesso? Por que isso ocorreu?</p>
<p>Propor um relatório de ações para eliminar ou minimizar as dificuldades identificadas</p>	<p>14) Você poderia me dar exemplo de uma ação em rede que obteve sucesso? Porque deu certo?</p> <p>15) Se você tivesse o poder de mudar a organização para melhorar a atuação em rede na comunicação interna, o que você mudaria?</p> <p>16) Em sua opinião, o que seria atuar em rede?</p>	<p>11) Você poderia me dar exemplo de uma ação em rede que obteve sucesso? Porque deu certo?</p> <p>12) Se você tivesse o poder de mudar a organização para melhorar a atuação em rede na comunicação interna, o que você mudaria?</p> <p>13) Em sua opinião, o que seria atuar em rede?</p>	<p>10) Você poderia me dar exemplo de uma ação em rede que obteve sucesso? Porque deu certo?</p> <p>11) Se você tivesse o poder de mudar a organização para melhorar a atuação em rede na comunicação interna, o que você mudaria?</p> <p>12) Em sua opinião, o que seria atuar em rede?</p>

**APÊNDICE E**  
**PRODUTO TÉCNICO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

ÉRICA SIGNORELLI FERREIRA

RELATÓRIO DE AÇÕES APRESENTADO COMO PRODUTO TÉCNICO  
RESULTANTE DA DISSERTAÇÃO “ANÁLISE DA AÇÃO EM REDE NO PROCESSO  
DE COMUNICAÇÃO INTERNA DO IFES”

VITÓRIA – ES

2017

## **APRESENTAÇÃO**

A dissertação “Análise da ação em rede no processo de comunicação interna do Ifes” é resultado da conclusão do mestrado profissional em gestão pública, do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo e, assim, entrega um produto técnico como resultado das pesquisas, aqui apresentado.

Essa dissertação gerou como produto técnico um relatório de ações destinado ao Instituto Federal do Espírito Santo a fim de eliminar ou minimizar as dificuldades encontradas na pesquisa.

## **INTRODUÇÃO**

O contexto em que se inseriu o estudo é o da revolução tecnológica do final do século XX, que além de ser uma reestruturação do modo de produção e acumulação capitalista, é também a transformação nas tecnologias da informação, de processamento e de comunicação, formando a chamada economia informacional, global e em rede.

É somente a partir desse paradigma da tecnologia da informação que a perspectiva de rede consegue se expandir e se inserir em toda a estrutura social. Portanto, esse conceito de rede se transporta também para o universo organizacional e, do ponto de vista pós-moderno, a configuração em rede substitui as hierarquias e surge como opção para transformar as organizações em favor da globalização, acompanhando um mundo complexo e dinâmico.

O Instituto Federal do Espírito Santo se apropriou da ideia de funcionamento em rede durante o seu Planejamento Estratégico para 2014 – 2018. Um dos resultados do projeto é o mapa estratégico (BRASIL, 2017d), que apresenta “fortalecer a identidade institucional e a ação em rede” entre seus objetivos.

As evidências que deram origem a esta pesquisa foram observadas no exercício das funções da pesquisadora como servidora do Ifes e na sua convivência com os colegas proporcionada por essa atuação profissional.

Nesse período, pode observar que a Assessoria tem dificuldade de agir estrategicamente porque se ocupa de tarefas operacionais que deveriam, segundo o Regimento Geral do Ifes (BRASIL, 2010), serem executadas pelos campi. Por sua vez, há dificuldade em realizar atividades especializadas nos campi pela falta de recursos humanos e financeiros. Também observou que as propostas de ações em rede feitas pela Assessoria encontram barreiras como os campi não se sentirem contemplados ou compreendidos e o responsável pela comunicação do campus não ter autoridade ou autonomia para tomar decisões.

Dessa forma, há indícios de que o Instituto, apesar de se apresentar como uma rede, não desfruta das vantagens que, segundo Hatch (2013), uma organização tem ao assumir essa forma: a rápida troca de informações, e a tomada de decisões descentralizada que incentiva a inovação e a partilha de conhecimentos.

## **OBJETIVOS**

O objetivo geral da pesquisa foi analisar como os comunicadores e líderes de comunicação do Ifes realizam as ações de comunicação interna em rede. Já os objetivos específicos, foram:

- Identificar a formação profissional e funções dos líderes de comunicação;
- Descrever as ações, estratégias, processos e canais de comunicação interna do Ifes;
- Identificar e analisar as ações de comunicação interna implementadas em rede;
- Identificar e descrever uma rede informal de relacionamentos entre os líderes de comunicação;
- Identificar e analisar a aplicação da Política de Comunicação do Ifes;
- Identificar e descrever os pontos de melhoria para a realização de uma comunicação interna em rede no Ifes;
- Propor um relatório de ações para eliminar ou minimizar as dificuldades identificadas.

## **METODOLOGIA**

A abordagem metodológica foi qualitativa e utilizou-se da entrevista semiestruturada como instrumento de coleta de dados, realizada com servidores responsáveis pela comunicação dos campi do Ifes e com servidores lotados na Assessoria de Comunicação Social, setor localizado na reitoria do Instituto. A análise dos dados das entrevistas foi feita por meio da codificação e categorização descritas por Gibbs (2009).

## **CONCLUSÕES**

Os resultados mostram que os problemas centrais para a realização da comunicação interna em rede são a necessidade de adaptação dos canais de comunicação interna, o fato de que o trabalho em rede só acontece sob demanda, a falta de definição do fluxo de informação, a dependência da gestão e a falta de recursos (financeiros, estruturais e humanos) nos campi.

## **RELATÓRIO DE AÇÕES**

### **1) Eventos como meios de comunicação interna na reitoria**

Assessoria de Comunicação Social envolver-se na organização de todos os eventos da reitoria, como por exemplo, os de datas comemorativas (Dia do Servidor Público, Dia da mulher, Outubro Rosa, e etc);

Realizar pesquisas de satisfação ao final dos eventos para que seja possível aprimorar os próximos.

### **2) Treinamento em comunicação para gestores**

Planejamento realizado pela Assessoria de Comunicação Social com parceria dos campi;

Cursos presenciais (os gestores são muito solicitados pelas suas atribuições e a modalidade à distância pode fazer com que sejam constantemente interrompidos); Sugere-se aproveitar deslocamentos já previstos, como as reuniões do Colégio de Dirigentes;

Sugestões de temas: Apresentação da Política de Comunicação; Relacionamento com a mídia; Comunicação nas mídias sociais; Comunicação em situações de crise; Identidade e imagem do Ifes; Comunicação estratégica.

### **3) Designação de um responsável pela comunicação nos campi**

Enquanto o campus não tiver profissionais de comunicação em seu quadro de servidores, o diretor-geral designar responsável pela comunicação para trabalhar exclusivamente nessa atividade;

Eleger um servidor que tenha perfil para trabalhar com comunicação e interesse na área.

### **4) Contratação de profissional de comunicação para os campi**

Ao analisar a descrição dos cargos de comunicação do Plano de Cargos e Carreiras dos Técnico-Administrativos em Educação, sugere-se a preferência ao cargo de publicitário e, depois, jornalista, uma vez que são essas as funções que mais fazem falta no dia a dia dos campi;

As demandas mais simples de programação visual podem ser atendidas pelo publicitário do campus ou por estagiários da área, e as mais complexas, pela Assessoria de Comunicação, enquanto o campus ainda não puder contratar um programador visual;

O cargo de relações-públicas, ainda que muito versátil, apresenta dificuldade de contratação no Estado do Espírito Santo, que atualmente não possui essa graduação em nenhuma de suas universidades e faculdades.

### **5) Verba para produção de materiais gráficos e eventos**

Um planejamento do que será realizado durante o ano pode contribuir para que os custos com demandas de comunicação sejam aprovados com maior facilidade;

A partir do planejamento, realização de ata registro de preços, que apesar de não reservar efetivamente a verba, adianta processos de contratação e previsão de custos.

### **6) Aquisição de equipamentos**

Sugere-se a aquisição de aparelho telefônico celular e conjunto de equipamentos de fotografia, com configurações compatíveis com o trabalho em comunicação. O quadro abaixo apresenta uma pesquisa de preços dos dois itens:

PESQUISA DE PREÇOS		
ITEM	VALOR UNITÁRIO	FONTE
Aparelho telefônico celular	929,97	Portal de compras do Governo Federal – Pregão eletrônico da Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Conjunto de equipamentos para fotografia (câmera, lente, flash, bateria, pilhas, cartão de memória, bolsa)	7833,57	Ata 29/2015 da Reitoria do Ifes

### **7) Alinhamento de demandas relacionadas à Tecnologia da Informação**

Sugere-se um encontro entre o Fórum de Comunicação e o Fórum de Tecnologia da Informação a fim de alinhar demandas como a utilização de internet sem fio nos campi e na reitoria e o acesso às redes sociais;

Deve-se levar em consideração os documentos institucionais que amparam as duas atividades, mas, ao mesmo tempo, o aproveitamento que a intuição terá de cada encaminhamento.