

“ORGANON”: a gestão da comunicação organizacional no cenário da Administração Pública na Paraíba

José Washington de Morais Medeiros ^[1], Gicarla Maria Clemente Santos ^[2]

[1] washi_med@yahoo.com.br. [2] gicarlamaria@gmail.com

RESUMO

Otimizar os processos comunicacionais através de canais adequados para cada tipo de público, da participação dos colaboradores e do comprometimento dos gestores no compartilhamento de informações são ações primárias para que a gestão da comunicação organizacional seja eficaz. Este trabalho objetivou analisar a gestão da comunicação organizacional do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes da Paraíba (DNIT-PB). Quanto à metodologia, a investigação classificou-se como pesquisa de campo, de abordagem quantiqualitativa, de tipo descritivo. Para coletar os dados, foram aplicados um questionário misto, estruturado pelo/no Google DOCS, e uma entrevista semiestruturada, com o superintendente da instituição. O universo da pesquisa envolveu 96 pessoas, o total de colaboradores da organização. Os dados foram obtidos de uma amostra de 55 respondentes do questionário, além da entrevista. Os resultados constataram disfunções na comunicação organizacional e apontaram que o DNIT precisa institucionalizar uma política e um plano comunicacional na organização.

Palavras-chave: Gestão da comunicação. Comunicação organizacional. Comunicação interna. Administração pública. Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes da Paraíba (DNIT-PB).

ABSTRACT

Optimizing the communicational processes may happen through adequate channels for each public, participation of collaborators, and the commitment of the managers in the sharing of information. These are primary actions for an effective management of the organizational communication. This research had the objective of analyzing the management of the organizational communication in the National Department of Transport Infrastructure in Paraíba (DNIT-PB). In methodological terms, the study was classified as field research, with quanti-qualitative approach and descriptive type. The data collection was made through a mixed questionnaire, structured by/ in Google DOCS, and also through a semistructured interview applied to the superintendent of the institution. The research universe was of ninety-six (96) people, all the collaborators of the organization. The data were obtained through a sample of fifty-five (55) respondents of the questionnaire, besides the interview. The results verified dysfunction in the organizational communication, and point that the DNIT needs to institutionalize a policy and a communicational plan in the organization.

Keywords: *Communication management. Organizational communication. Internal communication. Public Administration. National Department of Transport Infrastructure in Paraíba (DNIT-PB).*

1 Introdução

Na sociedade contemporânea, as organizações, especificamente as públicas, estão atravessando profundas transformações. O fortalecimento dos processos democráticos, da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) à Lei de Acesso à Informação (LAI), dentre outros aspectos, estão conduzindo esforços para melhorar a qualidade do serviço, o que exige da administração pública ações congruentes e confluentes para a transparência/eficiência dos resultados organizacionais.

Segundo Torquato (2004), no Brasil, na época da Ditadura Militar, a opinião pública era deficitária em relação ao acesso à informação como um direito. Na administração pública, a informação cidadã enquadrava-se como questão de segurança nacional e, conseqüentemente, sonogada ao público. A tomada de decisão e o fluxo informacional mantinham-se condicionados à estrutura de poder, através de seus regimes de verdade, o que implica dizer que seguia uma hierarquia rígida, departamentalizada e demarcada e imperava a centralização nas corporações públicas, cuja delimitação defasava e comprimia os processos comunicacionais internos e externos das organizações.

No atual contexto político-democrático brasileiro e na conjuntura econômico-global dos mercados emergentes, para enfrentar os desafios, as organizações que têm uma política comunicacional¹ tendem a suportar e a vencer as turbulências do mundo contemporâneo e administrar a contento os riscos e as incertezas. Para a organização pública, especificamente, uma política de comunicação eficiente fortalece aprendizagens organizacionais, fomenta competências, fundamenta relacionamentos, gera comprometimento, contribui para a satisfação, favorece a transparência da informação e o bem público e matiza uma participação maior dos públicos que dela fazem parte. Por isso, as organizações, suas missões e seus valores prescindem da efetividade de um plano à gestão da comunicação para vislumbrar mais e melhores resultados.

Do ponto de vista organizacional, a comunicação contempla três funções amplas: a) a de *produzir e controlar*, dirigida ao cumprimento do trabalho; b) a de *innovar*, com novas ideias e mudanças; e c) a de *socializar e manter*: relações interpessoais, motivação e meios de realização do trabalho. Nesse aspecto, comunicação organizacional “é a disposição e a estrutura de *como* a comunicação é dirigida a pessoas específicas e grupos que dela precisam para fins de trabalho, solução de problemas, controle ou tomada de decisões (BOWDITCH; BUONO, 2011, p. 88), cujas funções incidem no sucesso organizacional.

De acordo com Kunsch (2003) e Clemen (2005), no âmbito da globalização, a comunicação organizacional gera e administra o fenômeno comunicacional (interno/externo) nas organizações, e isso propicia a relação entre o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos (colaboradores internos e sociedade). Por essas vias, a comunicação organizacional caminha por estratégias de gestão, cujo planejamento configura, dirige e difere ações comunicacionais e suas respectivas modalidades na organização, em relação aos seus públicos:

- a) comunicação mercadológica (marketing externo, convencimento sobre a marca; a publicidade, o marketing direto, o *merchandising*, as feiras e as exposições etc. são suas maiores e melhores articulações);
- b) comunicação interna (marketing interno – endomarketing);
- c) comunicação institucional (consolidação da reputação por meio de políticas e de relações de confiança que estabelece com o público interno e a sociedade; a assessoria de imprensa é uma boa aliada).

As ações efetivas de cada modalidade e de todas em simetria compõem o *mix* comunicacional, cuja força em cadeia, as particularidades e a sintonia conjunta condizem com a ideia de *comunicação integrada*, o ideário da organização contemporânea, cuja uniformidade perpassa um relacionamento necessário com os públicos, por comportamento organizacional sadio e por resultados vantajosos. Assim, em termos práticos, reconhecem-se a interconexão e a fusão entre essas distintas ações de comunicação, ou seja, a comunicação integrada: a “pedra angular” na qual a cultura e o comprometimento organizacional devem fundar a política comunicacional.

¹ Corresponde ao conjunto de fundamentos, diretrizes, estratégias e ações, cujo intuito é de coordenar/orientar, de maneira homogênea, profissional e ordenada, o relacionamento de uma organização com seus diversos públicos (interno e suas especificidades/ externo e suas variâncias) (IFSC, 2013).

Nesse aspecto, a comunicação organizacional é fundamental para o desenvolvimento das atividades administrativas e para o fortalecimento da imagem institucional, pois socializa informações relevantes, promove interação social, ajuda a evitar/dirimir conflitos e integra as pessoas nas decisões organizacionais. Sua eficácia está associada às funções de coordenação, de tomada de decisão e de motivação em relação ao bem-estar no ambiente de trabalho e é fundamental para a aprendizagem organizacional. “A comunicação ajuda a completar todas as funções básicas da administração – planejar, organizar, liderar e controlar – para que a organização possa alcançar suas metas e enfrentar seus desafios” (NEWSTROM, 2008, p. 45).

Em virtude disso, este estudo investigou a gestão da comunicação organizacional no Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes na Paraíba (DNIT-PB), com foco na comunicação interna.

2 Procedimentos metodológicos

Uma pesquisa pode ser classificada quanto aos procedimentos de investigação, aos objetivos, à natureza e à abordagem. Assim, esta investigação classificou-se como pesquisa de campo, com base nas diretrizes de Rodrigues (2007). No que concerne à abordagem, a pesquisa subsidiou-se nas especificidades quantiquantitativa, conforme Richardson (2000). Com base nisso e em relação aos objetivos, é de natureza descritiva, com base nas dimensões apontadas por Gil (2010).

Kunsch (2003) enuncia que a pesquisa de opinião pode ser utilizada nas relações com os empregados, os clientes, a comunidade, a imprensa, entre outros, a fim de conhecer sua opinião sobre a organização, os fatos ou acontecimentos e o nível de satisfação de relacionamentos entre ambos. Assim, a coleta de dados valeu-se de uma pesquisa de opinião, por meio de um questionário misto, estruturado pelo/no Google DOCS, enviado por e-mail aos colaboradores internos, como também de uma entrevista semiestruturada, que foi aplicada ao superintendente da organização.

O universo da pesquisa envolveu 96 colaboradores da organização, incluindo os servidores e terceirizados da área administrativa. Os dados foram obtidos de uma amostra de 55 respondentes do questionário, além da entrevista com o superintendente.

3 Comunicação organizacional: especificidades da comunicação interna

No lastro do processo de globalização, na constante busca de resultados pelas corporações e no urgente fortalecimento do espaço público como um espaço democrático, Roberto de Castro Neves, no prefácio do livro de Clemen (2005, p. 9), alerta que “só existe uma comunicação empresarial eficaz: a integrada”. Isso significa dizer que, na perspectiva da organização, diagnosticar cada público (interno/externo e suas particularidades) é missão *sine qua non* para sistematizar as ações comunicacionais sinérgicas que coadunam forças em prol da cultura e do comprometimento organizacional diante dos colaboradores e da sociedade.

Comunicação integrada é aquela que, sem esquecer as características e os protocolos específicos de cada público em particular (clientes, investidores, público interno, formadores de opinião, opinião pública etc.), subordina-se a um único processo. Comunicação Integrada não é a soma das comunicações segmentadas, e sim o resultado sinérgico dessas comunicações (NEVES in CLEMEN, 2005, p. 9).

Como dimensão intrínseca da comunicação organizacional integrada, a comunicação interna é um vetor do entendimento mútuo que se processa nas entranhas e em função da organização. Sua agenda engloba e direciona esforços para construir e consolidar a imagem ou a marca organizacional por dentro de si mesma. Complementando tais perspectivas conceituais, Almeida (2003, p. 24) define a comunicação organizacional interna como um

conjunto de processos comunicativos por meio dos quais se cria, desenvolve e evolui uma entidade. Ultrapassando as meras ações que visam informar o público interno, criando relações verticais nos dois sentidos e relações horizontais no interior da organização, com o objetivo de facilitar não só a produção, circulação e gestão de informação, passando pela relação e interação entre todos os agentes.

Apesar dessa importância, a comunicação organizacional interna é, paradoxalmente, o segmento comunicacional que, geralmente, a gestão mais julga conhecer. Porém, nem sempre isso corresponde.

Talvez seja a mais desafiadora, porquanto sua complexidade natural confere à natureza do relacionamento uma suposta intimidade ou senso de pertença à organização, o que induz à sensação de que não há problemas (ruídos/distúrbios) na comunicação interna. É fato que a ausência ou a inoperância da/na comunicação interna abre precedentes para seus próprios reveses, isto é, para que a “guerra” seja perdida para a “rádio-corredor”. “Nenhum público é tão criativo na geração de boatos nem tão sensível aos seus efeitos quanto o público interno” (NEVES *in* CLEMEN, 2005, p. 10).

Os efeitos da comunicação distorcida retrocedem aos objetivos de se socializar a informação. Dizimando o intuito ou os sentidos da mensagem, as perspectivas do entendimento mútuo são atrofiadas, com possibilidades de afetar diretamente, a depender da proporção, o desempenho e os resultados organizacionais. “A má comunicação é responsável por muitos problemas no âmbito das organizações, e muitas questões mais sérias seriam resolvidas se as pessoas apenas tentassem aprimorar suas aptidões de comunicação” (VECCHIO, 2008, p. 293). Há de se reconhecer que, em muitas realidades organizacionais, lapsos, inoperâncias ou ausência de ações planejadas no âmbito da comunicação interna são nichos promissores e fecundos para a propagação de inverdades ou estímulos a redes de boatos. Em muitos casos, impõem-se, a depender do estilo de gestão, e com o intuito de resolver situações-limites, verdadeiras “leis”, cujas repressões imputam aos colaboradores códigos rígidos de conduta comportamental, uma suposta e alheia resposta ao que falta de ação concreta e eficaz de comunicação interna. A repressão é, pois, o inverso da ordem, o efeito pela causa, um paliativo cujas consequências decretam uma espécie de “política do silêncio”: onde não há o que comunicar de cima para baixo, também não há o que se dizer de baixo para cima na hierarquia organizacional.

Sobre as repressões e suas articulações diretas com as “leis do silêncio” em organizações com comunicação interna deficitária e com tendência a difundir boatos, podem-se tomar as palavras de Foucault (2000, p. 10), para quem a pragmática repressora reverbera discursos de poder, ao mesmo tempo em que aniquila outros discursos diferentes daquele: “A repressão funciona, decerto, como condenação ao desaparecimento, mas também como injunção ao silêncio, afirmação de inexistência e, consequentemen-

te, constatação de que, em tudo isso, não há nada para dizer, nem para ver, nem para saber”.

Contrariamente a tudo isso, quando a organização faz com que seus colaboradores se sintam corresponsáveis pela missão e pelos objetivos institucionalizados, as pessoas tendem a se aliar ainda mais às estratégias organizacionais, e isso minimiza os riscos naturais, oportunistas e conflitantes do efeito “boato-aberto”, cujas ações podem boicotar ou dilacerar os objetivos estratégicos da organização. Clemen (2005, p. 13) entende que é preciso “provocar as organizações a enxergarem a comunicação interna como uma solução para os questionamentos internos realizados pelas pessoas”. Assim, é justamente por acreditar no poder das pessoas como células vivas e dinâmicas das organizações que o autor as considera como “cidadãos corporativos”. Esses cidadãos são sujeitos críticos e estão inseridos em uma comunidade histórica, cultural e política: a própria organização. Dessa feita, precisa se preocupar com sua política comunicacional, porque informação em demasia, desordenada e descontextualizada não condiz com o entendimento mútuo nem conduz a ele.

Em razão disso, uma organização que anseia por respostas para resolver problemas internos e otimizar seus processos administrativos intrínsecos e extrínsecos concernentes à sua missão/responsabilidade social não pode prescindir do plano organizacional de comunicação. Segundo Ribeiro e Roriz (2013), um plano organizacional de comunicação tem como proposta básica estabelecer diretrizes, orientações e estratégias para a prática da comunicação nas organizações. Embora não exista um modelo pré-determinado, cada organização pode gerir seu próprio guia, porém alguns requisitos são constantes em vários planos institucionais já legitimados. Citando Kunsch, Ribeiro e Roriz (2013) apontam três eixos como fundamentais para a elaboração de um plano de comunicação: a) a primeira etapa fundamental é a de pesquisa e construção de diagnóstico estratégico da organização; b) a segunda, a etapa de planejamento estratégico da comunicação organizacional; c) e a terceira, a gestão estratégica da comunicação organizacional.

Complementando tal compreensão, Duarte (2016, p. 267) enfatiza que o plano de comunicação é uma base de comunicação integrada que ajuda a

viabilizar a articulação de equipes, profissionais e unidades de trabalho, delimitar áreas e definir

ações com o objetivo de atingir metas predefinidas. O plano, em geral, tem origem em uma política de comunicação (mais ampla, pode tratar de questões conceituais como modalidades de comunicação, vínculos, autonomia e diretrizes) e prevê a forma de atuação, objetivos e cronograma para uma atividade ou período de tempo determinado. Ele define, por exemplo, ações para rotina e crises, prioridade, recursos humanos e materiais, sistema de avaliação, orçamento, explicita estratégias e instrumentos, estabelecendo os procedimentos de cada setor.

Portanto, a comunicação organizacional interna é imprescindível para consolidar um comportamento organizacional eficiente dos resultados organizacionais, o que significa dizer que entender suas nuances deve ser uma meta de gestão, principalmente no que concerne ao mapeamento dos fluxos de informação e às barreiras na comunicação redes (formais e informais) que as organizações apresentam.

3.1 Comunicação e fluxo de informação

Os fluxos de informação demandam caminhos/direções e correspondem à forma como as mensagens são difundidas na organização e podem fluir da alta direção para os níveis operacionais ou vice-versa ou em níveis semelhantes. Os fluxos mais incidentes são os descendentes ou verticais, ascendentes, horizontais ou laterais.

Na comunicação descendente ou vertical, os fluxos de informação se dão dos níveis de autoridade mais altos para os colaboradores subordinados e traduzem as normas e as diretrizes da organização. Na comunicação ascendente, o processo é contrário, porquanto são os colaboradores da posição mais baixa que enviam sugestões ou buscam informações da cúpula diretiva. No fluxo horizontal ou lateral, a comunicação percorre o mesmo nível hierárquico entre departamentos, seções e serviços (KUNSCH, 2003). Assim, a comunicação lateral ocorre entre os membros de um mesmo grupo, de grupos do mesmo nível, gestores do mesmo nível ou entre quaisquer pessoas que estão em um nível horizontal (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Para Torquato (2004), um dos maiores gargalos do sistema de comunicação gerencial é o fato de gerências ou chefias intermediárias reterem as informações. Os colaboradores com níveis hierárquicos

mais baixos têm várias necessidades de informação, por exemplo, instrução sobre o trabalho, *feedback* (resposta) de desempenho etc. Segundo Newstrom (2008), uma comunicação ascendente é inadequada quando os canais não são apropriados e eficientes para gerar a participação dos públicos, a administração perde contato com as necessidades dos colaboradores, e fica carente de informações suficientes para tomar decisões sólidas.

Newstrom (2008) refere que várias dificuldades afetam as comunicações ascendentes, como o atraso de informações em direção aos níveis hierárquicos superiores; a tendência dos funcionários a filtrarem informações para os superiores, o que pode contribuir para que eles as retenham, consciente ou inconsciente, e pode gerar uma espécie de “silêncio” organizacional; a necessidade de resposta, que, se não der resultados, eliminará a chance de futuras comunicações; e a distorção, que é a modificação voluntária de uma mensagem com o intuito de satisfazer aos objetivos individuais.

Newstrom (2008) assevera que a comunicação horizontal ou lateral prevalece quando os colaboradores tendem à informalidade em relação ao processo formal descendente/ascendente; portanto, é frequentemente o padrão predominante nas organizações. Já Vecchio (2012) afirma que, como os colaboradores se agrupam em departamentos, ou seja, em posições paralelas, ou, às vezes, trabalham isoladamente, na organização, há pouca chance para se estabelecer a comunicação horizontal. Nesse sentido, a gestão da comunicação organizacional requer cuidados com as nuances dos fluxos de informação, o que demanda instrumentos para mapear/entender a comunicação em todas as direções e suas consequências nos processos administrativos e nas complexidades organizacionais.

3.2 Redes de comunicação formais e informais

Nas organizações, o sistema de comunicação flui através de duas redes: a formal e a informal, que ocorrem simultaneamente e das quais as organizações não poderão prescindir. A escolha por usar adequadamente a rede depende de cada situação (KUNSCH, 2003).

Segundo Torquato (2004), as redes formais compreendem os canais oficiais que traduzem as diretrizes, as normas, os valores e o pensamento da organização a respeito de vários assuntos, e as

informais abrigam as manifestações espontâneas e informais dos colaboradores e suas interpretações sobre questões de cultura e clima interno e políticas normativas da organização. De acordo com Bowditch e Buono (2011), como as redes formais não são suficientes para atender às necessidades de comunicação dos membros da organização, as redes informais constituem o meio primário para rumores e informações fatuais.

Para Mcshane e Glinow (2014), a chamada “rádio corredor” é um exemplo de rede informal e não estruturada, fundamentada nas relações interpessoais espontâneas, ao invés de estruturada em organogramas. Esse instrumento informal proporciona alguns benefícios: *a)* os colaboradores confiam nela; *b)* é o canal principal por meio do qual as histórias e os símbolos da cultura organizacional são comunicados; e *c)* promove interação social e tende a aliviar a ansiedade. Em contrapartida, as mensagens difundidas pela rádio corredor podem ter distorções e causar estresse, ou seja, pode aumentar a ansiedade, ao invés de diminuí-la. Além disso, os colaboradores têm uma visão negativa da organização quando seus líderes são mais lentos do que a rádio corredor (MCSHANE; GLINOW, 2014).

Uma gestão de comunicação organizacional eficaz deve se preocupar em criar e ampliar canais adequados para a rede formal e em dar atenção contínua às manifestações dos membros da rede informal, procurando identificar gargalos e tentando reduzi-los.

3.3 Barreiras na comunicação

Barreiras ou ruídos são empecilhos que podem limitar/distorcer a comunicação, parcial e/ou definitivamente e torná-la ineficaz. Para Robbins (2009), as barreiras mais incidentes correspondem às seguintes especificações: *a)* filtragem: manipulação da informação; *b)* percepção seletiva: subjetividade na/da interpretação; *c)* sobrecarga de informação: excesso que causa desorganização da/na informação; *d)* estilo de comunicação de homens e mulheres: desconsideração da/na condição de gênero; *e)* emoções: quando o estado de espírito interfere na racionalidade e na objetividade; *f)* linguagem: relaciona-se à adaptação do discurso para o público a quem se destina, o que pode promover ou não o entendimento.

Kunsch (2003) concebe que, no ambiente organizacional, as pessoas podem facilitar ou dificultar as comunicações. Tudo depende de sua personalidade, do estado de espírito, das emoções, dos valores e da

forma como cada um se comporta em determinados contextos. A autora entende que as barreiras comuns podem ser de natureza mecânica, fisiológica, semântica ou psicológica. As barreiras mecânicas são interferências causadas por fatores físicos, como barulho e ambientes e equipamentos inadequados que podem dificultar ou impedir a comunicação etc.; as barreiras fisiológicas são os problemas individuais, que podem ser genéticos ou de malformação de órgãos da fala como, por exemplo, surdez ou gagueira; *c)* as barreiras semânticas são decorrentes do uso inadequado de uma linguagem desconhecida para o receptor ou os grupos destinados; já as barreiras psicológicas são causadas pelos preconceitos e pelos estereótipos que, se vierem à tona, prejudicam a comunicação.

De acordo com Newstrom (2008), há três tipos de barreiras para a comunicação: a pessoal, a semântica e a física. A primeira envolve as interferências emocionais causadas por valores e maus hábitos dos sujeitos falantes/ouvintes; a segunda surge devido às limitações dos símbolos que usamos na linguagem; e a terceira compreende as interferências no ambiente em que ocorre a comunicação.

Para Vecchio (2008), a diferença de status, a credibilidade da fonte e os vieses perceptivos são obstáculos individuais para a comunicação. Já a sobrecarga de informações, as pressões de tempo, o clima organizacional e a tecnologia são obstáculos organizacionais. Em outras palavras, quando uma organização tende a ser mais rígida em seus processos, mantém os mesmos procedimentos e não procura inovar, poderá comprometer a aprendizagem organizacional e a comunicação, pois tecnologias arcaicas e inadequadas são barreiras no desenvolvimento da organização. Com um clima organizacional favorável, a organização incentiva o fluxo de comunicação e proporciona tecnologias específicas para cada objetivo estratégico, o que torna a comunicação mais eficaz.

McShane e Glinow (2014) mencionam como ruído o processo perceptivo entre os sujeitos comunicantes que, se for desajustado, pode fomentar a superestimação no que as pessoas compreendem da mensagem comunicada. Outro ruído é o problema com o idioma, pois o emissor e o receptor podem não dominar o idioma da mesma forma. A linguagem rebuscada, técnica, como o uso de jargão, por exemplo, também pode ser uma barreira, quando dirigida a pessoas que não detêm o conhecimento específico sobre a situação. Portanto, para que a gestão da

comunicação organizacional seja eficaz, os gestores devem ficar atentos aos problemas comunicacionais e, conseqüentemente, criar mecanismos para reduzir essas barreiras, ou seja, favorecer os processos e as etapas intercomunicacionais na organização, o que pode otimizar a satisfação das pessoas e os resultados da corporação.

3.4 Meios/veículos de comunicação

Para viabilizar sua comunicação com os mais variados públicos - internos ou externos - as organizações podem utilizar vários meios ou veículos orais, escritos, pictográficos, escrito-pictográficos, simbólicos, audiovisuais etc. Kunsch (2003) classifica os meios de comunicação orais como diretos e indiretos. Os diretos envolvem conversa, diálogo, entrevista, reuniões, palestras e encontros com gestores face a face; e os indiretos, telefone, rádio, alto-falantes, entre outros. Os veículos escritos estão relacionados a todo material informativo impresso, como, por exemplo, memorando, quadro de aviso, panfletos, boletins, relatórios, jornais e revistas; os meios pictográficos são representados por mapas, pinturas, fotografias, diagramas etc., e os meios escrito-pictográficos envolvem palavras e ilustrações, como cartazes, gráficos e filmes com legenda.

Os veículos simbólicos são bandeiras, flâmulas, insígnias e outros sinais que se classificam tanto como visuais quanto como auditivos. Os meios visuais são formados, principalmente, por vídeos institucionais, telejornais, televisão corporativa e clipes eletrônicos (KUNSCH, 2003). As videoconferências são meios visuais que podem facilitar o fluxo de informações, porém a entidade precisa de uma estrutura de tecnologia de informação adequada para o bom funcionamento dessa ferramenta, considerando suas especificidades técnicas.

Com o avanço das tecnologias digitais de informação e comunicação, as organizações estão usando os meios telemáticos que são constituídos pela informática e pelas telecomunicações, principalmente a partir da intranet, como o correio eletrônico, os sites, os aplicativos, entre outros.

4 A gestão da comunicação organizacional integrada

Para ter uma gestão estratégica da comunicação organizacional, é essencial identificar os públicos e o gerenciamento da comunicação entre eles e a organi-

zação. Isso é essencial para se alcançarem as metas, os objetivos estabelecidos e, conseqüentemente, a eficácia organizacional.

A comunicação integrada é o conjunto das diversas áreas que demandam ações comunicacionais na organização: comunicação interna, administrativa, mercadológica e institucional. A conjunção de tais fatores promove uma atuação sinérgica na organização que, a partir daí, integra-se e forma o *mix*, o composto da comunicação organizacional (KUNSCH, 2003).

Assim, a convergência das atividades pautada em uma política comunicacional claramente definida e com base nos objetivos organizacionais possibilitará estratégias e práticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas à eficácia organizacional. Dessa feita, as organizações têm diversas maneiras de se manifestar por meio de sua comunicação e de seu comportamento institucional, inclusive sua arquitetura é uma forma de comunicação (KUNSCH, 2003). Por isso, uma comunicação organizacional integrada é o caminho para uma gestão eficiente, considerando a missão, e responsável, considerando a visão organizacional.

Kunsch (2003) reitera que a comunicação organizacional integrada é relevante, principalmente, porque, por meio dela, pode-se estabelecer uma política global, em função de mais coerência entre os diversos programas comunicacionais, produzir uma linguagem comum aos setores e fortalecer o comportamento organizacional homogêneo, além de evitar sobreposições de tarefas.

5 A gestão da comunicação organizacional interna no Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT – PB)

Criado pela Lei 10.233, de 5 de junho de 2001, o Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT) é uma vinculada ao Ministério dos Transportes, composto de 25 unidades administrativas regionais (superintendências) e oito administrações hidroviárias. Seu objetivo é de implementar a política para administrar a infraestrutura do Sistema Federal de Viação, que compreende operação, manutenção, restauração, adequação de capacidade e ampliação com a construção de novas vias e terminais (BRASIL, 2016). Em 1960, foi inaugurada a Superintendência Regional da Paraíba, em João Pessoa. Além da sede,

o DNIT-PB mantém quatro unidades no Estado: Campina Grande, Santa Rita e Patos.

6.1 Os fluxos comunicacionais no DNIT – PB

A Tabela 1 apresenta o resultado de duas variáveis sobre fluxos comunicativos (normas internas e envio de sugestões). A primeira avalia o fluxo ascendente, e a segunda constata o fluxo descendente. Sobre a primeira variável, 27 entrevistados afirmaram (49,1%) que, às vezes, o colaborador tem a oportunidade de se manifestar e de enviar sugestões; 18 (32,7%) disseram que têm chances de enviar sugestões, e dez (18,2%), que não têm oportunidade de enviar sugestões à gestão. Assim, verificou-se que o fluxo ascendente acontece de forma tímida e assistemática, sem planejamento, pois 49,1% dos sujeitos afirmaram que as oportunidades de os colaboradores se manifestarem por meio de vários mecanismos acontecem esporadicamente.

Tabela 1 – Fluxos descendente (normas internas) e ascendente (envio de sugestões pelos colaboradores)

Variáveis	Ação comunicacional	Incidência de respostas
Fluxo ascendente	Oportunidade de enviar sugestões à gestão	Às vezes: 49,1% Sim: 32,7% Não: 18,2%
Fluxo descendente	Transmissão de informações normativas pela gestão	Sim: 58,2% Às vezes: 40,0% Não: 1,8%

Fonte: Elaboração própria

Sobre isso, Robbins, Judge e Sobral (2010) asseveram que os funcionários têm duas vezes mais comprometimento com as mudanças quando as razões subjacentes são explicadas por completo. Um problema comum na comunicação descendente é sua natureza de “mão única”, em que os gestores informam os funcionários, mas, raramente ou nunca, pedem sua opinião ou os fazem copartícipes dos processos organizacionais.

Na entrevista com o superintendente do DNIT, esclareceu-se que as reuniões são os instrumentos de aproximação com o público interno. Esse tipo de ação promove um fluxo ascendente e exige do gestor uma escuta ativa e uma percepção sensível sobre as opiniões e as ideias dos colaboradores, para identificar os

problemas organizacionais e encontrar soluções para eles. Sobre esse aspecto, o entrevistado diz:

Reuniões com meta, com objetivo, tempo estabelecido. Não adianta reunir só por reunir, reunião planejada, setorial, com as metas bem definidas, com a pauta muito bem definida, tempo também estabelecido, não adianta você reunir, escutar todos, o tempo todo, isso acaba ficando improdutivo. As reuniões tratadas com os órgãos, principalmente setorialmente e depois uma reunião conjunta. Acho que ainda é o caminho, mais o trato pessoal com toda a força de trabalho.

Ainda sobre a tabela 1, a respeito do conhecimento e do cumprimento de normas, 32 entrevistados (58,2%) afirmaram que normas e orientações são transmitidas pela administração e que cabe ao colaborador segui-las; 22 responderam que, às vezes, os colaboradores seguem as informações/decisões da organização (40,0%), e apenas um afirmou que normas não são transmitidas/seguidas (1,8% dos respondentes). Os dados mostraram que o fluxo descendente de comunicação é evidente na organização, o que não é uma novidade, porque esse fluxo tende a ser preponderante na maioria das organizações. Mesmo considerando as oportunidades que as organizações públicas têm de flexibilizar a gestão, o que facilita a participação das pessoas no processo de tomada de decisão, no DNIT-PB, os fluxos de comunicação descendente tendem a preponderar, o que pode desabonar ou desarticular as perspectivas democráticas da participação coletiva, conforme apregoam Newstrom (2008), Clemen (2005), Torquato (2004) e Kunsch (2003).

Tabela 2 – O fluxo comunicacional horizontal e o ascendente na organização

Difusão da informação	Incidência de respostas	Porcentagem
Colegas/amigos do mesmo setor	19	34,5%
Chefia imediata	18	32,7%
Colegas/amigos de outro setor	17	30,9%
Colaboradores externos do órgão	1	1,8%

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 2, No que diz respeito ao fluxo horizontal e ao ascendente, a tabela 2 demonstra que 19 pessoas afirmaram que, quando querem obter informações, recorrem a colegas/amigos (34,5%) – comunicação horizontal; 18 recorrem à chefia imediata (32,7%) – comunicação ascendente; e 17 procuram colegas/amigos de outro setor (30,9%) – comunicação horizontal. Apenas uma pessoa recorre a colaboradores externos à instituição. Dessa forma, o fluxo de comunicação ocorre nas mais variadas direções (ascendente/horizontal ou lateralmente), embora devido à proporção, a comunicação horizontal se sobressai. É fato que a horizontalidade na/da comunicação dá-se, também, com a informalidade nos fluxos e nos processos comunicativos cotidianos (NEWSTROM, 2008), caracterizados pela espontaneidade e pela riqueza da interação social entre as pessoas de acordo com a forma como as organizações são estruturadas (VECCHIO, 2012). No entanto, a comunicação horizontal acende alerta para as falhas ou para a falta de ações significativas da/na comunicação interna.

Conforme o entrevistado, embora o Núcleo de Comunicação se constitua de pessoas dispostas para tal atribuição, o setor não tem uma estrutura ideal. Assim, o trabalho

é feito com boa vontade, com muita boa vontade, com competência, mas não com as pessoas que deveriam realmente, efetivamente, tem a capacitação, tem o curso, a formação ideal para isso. O órgão não tem o cargo de jornalista, nós temos o cargo de Analista Administrativo, formação geral. Aqui na Paraíba, há um tempo atrás, nós tentamos contratar uma Assessoria de Comunicação Profissional para poder desempenhar esse serviço, mas a falta de recursos, impediu que a gente levasse adiante.

A falta de profissional na área específica de comunicação (jornalista/relações públicas) sinaliza que o DNIT-PB precisa rever a prioridade da/na comunicação organizacional. Essa é uma forma de investir no desenvolvimento por meio da comunicação institucionalizada, de readequar canais para os públicos (interno/externo), de conferir agilidade e eficiência aos fluxos de comunicação e de reduzir as barreiras no processo comunicacional.

6.2 As barreiras e seus reverses no processo comunicacional

No que se refere às barreiras que interferem na comunicação organizacional no DNIT, o estudo mostrou que elas existem, como se pode constatar na Tabela 3.

Tabela 3 – Principais barreiras que dificultam o acesso à informação no DNIT – PB

Barreiras	Incidência de respostas	Porcentagem
Canais inadequados	21	38,2%
Diferença de status na hierarquia	16	29,1%
Falta de afinidade com os colegas	7	12,7%
Excesso de informação	6	10,9%
Linguagem especializada, como jargões	2	3,6%
Pouca objetividade	1	1,8%
Não há barreiras	1	1,8%
Falta de histórico documental	1	1,8%

Fonte: Elaboração própria

Os resultados revelaram que 38,2% dos respondentes identificaram os “canais inadequados” como a maior barreira na comunicação; na segunda posição, a diferença de status/na hierarquia (29,1% dos respondentes); na terceira, a falta de afinidade com os colegas (12,7% dos respondentes); na quarta, seis respondentes escolheram o excesso de informações como a maior barreira (10,2% dos sujeitos), e por último, a linguagem especializada, como jargões (3,6% dos respondentes); três colaboradores marcaram a opção “outros” tipos de barreiras (5,5% dos respondentes): “Não há barreiras”; “Falta de histórico documental” e “pouca objetividade”.

Conforme se percebe, há barreiras comunicacionais no órgão, o que requer atenção e esforços por parte da gestão, porque essas barreiras podem gerar perspectivas desfavoráveis aos resultados institucionais que vão do retrabalho ao não cumprimento de metas, e isso causa improdutividade e insatisfação. Sobre os “canais inadequados”, especificidade preponderante em relação às barreiras

comunicacionais no DNIT-PB, a falta de planejamento ou de um plano de comunicação organizacional, já que não há profissionais habilitados, talvez explique o fato de que os canais existentes e não qualificados não conseguem dar conta das demandas/necessidades de informação, o que causa gargalos na compreensão. Em outras palavras, os canais existentes mais confundem do que possibilitam a compreensão.

Quanto à “diferença de status na hierarquia”, ou seja, a posição do cargo na estrutura organizacional, pode chamar à atenção e surpreender como barreira na comunicação. No entanto, esse fato guarda relações estreitas com a cultura da organização, no sentido de privilegiar a comunicação descendente, o que pode causar distanciamento ao invés de participação entre gestores e colaboradores. Esse resultado confirma o pensamento de Vecchio (2012), quando diz que o comportamento das pessoas nas organizações influencia decisivamente a disposição para ouvir e reagir a uma tentativa de comunicação e difere em função do status do comunicador. A “falta de afinidade com os colegas” é paradoxal em relação ao resultado sobre fluxos horizontais (informalidade entre colegas) e corrobora o pensamento de Newstrom (2008), quando afirma que as pessoas, ou o aspecto pessoal, também podem ser barreiras. Na mesma linha, Robbins (2009) assevera que as emoções podem interferir na racionalidade e na objetividade comunicacional, o que Kunsch (2003) denomina de barreira psicológica. Esses autores também reconhecem o uso inadequado da semântica (linguagem) como barreira significativa para a comunicação, e Vecchio (2008) chama à atenção para a sobrecarga de informações, um fator que, ao invés de promover controle, suscita desorganização. No DNIT-PB, todos esses aspectos estão presentes e obstaculizam a fluidez e a assertividade na comunicação interna. Barreiras são reverses do processo comunicacional que, se não ajustados, trazem desarmonia e caos.

O entrevistado confirmou que o DNIT-PB passou por dificuldades na comunicação e teve retrabalhos devido à falta de comunicação entre os setores.

Na verdade, o DNIT é um órgão especificamente, eu sempre falo isso, de grandeza [...], tem muita atribuição, tem várias áreas, e a comunicação vem sendo tratada a nível estratégico em Brasília; várias ações foram tomadas ao longo dos anos de Brasília, e os setores, as diretorias tomavam as iniciativas de resolver determinado tipo de problema sem conversar

com a diretoria vizinha, e, muitas vezes, estavam tomando as mesmas ações e alguns momentos elas entravam em choque por alguma diferença de visão.

A falta de comunicação e de integração entre setores é uma barreira comunicacional que deixa lastros/cisões marcantes na comunicação organizacional. Sobre isso, o entrevistado cita este exemplo: a Diretoria de Infraestrutura Rodoviária (DIR), em Brasília, entrou com o programa de restauração (PROCREMA), que previa a sinalização horizontal, que é a prerrogativa de segurança da rodovia. Mas, na mesma Diretoria, a Coordenação de Operações agia a partir do Programa BR-Legal, cujo padrão de sinalização é diferente do que foi implantado no CREMA, o que gerou problemas internos sérios, como retrabalho e desserviços. Portanto, a Diretoria de Infraestrutura, que é formada pela Coordenação Geral de Construção, pela Coordenação Geral de Manutenção e Restauração e pela Coordenação Geral de Operações, estava desenvolvendo programas, mas suas respectivas coordenações mantinham desajustes na comunicação, com consequências sérias para os resultados institucionais e para a sociedade, o que exemplifica não só a existência de barreiras como também a ineficácia nos processos de comunicação interna, já que o relacionamento estabelecido tende a não facilitar “a produção, a circulação e a gestão de informação, passando pela relação e pela interação entre todos os agentes”. Essa é uma condição primordial para a gestão da comunicação organizacional interna (ALMEIDA, 2003, p. 24).

Tabela 4 – Acesso aos canais de comunicação

Canais	Frequência de acesso	Porcentagem
Intranet	Diariamente	61,8%
	Duas ou três vezes por semana	16,4%
	Uma vez por semana	7,3%
	Raramente	9,1%
	Nunca	5,5%
E-mail	Diariamente	80,0%
	Duas ou três vezes por semana	7,3%
	Uma vez por semana	0,0%
	Raramente	5,5%
	Nunca	7,3%

Fonte: Elaboração própria

A tabela 4 mostra a frequência dos colaboradores em relação ao acesso ao e-mail institucional e à intranet. Quanto ao acesso ao e-mail, 44 respondentes (80,0%) disseram que o fazem diariamente; e

quatro, que acessam duas ou três vezes por semana (7,3%); 3 respondentes acessam “raramente” (5,5% dos respondentes); e quatro nunca acessam (7,3%). Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que a comunicação eletrônica é um meio indispensável, e em 71% dos casos, o principal meio de comunicação nas organizações. Embora a maioria dos sujeitos mantenha o acesso ao e-mail institucional como rotina de trabalho (um dos canais que movimenta o fluxo da comunicação descendente), supõe-se que o acesso seja ampliado, tendo em vista que também pode se articular como comunicação ascendente.

Em relação à intranet, 34 respondentes disseram que a acessam diariamente (61,8%); nove, duas ou três vezes por semana (16,4%); quatro (7,3%), uma vez por semana; cinco (9,1%), raramente; e três (5,5%) nunca acessam. Os dados evidenciaram que o acesso ao e-mail é feito de forma mais frequente do que à intranet, o que significa que o e-mail é o canal comunicacional mais interativo, ou seja, com mais possibilidade de promover comunicação ascendente em relação à intranet.

6.3 As redes comunicacionais

Ao mapear as redes comunicacionais (formais e informais) que compõem o sistema de comunicação no DNIT-PB, constatou-se que a organização utiliza, com frequência, meios escritos, como memorandos, ofícios, mural etc., conforme demonstram os dados a seguir.

Tabela 5 – Canais disponibilizados pela organização para os colaboradores

Meios	Incidência de respostas	Porcentagem
E-mail	46	83,6%
Quadro de aviso	30	54,5%
Boletim Administrativo	23	41,8%
Intranet	17	30,9%
Reuniões	17	30,9%
Videoconferência	9	16,4%

FONTE: Elaboração própria

Nos dados expostos, os colaboradores puderam marcar mais uma alternativa sobre os canais de que a organização dispõe e inserir algum que não

constava na lista de opções apresentada. Assim, 46 sujeitos apontaram o e-mail (83,6%), o que corrobora o resultado anterior (Gráfico 4); 54,5% escolheram o quadro de aviso; e 41,8%, o boletim informativo. As reuniões e a intranet empataram (30,9%). Por último, a videoconferência obteve um percentual de 16,4%. Nenhum colaborador identificou outro canal utilizado pela organização além dos que foram listados. De acordo com Mcshane e Glinow (2014), o equívoco na escolha de um canal por determinado público reduz a eficácia da comunicação, o que implica dizer que, no processo de comunicação, a linguagem, o canal e a emissão são elementos estratégicos para socializar a informação e alcançar a compreensão oportuna.

Tabela 6 – Canais utilizados pelos colaboradores

Meios	Incidência de respostas	Porcentagem
E-mail	42	76,4%
Conversas Interpessoais	28	50,9%
Memorando	26	47,3%
Reuniões	9	16,4%
Mídias sociais	3	5,5%
Outros	2	3,6%

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito aos canais utilizados pelos colaboradores, a tabela 6 apresentou os seguintes resultados: 42 respondentes (76,4%) apontaram o e-mail; 28 (50,9%), as conversas interpessoais; 26 (47,3%), o memorando; 16,4%, as reuniões; 5,5%, as redes sociais; e dois (3,6%) marcaram a opção ‘outros’: o telefone e seus aplicativos de troca de mensagens. Vale destacar a interação pessoal como uma perspectiva para horizontalidade e a informalidade nos processos comunicativos: “a comunicação pessoal está no topo da riqueza de mídia porque permite que nos comuniquemos tanto verbal quanto não verbalmente, ao mesmo tempo em que recebemos do receptor *feedback* quase imediatamente” (MCSHANE; GLINOW, 2014, p.246). Considerando os resultados anteriores (Tabela 1), o relacionamento interpessoal também se apresentou como uma barreira para a comunicação, mas há em sua potencialidade e em seu dinamismo a perspectiva de reordenar e movimentar os fluxos comunicacionais, conforme se percebe na realidade do DNIT-PB.

Em sua fala, o entrevistado referiu que a organização tanto utiliza canais escritos em suporte físico

(papel) – memorandos, quanto em suporte não físico ou eletrônico (virtual). “Com os colaboradores internos, a comunicação é feita por via de memorandos, memorandos circulares, *e-mails*, e, às vezes através de telefone corporativo do DNIT. Dependendo do tipo da demanda se requer maior ou menor formalismo. Geralmente, é feito via memorando ou por *e-mail*”.

Tabela 7 – Valorização das redes informais

Rede comunicacional	Ação comunicacional	Porcentagem
Informal	Consideração/Valorização das ideias dos colaboradores pela gestão da organização	Às vezes: 63,6% Não: 21,8% Sim: 14,5%

Fonte: Elaboração própria

A tabela 7 mostra a opinião dos colaboradores sobre como parte dos gestores e da organização consideração/valorização suas ideias; 12 responderam que sua participação não é considerada/valorizada (21,8%); 35 disseram que às vezes se sentem coparticipes; e oito responderam que são bem valorizados (14,5%). Quanto às redes informais, o entrevistado disse que a organização ainda não dispõe de um acompanhamento profissional para identificar e tratar as manifestações informais advindas do público interno e, em muitas circunstâncias, essas opiniões são desperdiçadas.

Todo órgão público não tem a capacidade de agir como a empresa privada estruturalmente; tem um corpo diretor que acaba identificando, no seio, os líderes não formais e tudo aquilo que está de fora da estrutura organizacional. Então, como a gente tem uma demanda muito grande, uma falta de servidores, uma demanda de serviço, nosso corpo técnico, geralmente, está com muita atribuição; muitas vezes, a gente acaba deixando essas manifestações de lado, inclusive, muitas coisas são importantes para instituição, mas são as limitações que o poder público enfrenta, principalmente pela falta de pessoal; a gente não consegue ter essa tratativa de identificar e fazer um trabalho em cima disso aí.

Os resultados revelaram que a comunicação informal é desvalorizada pela instituição. No contexto atual, as organizações procuram mapear os focos de suas fontes/redes informais porque elas podem ser verdadeiros bens ou recursos potenciais de inovação, além da rapidez com que as informações podem circular. “Em virtude da ser flexível e pessoal, a transmissão informal pode ser um dos sistemas de comunicação mais rápidos que existem na maior parte das organizações” (VECCHIO, 2012, p.305). Os dados confirmaram que o DNIT/PB precisa melhorar o relacionamento com as redes informais, identificar suas manifestações responder, de forma proativa, aos seus colaboradores e valorizar suas opiniões e ideias.

Tabela 8 – Rede formal de comunicação

Canal	Frequência de acesso	Porcentagem
Mural	Diariamente	30,9%
	Duas/três vezes por semana	20,0%
	Uma vez por semana	12,7%
	Raramente	32,7%
	Nunca	3,6%

Fonte: Elaboração própria

Quanto às redes formais, a tabela 8 traz estes resultados: 17 respondentes (30,9%) veem diariamente as informações em murais; 11 (20,0%) costumam olhar duas ou três vezes por semana; sete (12,7%) acessam uma vez por semana; 18 (32,7%), raramente, e dois (3,6%) nunca observaram os murais. Os murais são os meios que compõem redes formais de comunicação e são úteis porque apresentam impacto visual, mas exigem planejamento (atualização, manutenção) para a imposição ordenada e clara da informação. Aparentemente, embora com boa representatividade no DNIT-PB, os murais necessitam de mais acompanhamento. A natureza de suas condições, assim como qualquer outra ação comunicacional, deve ser condizente com o desafio da missão da comunicação interna: o de ser e estar gerida por um *mix* de trabalho integrado e integrador de circunstâncias, cujas perspectivas profissionais posicionam a comunicação como uma articulação fundamental

para se constituir uma política ou um plano próprios para a organização, resvalando suas responsabilidades e capacidades de assumir o que lhe cabe na missão, que são os valores e a visão organizacional, e de colaborar para o sucesso nas metas institucionais. Nesse aspecto, o DNIT-PB, como instituição pública, considerando os resultados inqueridos, deve (re)ver suas estratégias e (re)adequar as ações gerenciais à condução/condição da comunicação interna.

6 Considerações finais

Os resultados da pesquisa apontaram que, no que tange à gestão da comunicação organizacional, o DNIT-PB não tem política nem plano comunicacional. Sua estrutura, principalmente no que diz respeito à sua hierarquia e ao pessoal qualificado, não corresponde às estratégias profissionais que catalisam uma gestão da comunicação organizacional suficiente e satisfatória para as demandas inerentes. Na estrutura administrativa da instituição, não há, sequer, cargos específicos para se exercerem as funções de comunicação com as competências e as habilidades necessárias. Processos e ações comunicacionais são realizados de forma aleatória, empírica e isolada, sem as diretrizes de um plano institucional de comunicação, como recomendam Ribeiro e Roriz (2013).

Isso posto, no DNIT-PB, as ações de comunicação organizacional são limitantes, e seus espectros provocam disfunções que tendem a colapsar o que seria primordial para Bowditch e Buono (2011) em relação às funções da comunicação organizacional: de produzir, controlar, inovar socializar e manter. Por causa disso, a comunicação organizacional vai perdendo seu foco na forma como se dirige às pessoas para fins de trabalhar, de solucionar problemas e de controlar ou tomar decisões.

Por isso, em termos gerais, as limitações que o DNIT-PB enfrenta deflagram: *a)* canais de comunicação inadequados; *b)* barreiras significativas que dificultam a comunicação na organização; *c)* difusão imprecisa da informação (falta planejamento); e *d)* pouco envolvimento com as necessidades do público interno e da sociedade. Tais gargalos entorpecem e, no cotidiano, cuidam de estrangular a perspectiva pragmático-filosófica da comunicação que tem na linguagem o *médium* para o entendimento mútuo.

Em pleno Século XXI e com as condições das tecnologias digitais da informação e comunicação da sociedade atual, a hipervalorização da informação e do conhecimento como ativos intangíveis às orga-

nizações é muito mais do que uma escolha, é uma condição. Em nenhuma outra época da história das civilizações, o fenômeno natural da comunicação aventou-se com tamanha proporção como na contemporaneidade, situando-se como um movimento sociocultural e político-econômico em escala planetária. Aqueles que ficam fora de tais circuitos perderão o protagonismo e deixarão de experimentar o empoderamento necessário às suas condições de vida.

Nesse cenário, o papel e o poder que as pessoas assumem como germes vivos, frívolos e dinâmicos movem as estruturas e reordenam as culturas, o que exige das organizações que revisem as próprias diretrizes, principalmente para reconhecer as pessoas, segundo Clemen (2005), como cidadãos corporativos, dotados de comunicabilidade e com necessidades de comunicação. Essas nuances são elementares quando se articulam a política e o plano comunicacional, porque suas diretrizes (re)posicionam as pessoas no centro do “jogo” e coordenam as ações que intermediam o entendimento mútuo.

Portanto, o DNIT não pode prescindir de uma gestão da comunicação organizacional mais assertiva e precisa institucionalizar uma política de comunicação com seu respectivo plano, para que os processos comunicacionais se tornem mais eficientes e eficazes nas atividades administrativas e em relação aos objetivos institucionais. Além disso, é preciso (re)alinhar o relacionamento com os colaboradores e com a sociedade, para gerar mais satisfação com a qualidade do/ no serviço público prestado.

Para futuras pesquisas, sugere-se que seja feita uma investigação com o público externo, na perspectiva de entender como se avaliam as informações disponíveis pela instituição e seu relacionamento com a sociedade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, V. **A comunicação interna na empresa**. Lisboa: Áreas Editora, 2003.

ARAUJO, Luis César G. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. Volume 1. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

BRASIL. Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil. **Apresentação do DNIT**. Disponível em: <<https://www.dnit.gov.br/acesso-a-informacao/insitucional>>. Acesso em 11 de abril de 2018.

BRASIL. Resolução nº 26 de 5 de maio de 2016. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 maio, Seção 1, p. 207. Edição Extra, 2016. Disponível em: <<https://www.dnit.gov.br/acesso-a-informacao/insitucional/regimentointerno2016dnit.pdf>>. Acesso em 06 de abril de 2018.

CLEMEN, Paulo. **Como implantar uma área de comunicação interna**: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

FOUCAULT, Michel. **História da sexualidade**: a vontade de saber. Rio de Janeiro: Edições Graal, 2000.

GIL, Antônio Carlos. Como classificar as pesquisas. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 5.ed. Editora Atlas, 2010.

IFSC – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. **Política de comunicação do IFSC**. Florianópolis: IFSC, 2013. Disponível em: <http://www.ifsc.edu.br/documents/30701/523474/Politica_comunicacao_IFSC.pdf/4bf95874-d0f9-cc6b-1edd-85d404abd3e3>. Acesso em: 18/02/2018.

KUNSCH, Margarida Maria Kroling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003. (Nova buscas em Comunicação; vol 17).

MCSHANE, Steven L; GLINOW, Mary Ann Von. **Comportamento Organizacional**: conhecimento emergente, realidade global. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional**: o comportamento humano no trabalho. São Paulo: McGraw Hill, 2008.

RIBEIRO, Denise Barboza; RORIZ, Marina. Plano de comunicação institucional: imagem forte e positiva para empresas. **Revista panorama**, v. 3, n. 1, jan./dez. 2013. Disponível em: <<http://seer.pucgoias.edu.br/index.php/panorama/article/view/3426/2000>>. Acesso em: 05 de abril de 2018.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2000.

RODRIGUES, Rui Martinho. **Pesquisa Acadêmica**: como facilitar o processo de preparação de suas etapas. São Paulo. Atlas, 2007.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14, ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

_____. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

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