

# AS TRANSFORMAÇÕES EM UMA INSTITUIÇÃO SISTÊMICA: UM ESTUDO SOBRE A COMUNICAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL GOIANO

Cláudia Sousa Oriente de Faria<sup>1</sup>  
Maria Francisca Magalhães Nogueira<sup>2</sup>

## RESUMO

O artigo apresenta breve panorama das transformações ocorridas no sistema comunicacional do Instituto Federal Goiano, considerando ainda a existência de outros sistemas integrados a ele, a exemplo o sistema cultural, pois a análise da comunicação não pode ser desvinculada da cultura da instituição. O Instituto foi analisado como uma organização sistêmica em constante relação com outros sistemas internos e externos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação; cultura; sistemas; organizações.

## THE TRANSFORMATION IN AN INSTITUTION SYSTEMIC: A STUDY ON THE COMMUNICATION OF THE FEDERAL INSTITUTE GOIANO

### Abstract

The article presents a brief overview of the changes that occurred in the communication system of the Federal Institute Goiano, even considering the existence of other integrated systems to it, like the cultural system as the analysis of communication can not be detached from the institution's culture. The Institute was analyzed as a systemic organization in constant relation with other internal and external systems.

**Keywords:** Communication; culture; systems; organizations.

## Introdução

As organizações, assim como o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano (IF Goiano), constituem um sistema complexo por natureza.

O IF Goiano é uma autarquia federal composta por doze unidades localizadas em cidades do interior do estado de Goiás, tais como: Ceres, Morrinhos, Rio Verde, Urutaí, Iporá, Campos Belos, Posse, Trindade, Cristalina, Catalão, Ipameri e Hidrolândia. A unidade administrativa – a reitoria, está sediada na capital do estado, Goiânia.

Como toda organização, o Instituto desempenha funções como um sistema que funciona recursivamente, sendo produto e produtor ao mesmo tempo. Isto acontece porque como organização, o IF Goiano está a todo instante se autoproduzindo. Sendo assim, as mudanças são contínuas, podendo ser internas ou externas à instituição, exigindo uma readequação de comportamento por parte de seus servidores.

Neste artigo pretendeu-se compartilhar um pouco da experiência da pesquisa de

mestrado já concluída, na qual tentamos capturar a comunicação instituída, ou seja, já formalizada, mas sem deixar de observar a rede de comunicação informal existente, que é também uma vertente do sistema comunicacional do IF Goiano. Aqui o foco foi dado ao processo de mudança do IF Goiano enquanto uma organização sistêmica, com atenção especial ao sistema comunicacional, considerando-se o contexto de mudança pelo qual passou a instituição, que transformou as várias escolas isoladas em uma única instituição.

Ao final, apresentou-se algumas considerações, as quais não são respostas, nem conclusões fechadas, mas sim uma abertura para o aprofundamento do processo de mudança institucional e do sistema de comunicação do IF Goiano.

### Uma organização sistêmica em transformação

O IF Goiano possui uma estrutura própria que veio se modificando, de forma acentuada, ao longo dos seus 100 anos de existência.

As transformações sucedidas a partir da criação da Lei nº 11.892 produziram conflitos e resistências por parte de vários dos servidores, porém, não se quer dizer que a mudança foi maléfica, prejudicial ou mesmo que foi excelente para a instituição. O que se apresenta, para reflexão, conforme pensamento de Signates (2000), é que a questão do conflito nas relações sociais

*Trata-se de um tema constitutivo da própria idéia de vida em comum e de relação social. O conflito é resultado imediato da heterogeneidade social, devendo, por isso, ser estudado como tal. Em outras palavras, as relações sociais são fundamentalmente conflitivas, por conta das próprias diferenças entre os sujeitos [...]. (SIGNATES, 2000, p. 2).*

A partir do pensamento desse autor, entende-se que sem conflito não há mudança; ele é saudável nas relações organizacionais e faz parte da natureza humana. A gestão interna do conflito na organização também nada garante que vai haver sucesso, somente é possível afirmar que vai existir uma readequação dos indivíduos e dos grupos.

Cabe dizer que a junção das escolas, desencadeadas pela criação da Lei 11.892, transformando-as em uma única instituição, onde as antigas escolas agrícolas localizadas em cidades do interior de Goiás passaram a ser institutos federais, afetaram acentuadamente as escolas nas práticas administrativas, nas estratégias, na organização estrutural, na questão cultural e ainda em aspectos comportamentais, provocando alterações nas maneiras de pensar e agir dos servidores da instituição. Essas transformações acarretaram a necessidade de adoção de um novo modelo de administração; modificações na rotina organizacional, nos modos de trabalhar e de se relacionar. Do mesmo modo, novas alianças tiveram que ser feitas; novas habilidades políticas foram requeridas, como em um jogo de futebol que concebe uma nova estratégia a cada partida.

Entretanto, não foi e não é perceptível a criação de uma política – por parte do governo federal, de reorganização integral das antigas escolas, se é que tenha sido desenvolvida, que contemplasse os diversos sistemas organizacionais dos institutos federais. Talvez essa política não se tornou perceptível por não ter sido extraída de uma filosofia que dê sentido a essa unificação.

Torquato (1991, p. 197), chama a atenção para o fato de que “A filosofia que deve reger a reorganização dos sistemas empresariais pode ser aplicada a quatro conjuntos: estruturas, processos, comunicações e pessoas”. Ao avaliar a mudança ocorrida nas antigas escolas em dezembro de 2008, que as transformaram no IF Goiano, acredita-se que os demais sistemas organizacionais, conforme defendidos pelo autor, não contaram com a mesma atenção dada à reorganização do sistema estrutural, talvez pelo fato da mudança ainda ser muito recente. Ainda o mesmo autor defende que não se pode perder de vista que, concentrar-se em apenas um sistema – a estrutura, por exemplo – pode acarretar desarmonia entre os níveis organizacionais e afetar os resultados (TORQUATO, 1991).

Nota-se que entre os sistemas apontados por Torquato (1991), o sistema comunicacional foi relegado pela própria Secretaria de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do Ministério da Educação (SETEC/

MEC), instituição a qual os institutos federais estão vinculados. Apesar da aparente preocupação com o modelo de educação e, conseqüente, tipo de formação a ser ofertada ao cidadão - organização pedagógica, administrativa, estrutura organizacional entre tantas outras, a Lei nº 11.892 - que criou os institutos federais, não trouxe em seu texto o tema que deveria ter permeado, desde o princípio, toda a discussão do processo de mudança - o estabelecimento de uma política de comunicação para os institutos. Esta iniciativa poderia consolidar a identidade institucional e reforçar a sua atuação nas regiões onde estão localizadas as escolas. Em decorrência vê-se a não instituição de uma política macro de comunicação, observando-se que cada escola desenvolve sua comunicação.

Para reforçar a necessidade de uma comunicação macro no IF Goiano, verificou-se por meio de pesquisa, que os profissionais dos setores de comunicação da instituição como um todo sentem a falta de uma orientação global, que norteie suas ações no dia a dia. Daí a necessidade de que a instituição pense e atue de forma sistêmica e integral, isto quer dizer contemplar todos os sistemas, isto, requer compreensão de que tudo é construtor de sentido.

Cabe dizer que as mudanças ocorridas em toda a estrutura organizacional, inclusive no sistema comunicacional, causaram resistências por parte de seus servidores, devido a não compreensão do cenário, ocasionada pela incerteza do que vinha pela frente, tendo em vista que o novo era desconhecido. A mudança interfere na cultura da instituição, isto é, interfere nos sistemas - composto pelo ambiente organizacional, pelos relacionamentos, pelo clima interno, dentre outros, influenciando o comportamento dos indivíduos e exigindo, desses sujeitos, uma readaptação ao novo contexto.

O IF Goiano, como um sistema constituído por sistemas menores ou subsistemas, passou por grande mudança em dezembro de 2008 e continua, porque as alterações são naturais nos sistemas organizacionais. Por exemplo, cada setor/departamento do IF Goiano representa um sistema menor dentro de um sistema maior. Vale ressaltar que na pesquisa, realizada durante o mestrado, o sistema de comunicação do Instituto foi visto em um contexto cultural de profunda mudança, ou seja, o sistema comunicacional foi estudado em um contexto onde uma nova ordem social está sendo estabelecida.

Para melhor compreensão da comunicação como sistema, tornou-se fundante entender o IF Goiano como um sistema complexo. Na perspectiva da complexidade proposta por Morin (2011), o instituto federal é um sistema que está em conexão contínua com outros sistemas, em geração mútua. A complexidade pode ser entendida, segundo este autor, como uma visão plural, multidimensional, com várias dimensões, dialógica, mas não contraditória.

No entendimento de Gomes e Moretti (2007), que corrobora com Morin (2011),

*O pensamento complexo busca conjugar (conjunção) os vários elementos constituintes dos sistemas em vez de separá-los (disjunção) [...]. Com esse procedimento reconhece a multiplicidade e a multidimensionalidade dos fenômenos, razão suficiente para não considerá-los isoladamente, e sim interagindo em anel recursivo de caráter permanente [...]. Esse conceito é inspirador para se pensar as organizações de negócios, sempre envolvidas em uma permanente operação de troca com seu ambiente. (GOMES; MORETTI, 2007, p. 79).*

Ora, se o IF Goiano é um sistema complexo em si não é uma entidade isolada, ele, portanto, está contido em um sistema maior, um sistema global, que é a sociedade. A sociedade enquanto sistema, segundo Morin (1984), impressiona com as suas desordens, visto que se constitui em um paradoxo onde acontece simultaneamente a incoerência e a coerência, a unidade e a desunidade.

O IF Goiano situado no sistema global, não está desvinculado da sua tradição, da sua 'vocação' predominante que são os cursos na área das ciências agrárias. Essa peculiaridade se deve à própria natureza do Estado de Goiás, que, desde a sua origem, constituiu-se como um Estado de fronteira agrícola, possui característica rural, e tem sua economia baseada na agricultura e na pecuária. Ou seja, é um Estado que está intimamente ligado à tradição agropastoril (NOGUEIRA, 2009).

É notório que o IF Goiano preserva traços da cultura local em sua natureza, traços de íntima relação com a 'vocação' do Estado, onde suas escolas estão situadas. O IF Goiano, no contexto exposto, está como um sistema, mas ele também se situa, em determinado momento, como um subsistema. Ou melhor, um sistema dentro de outro sistema ainda maior quando colocado hierarquicamente subordinado à Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, ou ainda, logo na categoria acima, ao MEC - e todos estão subordinados ao governo federal.

Esta relação significa que, em determinados momentos, o IF Goiano, a Rede Federal e o MEC são sistemas autônomos, ligados a outros sistemas. Isso faz com que circulem valores, sentimentos e percepções, sendo a própria comunicação um processo de codificação e decodificação.

Vale mencionar o estudo conduzido por Morgan (1996), que reconhece que:

*Sistemas são como caixas chinesas no sentido de que sempre contêm indivíduos (que são sistemas em si mesmos) que pertencem a grupos ou departamentos que também pertencem a divisões organizacionais maiores, e assim por diante. Caso se defina a organização toda como um sistema, então os outros níveis podem ser compreendidos como subsistemas, exatamente como as moléculas, células e órgãos que podem ser vistos como subsistemas de um organismo vivo, mesmo que sejam complexos sistemas abertos em si mesmos. (MORGAN, 1996, p. 49).*

Visto sob esse ângulo, o da complexidade do sistema organizacional, destaca-se que o IF Goiano é um sistema aberto que está em constante relação com outros sistemas - internos e externos. Internamente se pode dizer que a comunicação e a cultura são sistemas do IF Goiano, como outros, integrados a ele e a análise da comunicação não tem como ser desvinculada da cultura da instituição, pois a comunicação produz a cultura que produz a comunicação. Isto é, há uma co-produção.

Sendo assim, se pode afirmar que as organizações estão passando por mudanças diariamente, sejam elas internas ou externas à organização, por que faz parte do seu cotidiano, o que implicará em adequações de seus sistemas e dos integrantes desses sistemas, como a mudança no comportamento; a adoção de um novo modelo de administração; alterações na rotina organizacional; nos modos de trabalhar e de se relacionar entre outros. Por esse motivo, muitos esforços têm sido realizados por estudiosos para o entendimento da complexidade desse tema.

## **A comunicação no IF Goiano: um sistema aberto**

A comunicação no IF Goiano se constitui em um sistema aberto como a própria instituição. Enquanto sistema, o IF Goiano se encontra em permanente interação com o meio, buscando o equilíbrio para fortalecer o sistema comunicativo da instituição.

Ao investigar o sistema comunicacional do IF Goiano não se pensou em analisá-lo de modo isolado, como uma parte que constitui um todo, ou em fragmentar o processo de construção de conhecimento, ou, ainda, dificultar as probabilidades de compreensão desse sistema comunicativo. Pelo contrário, procurou-se observar o contexto do qual a parte - o sistema de comunicação, não somente está no todo, mas o todo está também presente na parte que se encontra nele (MORIN, 2011). Ou seja, a comunicação do IF Goiano não somente está presente em toda a instituição, mas também toda a instituição está presente em seu sistema comunicacional.

O sistema comunicativo, de maneira geral, imprime sentido a vida dos indivíduos e das organizações. Ele não existe sozinho e está sempre em relação com diversos aspectos, seja em conexão com fenômenos socioculturais, políticos ou de outras áreas do conhecimento (MORIN, 2008). Por meio dele se torna possível o entendimento e a troca de experiências. O ato de comunicar, como um processo contínuo, modifica-se a todo instante e a cada transformação surgem novos contextos, novos acontecimentos e novas experiências que trazem sentido para os indivíduos que interagem nesse processo.

Esse processo contínuo de alteração na comunicação das escolas que compõem o IF Goiano pode ser verificado durante a análise realizada sobre o sistema comunicacional do IF Goiano. A mudança, ocorrida no ano de 2008 com a criação da Lei nº 11.892, gerou insegurança e desconforto na gestão e nas relações entre os servidores das escolas, uma vez que ocorreram mudanças de diversas ordens. Entre elas a integração da administração e gestão em uma única reitoria. Imagine as dificuldades daí decorrentes.

Não é sem razão, que o sistema comunicacional do IF Goiano necessita ser cada vez mais percebido como prioritário e estratégico processo de mudança em que está passando, principalmente pela perda de autonomia das antigas escolas, agora incorporadas a uma única instituição. A não identificação dos campi com os novos princípios, políticas, filosofias e objetivos do IF Goiano como um todo exige, a todo instante, um esforço para criar uma linguagem única em torno de objetivos comuns e estratégicos. Assim, o IF Goiano está buscando o reconhecimento de uma identidade comum.

Verificou-se que uma das grandes dificuldades que os Institutos Federais padecem e, o IF Goiano não é diferente, é em decorrência da mudança de nomenclatura. Ainda não há plena identificação com o novo nome da Instituição. Em Goiás este aspecto é reforçado por uma peculiaridade: a existência de dois institutos com nomes muito parecidos - IF Goiano e IFG. Outro agravante é que o IF Goiano não possui escolas em Goiânia, somente o IFG. Justamente por causa da similaridade nos nomes dos dois institutos, é comum a imprensa local fazer matérias jornalísticas sobre o IF Goiano e, erroneamente, citar o IFG e vice-versa.

Como foi dito, mudar as mentalidades e os comportamentos dos indivíduos não é algo simples, e, por vezes, é um desafio cons-

tante imposto às Assessorias de Comunicação. Como foi o caso do IF Goiano, que, após verificar equívocos dessa natureza – como a troca dos nomes veiculados na imprensa local – por intermédio de sua Assessoria de Comunicação, tem entrado em contato com os veículos da imprensa para elucidar a questão e solicitar a publicação de erratas. Este é um processo educativo, utilizado pela via da comunicação, que vem sendo efetivado já há algum tempo pelo IF Goiano. Verificou-se que estes erros têm diminuído. Entende-se que, para quem está de fora da instituição, ou seja, para quem não é o comunicador do lugar, torna-se difícil compreender e internalizar a diferenciação entre as duas instituições.

Vê-se também, em eventos ocorridos na capital e em cidades do interior do estado de Goiás, o mestre de cerimônias registrar a presença do reitor do IF Goiano se referindo ao IFG. Até mesmo os estudantes do IF Goiano fazem camisetas de seus cursos estampando a sigla do IFG. Estas situações demonstram a fragilidade da imagem institucional do IF Goiano e sua dificuldade em se firmar com o nome correto em sua região de atuação, mesmo sendo uma instituição centenária.

Tendo em vista as dificuldades mencionadas, a Ascom Central elaborou uma campanha institucional visando atingir a imprensa, os órgãos governamentais e outros públicos para esclarecer a diferença entre o nome das duas instituições e consolidar a marca IF Goiano junto ao público goiano. A campanha foi composta por banners, que foram fixados nas escolas do interior, na reitoria do Instituto, sediada em Goiânia, e em locais de grande circulação de estudantes e público em geral. Além disso, foi dada, como opção ao servidor do IF Goiano, colocar uma assinatura no e-mail institucional com os dizeres informando sobre a diferença das duas instituições.

Após o início dessa campanha, lançada há mais de um ano, a gestão da Ata de Registro de Preços de materiais impressos e de comunicação visual passou para a responsabilidade da Ascom Central, localizada na reitoria localizada na cidade de Goiânia. Com isto, nenhum material de divulgação foi confeccionado de forma incorreta e a imprensa diminuiu consideravelmente os erros ao realizar matérias sobre os dois institutos federais do Estado.

Tendo em vista o exposto, o ideal seria as Ascoms das escolas do interior estarem vinculadas oficialmente à Ascom da reitoria. Essa estrutura organizacional não está presente no Instituto, ou seja, os servidores lotados nas Ascoms das escolas, possuem certa autonomia em relação à Ascom gestora, isso quer dizer que não são hierarquicamente subordinados à chefia da Ascom/reitoria. Esses servidores estão ligados ao gabinete e respondem diretamente aos Diretores-Gerais das unidades onde estão lotados. Caso fossem vinculadas diretamente à Ascom/reitoria, poder-se-ia otimizar o uso da mesma identidade visual e haveria padronização/modelagem de um discurso interno. Acredita-se também que surgiriam menos ruídos na comunicação entre os servidores e haveria maior coesão entre os comunicadores, tornando o setor mais forte institucionalmente.

A junção das Ascoms do interior ligadas diretamente à Ascom gestora possibilitaria uma atuação conjunta e sinérgica dos profissionais lotados nesse setor, ou seja, possibilitaria um pensar e agir sistêmicos, o que, até então, parece não ocorrer, devido à recente constituição desses setores na instituição

(a partir de dezembro de 2008). Embora não seja uma estrutura ideal ainda, a comunicação interna acontece, de maneira dissonante por ser uma instituição nova.

As Assessorias de Comunicação do IF Goiano, enquanto sistemas que interagem entre si e com o meio, são sistemas menores integrantes de um sistema organizado maior – o sistema comunicacional, mas não menos complexos, interligados pelo mesmo fio ou teia condutores: a comunicação. O estudo da comunicação do IF Goiano não seria possível se esta não fosse investigada como um sistema que possui aspectos reciprocamente dependentes. É preciso conhecer e desvendar as características de cada assessoria localizada nas escolas e a da reitoria tendo em vista a cultura do IF Goiano.

As Ascoms, igualmente, podem ser consideradas sistemas vivos dentro de uma cultura que ajuda os servidores a se relacionarem. Ademais, pode-se afirmar, por exemplo, que as Assessorias de Comunicação presentes no IF Goiano se constituem como pequenos pontos que materializam e reproduzem o todo – o IF Goiano, ou ainda que elas carregam o código genético do Instituto e, ao mesmo tempo, a constituição desse conjunto macro, que é o próprio IF Goiano, torna-se possível quando da estruturação também dessa rede de Assessorias de Comunicação, que são sistemas menores, contidos em um sistema maior.

De um modo geral, os assessores das Ascoms são os facilitadores da comunicação, auxiliando no diálogo entre o IF Goiano e os públicos com os quais se relacionam. Em virtude disso, as Ascoms são os núcleos responsáveis pelo comando da informação do mundo acadêmico, cabendo a elas divulgar, colaborar para a fluidez da comunicação interna e contribuir para a formação da imagem do IF Goiano.

O sistema de comunicação do Instituto tem a capacidade de transformar o momento. Ele possibilita a troca de informações no ambiente de trabalho e também o desenvolvimento das redes de relacionamentos externas à instituição, que podem variar de acordo com a circunstância.

A comunicação burocrática no IF Goiano faz parte da instância institucional e é expressa no uso dos meios tradicionais e tecnológicos utilizados pelos servidores, não ficando apenas sob a responsabilidade das Assessorias de Comunicação do IF Goiano. Na verdade, as Ascoms servem como catalizadoras de informações, embora não consigam acompanhar todos os processos de comunicação. Muitas das mídias utilizadas na comunicação burocrática são consideradas meios de comunicação dirigida, pois dispõem de mecanismos diretos, concisos para a efetividade dos relacionamentos com os públicos desejados. Normalmente a comunicação dirigida não é neutra, mas articulada, com manifestação de todas as vertentes de opinião. Contudo, ela é determinada e controlada por quem emite a informação (FORTES, 2003).

A comunicação burocrática no IF Goiano utiliza de veículos de comunicação escritos – como os memorandos, ofícios, circulares, regulamentos, resoluções, relatórios, atas, informativos, cartazes, panfletos, folders, manuais e outros meios dessa natureza. Os meios escritos dão o caráter formal necessário ao público que irá receber as informações, porém, a mensagem deve ser elaborada com objetividade, concisão e clareza, segundo afirma Fortes (2003). Também fazem parte desse tipo de comunicação os veículos de co-

municação aproximativos, como os eventos coletivos de grau, seminários, congressos, fóruns e outros e as reuniões do Conselho Superior, do Colégio de Dirigentes entre outras.

Embora os eventos e as reuniões estejam na categoria de meios de comunicação dirigidos aproximativos, eles, da mesma forma, podem ser considerados meios tradicionais de comunicação oral, pois estão presentes na convivência burocrática formal do IF Goiano. Segundo Kunsch (2003), os meios de comunicação aproximativa oportunizam o contato direto e pessoal dos indivíduos com a instituição. Sua finalidade, na visão de Nogueira (2000, p. 54), “[...] é auxiliar na construção de valores que, com o tempo, vão se incorporar à imagem da organização”. Enquanto que a comunicação oral proporciona o estreitamento de relações por meio do diálogo, tem mais força e riqueza de detalhes.

Ambos os meios – de comunicação oral e os dirigidos aproximativos – não eliminam os outros veículos, como, por exemplo, os meios escritos, apenas dão oportunidade para que as informações fluam em todas as direções dentro do IF Goiano, facilitando o contato direto. Ao serem utilizados em conjunto com os demais veículos, ganham em eficiência (FORTES, 2003).

## Conclusão

Diante do exposto, pode-se afirmar que a comunicação equilibra e sustenta toda a estrutura institucional, podendo considerá-la a espinha dorsal das organizações. O ato de comunicar em si é vital, indispensável para os seres humanos, seja no plano pessoal, grupal ou organizacional. É impraticável a ideia de não se comunicar.

Apreende-se que mudar a mentalidade das pessoas, assim como mudar comportamentos, é um desafio e, na maioria das vezes, um processo fatigante, já que mexe com toda a cultura organizacional. No entanto, o IF Goiano, na atualidade, confronta-se com realidades e situações que precisam de ressignificações em suas condutas e práticas em todos os âmbitos, inclusive o da comunicação. Por isso o IF Goiano, como qualquer outra organização, precisa buscar o equilíbrio pela mediação da comunicação administrativa e das idiosincrasias do ambiente interno e externo.

Há a necessidade de adequação das atitudes, dos comportamentos e do modo de pensar de seus servidores do IF Goiano à nova realidade que surgiu a partir da unificação das escolas – ocorrida em dezembro de 2008. Esse novo contexto trouxe à tona a necessidade de se construir novas imagens do IF Goiano, tendo em vista que a mudança é contínua e o trabalho de conscientização dos indivíduos deve acompanhá-la.

Viu-se que a comunicação e a cultura são alguns dos sistemas da instituição, dentre vários outros. Sendo que a comunicação instituída exprime os valores da cultura vigente. Cabe enfatizar que a comunicação e a cultura do IF Goiano não são sistemas independentes, que sobreviveriam isoladamente, eles existem em função desse ambiente do qual fazem parte, isto é, o IF Goiano. É na multiplicidade de sistemas que são expressas as diversidades de visões e valores, maneiras múltiplas de se comunicar com o público interno e externo.

Diante do exposto, torna-se um desafio superar as dificuldades que surgem no sistema comunicacional, que transita em todas as direções no IF Goiano. Significa, ainda, aprender e trabalhar as adversidades também presentes no dia a dia do Instituto, tendo em

vista que não existe uma empresa que não se comunica. Desde a direção geral, os gerentes e os empregados, ao falar, interagir e/ou fazer comentários, todos os seus gestos comunicam dentro e fora dos ambientes de trabalho. Desta maneira, a comunicação interna assume um dos papéis mais importantes no âmbito da gestão empresarial, que é o de gerar confiança entre todos os empregados para um projeto de trabalho que se realiza dentro da organização e que reproduz sua cultura, conforme afirmam Brandolini, Frígoli e Hopkins (2009).

---

### 1. Cláudia Sousa Oriente de Faria

Doutoranda pelo Programa de Pós-Graduação de Ciências Sociais em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, linha de pesquisa Estudos de Cultura e Mundo Rural.

### 2. Maria Francisca Magalhães Nogueira

Doutora em Ciências Sociais pela PUC/SP. Docente na Universidade Federal de Goiás. Coordenadora do Grupo de Pesquisa Complexidade e Comunicação da UFG/CNPq.

---

## Referências

BANDUCCI JÚNIOR, Álvaro; BARRETO, Margarida. (Org.). **Turismo e identidade local: uma visão antropológica**. Campinas. São Paulo: Papyrus, 2001. (Turismo).

BRANDOLINI, Alejandra; FRÍGOLI, Martin Gonzalez; HOPKINS, Natalia. **Comunicação interna: claves para una gestión exitosa**. Buenos Aires: La Crujia, 2009.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações públicas - processo, funções, tecnologia e estratégias**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

GOMES, Adriano; MORETTI, Sérgio. **Pensamento complexo e as organizações**. In: \_\_\_\_\_. A responsabilidade social: uma discussão sobre o papel das empresas. São Paulo: Saraiva, 2007. cap. 3. p. 77-91.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 3 ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. Sociologia. **A sociologia do microssocial ao macroplanetário**. Tradução de Maria Gabriela de Bragança. Portugal: Publicações Europa-América, 1984.

\_\_\_\_\_. **A comunicação pelo meio (teoria complexa da comunicação)**. In: MARTINS, Francisco Menezes; SILVA, Juremir Machado da (Org.). A genealogia do virtual: comunicação, cultura e tecnologias do imaginário. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2008. p. 11-19.

\_\_\_\_\_. **Introdução ao pensamento complexo**. Tradução: Eliane Lisboa. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

NOGUEIRA, Maria Francisca Magalhães.

**Atendimento ao consumidor: o Procon de Goiânia**. Goiânia: UFG, 2000.

\_\_\_\_\_. **O turismo rural de Goiás: contextos imaginários**. 2009. 198f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais)-Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009.

SIGNATES, Luiz. **Comunicação e paz: uma dialética do conflito não violento**. In: ENCONTRO LATINO-AMERICANO DE FACULDADES DE COMUNICAÇÃO SOCIAL, 10., São Paulo, 2000. Anais...São Paulo: [s.n.], 2000.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.