



Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação

ISSN: 1809-5844

ISSN: 1980-3508

Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (INTERCOM)

Lucatelli, Francine; Behling, Hans Peder; Ardigó, Carlos Marcelo
Modelo para Análise da Comunicação Interna (MACIn):
proposta de instrumento visual para pesquisas qualitativas
Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação, vol. 46, e2023116, 2023
Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (INTERCOM)

DOI: <https://doi.org/10.1590/1809-58442023116pt>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69876423016>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org



Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal

Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa
acesso aberto

Artigos

**Modelo para Análise da Comunicação Interna (MACIn):
proposta de instrumento visual para pesquisas qualitativas**

Model for Analysis of Internal Communication (MACIn): proposed visual instrument for qualitative research

Modelo de Análisis de la Comunicación Interna (MACIn): una propuesta de un instrumento visual para la investigación cualitativa

DOI: <https://doi.org/10.1590/1809-58442023116pt>

Francine Lucatelliⁱ

📧 <https://orcid.org/0000-0002-8339-7239>

Hans Peder Behlingⁱⁱ

📧 <https://orcid.org/0000-0003-0558-9304>

Carlos Marcelo Ardigóⁱⁱⁱ

📧 <https://orcid.org/0000-0002-3374-2401>

ⁱ (Universidade do Vale do Itajaí, Programa de Pós-Graduação em Administração. Itajaí – SC, Brasil).

ⁱⁱ (Universidade do Vale do Itajaí, Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão, Internacionalização e Logística. Itajaí – SC, Brasil).

ⁱⁱⁱ (Universidade do Vale do Itajaí, Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Administração. Itajaí – SC, Brasil. Universidade do Vale do Itajaí, Programa de Pós-Graduação em Administração. Itajaí – SC, Brasil).

Resumo

Neste artigo, propomos um modelo de instrumento visual que permite analisar a comunicação no âmbito interno das organizações, chamado Modelo para Análise da Comunicação Interna (MACIn), composto por seis quadrantes, dos quais cinco são ancorados na literatura, e concebido para auxiliar no diagnóstico da comunicação interna e na condução de grupos focais, sejam eles com finalidade científica ou gerencial. O MACIn reúne o modelo canvas, a técnica de grupo focal e o assunto comunicação interna em um só instrumento e permite levantar informações e promover discussões em torno de temas como os objetivos organizacionais, a percepção sobre a comunicação interna, os canais utilizados, os fluxos e acesso a informações e a comunicação dos líderes. Entre as contribuições observadas após a validação do modelo, destacamos a agilidade que oferece ao processo de coleta dos dados e a possibilidade de entrevistar diferentes grupos mantendo a mesma abordagem, o que permite análises comparativas posteriores.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Comunicação interna. Pesquisa qualitativa. Grupo focal. Modelo visual.

Abstract

In this article we propose a model for a visual instrument that allows the analysis of communication within organizations, called the Model for Analysis of Internal Communication – MACIn. It consists of six quadrants, five of which are anchored in the literature, and it is designed to assist in the diagnosis of communication management and the conduct of focus groups, whether for scientific or managerial purposes. MACIn combines the canvas model, the focus group technique and the topic of internal communication into a single tool. This tool allows the user to gather information and facilitate discussions on topics such as organizational goals, perceptions of internal communication, the channels used, information flows and access, and leadership communication. This study highlights the agility that MACIn brings to the data collection process, and the possibility of interviewing different groups while maintaining the same approach, allowing for later comparative analysis.

Keywords: Organizational communication. Internal communication. Qualitative research. Focus group. Visual model.

Resumen

En este artículo se propone un modelo de instrumento visual que permite análisis de la comunicación en el ámbito interno de las organizaciones, denominado Modelo de Análisis de la Comunicación Interna - MACIn, compuesto por seis cuadrantes, de los cuales cinco están anclados en la literatura, y diseñado para ayudar en el diagnóstico de la comunicación interna y en la conducción de grupos focales, ya sea con fines científicos o gerenciales. MACIn reúne en un solo instrumento, el modelo canvas, la técnica de focus group y el tema de la comunicación interna y permite la recopilación de información y discusiones en torno a temas como los objetivos organizacionales, la percepción de la comunicación interna, los canales utilizados, los flujos y el acceso a la información y comunicación de los líderes. Entre los aportes observados tras la validación del modelo, destacamos la agilidad que ofrece al proceso de

recolección de datos y la posibilidad de entrevistar a diferentes grupos manteniendo el mismo enfoque, lo que permite posteriores análisis comparativos.

Palabras clave: Comunicación organizacional. Comunicación interna. Investigación cualitativa. Grupo Focal. Modelo visual.

Introdução

Desde a concepção do *Business Model Canvas* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010) muitos modelos visuais de desenvolvimento de negócios têm sido propostos para as mais diversas finalidades: o *social enterprise model canvas* (SPARVIERO, 2019), o *canvas de design de pesquisa* (KETCHEN *et al.*, 2019), o *modelo canvas para planejamento acadêmico* (RUIZ, 2019) e o *modelo life cycle canvas®* (NASCIMENTO *et al.*, 2020). No campo geral da comunicação também surgiram alguns modelos como o *canvas de estratégia de relações públicas* (STEFAN; GRANDI, 2016), o *canvas de comunicação interna* (EEEDO, 2016), o *canvas para planejamento de comunicação* (BINATI, 2017) e o *canvas da comunicação com foco no ambiente digital* (FEIJÓ, 2019), no entanto, a literatura especializada não apresenta nenhum modelo que integre Grupos Focais como método de coleta de dados, possibilitando um avanço na sua aplicabilidade.

De acordo com a pesquisa “Desafios da COVID-19 para a comunicação organizacional” (ABERJE, 2020), 83% dos respondentes consideram que, entre os diversos processos de comunicação, a comunicação interna foi mais impactada pela crise vivida em 2020 por conta da pandemia causada pelo novo coronavírus. Isso enaltece a importância de estudos voltados à comunicação que ocorre no âmbito interno das organizações. Steffen, Henriques e Lisboa Filho (2020) exploraram as potencialidades das análises cultural-midiáticas como protocolo de pesquisas, destacando a importância de novas e diferentes possibilidades metodológicas na área da Comunicação, o que justifica a busca da qualificação do processo investigativo na comunicação interna.

Pensar a comunicação interna de forma estratégica é compreender que ela opera como um mecanismo baseado em um sistema de interações em que a partilha de significados, tanto em termos grupais, interpessoais ou organizacionais, reflete o significado da empresa, servindo de referência aos seus membros (BRANDÃO, 2018). Esse entendimento evidencia a importância dos sujeitos envolvidos no ambiente organizacional interno no processo de comunicação. Considerando a crescente importância que a comunicação interna tem ganhado e a necessidade de encontrar novos percursos metodológicos para a área, o objetivo deste estudo é propor um modelo de instrumento visual que permita analisar a comunicação no âmbito interno das organizações.

Assim, propomos o Modelo para Análise da Comunicação Interna (MACIn), uma construção metodológica ancorada na revisão da literatura de comunicação interna e que deriva da metodologia *canvas*. Diferente de outros modelos já citados, especialmente o *canvas de*

comunicação interna (EEEDO, 2016), o Canvas do MACIn é composto por seis quadrantes e lança mão do grupo focal para coleta de dados, evidenciando seu potencial de contribuição para pesquisas com abordagem qualitativa, que de acordo com Vieira e Tibola (2005) é uma prática que permite desvendar objetos subjetivos que exigem compreensão mais aprofundada sobre os fenômenos que os envolvem. O modelo proposto também oferece aos pesquisadores a possibilidade de triangulações teóricas, contribuindo para o avanço dos estudos no campo da comunicação voltada ao âmbito interno das organizações.

Em síntese, o MACIn consiste numa ferramenta de representação gráfica colaborativa e, além da contribuição científico-metodológica, destaca-se ainda o suporte que o modelo proporciona às atividades gerenciais em comunicação, permitindo realizar levantamento de informações e promover diagnósticos organizacionais mais assertivos, levando em consideração as percepções de grupos estrategicamente selecionados. Na sequência, apresentamos referenciais teóricos sobre modelo canvas e grupos focais utilizados na construção do MACIn, seguidos pelo detalhamento da sua construção, informações sobre a validação empírica e considerações finais que fornecem sugestões de estudos futuros.

Modelo Canvas

O modelo canvas pode ser definido como uma ferramenta de modelagem de negócios e de novos projetos que permite a organização das ideias e o fluxo das ações e reações prováveis de um produto ou valor (RUIZ, 2019). Grande parte dos modelos encontrados na literatura são inspirados no *business model canvas* proposto por Alexander Osterwalder em sua tese de doutorado e posteriormente publicado no livro em conjunto com Yves Pigneur, intitulado *business model generation* (LUKAS, 2018). O livro se apresenta como uma espécie de manual para projetar empresas do futuro (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Para Martins, Mota e Marini (2019), o *business model canvas* auxilia o gestor a enxergar o processo de captura, criação e entrega de valor realizado pelos diferentes atores que constituem o negócio de uma organização. Muitos modelos inspirados no Canvas já foram propostos para diferentes fins e em distintas áreas do conhecimento. Alguns exemplos são o social *enterprise model canvas*, concebido para pesquisadores e empreendedores sociais que buscam entender ou projetar a estrutura de organizações dedicadas à atingir objetivos sociais (SPARVIERO, 2019), o canvas de design de pesquisa, que se apresenta como uma ferramenta para ajudar os pesquisadores a gerenciar estudos de pesquisas científicas (KETCHEN *et al.*, 2019), o modelo canvas para planejamento acadêmico, voltado para profissionais da Educação (RUIZ, 2019), e o modelo *life cycle canvas*®, bastante utilizado por profissionais de gestão de projetos e que também contribuiu para o desenvolvimento de competências em sala de aula (NASCIMENTO *et al.*, 2020).

Na área da comunicação, existem modelos de canvas que auxiliam os profissionais no gerenciamento de suas atividades. A maior parte deles são propostas empíricas, como o canvas

para planejamento de comunicação, que busca colocar toda a equipe em uma só página para facilitar o entendimento sobre aonde e como ir quando o assunto é comunicação (BINATI, 2017). Este modelo é composto por oito elementos principais: (i) diferenciais; (ii) objetivos (do negócio, de marketing e de comunicação); (iii) mensagem central; (iv) público; (v) público PJ; (vi) fluxo esperado; (vii) canais; e (viii) experiência (PDV, digital e comunicação outdoor). Além desses elementos, o modelo apresenta as seções ‘para quando?’, verba (% produção e % mídia), praça, período, intensidade, resultados (tangível e intangível) e ‘como medir?’.

Há um modelo adaptado de canvas, proposto pela empresa holandesa pr.co, chamado canvas de estratégia de relações públicas, composto por cinco planilhas que devem ser preenchidas pelas equipes de comunicação para planejar suas atividades por 12 meses e manter o respectivo acompanhamento. Neste modelo, as planilhas correspondem aos cinco principais elementos do Canvas: (i) propósito; (ii) público; (iii) temas; (iv) canais; e (v) esboço da estratégia (STEFAN; GRANDI, 2016).

A empresa finlandesa EEEDO (que oferece soluções na área de comunicação) propôs o modelo de canvas de comunicação interna (2016), visando ajudar profissionais de comunicação a avaliar estratégias e práticas de comunicação interna, bem como auxiliar na criação de um plano de comunicação interna. Este modelo se inspira no *business model canvas* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010) e apresenta nove elementos: (i) principais partes interessadas e parceiros; (ii) principais atividades de comunicação; (iii) recursos da equipe de comunicação; (iv) proposta de valor e objetivos de comunicação; (v) relações de funcionários; (vi) canais de comunicação; (vii) segmentos de funcionários; (viii) estrutura de custos de comunicação; e (ix) valor agregado.

O canvas da comunicação proposto por Feijó (2019) é um modelo tático para o trabalho contemporâneo de planejamento de comunicação voltado ao ambiente digital. Este modelo também foi inspirado no *business model canvas* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010), com uma proposta de nove elementos: (i) receptor; (ii) código; (iii) canais; (iv) frases de destaque; (v) frequência; (vi) mensagem-chave; (vii) emissor; (viii) contexto; e (ix) Métricas. De acordo com a autora, embora quase todos os negócios digitais iniciem após a criação de um *business model canvas*, não havia um modelo voltado ao processo de comunicação voltado para o ambiente digital, o que pode ser justificado pela frequente busca das empresas por resultados de vendas, sem priorizar o fato de que a comunicação permeia todas as relações organizacionais.

Grupo Focal

Grupos focais se constituem como uma técnica de pesquisa que surgiu por volta da década de 1940, nos Estados Unidos, sendo utilizados por Lazarsfeld, Merton e seus colaboradores, com o objetivo de investigar as reações das audiências às propagandas e transmissões de rádio durante o período da segunda guerra mundial (NÓBREGA; ANDRADE; MELO, 2016). Trata-se de uma técnica para coleta de dados comumente empregada na realização de pesquisas

qualitativas em que são feitas entrevistas em grupo com o objetivo de discutir tópicos específicos (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). O número de participantes nesses grupos varia de seis a quinze (TRAD, 2009), a técnica representa um meio de auxiliar a investigação de valores, atitudes, crenças, opiniões e processos de influência (GONDIM, 2003) e auxilia a responder demandas distintas (NÓBREGA; ANDRADE; MELO, 2016).

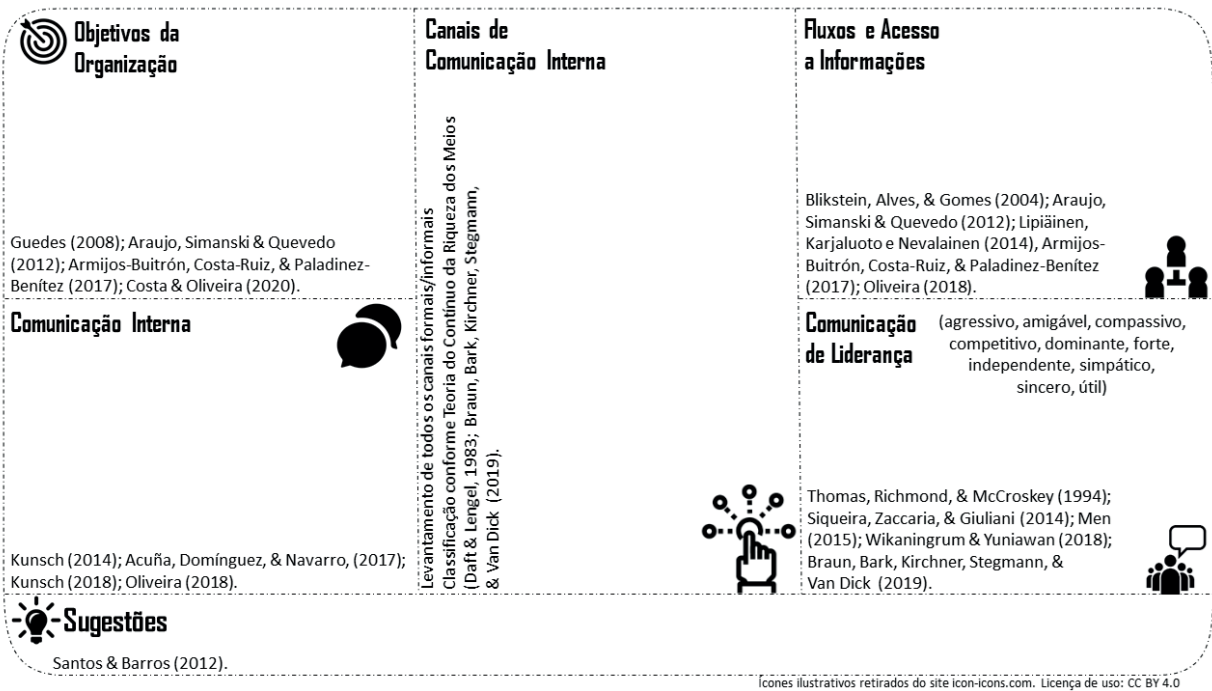
Os grupos focais permitem ao pesquisador compreender a realidade do entrevistado a partir da perspectiva do próprio entrevistado, permitindo aos pesquisadores encontrar significados no conteúdo manifesto (SILVA; RUSSO, 2019), característica marcante das pesquisas com abordagem qualitativa. Habowski e Conte (2020) destacam que o grupo focal vai além de uma técnica de pesquisa focada apenas na apropriação de conhecimentos formais e técnicos, pois privilegia a rede de entrelaçamentos entre os campos empírico e teórico nas abordagens qualitativas.

Gondim (2003) destaca que os grupos focais podem ser mais ou menos estruturados, dependendo dos objetivos da investigação. Maior estruturação assegura foco e alinhamento ao tema, mas pode inibir o surgimento de opiniões que enriqueceriam a discussão, maior flexibilidade, por sua vez, facilitaria a interação entre o moderador e os integrantes do grupo, mas, se for levada a extremo, pode aumentar o risco de digressões nas respostas e comprometer a análise comparativa dos dados (GONDIM, 2003). Invariavelmente, a condução de um grupo focal requer a presença de um moderador com substancial conhecimento sobre os tópicos em discussão, além do apoio de um segundo moderador que atue oportunamente, pode haver ainda a presença de observadores externos, que não se manifestam, mas que podem captar reações dos participantes (TRAD, 2009).

Modelo para Análise da Comunicação Interna (MACIn)

O MACIn surgiu da necessidade de um instrumento que auxiliasse a discussão de temas relacionados à comunicação interna em grupos focais relativamente homogêneos no que tange aos participantes de cada grupo, e totalmente heterogêneos no que tange à comparação entre um grupo e outro. Propusemos um modelo canvas com seis quadrantes. Na sequência apresentamos os seis quadrantes e os principais estudos que sustentam cada um deles (Figura 1):

Figura 1 – MACIn



Fonte: Elaborada pelos autores.

Objetivos da organização

Considerando as funções estratégicas da comunicação interna como facilitadora do alcance dos objetivos organizacionais e como meio de compatibilizar esses objetivos aos anseios dos funcionários, entendemos que o MACIn deva ter um quadrante específico para discutir a compreensão do grupo sobre os objetivos estratégicos da organização.

De acordo com Guedes (2008), quando a comunicação é focada nos objetivos da organização, os funcionários conseguem entender melhor o contexto organizacional e podem se alinhar às metas, compreender dificuldades, decisões e posicionamentos, estratégias e impactos tanto na organização como na sua própria vida. Nesta mesma linha de pensamento, Araujo, Simanski e Quevedo (2012) destacam que os membros de uma organização precisam estar cientes dos objetivos e metas organizacionais, bem como comprometidos com o seu sucesso.

Armijos-Buitrón, Costa-Ruiz e Paladines-Benítez (2017), destacam a importância da comunicação dentro das organizações: primeiro pela contribuição no alcance dos objetivos organizacionais e segundo pela gestão da informação ser uma importante estratégia de posicionamento no mercado. Costa e Oliveira (2020) atribuem à comunicação interna, a

função de compatibilizar os interesses organizacionais aos interesses dos funcionários por meio do diálogo, da troca de informações e experiências e do estímulo à participação de todos os níveis.

Comunicação no âmbito interno

Uma vez que os indivíduos que constituem as organizações se interconectam por meio de diferentes universos cognitivos e diferentes culturas em um processo comunicativo em torno de objetivos comuns (KUNSCH, 2018), acrescentamos o quadrante comunicação no âmbito interno ao modelo.

Kunsch (2014) destaca a inseparabilidade e interdependência das dimensões instrumental, humana, cultural e estratégica da comunicação interna, cujo objetivo, de acordo com Acuña, Domínguez e Navarro (2017) é fazer com que toda a equipe se sinta satisfeita e participante, pois ter espaço para falar, sentir-se ouvido pelos pares e pela gerência garante um incremento no entusiasmo e na disposição para trabalhar. Oliveira (2018) considera a comunicação interna a base para o trabalho de uma empresa, sendo seu principal mote os próprios trabalhadores. “As ações comunicativas precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada que levem em conta as demandas, os interesses e as expectativas dos públicos/sujeitos envolvidos” (KUNSCH, 2018, p. 18). Tais proposições evidenciam a importância em se conhecer as percepções dos indivíduos envolvidos no processo comunicativo.

Canais de comunicação interna

Todos os modelos Canvas voltados à comunicação encontrados na revisão de literatura possuem um quadrante para os canais de comunicação, tendência que também adotamos no MACIn, incorporando o quadrante canais de comunicação interna para levantar todos os canais úteis à comunicação interna percebidos pelos participantes do grupo. É importante estimular os participantes a pensarem em todos os canais que eventualmente são usados, independente do seu formato, da quantidade de vezes que são utilizados, da qualidade percebida das informações que circulam por eles ou, ainda, se os participantes percebem que os canais são formais ou informais. Tudo isso pode – ou não – ser especificado pelo moderador, de acordo com os objetivos da pesquisa.

Daft e Lengel (1983) dedicaram-se a estudar sobre a riqueza das informações e dos meios (canais), dando origem à Teoria do Contínuo da Riqueza das Informações, que busca investigar o processamento das informações nas organizações. Braun *et al.* (2019) entendem que essa teoria consiste em uma estrutura heurística útil para investigações em que há o interesse em analisar a preferência por um determinado canal de comunicação. Para realizar essa classificação, o moderador deve se valer dos critérios propostos pela própria teoria: utilização de dicas de informação (uso de sinais verbais e não verbais); extensão da personalização (foco pessoal); capacidade de *feedback* (interação) e o grau de variabilidade da linguagem (uso de linguagem natural). O Quadro 1 traz um exemplo dessa classificação.

Quadro 1 – Riqueza dos canais

	Comunicação Face-a-Face	Comunicação por E-mail	Comunicação por Telefone
Utilização de Dicas de Informação (sinais verbais e não verbais)	Alto	Baixo	Baixo
Extensão da Personalização (foco pessoal)	Alto	Médio	Médio
Capacidade de <i>Feedback</i> (interação)	Alto	Médio	Alto
Grau de Variedade da Linguagem (linguagem natural)	Alto	Médio	Alto
Riqueza Geral do Canal	Alto	Médio-Baixo	Médio

Fonte: traduzido e adaptado de Braun *et al.* (2019, p. 53).

Considerando a importância atribuída aos canais de comunicação para a eficácia do processo comunicativo, sugerimos este quadrante para identificar todos os canais que os participantes reconhecem como úteis para realizar a comunicação no âmbito interno. Entendemos que a classificação ancorada na teoria do contínuo da riqueza permite: (i) que o moderador encontre a riqueza dos meios levantados; (ii) compare esta riqueza às preferências dos participantes.

Fluxos e acesso a informações

Incluimos o quadrante fluxos e acesso a informações no MACIn para auxiliar o moderador a identificar os fluxos de informações predominantes no âmbito interno da organização. Isso garante a coleta de informações sobre o grau de dificuldade que os participantes encontram quando eles mesmo estão buscando informações relacionadas às suas rotinas de trabalho.

Blikstein, Alves e Gomes (2004) sustentam que no campo da comunicação interna existem fluxos de informações descendentes (dos superiores para os subordinados), fluxos ascendentes (dos subordinados para os superiores), e os fluxos horizontais (entre pessoas do mesmo nível hierárquico). Em todos os casos ocorrem comunicações formais e informais, sendo que as informais são alimentadas por comentários, boatos e fofocas. (BLIKSTEIN; ALVES; GOMES, 2004). Os boatos são constituídos por diversas linhas de comunicação informal, segundo Araujo, Simanski e Quevedo (2012), geralmente compostas por indivíduos bem informados e que não respeitam a hierarquia. De acordo com Lipiäinen, Karjaluo e Nevalainen (2014), quando um colaborador envia a mensagem para a pessoa errada, o tempo de espera pela resposta é maior e, geralmente, o *feedback* acaba não sendo satisfatório.

Levando em conta as relações hierárquicas que se estabelecem nos contextos organizacionais, Oliveira (2018) alerta para uma sensação de estar no topo da organização que impede uma proximidade com o restante do grupo e, do mesmo modo, membros

em posições inferiores da hierarquia enxergam seus superiores como inatingíveis. Essas sensações descritas pela autora podem dificultar a aproximação e, por consequência, criar barreiras aos fluxos de informações. Nesse sentido, é evidente que a melhora no fluxo estratégico de informações direcionadas ao público interno traz uma série de benefícios, pois de acordo com Armijos-Buitrón; Costa-Ruiz e Paladines-Benítez (2017) isso eleva os níveis de eficiência e produtividade e colabora para projetar uma imagem organizacional sólida aos mais diversos públicos.

Comunicação de liderança

Investigar a comunicação interna de uma organização implica necessariamente investigar a comunicação dos líderes. Este argumento está amparado nos dados da pesquisa realizada pela Ação Integradora e pela Social Base: 64,8% das organizações entrevistadas apontaram que o principal desafio para o ano de 2020 seria engajar as lideranças como comunicadores. Nesse sentido, o quadrante comunicação de liderança foi incluído no MACIn.

Organizações modernas caminham rumo à gestão do conhecimento e entendem que o compartilhamento de informações e o trabalho em equipe são fundamentais, assim, é imprescindível que o desempenho do gestor também seja mensurado pela sua comunicação (SIQUEIRA FILHO; ZACCARIA; GIULIANI, 2014). Para Men (2015), a liderança fornece um contexto importante, pois define o tom para a prática da comunicação interna. Com base em Wikaningrum; Yuniawan (2018) e Braun *et al.* (2019) podemos afirmar que a qualidade da comunicação dos líderes pode influenciar o modo como os subordinados avaliam seus líderes e impactar a satisfação com o trabalho.

Thomas, Richmond e McCroskey (1994) classificaram dois estilos de comunicação de liderança percebidos pelos subordinados: o estilo sociocomunicativo assertivo (são os líderes cuja comunicação é vista como independente, dominante, agressiva, competitiva e forte) e o estilo sociocomunicativo responsivo (cuja comunicação é vista como útil, simpática, compassiva, sincera e amigáveis). Estes estilos foram utilizados por Men (2015) e as conclusões foram de que os subordinados esperam que os líderes se comuniquem de forma sensível, acolhedora, compreensiva, sincera e interessada, demonstrando preocupação com os subordinados, abertura e disponibilidade para ouvir. Por outro lado, eles também esperam que em determinados momentos os líderes se comuniquem de forma assertiva, forte e determinada.

Assim, o quadrante comunicação de liderança do MACIn foi ancorado nos estilos sociocomunicativos – assertivo e responsivo – postulados por Thomas, Richmond e McCroskey (1994) e desenvolvidos por Men (2015). A sugestão é que nesse quadrante os participantes dos grupos focais recebam os descritores desses dois estilos de comunicação e que o moderador solicite que eles escolham a opção que melhor define a comunicação do seu líder (o mesmo pode ser feito junto a grupos de líderes, num exercício de autoanálise, solicitando que eles selecionem

a opção que melhor define o seu próprio estilo de comunicação). Depois disso, a discussão pode aprofundar as características levantadas ou cobrir outros pontos fortes e fracos relacionados à comunicação e aos desafios dos líderes e à satisfação dos subordinados.

Sugestões

Ao revisar a literatura, não encontramos nenhum modelo canvas voltados para a comunicação que tivesse um quadrante intitulado sugestões, aliás, o mais próximo disso foi o quarto quadrante (frases de destaque), encontrado no canvas da comunicação proposto por Feijó (2019).

O quadrante sugestões foi incluído no MACIn por dois motivos: (i) para ser um espaço em que o moderador direcione todas as sugestões e *insights* que possam emergir do grupo ao longo das discussões e que possam vir a ser importantes para as discussões futuras; (ii) para ser um momento específico, ao final das discussões dos demais quadrantes, em que o moderador solicita que os participantes do grupo focal anotem sugestões relacionadas à comunicação interna da organização.

No primeiro caso, os registros podem ser feitos a qualquer tempo durante a realização da atividade, por escrito, pelo próprio moderador ou pelos observadores, visando fomentar uma discussão mais aprofundada com o grupo, na sequência ou em outro momento.

No segundo caso, o moderador deve deixar claro que enquanto os participantes estiverem escrevendo as suas sugestões o grupo não deve discutir as ideias imediatamente. Isso é muito importante para estimular os indivíduos a se sentirem o mais confortáveis possível para deixar as ideias fluírem e expressá-las livremente. Esta etapa assemelha-se às sessões de *brainstorm* (SANTOS; BARROS, 2012) das equipes que lidam com processos criativos: um momento especial, propositadamente preparado para deixar o inconsciente emergir.

Os autores destacam que tal processo normalmente segue uma sequência: (i) exposição do problema; (ii) encadeamento de ideias; (iii) julgamento. Assim, propomos que o julgamento ou debate das ideias do quadrante Sugestões do MACIn pode ou não ser feito, a critério do moderador da sessão.

Validação do MACIn

A validação empírica do MACIn foi feita numa organização do segmento educacional que possui várias unidades. Inicialmente foi realizado um pré-teste e depois dos ajustes foram realizadas três sessões de grupo focal: uma com gestores/líderes da empresa e duas com grupos de colaboradores de duas unidades distintas. Os grupos focais contaram com um mínimo de seis e máximo de 16 participantes, o período de realização dos grupos foi de 11 de novembro a 04 de dezembro de 2019, e o tempo alocado para cada grupo variou entre 1h15m e 1h54m.

Quadro 2 – Relação dos grupos focais realizados

Grupo	Data	Horário	Local	Participantes	Duração
Colaboradores da Unidade B	11/11/2019	14h	Unidade B	10	1h.15m.30s.
Colaboradores da Unidade A	19/11/2019	14h	Unidade Sede	06	1h.54m.25s.
Gestores/Líderes	04/12/2019	15h	Unidade Sede	16	1h.38m.55s.

Fonte: elaborado pelos autores.

Os convites foram enviados por meio de correio eletrônico com cerca de duas semanas de antecedência e um reforço, também por correio eletrônico, foi enviado nas primeiras horas dos dias programados para as sessões. Os encontros aconteceram dentro dos horários de expediente dos colaboradores em ambientes na estrutura da própria organização, antecipadamente organizados para deixar os participantes mais confortáveis, oferecendo-se lanche e recepção com um doce e cartão que antecipava agradecimentos pela participação na atividade.

A organização da sala buscou facilitar a realização e os registros do grupo focal, com as carteiras organizadas em círculo, devidamente identificadas por numerais e os equipamentos eletrônicos previamente distribuídos pela sala, a fim de capturar os áudios e vídeo (equipamento no tripé), cujos testes de ângulo e som também foram preliminarmente realizados, evitando intimidar os participantes na hora da atividade. Lanches e sucos foram servidos para oferecer conforto e colaborar para criar uma atmosfera agradável.

O canvas do MACIn foi desenhado e disposto em uma mesa, facilitando a visualização de todas as informações. Os grupos foram conduzidos por dois moderadores e um observador, que também ficou responsável pelo monitoramento dos equipamentos eletrônicos. As gravações em áudio e imagem foram realizadas mediante o consentimento expresso dos participantes e, posteriormente, foram transcritos na íntegra para a análise qualitativa dos dados.

A Figura 2 apresenta a síntese de todos os passos adotados para a realização dos grupos focais que validaram o MACIn, desde a preparação até a sequência adotada para conduzir as atividades nos grupos.

Figura 2 – Processos e cuidados adotados para realização dos grupos focais que validaram o MACIn

PREPARAÇÃO



RECURSOS UTILIZADOS

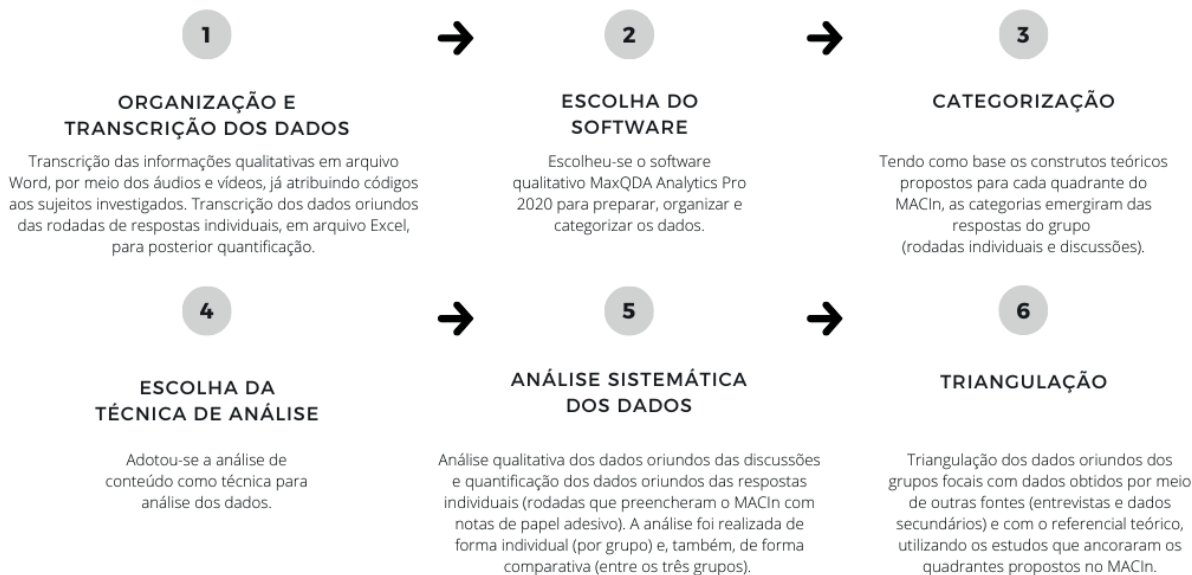
- Dois moderadores e um observador;
- Sala;
- Cadeiras em círculo;
- Mesa grande para montagem do MACIn;
- Crachás com números de identificação dos participantes;
- Crachás identificando os moderadores e observador;
- Aparelhos eletrônicos para gravar áudio e imagem (vídeo);
- Tripé para apoiar aparelho da gravação de imagens;
- Canetas;
- Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (2 para cada participante) impressos;
- Canetinhas;
- Blocos de papel adesivo;
- Fitas adesivas (para desenhar o MACIn na mesa);
- Prancheta;
- Roteiros do grupo focal impressos para os moderadores;
- Estilos de comunicação dos líderes impressos em um cartaz;
- Lanche;
- Mesa para apoio do lanche;
- Doce para cada participante com mensagem de agradecimento;
- Brinde para sorteio final.

MODELO PARA ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA (MACIN): PROPOSTA DE INSTRUMENTO VISUAL PARA PESQUISAS QUALITATIVAS

APLICAÇÃO



ANÁLISE



ALGUNS CUIDADOS

- Reservar sala livre de ruídos que possam prejudicar a qualidade dos áudios;
- Ao decidir local, horário e data do grupo, considerar as possibilidades que facilitariam a participação dos sujeitos, evitando-se locais que exigiram maior esforço para chegar, ou horários próximos ao almoço ou final de expediente;
- Realizar testes preliminares dos equipamentos eletrônicos e deixar os aparelhos distribuídos antes da chegada dos participantes, verificar ângulo para captação das imagens e deixar aparelho no tripé;
- Testar qualidade dos áudios, verificar distâncias e interferência de ruídos do ambiente, como ar condicionado;
- Criar ambiente de descontração para estimular a participação dos membros do grupo, deixando-os à vontade;
- Ter observadores que compreendam os objetivos da pesquisa e possam auxiliar durante a aplicação;
- Utilizar roupas confortáveis que não tirem a atenção ou inibam os participantes;
- Verificar a bateria e a capacidade de armazenamento dos equipamentos eletrônicos;
- Realizar pausas na gravação do vídeo para que o arquivo não fique tão longo e pesado;
- Enviar os resultados da pesquisa aos participantes.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Após a realização dos grupos focais foram elencadas subcategorias de análise, vinculadas às categorias teóricas previamente estabelecidas, que ajudaram a conduzir o processo de análise, conforme o Quadro 3.

Quadro 3 – Categorias e subcategorias de análise

Categorias de Análise	Subcategorias
Práticas e Processo	-
Benefícios	Atendimento, Confiança, Engajamento, Imagem, Minimiza Ruídos, Produtividade, Simetria e Venda
Desafios	Ações Corretivas, Burocracia, Comunicação Orgânica, Complexidade, Docente/Administrativo, Entrega Eficaz, Falta Engajamento, Fluxo/ Hierarquia, Integração Setores, Imprensa, Multicampi, Poucos Canais, Rádio Corredor, Tecnologia, Treinamento e Uniformidade
Missão e Objetivos Institucionais	Comunidade, Crescimento, Equilíbrio Financeiro, Excelência, Gestão Transparente, Governança e Gestão, Implementar, Internacionalização, Planejamentos, Qualidade, Relações, Retorno Social e Resgatar Credibilidade
Canais	E-mail, Extranet, Face a Face, Facebook, Instagram, Líder, Mural, Portais da IES, Reuniões, Skype, Telefone e IES em Dia
Canais Informais e Rádio Corredor	WhatsApp
Tecnologias e Redes Sociais	-
Estilo e Habilidades	-

Categorias de Análise	Subcategorias
Engajamento, Treinamento e Orientação	-

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por conta da frequência com que foram mencionadas, novas categorias de análise também emergiram das discussões: buscar informação, formalidade, impacto financeiro, inovação, melhorias percebidas, mensuração, penalização/sensibilização, ponta, posicionamento externo/interno, troca de funcionário, prospecção, sentimento administração superior e troca de gestão. Os processos apresentados nos permitiram alcançar os objetivos do estudo e elaborar um relatório gerencial encaminhado à administração superior da organização, o que aponta para a utilidade científica e prática do MACIn.

Considerações Finais

Conforme evidenciado ao longo deste artigo, a complexidade permeia a comunicação no contexto das organizações, o que exige de gestores, comunicadores e pesquisadores do campo habilidades para lidar com esses elementos subjetivos.

Buscando propor um instrumento que auxilie essa tarefa, apresentamos o MACIn, composto por seis quadrantes, dos quais cinco são ancorados em autores que desenvolveram estudos relacionados ao respectivo tema do quadrante proposto.

De forma sintética, podemos afirmar que o MACIn consiste em um modelo canvas, que utiliza a técnica de grupo focal para coleta de dados e o assunto comunicação interna como objeto de investigação. Na prática, ele permite promover o levantamento de informações e a discussão em torno de assuntos como os objetivos organizacionais, a percepção sobre a comunicação interna, os canais utilizados, a constituição dos fluxos e do acesso a informações e a comunicação dos líderes. Desse modo o MACIn contribui para o levantamento de informações, a partir da ótica dos públicos internos, auxiliando a realização de diagnósticos de comunicação interna e a implementação de estratégias gerenciais mais acertadas.

A validação do modelo permitiu observar contribuições, como a agilidade no processo de coleta dos dados, a possibilidade de análises comparativas (pois foram promovidas as mesmas discussões com grupos diferentes) e, ainda, o aspecto visual do modelo contribuiu para diminuir a ansiedade dos participantes, engajando-os durante todo o processo de preenchimento, criando um clima favorável às discussões de grupo.

A partir do referencial teórico que subsidia esta proposta (Figura 1), espera-se que seja possível auxiliar pesquisadores, também, no processo de triangulação dos dados com a teoria, ao longo da apresentação e discussão dos resultados de pesquisas futuras. Ressaltamos que os autores sugeridos para ancorar as discussões, de forma alguma limitam as possibilidades de estudos sobre os temas abordados em cada quadrante. Tratam-se de pesquisas que contribuíram

para validar o modelo proposto e, igualmente, acreditamos ser úteis a novos estudos, mas que podem – e devem – ser atualizados e somados a outros autores.

Desse modo, é importante que os usuários do MACIn estejam cientes que trata-se de uma ferramenta construída e validada a partir dos critérios apresentados no estudo, o que pode limitar a ferramenta, dependendo dos objetivos que se pretenda atingir. É nesse sentido que estudos futuros são sugeridos, tanto para validar este Modelo em diferentes segmentos e contextos organizacionais, como para aprimorá-lo.

Referências

- ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. Desafios da COVID-19 para a Comunicação Organizacional, 2020. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/pesquisa-aberje-55-das-empresas-acreditam-que-maior-desafio-na-crise-e-manter-profissionais-engajados/>. Acesso em 07 dez. 2020.
- ACUÑA, B. P.; DOMÍNGUEZ, D. C.; NAVARRO, P. B. Tres casos de Empresas Internacionales con Éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. **Chasqui Revista Latinoamericana de Comunicación**, v. 134, p. 315-330, 2017.
- ARAUJO, D. C.; SIMANSKI, E. S. S.; QUEVEDO, D. M. Comunicação Interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso. **Brazilian Business Review**, v. 9, n. 1, p. 47-64, 2012.
- ARMIJOS-BUITRÓN, V. A.; COSTA-RUIZ, M. P.; PALADINES-BENÍTEZ, J. E. The use of Information and Communication Technologies in the Management of Internal Communication in the Service Sector of Ecuador. In: 12th Iberian Conference on Information Systems and Technologies, Lisbon, 21 - 24 June, 2017, **Anais Eletrônicos** [...], Lisbon, 2017. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/7976022>. Acesso em: 25 out. 2023.
- BINATI, B. Canvas Planejamento de Comunicação, 2017. Disponível em: <http://canvasdeplanejamento.com.br/saiba-mais> Acesso em: 15 maio 2020
- BLIKSTEIN, I.; ALVES, M. A.; GOMES, M. T. Os Estudos Organizacionais e a Comunicação no Brasil. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BRANDÃO, N. G. A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engajamento nas organizações. **Media & Jornalismo**, v. 18, n. 33, p. 91-102, 2018.
- BRAUN, S.; BARK, A. H.; KIRCHNER, A.; STEGMANN, S.; VAN DICK, R. Emails from the Boss—curse or blessing? Relations between Communication Channels, Leader Evaluation, and Employees' Attitudes. **International Journal of Business Communication**, v. 56, n. 1, p. 50-81, 2019.
- COSTA, E.; OLIVEIRA, T. S. Comunicação organizacional: uma ferramenta estratégica de compatibilização de interesses. **Revista Alterjor**, v. 22, n. 2, p. 397-409, 2020.
- DAFT, R. L.; LENGEL, R. H. **Information Richness: a new approach to managerial behavior and organization design**. Texas: College of Business Administration, 1983.
- EEEDO. Internal Communication Canvas – A Tool to Create Your Internal Communication Plan, 2016. Disponível em: <https://eee.do/internal-communication-canvas/>. Acesso em: 15 maio 2020.

- FEIJÓ, A. Canvas da Comunicação: um modelo tático para conectar estratégia de negócio com a prática da Comunicação Organizacional. In: XX Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, Porto Alegre-RS, 20 – 22 de junho, 2019, **Anais Eletrônicos** [...], Porto Alegre, 2019, p. 1-11. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/sul2019/resumos/R65-1308-1.pdf>. Acesso em: 25 out. 2023.
- GONDIM, S. M. G. Grupos Focais como Técnica de Investigação Qualitativa: desafios metodológicos. **Paidéia**, v. 12, n. 24, p. 149-161, 2003.
- GUEDES, E. N. A comunicação interna alinhada aos objetivos organizacionais: o caso Vale. In: X Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste, 12-14 junho, São Luís - MA, 2008. **Anais Eletrônicos** [...] São Luís - MA, 2008. Disponível em: https://www.academia.edu/771094/A_comunica%C3%A7%C3%A3o_interna_alinhada_aos_objetivos_organizacionais_o_caso_Vale. Acesso em: 25 out. 2023.
- HABOWSKI, A. C.; CONTE, E. A técnica de pesquisa de grupo focal: contribuições à educação. **Revista Cocar**, v. 14, n. 28, 10-16, 2020.
- KETCHEN, D. J.; BERGH, D. D.; BOYD, B. K. The Research Design Canvas: a tool for creating better studies. **Research Methodology in Strategy and Management**, v. 11, p. 63-76, 2019.
- KUNSCH, M. M. K. A Comunicação Estratégica nas Organizações Contemporâneas. **Media & Jornalismo**, v. 18, n. 33, p. 13-24, 2018.
- KUNSCH, M. M. K. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **MATRIZES**, v. 8, n. 2, p. 35-61, 2014.
- LIPIÄINEN, H. S. M.; KARJALUOTO, H. E.; NEVALAINEN, M. Digital channels in the internal communication of a multinational corporation. **Corporate Communications: an International Journal**, v. 19, n. 3, p.275-286, 2014.
- LUKAS, T. Business Model Canvas – Geschäftsmodellentwicklung im digitalen Zeitalter. In: GROTE S.; GOYK R. (eds). **Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley**. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg, 2018. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-662-54885-1_9
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARTINS, H.; MOTA, J.; MARINI, C. Modelos de Negócio na Esfera Pública: o Modelo Canvas de Governança Pública. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 17, n. 1, p. 49-67, 2019.
- MEN, L. R. The internal communication role of the chief executive officer: communication channels, style, and effectiveness. **Public Relations Review**, v. 41, n. 4, p. 461-471, 2015.
- NASCIMENTO, T. H. C. R.; SILVA, D. C.; MEDEIROS, M. F. M.; SOUSA NETO, M. V. Gestão de projetos no contexto da aprendizagem baseada em projetos usando o Modelo Life Cycle Canvas®. **GUAL**, v. 13, n. 2, p. 25-48, 2020.
- NÓBREGA, D. O.; ANDRADE, E. R. G.; MELO, E. S. N. Pesquisa com Grupo Focal: contribuições ao estudo das representações sociais. **Psicologia & Sociedade**, v. 28, n. 3, p. 433-441, 2016.
- OLIVEIRA, F. N. S. Comunicação das Organizações: um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. **Media & Jornalismo**, v. 18, n. 33, p. 61-73, 2018.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010.
- RUIZ, C. R. Criação de um Modelo Canvas para Planejamento Acadêmico aliado a Ferramentas de Design Thinking. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, v. 23, n. 2, p. 321-327, 2019.

- SANTOS, F.; BARROS, T. M. P. Incursões da propaganda no imaginário: revisitando o brainstorm. **Sessões do Imaginário**, v.17, n. 28, p. 84-93, 2012.
- SILVA, L. F.; RUSSO, R. F. S. M. Aplicação de entrevistas em pesquisa qualitativa. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 10, n. 1, p. 1-6, 2019.
- SIQUEIRA FILHO, A. B.; ZACCARIA, R. B.; GIULIANI, A. C. Comunicação Interna na Era da Colaboração: a IBM Brasil. **Caderno Profissional de Marketing**, v. 2, n. 2, p. 25-31, 2014.
- SPARVIERO, S. The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 10, n. 2, p. 232-251, 2019.
- STEFAN, F.; GRADI, L. How to develop your Communications Strategy with the PR Strategy Canvas, 2016. Disponível em: <https://academy.pr.co/129439-how-to-develop-your-communications-strategy>. Acesso em: 15 maio 2020.
- STEFFEN, L. S.; HENRIQUES, M. N.; LISBOA FILHO, F. F. Análise cultural-midiática como protocolo teórico-metodológico de pesquisas em comunicação. **Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, v. 43, n. 3, p. 21-39, 2020.
- THOMAS, C. E.; RICHMOND, V. P.; MCCROSKEY, J. C. The association between Immediacy and Socio-Communicative Style. **Communication Research Reports**, v. 11, n. 1, p. 107-114, 1994.
- TRAD, L. A. B. Grupos focais: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisas de saúde. **Physis**, v. 19, n. 3, 2009.
- VIEIRA, V. A.; TIBOLA, F. Pesquisa qualitativa em marketing e suas variações: trilhas para pesquisas futuras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 2, p. 9-33, 2005.
- WIKANINGRUM, T.; YUNIAWAN, U. A. The relationships among leadership styles, communication skills, and employee satisfaction: a study on equal employment opportunity in leadership. **Journal of Business and Retail Management Research**, v. 13, n. 1, p. 138-147, 2018.

Sobre os autores

Francine Lucatelli

Doutoranda e Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Especialista em Marketing Estratégico e Bacharel em Comunicação Social, com habilitação em Relações Públicas, também pela Univali. E-mail: fran_lucatelli@univali.br.

Hans Peder Behling

Doutor em Ciências da Linguagem (UNISUL, 2013), Bolsista PDSE-CAPES (Université de Montréal, 2012), mestre em Ciências da Linguagem (UNISUL/2006), especialista em Gestão Estratégica de Negócios (FURB, 2001) e bacharel em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda (FURB, 1999). E-mail: hanspeda@yahoo.com.br.

Carlos Marcelo Ardigo

Doutor em Engenharia de Produção, na Área de Concentração de Inteligência Organizacional, pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); mestre em Administração pela UFSC; especialista em Marketing pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI); e graduado em Administração pela UNIVALI. E-mail: marcelo.ardigo@univali.br.

Contribuição dos autores

Lucatelli, F.: conceituação, metodologia, investigação, análise formal, escrita – rascunho original, escrita – revisão e edição; Behling, H. P.: conceituação, supervisão, análise formal, escrita – revisão e edição; Ardigo, C. M.: conceituação, supervisão, análise formal, escrita – revisão e edição.

Disponibilidade de dados

Os dados que apoiam este estudo estão disponíveis mediante solicitação aos autores.

Conflito de interesse

Os autores declaram que não há conflito de interesses.

Dados editoriais

Recebido em: 13/02/2021

Aprovado em: 18/10/2023

Editora responsável: Maria Ataíde Malcher

Assistente editorial: Aluzimara Nogueira Diniz, Julia Quemel Matta, Suelen Miyuki A. Guedes e Weverton Raiol

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença **Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY)**. Os autores retêm todos os direitos autorais, transferindo para a Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação o direito de realizar a publicação original e mantê-la sempre atualizada.

