



CLEBER TAVARES DE SALES

**A COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA
UNIVERSIDADE PÚBLICA: PERSPECTIVAS E
POSSIBILIDADES**

**LAVRAS - MG
2013**

CLEBER TAVARES DE SALES

**A COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA:
PERSPECTIVAS E POSSIBILIDADES**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, área de concentração Gestão de Organizações Públicas do Estado, para obtenção do título de Mestre.

Orientador

Dr. Elias Rodrigues de Oliveira

**LAVRAS - MG
2013**

**Ficha Catalográfica Elaborada pela Coordenadoria de Produtos e
Serviços da Biblioteca Universitária da UFLA**

Sales, Cleber Tavares de.

A comunicação interna em uma universidade pública :
perspectivas e possibilidades / Cleber Tavares de Sales. – Lavras :
UFLA, 2013.

147 p. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Lavras, 2013.

Orientador: Elias Rodrigues de Oliveira.

Bibliografia.

1. Universidade. 2. Comunicação. 3. Comunicação interna. I.
Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD – 352.384

CLEBER TAVARES DE SALES

**A COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA UNIVERSIDADE
PÚBLICA: PERSPECTIVAS E POSSIBILIDADES**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, área de concentração Gestão de Organizações Públicas do Estado, para obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 16 de julho de 2013.

Ms. Ângela Maria Ferreira de Medeiros	IFMA
Dra. Valéria da Glória Pereira Brito	UFLA
Dr. Mozar José de Brito	UFLA

Dr. Elias Rodrigues de Oliveira
Orientador

**LAVRAS - MG
2013**

*À minha amada Júnia, que é meu chão e meu céu.
Aos meus finados pais, porque sou eles agora.
Aos meus irmãos, incertos quanto aos meios, mas sempre crédulos na vitória.
Aos meus sobrinhos, todos, porque também são meus filhos e irmãos.*

DEDICO

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me surpreende com sua infinita bondade e bênçãos concedidas.

À Universidade Federal de Lavras (UFLA) e ao Departamento de Administração e Economia (DAE), em especial aos professores integrantes do PMPAP pela oportunidade de realização do mestrado.

À Professora Valéria e à Professora Ângela, pela acolhida ao convite de participação na banca examinadora e pelas contribuições para o aperfeiçoamento deste trabalho.

Ao Professor Elias, que não se esquivou da empreitada de concebermos um problema de pesquisa e meios para resolvê-lo.

Às colegas Claudionice, Andréia e Elisângela, pelo compartilhamento de suas experiências acadêmicas.

Aos meus colegas de trabalho na Universidade Federal de Lavras, sobretudo da área de Gestão de Pessoas e Auditoria Interna, pelo incentivo à minha formação.

RESUMO

Este estudo descritivo teve como objetivo propor um plano de ações de melhoria para as práticas comunicacionais internas de uma determinada universidade pública. Especificamente buscou-se analisar a frequência e o grau de satisfação dos usuários quanto aos atuais canais e ferramentas de comunicação interna da universidade; analisar a eficácia dos fluxos comunicacionais internos considerando as perspectivas de seus gestores e o comportamento declarado por seus servidores; identificar as supostas barreiras à comunicação interna; e, então, propor um plano de ações de melhoria para a comunicação interna da universidade. Para isso foi realizada uma revisão da literatura acerca do contexto atual das universidades públicas brasileiras, da comunicação como elemento chave para a coesão nas organizações e a comunicação interna como pressuposto para o alcance de uma visão sistêmica e facilitadora dos objetivos organizacionais. A metodologia de pesquisa empregada baseou-se em uma abordagem qualitativa e quantitativa, sendo estratégia de pesquisa a triangulação de dados. A coleta de dados envolveu a utilização de dados secundários da universidade publicados em seu sítio eletrônico na *internet*, a execução de entrevistas semiestruturadas com seis de seus gestores e aplicação de um questionário semiestruturado na forma *online*, que recebeu 168 respostas de seus servidores docentes e técnicos administrativos. Conforme as manifestações de concordância dos respondentes ao questionário sobre assertivas que destacavam os meios de comunicação interna, as redes e os fluxos de informação no âmbito da universidade, e de acordo com a análise das respostas dos gestores entrevistados, verificou-se que as práticas comunicacionais internas à universidade estudada foram avaliadas positivamente, não havendo assertiva com significativa discordância. Por esse motivo foram propostas ações de melhoria, focadas nos itens com menores graus de concordância dos respondentes e considerando as barreiras comunicacionais relatadas pelos gestores entrevistados e as respostas às questões abertas do questionário. As ações de melhoria focalizaram a sistematização da comunicação interna institucional, a formalização e comunicação dos processos internos, a efetivação da utilização do *e-mail* institucional, a efetivação do portal da universidade como ferramenta de trabalho e a busca pelo desenvolvimento de uma cultura da comunicação e do compartilhamento na universidade.

Palavras-chave: Universidade. Comunicação. Comunicação interna.

ABSTRACT

This descriptive study had as objective an action plan for improving internal communication practices of a particular public university. Specifically it sought to examine the frequency and degree of user satisfaction regarding the current channels and internal communication tools of the university, analyze the effectiveness of internal communication flows considering the prospects of its managers and stated behavior for their servers, identifying the alleged barriers to internal communication, and then propose a plan of actions to improve internal communication for the university. For this, it was conducted a literature review on the current context of the Brazilian public universities, communication as a key element for the cohesion and internal communication in organizations as a prerequisite for the achievement of a systemic and facilitator view of organizational objectives. The research methodology used was based on a qualitative and quantitative approach, being research strategy the data triangulation. Data collection involved the use of secondary data from the university published in its website on the internet, executing semi-structured interviews with six of their managers and application of a semi-structured questionnaire in the form online, which received 168 responses from their servers teachers and administrative technicians. As expressions of agreement from the questionnaire respondents about assertions that highlighted the means of internal communication, networks and information flows within the university, and according to the analysis of the responses from the managers interviewed, it was found that the communication practices internal to the university studied were evaluated positively, without assertive with significant disagreement. Therefore improvement actions were proposed, focusing on items with lower degrees of agreement of the respondents and considering the communication barriers reported by the managers interviewed and the responses to the open questions of the questionnaire. Improvement actions focused on the systematization of internal institutional communication, formalization and communication of internal processes, the effectiveness of the institutional e-mail use, the realization of the university portal as a tool for the development and pursuit of a communication culture and sharing in university.

Keywords: University. Communication. Internal communication.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1	Distribuição dos respondentes do questionário semiestruturado na forma <i>online</i> por faixa etária.....	70
Gráfico 2	Distribuição dos respondentes do questionário semiestruturado na forma <i>online</i> por categoria profissional.	71
Gráfico 3	Distribuição dos respondentes do questionário semiestruturado na forma <i>online</i> por cargo.....	73
Gráfico 4	Distribuição dos respondentes do questionário semiestruturado na forma <i>online</i> por formação acadêmica.....	74
Quadro 1	Denominação e área de atuação dos gestores da Universidade Y entrevistados.....	62
Quadro 2	Plano de ações de melhoria das práticas comunicacionais internas na Universidade Y.....	118
Tabela 1	Frequência de utilização dos meios/ferramentas de comunicação interna declarada pelos 168 servidores da Universidade Y respondentes do questionário semiestruturado na forma <i>online</i> , em ordem decrescente de média.....	78
Tabela 2	Distribuição dos níveis de concordância em relação aos meios/ferramentas de comunicação interna da Universidade Y dos 168 respondentes do questionário semiestruturado na forma <i>online</i> , em ordem decrescente de média.....	82
Tabela 3	Grau de concordância declarado pelos 168 servidores da Universidade Y, respondentes do questionário semiestruturado na forma <i>online</i> , em ordem decrescente conforme a média.....	100

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
Reuni	Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
FAQ	Frequently Asked Questions (Perguntas Frequentes)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	A ATUAL CONJUNTURA DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS	19
3	A COMUNICAÇÃO EM FOCO	26
3.1	Os conceitos de comunicação e informação	26
3.2	O processo de comunicação	28
3.3	A comunicação e as organizações	31
3.4	Comunicação interna: ação planejada	35
3.5	Redes e fluxos de comunicação interna	38
3.6	Comunicação interna e cultura organizacional	43
3.7	A eficácia do processo comunicacional	46
3.8	Barreiras à comunicação organizacional	48
4	METODOLOGIA DE PESQUISA	53
4.1	Natureza da pesquisa	53
4.2	Os instrumentos de pesquisa	54
4.2.1	Questionário semiestruturado	55
4.2.2	Roteiros de entrevista	56
4.3	População e amostra	57
4.4	Processo de coleta dos dados	58
4.5	Processo de análise dos dados	60
4.6	Limitações da pesquisa	62
5	A COMUNICAÇÃO INTERNA NA UNIVERSIDADE Y	63
5.1	As ferramentas de comunicação interna da assessoria de comunicação	66
5.2	Perspectivas acerca da comunicação interna	69
5.2.1	Perfil dos respondentes	70

5.2.2	A relevância dos meios de comunicação na Universidade Y	74
5.2.3	As redes e os fluxos de comunicação interna na Universidade Y ...	97
5.3	Propostas para melhoria da comunicação interna na Universidade Y	116
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	127
	REFERÊNCIAS	131
	APÊNDICES	137

1 INTRODUÇÃO

A educação superior no Brasil ainda é marcadamente dominada pelas instituições privadas, pois de acordo com o último censo da educação superior realizado, 88% das instituições são particulares, enquanto que 12% são instituições públicas – 4,7% são estaduais, 4,3% federais e 3,0% são municipais (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP, 2013). As recentes políticas públicas federais de enfrentamento desse processo de privatização do ensino superior envolveram, sobretudo, a busca pela interiorização da oferta de ensino superior por meio da transformação dos centros e escolas técnicas de ensino em institutos federais de ensino e tecnologia e a instituição de um programa amplo para a reestruturação das universidades federais.

As universidades federais foram convencidas a aderirem ao Reuni – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, cujo principal objetivo foi a promoção de meios para a ampliação do acesso e da permanência dos estudantes nos cursos de graduação. A adesão das universidades suscitou alterações nas suas grades curriculares, a adequação de sua infraestrutura – recuperação ou construção de instalações físicas e laboratórios – e o rearranjo de seu quadro de pessoal com o incremento de servidores docentes e técnicos administrativos como há muito não havia.

Entretanto, a despeito desse processo de expansão da oferta, a suposta autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira concedida às universidades públicas e registrada na Carta Constitucional, ainda padece de uma legislação mais flexível, que permita uma gestão mais eficiente de seus recursos financeiros e a implementação de estratégias mais eficazes para gerir as rotinas de trabalho, de remuneração, de valorização das pessoas que atuam no ambiente dessas instituições. Embora seus servidores em geral possuam

formação profissional especializada, dependem periodicamente de movimentos grevistas para reconhecimento de suas demandas trabalhistas, por exemplo.

As universidades públicas brasileiras, os centros universitários, as faculdades, institutos e centros de educação tecnológica ofertam um bem público que é pré-condição para a transformação da sociedade. Essa transformação ocorre no plano do indivíduo, pois sua formação superior colabora para a edificação de uma nova identidade, uma visão mais contextualizada do mundo que o cerca e no plano social, em que a educação superior está ligada diretamente à doutrinação cidadã e à socialização, de modo que a coletividade adquira a robustez necessária para garantir a efetividade das demais políticas públicas de enfrentamento às desigualdades.

Cabe aos gestores das universidades públicas dirigi-las manifestadamente favoráveis a práticas inovadoras que atendam à legalidade, mas que rompam com a inércia corporativista e a falta de uma visão compartilhada de futuro. Isso porque as universidades são organizações precursoras do conhecimento e responsáveis por sua disseminação na sociedade.

A sociedade brasileira é dinâmica e a sua experiência democrática mais recente tem forçado as organizações públicas, inclusive as universidades, a desempenharem um comportamento mais transparente e dialógico. Há uma nova ordem estabelecida para a relação das universidades com seus públicos – interno e externo. A comunicação instantânea e o compartilhamento de informações são características das gerações mais recentes e o ambiente de trabalho nas organizações públicas do passado difere em muito do contexto contemporâneo. A rede formal, estabelecida pelos fluxos de comunicação da instituição, antes representada pelos jornais impressos, quadros de avisos, memorandos, circulares e reuniões unidirecionais dá lugar a uma rede mais flexível e que acompanha o frenético compartilhamento de informações da contemporaneidade.

Não se pode ignorar a heterogeneidade dos públicos, ainda que o foco seja o público interno. Há vários públicos internos às universidades: os docentes, os discentes, os técnicos administrativos, os trabalhadores terceirizados. Todos se comunicam e compartilham informações, e uma parcela dessas informações que compartilham colaboram para a entrega do bem público – a educação superior – ao seu destinatário, a sociedade.

Há uma diversidade de sujeitos, de pessoas, de formações profissionais, empossadas em cargos públicos nessas universidades, com atribuições legais e papéis organizacionais a serem desempenhados. Diferentemente de uma visão setorial, em que o cumprimento da tarefa pelo servidor basta para que a educação superior "aconteça", uma visão sistêmica pode fazer com que o servidor se reconheça corresponsável pela produção do conhecimento, pela formação profissional dos estudantes ingressos, pela transferência do conhecimento aos atores da sociedade, enfim, que busque os objetivos traçados pela instituição para o alcance de sua missão. Trata-se de uma visão de futuro, que é compartilhada pela gestão das universidades com seus públicos interno e externo, mediante sua assessoria de comunicação e seus meios de comunicação institucionais.

Contudo, a comunicação interna em uma universidade ultrapassa os limites da rede formal, está inserida nos intercâmbios de opiniões, no diálogo diário acerca do trabalho e acerca das particularidades inerentes à vida das pessoas, que compartilham cada vez mais informações. Um novo comportamento que deve ser discutido, pois configura uma subcultura que emerge no interior dessa organização, com novas práticas comunicacionais e novas demandas a serem compreendidas. Uma subcultura que se mesclará à cultura da universidade e modificará a forma de atuação das pessoas nesse ambiente.

Autores como Kunsch (2011) destacaram que a literatura acerca da comunicação organizacional é ampla e que já houve um progresso epistemológico considerável desde os anos 1950, desde os primeiros estudos relacionados aos canais, às mensagens, às redes, aos fluxos – a comunicação vista como processo. Constituem área de estudo com literatura específica, hegemonicamente marcada por autores norte-americanos mas que há presença de pesquisadores em todo o mundo, voltados para as pesquisas acerca de comunicação e organizações.

Presentemente, configura uma oportunidade a pesquisa acerca da comunicação interna em uma universidade pública, haja vista o tema ser contemporâneo – os investimentos estatais brasileiros na educação superior são expressivos e de importância reconhecida, uma vez que os estudos acerca da comunicação são a base para a compreensão de conceitos como da associação humana e de organização, como pressupôs Thayer (1979).

Com base nessa exposição, este estudo buscou responder à seguinte questão: como as práticas comunicacionais internas em uma determinada universidade pública podem ser melhoradas? Isso porque a universidade estudada somente disponibilizará educação superior à sociedade – sua missão – se seus objetivos forem compreendidos e executados internamente, sendo matéria-prima para esta pesquisa o modo como seus servidores avaliam as trocas dialógicas necessárias aos seus trabalhos.

Como objetivo geral buscou-se elaborar um plano de ações de melhoria para as práticas comunicacionais internas da universidade estudada. Para isso, foi necessária a análise das atitudes e preferências declaradas por seu público interno, especialmente seus servidores docentes e técnicos administrativos. Especificamente, buscou-se analisar a frequência e o grau de satisfação desses usuários quanto aos atuais canais e ferramentas de comunicação interna da universidade; analisar a eficácia dos fluxos comunicacionais internos da

universidade, considerando as perspectivas de seus gestores e o comportamento declarado por seus servidores; identificar as supostas barreiras à comunicação interna e, então, propor um plano de ações de melhoria para a comunicação interna da universidade baseado nas lacunas verificadas.

A estratégia adotada para o alcance dos objetivos da pesquisa foi a triangulação de métodos quantitativos e qualitativos, em que se empregou instrumentos de pesquisa concebidos após a tarefa de revisão de literatura acerca da comunicação, comunicação nas organizações e comunicação nas universidades, sendo base os estudos de Bowditch e Buono (1992), Katz e Kahn (1978), Kunsch (2003), Papa, Daniels e Spiker (2008), Serra (2007), Souza (2003), Thayer (1979) e Torquato (1986). Também foram fundamentais os estudos sobre a melhoria da comunicação organizacional (BORDEAN, 2010), acerca da comunicação interna na perspectiva da avaliação institucional (CRUZ, 2010), a compreensão da comunicação interna como agente de mudança (LIES, 2012) e a relação entre comunicação interna e cultura da inovação (LINKE; ZERFASS, 2011).

Uma amostra não probabilística dos servidores em exercício na universidade estudada (168 respondentes) preencheram um questionário semiestruturado *online* e seis gestores da universidade, de diferentes posições hierárquicas, foram entrevistados, visando contribuir para melhor descrição do objeto de pesquisa. O plano de desenvolvimento institucional da universidade, seus recentes relatórios de autoavaliação, bem como as demais documentações publicadas pela mesma em seu portal na *internet* configuraram dados secundários, aproveitados no bojo deste estudo.

Os resultados deste estudo alavancam iniciativas de natureza empírica, porque uma pesquisa aplicada encontra guarida caso as suas propostas de intervenção na realidade sejam experimentadas, colocadas à prova. A universidade estudada pode, a partir da investigação, análise e exposição dos

resultados compilados neste estudo semear novas práticas e redesenhar suas ações comunicacionais. Por extensão, a população de servidores públicos atuantes na universidade poderão se beneficiar desse potencial conjunto de medidas e, conscientemente ou não, desenvolver novos comportamentos alinhados ao planejamento estratégico da universidade, favorecido pela melhoria na comunicação interna. Os demais membros da sociedade local, os discentes, os funcionários terceirizados, os visitantes à universidade estudada serão favorecidos caso esta otimize sua prestação de serviços, fruto de uma comunicação interna mais efetiva e integrada.

O presente estudo está organizado em seis partes. Além desta introdução, tem-se, no segundo capítulo, um panorama teórico sobre a atual conjuntura das universidades públicas brasileiras e sua participação no enfrentamento do processo de privatização do ensino superior no país. No terceiro capítulo fala-se acerca do fenômeno da comunicação em sociedade, sobretudo dos fluxos comunicacionais internos às organizações e de sua importância para a implementação das mudanças, por meio do compartilhamento de uma visão de futuro. No quarto capítulo são descritos os aspectos metodológicos que delinearão a realização desta pesquisa, com o detalhamento acerca da abordagem do objeto de estudo, anotação da população e amostra estudada, a elaboração, teste e aplicação dos instrumentos de pesquisa, as técnicas utilizadas para a análise dos dados, bem como as limitações deste estudo. No quinto capítulo são discutidas as características da universidade pública estudada, são descritas as ferramentas de comunicação interna da instituição, o perfil sociodemográfico dos respondentes à pesquisa, suas perspectivas acerca dos meios de comunicação e dos fluxos comunicacionais correntes e, por fim, um conjunto de propostas de ações de melhoria para a comunicação interna na universidade estudada. No sexto capítulo são tecidas as considerações finais e são registradas algumas indagações pendentes de resposta,

objeto para futuras pesquisas na área da comunicação nas universidades públicas.

2 A ATUAL CONJUNTURA DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

As universidades públicas, em sua maioria, são instituições federais de ensino superior – IFES, criadas por lei como autarquias e mantidas pela União, mas há aquelas que são mantidas por governos estaduais ou mesmo, municipais, em menor número. Apesar de o Artigo 207 da Constituição Federal de 1988 haver estabelecido que “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial” (BRASIL, 1988 p. 138), essas são estritamente vinculadas ao Ministério da Educação e inseridas no sistema normativo próprio da burocracia do serviço público federal (SALES, 2005).

O bem público oferecido pelas universidades – produção do conhecimento e formação profissional – é indispensável para qualquer país que almeje ser competitivo no mundo globalizado (CATANI, 1999). Aos gestores das universidades públicas cabe o desafio de conciliar a gestão de suas estruturas internas, altamente complexas, com a implementação das políticas educacionais formuladas pelos governos, que seguem a tendência mundial de combinar ciência, tecnologia e capital (MINTZBERG, 2009; SLEUTJES; OLIVEIRA, 2013).

O aumento dos conhecimentos técnico-científicos, a internacionalização do capital produtivo e a exigência da qualificação profissional conduzem as políticas estatais relativas ao ensino superior a novos padrões de gestão e financiamento (CATANI, 1999). Contudo, entre as instituições públicas brasileiras as universidades são as mais "recalcitrantes, as mais impermeáveis e as mais retardatárias às mudanças" (VIEIRA; VIEIRA, 2004, p. 181). Para esses autores, as universidades públicas se caracterizam por serem estruturas extremamente burocráticas, seja na área administrativa seja na área acadêmica. Para Catani (1999), as intervenções estatais operam por meio de políticas

reformistas paradoxais: comportam a ideia de flexibilização e ao mesmo tempo de centralização. Entre os *designs* de organizações estabelecidos por Mintzberg (2009), as universidades configuram as chamadas burocracias profissionais, modelo que enfatiza o poder do conhecimento especializado (*expertise*) dos indivíduos.

Nessa visão, os departamentos didáticos podem ser compreendidos como agrupamentos funcionais de especialistas – os professores – em uma determinada área do conhecimento e com foco no atendimento à demanda dos clientes – ensino, pesquisa ou extensão. Tão elaborada quanto esse núcleo operacional, natureza da organização, é a assessoria de apoio – profissionais dedicados a atividades que podem ser padronizadas e formalizadas, como é o caso das bibliotecas, setor financeiro, gráfica, entre outros.

De acordo com Mintzberg (2009, p. 221), comumente convivem duas estruturas hierárquicas nas universidades: “uma democrática e de baixo para cima, para os profissionais e uma segunda burocrática e mecanizada, de cima para baixo, para a assessoria de apoio”. Na primeira, além de controlar seu próprio trabalho, os profissionais também procuram o controle coletivo de quaisquer decisões que os afetam, como os processos de admissão e promoção. Na assessoria de apoio, geralmente em número maior que a assessoria profissional, não há democracia.

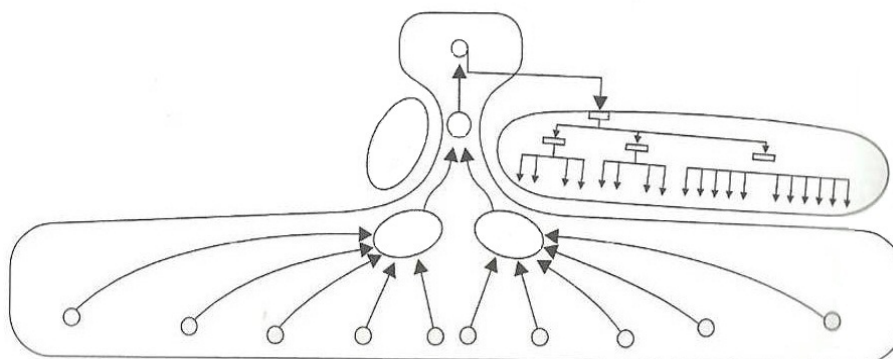


Figura 1 Hierarquias paralelas na Burocracia profissional
Fonte: Mintzberg (2009)

No topo da hierarquia, mas com poderes concedidos, estão os administradores profissionais, os reitores. Esses administradores trabalham nos limites da organização, lidando com os distúrbios na estrutura interna e com a manutenção financeira/apoio político no âmbito externo. As estratégias se desenvolvem por meio das iniciativas individuais – projetos empreendedores – e da habilidade dos profissionais em convencer os pares de sua aceitação – seja um novo curso de graduação seja a aquisição de um equipamento (MINTZBERG, 2009).

Sleutjes e Oliveira (2013) relatam a existência de um sistema eminentemente político no seio das universidades, resistente a qualquer mudança, para que prevaleça o *status quo* vigente. Como outras organizações, as universidades dependem da política para a criação de ordem e de direção entre as pessoas com interesses potencialmente diversos e conflitantes. Para Morgan (1996), sob determinada perspectiva, as organizações seriam compostas por coalizões e a construção de uma coalizão seria uma importante dimensão de quase toda a vida organizacional, uma política de consenso.

O jogo político também poderia ser visto nas relações horizontais, especialmente quando os sistemas de recompensas, bem como o *status* geral, a visibilidade e o sentimento de sucesso estão ligados ao desempenho de determinado indivíduo ou grupo. As organizações seriam sítios políticos de construção de significados, por vezes conflitantes (MCCLELLAN, 2011). O conflito aparece sempre que os interesses colidem. Há conflitos que são óbvios e explícitos, mas há outros que permanecerão sob a superfície dos fatos do dia a dia. Muitos conflitos ficam estereotipados, configurando atitudes, valores, crenças, rituais e outros aspectos da cultura organizacional. Nas universidades públicas, essa realidade coopera para a sobrevivência de um modelo de gestão que prejudica clandestinamente as iniciativas de modernização administrativa, de coesão entre estrutura e estratégia e da aplicação uniforme de tecnologias (MORGAN, 1996; SLEUTJES; OLIVEIRA, 2013).

Os déficits operacionais se fazem sentir, naturalmente, no grau de eficiência do sistema e na eficácia dos procedimentos, além de alimentar disfunções de poder sempre que se superpõem atribuições e mesmo pela grande carga de subjetividades provocadas pela razão multívoca dos interesses em jogo (VIEIRA; VIEIRA, 2004, p. 189).

A ineficiência na transmissão dos fluxos de demandas da área de apoio e a ineficácia nas tomadas de decisão não podem comprometer o desempenho de uma universidade. Assim como as demais organizações, as universidades públicas possuem uma missão a ser atendida, objetivos, metas e estratégias de ação. Seu desempenho está condicionado à sua estrutura, à capacidade de seu arranjo burocrático de implementar as políticas públicas voltadas ao ensino superior, ao desenvolvimento de pesquisa científica e tecnológica e à atuação direta na sociedade com as atividades de extensão (KUNSCH, 1992; VIEIRA; VIEIRA, 2004).

Há um verdadeiro processo de privatização do ensino superior, uma vez que as instituições privadas representam 88% das instituições de ensino superior no país (INEP, 2013), situação facilitada pela concessão de bolsas, isenção de impostos e pelo financiamento estudantil promovido por governos municipais, estaduais e pela União. Na condição de instituições privadas, que seguem os moldes do mercado, são ofertados os cursos que possuem maior atratividade e consequente lucratividade e em regiões onde há clientela, não possuindo necessariamente foco em áreas prioritárias ou estratégicas para o desenvolvimento do país.

Em contrapartida, o Governo Federal buscou atender à demanda da sociedade por uma educação superior pública e gratuita por meio do Reuni – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, que obteve ampla adesão pelas universidades. Instituído pelo Decreto Presidencial 6.096, de 24 de abril de 2007, o programa teve como principal objetivo a ampliação do acesso e a permanência dos estudantes na educação superior, o que implicou no maior aporte de recursos financeiros e de pessoal, necessários à expansão da estrutura física, acadêmica e pedagógica das IFES. Uma das estratégias do programa era a vinculação do desembolso de recursos adicionais ao cumprimento de metas pelas instituições, o que estabeleceu uma iniciativa de gestão orientada por resultados no âmbito das universidades (BRASIL, 2007).

O aumento do número de cursos oferecidos pelas universidades públicas, inclusive no período noturno, e a criação de uma rede federal de educação profissional e tecnológica, com a transformação dos centros de ensino e escolas técnicas em institutos federais, mediante a Lei nº 11.892/2008, aumentaram as oportunidades de ingresso de estudantes no ensino superior e mais, ampliaram as vagas para trabalhadores nas carreiras docente e técnico administrativa.

A demanda pela capacitação profissional e pelo desenvolvimento das habilidades necessárias aos novos servidores para a execução de seus trabalhos, a necessidade de dimensionamento desse pessoal, os desdobramentos da consequente rotatividade nos cargos e as alterações na cultura organizacional, com a proeminência de novos valores e comportamentos, incrementaram sobremaneira as atividades de gestão de pessoas nas IFES, considerando-se que são as pessoas que promovem as mudanças.

Em uma organização complexa como uma universidade, em que grande parte do poder encontra-se na base da burocracia profissional, é indispensável o estabelecimento de uma visão compartilhada – missão, objetivos, valores, princípios, como substituta de regras e controles hierárquicos (SALES, 2005). Wahrlich (2012) destacou que a burocracia nas instituições inclina-se a assumir uma feição de sistema mais aberto, em que se enquadram no macroambiente e se articulam de forma a voltar-se para a prestação de serviços e menos preocupadas com as questões de controle. Vieira e Vieira (2004, p. 194) falam de modelos administrativos “que contemplem uma visão acadêmica estratégica”, ou seja, que promovam uma interação entre os diferentes segmentos hierárquicos, uma configuração na qual há coordenação horizontal e uma transmissão eficiente dos fluxos de demandas.

Como o conhecimento e a informação sempre determinaram a mudança de eras, a comunicação e o diálogo entre os membros da comunidade acadêmica são indispensáveis para o adimplemento de propostas de mudança, explícitas na atual conjuntura social e política brasileira, haja vista a expansão do ensino superior e as iniciativas de enfrentamento de sua privatização. A intensidade e a direção desses fluxos comunicacionais no interior das universidades determinarão a sinergia necessária para a ocorrência de quaisquer mudanças, devendo ser reconhecidas as demandas internas e a realidade vivenciada por esses atores. Por isso a comunicação é elemento estratégico: é necessária a

criação de um sentido para a mudança. Ao melhorar-se a capacidade das pessoas em discutirem acerca dos processos e das práticas de trabalho, da realidade organizacional experimentada e a desejada, irá criar-se e manter uma abertura discursiva, indispensável para que se envolvam nos assuntos organizacionais (MCCLELLAN, 2011).

3 A COMUNICAÇÃO EM FOCO

Para reconhecer-se a força da comunicação interna na edificação e manutenção de uma universidade é indispensável particularizar-se as diferenças entre comunicação e informação, descrever-se os elementos que compõem o processo comunicacional, definir-se o que são as redes e os fluxos de comunicação, singularizar-se a importância do planejamento para a eficácia da comunicação interna, além de descrever os aspectos comunicacionais relativos à cultura e expor-se as barreiras comumente experimentadas nas tentativas de comunicação interpessoal.

3.1 Os conceitos de comunicação e informação

Sob o guarda-chuva do termo comunicação podem estar inseridas todas as atitudes e comportamentos humanos e não humanos. Em sentido amplo, comunicar é relacionar seres vivos conscientes, tornar comuns informações, experiências e sensações entre esses seres. Sousa (2003, p. 21) afirma que seria impossível ao homem não se comunicar, uma vez que "o mundo é cheio de significados e só é inteligível e compreensível porque lhe atribuímos significados e o interpretamos". O termo comunicação provém do latim *communicare*, que significa "tornar comum", "repartir", "partilhar". Na busca por significados para o termo comunicar, podemos encontrar que são sinônimos: fazer saber, participar, ligar, unir, transmitir, ter relações (SERRA, 2007).

O próprio conhecimento nasceria da curiosidade humana em conhecer-se a si mesmo, conhecer "o outro" e o ambiente que o cerca. Essa troca de informações, característica de um processo social, vem se aperfeiçoando concomitante à evolução humana, de forma ininterrupta e não linear (MORAIS, 2009). Sousa (2003) afirma que a comunicação é o elemento indispensável para

a coesão social, permitindo a reprodução e a recriação da própria sociedade. Esse compartilhamento ocorre por meio da socialização, processo de enculturação em que o sistema de valores, de normas e de comportamentos de uma determinada sociedade é aprendido e interiorizado por um indivíduo.

Para Moraes (2009), em consonância com Thayer (1979) e Torquato (1986), a comunicação é o meio de transporte que permite a transferência de informações entre duas pessoas, o intercâmbio de pensamentos e opiniões através da fala, da escrita ou por meio de símbolos. Presente em todas as formas de interação social, a comunicação está ligada a poder, consentimento, cooperação, imitação, liderança e solidariedade (KATZ; KAHN, 1978).

Para Thayer (1979, p. 46), as informações "constituem o material bruto para o pensamento, a tomada de decisões, a solução de problemas, o desenvolvimento de atitudes, o aprendizado e todas as atividades especificadamente humanas". O autor afirma que as informações compõem unidades funcionais para "cujo processamento nossos cérebros estão inimitavelmente equipados e programados". Segundo Torquato (1986), a informação possibilita o aumento de conhecimento de quem a recebe, enquanto que a comunicação influencia comportamentos, o que permite dizer que a comunicação pode ser compreendida como um processo e a informação o produto desse processo.

Segundo Papa, Daniels e Spiker (2008), o termo informação inclui qualquer tipo de padrão que uma pessoa pode observar ou sentir em um ambiente. A comunicação se efetiva quando é possível atribuir-se um significado às informações percebidas.

The basic raw material of communication is verbal and nonverbal information. When two or more humans beings engage in verbal or nonverbal transaction, they are involved in generating, perceiving and interpreting such information. To the extent that shared meaning or a common

interpretation among them results from this process, communication has occurred (PAPA; DANIELS; SPIKER, 2008).

Serra (2007) e Sousa (2003) citam a Teoria Matemática da Comunicação, criada no pós-guerra pelos americanos Claude Shannon e Warren Weaver, para explicarem as características da entropia e da redundância da informação. Em uma situação de incerteza, de entropia, de desordem, maior será a informação contida em uma mensagem. De outro modo, quanto mais previsível a mensagem, menor será a informação transmitida. Por isso, a informação é quantificável e lógica - nível de incerteza ou entropia máximo (1) ou nulo (0). A redundância está presente em uma mensagem como forma de assegurar sua compreensão – nem todos os símbolos, palavras, sons precisam ser transmitidos para que haja a transmissão da informação, mas esses atuam em complementação à mensagem, facilitando seu entendimento.

3.2 O processo de comunicação

A comunicação pode ser compreendida sob dois aspectos: como processo, em que dois comunicadores, utilizando de um canal, trocam mensagens codificadas em um determinado contexto, produzindo efeitos; ou como atividade social, quando pessoas respondem à realidade cotidiana, criando e trocando significados, sob uma determinada cultura. Ambas as asserções são complementares, sendo a comunicação um elemento necessário para a integração e entendimento das comunidades e, por extensão, das sociedades (BOWDITCH; BUONO, 1992; SOUSA, 2003).

Segundo Bowwitch e Buono (1992), há quatro elementos indissociáveis do processo comunicacional: um emissor, uma mensagem, um receptor e uma interpretação da mensagem. Essa visão de comunicação difere a transmissão da

informação e a compreensão do significado dessa informação. O foco da primeira seriam os aspectos mecânicos associados à exatidão da informação, à garantia de que a mensagem chegue aos seus receptores sem ruídos ou distorções. A segunda, relacionada aos significados da informação, entende a comunicação como um fenômeno complexo, em que a recepção perfeita da mensagem não garante necessariamente que irá ser compreendida.

Ao analisar a natureza do processo comunicacional, Thayer (1979) refuta os modelos de comunicação tradicionais baseados no estímulo-resposta. O autor os considera inadequados por várias razões: a interpretação da mensagem pertence ao destinatário, que é ativo nesse processo, e não ao emissor; a mensagem transmitida encontra no destinatário uma complexa cadeia de valores, crenças, preferências, interações, entre outros, que possibilitam ou não uma recepção ativa da mensagem; além de que a relação de influência entre o emissor e o destinatário altera a maneira como a mensagem é compreendida.

Marchiori (2008, p. 217) está alinhada a Thayer quando enfatiza que o entendimento “de uma mensagem só é possível quando o público que a recebe reage com determinado comportamento”, isto é, “com atitude”. Essa atitude constitui uma comunicação do receptor, sinalizando que compreendeu a mensagem.

Ao contrário do que se pensa a comunicação não é algo que uma pessoa faz para a outra, e sim um processo em curso contínuo, dentro de cada um de nós, que nos permite dispensar as perturbadoras dicotomias de comunicação verbal e não verbal, intencional e não intencional, consciente e inconsciente. (...) A comunicação também ocorre quando B leva em consideração a ausência de A, ou quando A deixa de dizer alguma coisa (ou a coisa certa), quando B a espera (THAYER, 1979, p. 44).

Katz e Kahn (1978) esclarecem que a comunicação deve ser compreendida no âmbito do sistema social em que ocorre e à função que

desempenha nesse sistema. O reconhecimento dos processos comunicacionais como processos sociais implica "uma seleção de canais e de atos comunicativos – uma ordem para evitar alguns e utilizar outros" (KATZ; KAHN, 1978, p. 259). Podemos, em um processo comunicacional ter uma difusão de informações que, sem padronização, sem precisão e sem uma ordem produz apenas ruídos no sistema.

Thayer (1979) alega que os fatos por si só são isentos de significação. As pessoas são quem criam e atribuem significados aos fatos. Ao emissor, que comunica um fato, cabe-lhe a geração da informação; a compreensão da informação que conduz à interpretação do fato pertence ao receptor. Quanto à mensagem, ainda que seja recebida em sua totalidade pelo destinatário, pode ainda receber um entendimento diferente daquele desejado pelo emissor. Na melhor das hipóteses, podem ser bastante próximos, devido à intersubjetividade dos interlocutores.

Acerca da intersubjetividade, Serra (2007) comenta a afirmação de Niklas Luhmann¹, para quem não haveria vida nem relações humanas caso não houvesse comunicação, um mínimo de compreensão mútua. Dessa proposição decorrem considerações que tornam a comunicação uma experiência paradoxal em sociedade. Uma mensagem pertencente ao "eu", ou seja, pessoal torna-se comum entre os comunicadores sem a garantia de que retornará a ser pessoal, compreendida por seus destinatários. Não há garantia que o sentido atribuído à mensagem pela pessoa que comunica opere singularmente na recepção da mensagem pelo destinatário.

Considerando a realidade como um processo socialmente construído, Marchiori (2008) distinguiu a comunicação tácita da comunicação estratégica: a primeira está relacionada ao compartilhamento de fatos já ocorridos, possui natureza informativa e é típica das organizações; a segunda é geradora de fatos,

¹ LUHMANN, N. A **improbabilidade da comunicação**. Lisboa: Vega, 1992. p. 39.

possibilita às pessoas a cocriação de contextos e a participação na edificação de uma nova realidade.

Dada a multiplicidade de fenômenos que podem ser recebidos como comunicação, os estudos acerca da comunicação situam-se nos campos das ciências humanas e sociais, não sendo, contudo, exclusividades dessas áreas, uma vez que recebeu contribuições de outras ciências, como a física, a matemática, a linguística, a antropologia, a psicossociologia da percepção, a perspectiva crítica, dentre outros, o que tornou as ciências da comunicação comprovadamente multidisciplinares.

Não houve necessidade neste estudo de fazer-se conhecer a causalidade ontológica do fenômeno comunicacional, própria da filosofia positivista e, sim, de investigar-se a realidade como resultado parcial das atividades dos indivíduos, mas ainda no polo positivista. Considerou-se a complexidade inerente a uma instituição universitária cuja finalidade é a entrega de um bem público – a formação superior, para analisar-se um dos elementos centrais de sua estrutura – a comunicação, a partir das perspectivas de seus servidores.

3.3 A comunicação e as organizações

Segundo Cruz (2010), a comunicação encontra-se presente em todas as formas de cooperação e relação social dos indivíduos, inclusive no âmbito das organizações, reconhecidos espaços de comunicação. Thayer (1979) afirma que uma organização, de qualquer espécie, é estruturada a partir da definição de seu fluxo de informações, pois é a partir do estabelecimento das relações estratégicas entre as partes funcionais que a organização ganha existência. Como função indispensável, a comunicação permite à organização crescer, adaptar-se, relacionar-se com o meio ambiente, com os demais organismos e com suas próprias partes, por meio de seus processos internos.

A concepção da organização como organismo vivo e integrante de um macrossistema decorre do enfoque sistêmico de Bertalanffy, autor presente nos estudos de Katz e Kahn (1978). Para esses autores, "a comunicação (...) é a própria essência de um sistema social ou uma organização" (*ibidem*, p.257). Trata-se da concepção das organizações como sistemas abertos, que utilizam as energias do meio ambiente, processam em seu interior e exportam essas energias para o ambiente externo, satisfazendo necessidades e desejos e perpetuando a vida das organizações. Nenhuma organização seria autossuficiente, pois necessita de suprimentos renovados de energia somente possíveis por meio da comunicação interna e externa.

Na visão de Morais (2009, p. 40), as organizações possuem um "padrão repetitivo de transmissão de informação entre os grupos, em que podem existir redes sobrepostas, formais ou não, em que cada uma delas fornece uma espécie distinta de função à organização". No interior das organizações, as pessoas desenvolvem seus papéis por meio da comunicação, que atua como ativadora das ações humanas. No entanto, Katz e Kahn (1978, p. 258) advertem que essa visão é uma "supersimplificação rudimentar", pois não basta aumentar o número e a frequência da informação (considerando-se a informação como matéria prima) para que a organização consiga melhores resultados. Isso porque a ênfase em comunicação pode não considerar as necessidades específicas dos indivíduos ou não considerar o ambiente organizacional como um sistema social, de sujeitos interlocutores.

Thayer (1979, p. 36) afirma que "do ponto de vista da comunicação, as pessoas e os aspectos do mundo com os quais elas lidam (ou lidarão) determinam-se conjuntamente". Segundo o autor, importa a informação bruta, sua compreensão e processamento, a capacidade de produção baseada nesse processamento. Katz e Kahn (1978) assinalam que as organizações possuem seus próprios sistemas de codificação, estabelecendo-se que a posição ocupada

pelo indivíduo em sua estrutura funcional determinará sua percepção e interpretação da informação. Desse modo, a eficácia na transmissão da informação entre os subsistemas da organização dependerá de condições estruturais adequadas para que não ocorram ruídos.

Morgan (1996), ao utilizar de metáforas para analisar as organizações, sugeriu que estas "são sistemas de informações. São sistemas de comunicações. E são sistemas de tomada de decisões. Portanto não é um exagero considerá-las como cérebros processadores de informações!". Todos os elementos são informados e informam constantemente, de forma a atingir os objetivos propostos e garantir a sobrevivência da organização. A comunicação organizacional "é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo" (KUNSCH, 2003, p. 69).

O termo comunicação organizacional aplica-se a qualquer tipo de organização, seja pública ou privada, qualquer agrupamento de indivíduos que trabalha coletivamente em prol de objetivos específicos. Para Bordean (2010) e Torquato (1992), a comunicação organizacional é imprescindível para a adesão dos indivíduos à missão e aos valores da organização, de forma a homogeneizar as ideias e gerar comprometimento.

Como técnica, a comunicação direciona naturalmente seus estudos para a procura de mensagens adequadas, corretas, oportunas, claras, concisas, precisas, que possam ser assimiladas sem ruídos pelos participantes organizacionais. Para atingir tal meta, a comunicação procurará ajustar seu discurso, estudando as habilidades e disposições das fontes e receptores, a natureza técnica dos canais, a complexidade e/ou simplicidade dos conteúdos, a oportunidade e regularidade dos fluxos, o tamanho dos grupos (TORQUATO, 1986, p. 16-17).

Thayer (1979) estabelece quatro níveis de análise dos processos relacionados à comunicação. Em um primeiro nível, intrapessoal, a análise recai sobre o estudo do comportamento do indivíduo, o modo como ele processa as informações que recebe, como reage internamente ao processo de comunicação. A análise da comunicação interpessoal considera as relações entre os indivíduos no processo comunicacional, como se influenciam mutuamente; no plano organizacional, o estudo recai sobre a atuação das redes de informação nos indivíduos e que reflete na forma como a organização se comunica com o ambiente; no plano tecnológico, analisa-se a tecnologia da informação, os modelos de geração, armazenamento, processamento e exibição de dados.

O mesmo autor descreve os esforços da organização formal para estruturar a transmissão de informações em todo o sistema, abrangendo “desde as partes que operam e as que tomam as decisões na organização, e entre esta e seus vários setores” (THAYER, 1979, p. 132). Trata-se de uma rede de fluxos de informação – um sistema de informação – que percorre todo o organismo da entidade e contribui para as diversas tomadas de decisão, sejam relativas ao ambiente interno ou externo.

Thayer (1979) ainda distingue a comunicação consumatória da comunicação instrumental. A comunicação consumatória é aquela que não traz qualquer consequência para os interlocutores além de seu próprio consumo, ou seja, qualquer informação que não é produzida com a finalidade de alterar um comportamento ou alcançar um objetivo. Essa intencionalidade é própria da comunicação instrumental.

Para Torquato (1986, p. 34), ambas possuem uma finalidade comum: "obter certa dose de consenso sobre um sistema de valores". A comunicação organizacional atua no reforço dos padrões culturais básicos da instituição, em um processo de geração de consenso semelhante ao que Thayer (1979) chamou de função integrativa, a busca pelo equilíbrio interno e externo do indivíduo no

ambiente organizacional. Torquato (1986) detalha que os indivíduos necessitam de meios adequados para se identificarem e se relacionarem mutuamente, ao mesmo tempo em que o comportamento organizacional se ajusta ao comportamento global da sociedade, de modo a reduzir o conflito dos sistemas.

A comunicação organizacional, segundo Torquato (1986), está abrigada em duas categorias: a comunicação que se processa no interior da organização, que contribui para a edificação de uma consciência coletiva entre os indivíduos que nela trabalham; e a comunicação com o meio externo, as mensagens enviadas e recebidas de indivíduos externos e de outras organizações.

As transformações sociais, políticas e econômicas constantes da sociedade contemporânea imprimem às organizações a necessidade de planejamento e gestão estratégica da comunicação organizacional (KUNSCH, 2003). Segundo Marchiori (2006), as práticas comunicacionais da organização tornam-se estratégicas se forem capazes de provocar uma mudança, gerar novos comportamentos, exceder a tarefa de apenas informar os fatos da organização. A comunicação estratégica é a comunicação “geradora de fatos, criadora de contextos” (MARCHIORI, 2010, p. 151), aquela que estabelece um diálogo e a comunhão de ideias (KUNSCH, 2003).

3.4 Comunicação interna: ação planejada

Segundo Torquato (1986), a comunicação se processa de duas formas no interior das organizações: pessoal, relacionada às ações comunicativas dos indivíduos entre si, e estrutural, relacionada às exigências da estrutura funcional. Ambas se interferem e podem mesmo coincidir no comportamento diário dos indivíduos, durante o desempenho de seus papéis intraorganizacionais. A conversa de duas pessoas de posições hierárquicas diferentes pode configurar

simplesmente uma comunicação interpessoal, mas seus papéis na organização podem influenciar substancialmente o modo como ocorre esse diálogo.

Thayer (1979) descreveu essa situação ao afirmar que as organizações e seus departamentos não se comunicam; apenas as pessoas se comunicam. No interior das organizações todos os subsistemas, assim compreendidos os diversos departamentos e setores, somente existem e se mantêm graças ao sistema de comunicação que o estrutura: as relações entre as pessoas, os objetivos estabelecidos e as regras vigentes. A comunicação interna não pode ser compreendida somente por comunicação administrativa. Por esse motivo, seriam determinantes para a eficácia de qualquer organização conhecer-se quem adquire ou transmite que tipo de informações; de quem ou para quem; quando; e com que consequências.

Ao estudar os processos de comunicação em diferentes organizações, Marchiori (2010) infere que a comunicação interna fundamenta-se na manutenção de uma rotina que mantenha as pessoas informadas, em uma sinergia que coadune “com o objetivo de cumprir as funções organizacionais, administrativas, políticas e humanas” (MARCHIORI, 2010, p. 155). Segundo Torquato (1986), o objetivo da comunicação interna é informar, persuadir, envolver o público interno, ou dito de outro modo,

(...) contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos (TORQUATO, 2002, p. 54-55).

Dessa forma, Morais (2009) assevera que a comunicação interna deve ser considerada para o estabelecimento do planejamento estratégico de todas as organizações, não importando sua natureza. Importa para a edificação e consecução dos objetivos organizacionais, nos dizeres de Katz e Kahn (1978,

p. 259), a sistematização da comunicação a fim de “reduzir a comunicação difusa e aleatória a canais apropriados”. Esses autores sugerem uma seleção apropriada de canais e de atos comunicativos pela organização, incentivos para o uso de determinados canais, padronização e precisão no conteúdo das mensagens. Para McClellan (2011), somente com a instituição de novos discursos é que são promovidas as mudanças no interior das organizações.

Ao se entender a comunicação como um processo simbólico, que exige o reforço ou a modificação da percepção dos indivíduos em relação à organização, Torquato (1986, p. 32) sugere a combinação das mensagens contendo informação e conhecimento técnico com mensagens relacionadas a atitudes, valores e normas, constituindo “um composto comunicacional que possa ser consumido naturalmente”. O autor sugere que as mensagens veiculadas pela estrutura formal da organização devam conter assuntos diversificados, abrangendo temas institucionais, motivacionais, educativos, associativos, relacionados a gênero, entretenimento e educação (TORQUATO, 2002).

A comunicação interna seria responsável pelo comprometimento dos indivíduos com os objetivos da organização e com suas estratégias de implementação de mudanças (WHITE et al., 2010) ou mesmo, teria papel central na motivação dos indivíduos nas atividades de criação e inovação (LINKE; ZERFASS, 2011). Weiler (2010) cita a necessidade da fluidez da comunicação e da harmonia dos relacionamentos internos para que os objetivos organizacionais sejam definitivamente assumidos pelos indivíduos. Para isso, Guedes (2006) afirma ser necessário o conhecimento do cenário específico da organização, o comportamento das pessoas, a descrição do contexto organizacional que influencia o entendimento das mensagens, e isso somente seria possível com base no diálogo com as pessoas.

A partir do momento em que a comunicação estiver institucionalizada, ou seja, válida como um processo efetivo de construção, desenvolvimento de relacionamentos facilitadores da criação de uma realidade que tenha sentido para as pessoas participantes daquele ambiente, entendemos que teremos as redes de relacionamento, e o diálogo e a construção de sentido estarão, naturalmente, ocorrendo no interior da organização, que, certamente, refletirá na perspectiva da identidade dessa organização com seus diferentes *stakeholders* ((MARCHIORI, 2010, p. 156).

No entendimento de Cruz (2010), somente a adoção de práticas de interação e de diálogo, o estabelecimento de espaços de interlocução e reflexão, que promoverão o desenvolvimento de um sentimento de pertencimento a uma organização por seus colaboradores internos. São as práticas comunicacionais entre as pessoas que promovem a efetiva existência de uma organização, de uma associação pautada na compreensão mútua dos objetivos.

Desse modo, a comunicação interna deve identificar as particularidades das pessoas, conhecer seu histórico, considerar as opiniões e o contexto social em que operam suas ações, de modo a configurar-se estratégica, fornecedora de *feedback*. Os intercâmbios comunicativos comportam indicadores subjetivos da motivação das pessoas, do atendimento às suas expectativas, da internalização dos valores e do comprometimento com os objetivos da organização. A gestão da comunicação interna é indispensável para a implementação de quaisquer ações estratégicas em uma organização.

3.5 Redes e fluxos de comunicação interna

As práticas comunicacionais correntes no âmbito das organizações são fenômenos complexos, não podendo ser compreendidas à luz das relações setoriais declaradas nos organogramas. Thayer (1979, p. 132) explica que a verdadeira estrutura da organização se caracteriza por seus fluxos de

informação-decisão internos e pelos canais e redes que descrevem sua comunicação com o meio externo. O sistema de comunicação organizacional se estabelece por meio de duas redes: a rede formal e a rede informal.

A rede formal de comunicação suporta a transmissão das informações legitimadas pela burocracia organizacional, ou seja, está relacionada à estrutura formal da organização, possuindo canais e meios de comunicação reconhecidos pelos indivíduos (BORDEAN, 2010; TORQUATO, 1986). Esses canais de informação que transportam informes, relatórios, ordens, comunicados, entre outros, estão relacionados à comunicação administrativa, que advém de normas que regem o comportamento dos indivíduos na organização, comunicam ou reforçam os objetivos e as estratégias e compartilham as responsabilidades intraorganizacionais. Incluem-se nessa rede os contatos informais entre os superiores hierárquicos e seus liderados (KUNSCH, 2003; TORQUATO, 1986).

As manifestações espontâneas e as livres expressões dos indivíduos não controladas pela administração, atuam na chamada rede informal, que suplementa a comunicação formal. Para Kunsch (2003) e Torquato (1986), a rede informal não é estruturada, nem planejada, emerge das relações sociais dos indivíduos no interior das organizações, possuindo importante participação na formação de lideranças e na influência sobre o comportamento dos indivíduos, cujos objetivos pessoais podem não ser coincidentes com os objetivos da organização.

Segundo esses autores, por ignorar os canais formais de comunicação organizacional ou suas regras, a rede informal caracteriza-se pela velocidade com que propaga as informações, verídicas ou não. "Essas redes absorvem grandes quantidades de mensagens ambientais (principalmente em momentos de crise), constituindo verdadeiros focos de tensão e alterando os comportamentos normativos" (TORQUATO, 1986, p. 33).

Ao desvendar a origem dos rumores e boatos, elementos próprios da comunicação informal, Orta (2012) destaca que estes ganham mais importância e influência quanto menores a quantidade e a qualidade da comunicação formal. Para Kunsch (2003), a comunicação informal deve ser canalizada para seu lado construtivo, aproveitando-se de sua velocidade de propagação para a redução das inquietudes ambientais, sendo mesmo, um elemento a ser considerado para uma gestão mais participativa nas organizações.

Em muitas organizações, segundo Papa, Daniels e Spiker (2008), a comunicação formal está explicitada em uma documentação chamada política de comunicação. Em alguns casos, essa política é explicada por meio da simbologia dos organogramas. Contudo, em outras organizações, a política de comunicação não está formalizada, encontra-se implícita nas relações intraorganizacionais, sendo reconhecida pela maioria dos indivíduos.

O conceito de hierarquia da comunicação formal comumente está enraizado na rotina organizacional, estabelecendo determinados padrões para os fluxos de comunicação: descendente (ou *top down*), ascendente (ou vertical), e horizontal (lateral) (BORDEAN, 2010; KATZ; KAHN, 1978; THAYER, 1979; TORQUATO, 1986).

O fluxo de comunicação descendente refere-se à transmissão de informações pelos superiores hierárquicos para a base, compreendendo os objetivos, as políticas, as normas e os procedimentos da organização. Katz e Kahn (1978) enumeram cinco elementos presentes na comunicação descendente: as instruções relativas às tarefas e ao cargo; a fundamentação lógica acerca da tarefa e do cargo com as demais tarefas e cargos; explicações acerca dos procedimentos e das práticas organizacionais; *feedback* ao indivíduo acerca de seu desempenho; doutrinação acerca das metas organizacionais, de caráter ideológico.

De acordo com os autores, nem todas essas premissas da comunicação descendente são observadas na maioria das organizações, uma vez que há negligência de informações acerca da interdependência dos cargos e tarefas e sua relação com os objetivos setoriais e globais, a rotina de *feedback* é inexistente ou falha em muitas organizações, e a comunicação acerca dos procedimentos não implica na comunicação dos direitos e deveres do indivíduo ocupante daquele cargo.

Há uma diversidade de canais (veículos) e meios de comunicação formal à disposição das organizações e relacionadas ao fluxo descendente, como os memorandos, boletins, panfletos, jornais e revistas, fotografias, diagramas, mapas, cartazes, filmes, placas, faixas, correio eletrônico, *intranets*, portais na *internet*, perfis em redes sociais, filmes, canais de televisão, emissoras de rádio, entre outros. Para Orta (2012, p. 114), ainda que haja recursos telemáticos como as *intranets* (redes de computadores internas) e a *internet*, “hay que ser conscientes que los viejos formatos siguen funcionando, y que vías como la comunicación cara a cara aun son irremplazables.”

A comunicação oral, segundo Torquato (1986), é a mais indicada para a comunicação descendente, por possibilitar um *feedback* máximo e imediato, uma vez que os interlocutores podem discutir e trocar ideias, participar ativamente no estabelecimento de compromissos e dividir responsabilidades na resolução de problemas. Bordean (2010) alerta que a utilização somente dos canais formais para a comunicação descendente pode afastar os superiores hierárquicos da realidade da organização, pela ausência de *feedback*.

A comunicação escrita reconhecidamente é vantajosa por possibilitar a propagação de uma mensagem para vários destinatários simultaneamente, dinamizando o fluxo de informações. No entanto, Papa, Daniels e Spiker (2008) ressaltam que os avanços na área da tecnologia da informação provocaram uma exagerada produção e propagação de informações relacionadas ao trabalho –

mensagens eletrônicas, circulares, *newsletters*, relatórios técnicos e uma infinidade de impressos de proveito duvidoso.

A comunicação ascendente apresenta fluxo inverso à comunicação descendente e comporta as opiniões, atitudes e ações dos indivíduos acerca do desempenho organizacional. Esse fluxo permite aos níveis hierárquicos superiores a verificação da eficácia de sua política, de forma a estabelecer o controle sobre o cumprimento dos objetivos e definir os parâmetros para as futuras mensagens a serem transmitidas (PAPA; DANIELS; SPIKER, 2008; TORQUATO, 1986). A intensidade da comunicação ascendente dependerá, segundo Kunsch (2003), da política de comunicação, implícita ou não, da direção da organização.

Na visão de Katz e Kahn (1978, p. 280), a comunicação ascendente engloba o que a pessoa diz “sobre si mesma, seu desempenho e seus problemas, sobre outros e seus problemas, sobre as práticas e diretrizes organizacionais e sobre e como o que precisa ser feito”. Em algumas situações, o indivíduo pode conversar com seus superiores, aproveitar as reuniões de trabalho para expor suas demandas, contatar profissionais da área de Recursos Humanos da organização ou ainda utilizar de canais específicos para sua ação comunicacional, como as caixas de sugestões, cartas, correio eletrônico, ou por meio das ouvidorias.

As ouvidorias, utilizando de autonomia e independência, são agentes mediadores nas relações entre o público e as organizações às quais estão vinculadas, de forma a garantir os interesses legítimos dos indivíduos. Suas atividades estão associadas a uma dimensão política, uma vez que o direito à informação não é limitado pelo vínculo do interessado com a organização (salvo aquelas de cunho sigiloso); social, por ampliar a compreensão acerca dos direitos e deveres; e econômica, pela contribuição à eficiência organizacional com base na melhoria dos processos (CRUZ, 2010).

Katz e Kahn (1978) alegam que os papéis organizacionais desempenhados pelos indivíduos dificultam o fluxo ascendente de informações objetivas, uma vez que os indivíduos podem dizer aos seus superiores apenas o que lhes convier, bem como os superiores afastem decisões que os afetem adversamente. Para esses autores, o alcance típico da comunicação ascendente termina no superior imediato e a partir desse nível a informação é fragmentada, modificada.

A comunicação lateral ou horizontal engloba o intercâmbio de informações entre pessoas de mesmo nível hierárquico. Segundo Bordean (2010), esse tipo de comunicação permite a coordenação dos diferentes departamentos, a resolução de problemas e conflitos e a realização de atividades correlacionadas. Katz e Kahn (1978) explicam que muitas tarefas, devido à sua complexidade, necessitam da coordenação entre pares por não estarem completamente especificadas, o que exige a interação entre os subsistemas. Os autores destacam que além das vantagens associadas à coordenação, o trabalho em equipe fornece apoio emocional e social aos indivíduos.

A esses três fluxos comunicacionais citados, há autores como Kunsch (2003) e Papa, Daniels e Spiker (2008) que adicionam diferentes tipologias aos fluxos de informação, denominando-os comunicação diagonal, transversal ou circular. De modo geral, essas práticas comunicacionais encontram abrigo em organizações mais flexíveis, onde os arranjos institucionais permitem que indivíduos de diferentes níveis hierárquicos busquem soluções conjuntas ou participem de tomadas de decisão.

3.6 Comunicação interna e cultura organizacional

Morgan (1996, p. 15) dedica uma parte de seu livro *Imagens da Organização* à compreensão das organizações como um fenômeno cultural,

assim compreendido “o padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, valores, crenças, leis e rituais cotidianos”.

Segundo o autor, a cultura varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade e na medida em que ocorre o desenvolvimento das chamadas sociedades organizacionais, os padrões tradicionais são rompidos, gerando padrões fragmentados de valores, crenças e práticas, próprios da estrutura ocupacional dessa nova realidade social.

As interações entre as visões compartilhadas pelas pessoas integrantes de uma organização colaboram para o desenvolvimento de uma nova realidade organizacional. Papa, Daniels e Spiker (2008) explicam que uma organização é ao mesmo tempo o meio e o resultado da comunicação entre seus membros. Por meio da comunicação, os indivíduos criam e recriam esse contexto social, que influencia a maneira como compreendem as mensagens e levam a cabo suas ações.

Marchiori (2006, p. 62) defende que a cultura “engloba necessariamente um entendimento comum de significados, credibilidade e valores entre as pessoas que, de alguma forma, sentem-se próximas e integradas”. Para a autora, “a cultura é algo que deve ser entendido como o produto de um processo histórico que significa construção (de significados), e não há como visualizar construção sem comunicação” (MARCHIORI, 2005, p. 114).

Por meio da comunicação as pessoas aprendem a cultura da organização e suas regras, adotam os comportamentos tidos como adequados e adquirem expressões de linguagem (MARCHIORI, 2006; THAYER, 1979). As práticas comunicacionais podem ser mais efetivas caso se estudem formas de influenciar aspectos materiais da cultura organizacional (objetivos, práticas, linguagem, rituais, etc.). Segundo White, Vanc e Stafford (2010, p. 5),

Top managers in an organization are in a role to exert strong personal influence in their relationships with other

employees and to affect attitudes, job satisfaction, and consequently how employees speak about the organization to external stakeholders. Personal influence is an important component of relational communication. (...) in all cultures, the concepts of power distance and collectivism are important in large, hierarchical organizations.

Trata-se de uma simbiose: a comunicação e a cultura influenciam-se. Na visão de White, Vanc e Stafford (2010), quando a comunicação intraorganizacional possibilita um senso de comunidade entre os indivíduos, valores culturais positivos são reforçados. Morais (2009) afirma que a cultura organizacional é dimensionada pelos valores percebidos pelos indivíduos.

A forma como a organização se relaciona com o ambiente e estabelece suas estratégias decorre das crenças e das ideias que as organizações possuem sobre o que são e em que ambiente atuam. O próprio processo de estratégia é um processo de representação, que possui elementos acerca do futuro com o qual terá que lidar, dando a impressão de que estão se adaptando ou reagindo a esse ambiente (MORGAN, 1996). Para Marchiori (1995), somente quando o público interno compreende, aceita, participa e propaga os valores que a organização deseja reforçar ou assumir é que está-se gerando mobilização para os processos de mudança organizacional.

Significado, compreensão e sentidos compartilhados são diferentes formas de se descrever a cultura. Os aspectos rotineiros e as ações do dia a dia são pequenas realizações. A vida dentro de uma cultura flui suavemente somente na medida em que o comportamento de alguém esteja de acordo com os códigos não escritos. Para Cruz (2010), a linguagem usual, sendo prática discursiva, pode contribuir para a elaboração e o desenvolvimento de novas significações. Isso porque os interlocutores modificam o sentido das mensagens segundo seus próprios valores e experiências.

O conceito de subculturas é particularmente importante ao descrevermos a cultura organizacional e por extensão, a comunicação. Apesar de os gestores possuírem um importante papel para o estabelecimento de novos padrões é necessário estudar o modo como os indivíduos e grupos, em todos os níveis, criam e sustentam a cultura organizacional por meio de suas interações no dia a dia de trabalho. O objetivo é compreender o significado que cada indivíduo ou grupo de indivíduos atribui à própria organização e seus símbolos (MORGAN, 1996).

As organizações lidam ainda com as contraculturas, como no caso dos sindicatos que, por sua natureza, comumente possuem práticas comunicacionais difusas e disputam em um plano ideológico o modo de comportamento dos trabalhadores. A compreensão acerca da contracultura contribui para entender-se as forças internas e externas que modelam o comportamento dos indivíduos. Na maioria das vezes e de forma não explícita, o comportamento dos indivíduos no interior das organizações é vigiado, ainda com recalques do modelo mecanicista (MORGAN, 1996).

Como forma de destacar a importância do enfoque individualizado dos aspectos relacionados ao fenômeno da comunicação nas organizações, Torquato (1986) propõe a classificação de todos os atos comunicativos em áreas-chave, e destaca, para a área da comunicação cultural, a necessidade de um ordenamento e um direcionamento no âmbito das organizações. Segundo Torquato (1986, p. 88), a “cultura organizacional não está sendo devidamente administrada sob a ótica comunicativa”, embora esteja amalgamada com o dia a dia da organização, por meio das “políticas, estratégias, posicionamentos, normas e atitudes” (TORQUATO, 1986, p. 87).

3.7 A eficácia do processo comunicacional

Torquato (1986) propõe uma análise da eficácia da comunicação organizacional a partir do entendimento de Katz e Kahn (1978) acerca do que representa efetividade para uma organização. Katz e Kahn (1978, p. 193) definem efetividade organizacional como "a extensão em que todas as formas de rendimento para a organização são maximizadas". Essa condição decorre do proveito máximo dos recursos que a organização dispõe enquanto sistema.

Os indivíduos integrantes da organização necessitam minimamente compreender seus papéis, de modo a assumi-los e cumpri-los. Essa transmissão de papéis ocorre por meio de uma comunicação interna planejada e organizada, que demonstre claramente a importância do público interno (RAMOS, 2009). Segundo Bowditch e Buono (1992), o objetivo da comunicação eficaz é o entendimento que é dependente do modo complexo com que são utilizados os meios verbais, simbólicos e não verbais para a transmissão das mensagens.

Ao analisar a eficácia no processo de comunicação, Thayer (1979) distingue a eficácia do desempenho comunicativo da eficácia do encontro comunicativo, ou seja, a compreensão da mensagem difere do comportamento subsequente do destinatário frente às intenções do emissor. "A comunicação nas organizações ocorre inevitavelmente dentro das pessoas" (THAYER, 1979, p. 161), que (re)interpretam o significado das mensagens gerando novas informações ou contribuindo para a transmissão de informações fragmentadas (MARCHIORI, 2005; CRUZ, 2010).

De acordo com Thayer (1979), a análise da comunicação organizacional inclui diversas perspectivas, seja a verificação de sua eficácia do ponto de vista intrapessoal, seja da comunicação entre os setores, seja sob o ponto de vista do bem-estar interno, das condições de adaptação externa, ou ainda, do preenchimento das metas de desempenho da organização. Inclui, ainda, a análise da eficácia dos meios empregados pela organização para a comunicação das

tarefas e da comunicação de massa dentro das organizações, bem como a eficácia das redes tecnológicas e dos equipamentos que as integram.

A falta de objetividade do emissor, ou seja, uma intenção nítida e especificada para o ato comunicacional pode ser apontada como uma das causas para a ineficácia da comunicação organizacional. "O que uma pessoa tenta fazer, quando comunica ou recebe comunicação, é afetar, de algum modo, os seus pensamentos, atitudes, comportamento, ou o dos outros" (THAYER, 1979, p. 164). Há problemas intrínsecos ao fato de os indivíduos não compreenderem claramente o que se espera deles ou quais são exatamente suas responsabilidades (TORQUATO, 1986).

3.8 Barreiras à comunicação organizacional

O processo comunicacional possui barreiras gerais, comuns às diversas situações que envolvem a comunicação em sociedade. De modo geral, há determinados fatores que obstruem ou causam distorções no processo comunicativo, como as barreiras físicas, fisiológicas, semânticas ou psicológicas (KUNSCH, 2003; THAYER, 1979).

As barreiras de ordem física compreendem as falhas nos aparelhos de transmissão, os ambientes ruidosos, a ausência de ambientes ou equipamentos adequados. As barreiras fisiológicas estão relacionadas às limitações físicas dos indivíduos provenientes de sua formação genética ou compleição física, como a surdez e a gagueira. As barreiras semânticas estão associadas à linguagem, aos códigos e signos utilizados na comunicação e que impedem a compreensão da mensagem. As barreiras psicológicas são os preconceitos e estereótipos que prejudicam o ato comunicacional (KUNSCH, 2003).

Contudo, há barreiras comunicacionais específicas do ambiente das organizações e que são coincidentes nas obras de determinados autores que se

dedicam ao estudo das organizações e do processo comunicacional. Bowditch e Buono (1992) e Kunsch (2003) relacionam, por exemplo, as barreiras pessoais dos indivíduos como facilitadores ou entraves à comunicação: a defensividade, as emoções, os valores e as próprias habilidades na transmissão de informações em variados contextos.

Há barreiras administrativas/burocráticas, relacionadas à estrutura e ao arranjo dos papéis organizacionais. A gestão das organizações exige a coesão entre as tomadas de decisão, sua comunicação (compreendido todo o processo) e as ações subsequentes. O próprio processo de comunicação exige um lapso temporal que limita a eficácia de seu fluxo, ou seja, a comunicação atua em uma escala de tempo e se há comportamentos inter-relacionados, eles devem respeitar esse limite (KATZ; KAHN, 1978). A comunicação de eventos pode provocar alterações comportamentais nos indivíduos de forma que limite as ações de controle pela organização (LIES, 2012).

A retenção de informações nos níveis intermediários das organizações é outra barreira à eficácia da comunicação interna, haja vista o receio de que o compartilhamento de informações signifique divisão de poder (TORQUATO, 2009). A falta de informações estrangula os diversos processos administrativos e gera ruídos e especulações (WHITE; VANC; STAFFORD, 2010), bem como a realização de reuniões inúteis e desnecessárias consomem o tempo que poderia ser dedicado a temas prioritários (KUNSCH, 2003).

De outro modo, a sobrecarga de informações reduz a capacidade de ação dos indivíduos (BOWDITCH; BUONO, 1992; KUNSCH, 2003; WHITE; VANC; STAFFORD, 2010). Essa sobrecarga, na visão de Katz e Kahn (1978), é devido à centralização de redes de comunicação em determinados indivíduos. O acúmulo de informações também pode ocorrer quando um mesmo indivíduo desempenha mais de um papel num contexto organizacional, ou seja, está

inserido em vários subsistemas e de todos eles recebe *inputs*, informações que precisam ser consumidas.

Segundo os autores, a sobrecarga de informações contribui para a seleção de determinados canais de comunicação, em geral, pelos de característica assíncrona (não exigem resposta imediata, como os memorandos e correio eletrônico); à prática de evitar-se o recebimento de informações (BOWDITCH; BUONO, 1992); e a geração de ruídos e confusão do público (KUNSCH, 2003).

Em um contexto organizacional, as ordens emitidas pelos superiores são ratificadas, no entendimento dos indivíduos, por meio da análise de alguns fatores, seja a correspondência do conteúdo das mensagens ao comportamento das chefias, seja a maneira como essas mensagens são expressas – em resumo, um conjunto de aspectos sensíveis ao destinatário no processo de recepção da mensagem. Há ainda a análise da credibilidade das fontes - quem está comunicando – e dos meios que utilizam, e a própria concordância dos indivíduos com as demandas (BOWDITCH; BUONO, 1992; KUNSCH, 2003; THAYER, 1979).

Há barreiras relacionadas também ao fluxo ascendente da comunicação organizacional, sendo a estrutura administrativa hierárquica o principal entrave, na visão de Peule (2010). Para Torquato (1986), ao impedir a expressividade dos indivíduos, a organização inibe ou impede que valiosas informações ambientais fluam até o topo, o que pode gerar tensão e alteração nos comportamentos. A postura de defesa quanto à denúncia de processos ineficientes não corrobora para o alcance dos objetivos organizacionais.

Os autores Katz e Kahn (1978) destacam ainda a capacidade de cada canal de comunicação, sua limitação em suportar a transmissão da informação. Para Duarte (2009), além da escolha de um canal apropriado para comunicação com o público da organização, a continuidade do uso da ferramenta é um dos

principais fatores para sua eficácia. O aproveitamento máximo dos canais disponibilizados para a comunicação é fruto de sua manutenção permanente e regular.

Com o advento de novas tecnologias da informação, como a *internet*, as organizações dispõem de um conjunto de ferramentas que podem combinar-se de modo a alcançar mais efetivamente seu público (LINKE; ZERFASS, 2011). Contudo, Souza (2003) destaca que as novas tecnologias de informação trazem consigo novas barreiras, como a falta de controle da informação, problemas relacionados à falta de credibilidade e segurança das informações. Para esse autor, ainda há indivíduos pouco familiarizados com essa ferramenta ou mesmo, com computadores.

En contraste con los desarrollado antes de la digitalización (hayan evolucionado o no hacia una versión electrónica), los nuevos soportes han reducido su variedad. (...) Asistimos, por tanto, a una simplificación en la variedad de soportes de la comunicación interna. Lejos de suponer un elemento negativo, la versatilidad de estos medios hace que se pueda concentrar en un mismo entorno (la intranet o en el mismo *Internet*) todos los recursos que la organización pueda necesitar. No obstante, hay que ser conscientes que los viejos formatos siguen funcionando, y que vías como la comunicación cara a cara aun son irremplazables (ORTA, 2012, p. 114).

Welch (2012) e White, Vanc e Stafford (2010) destacam que o uso do correio eletrônico, embora vantajoso para os interlocutores no âmbito das organizações, não é o meio ideal para a comunicação de informações complexas. Para estes, devem ser observadas a ocorrência de sobrecarga de informações (*spam* ou lixo eletrônico) e o fato de o correio eletrônico não superar os encontros presenciais, sobretudo aqueles destinados a influenciar equipes ou transmitir novas ideias.

No caso dos sítios eletrônicos das organizações na *internet*, há o desafio de superar a chamada primeira geração dos portais, caracterizados pela disponibilização de informações em caráter unidirecional e em uma estrutura complexa, da chamada segunda geração, que engloba ferramentas de interatividade, como os grupos de discussão. A presença das organizações nas redes sociais virtuais, onde as pessoas criam e compartilham entre si um universo de informações, pode contribuir para sua imagem externa. Entretanto, o público interno também é influenciado pela atividade virtual da organização, uma vez que sua cultura e sua identidade também são transmitidas por esses meios (ORTA, 2012).

Por serem constituídas por pessoas, as organizações se diferem umas das outras, suas unidades são ímpares e cada setor possui sua peculiaridade. Podemos encontrar percepções bastante distintas da realidade organizacional em uma mesma unidade, em um mesmo setor, o que se traduz em complexidade para a análise do fenômeno comunicacional. Não há uma organização cuja comunicação possua aspectos puramente mecanicistas, em que a burocracia e a hierarquia impeçam um relacionamento menos formalizado entre as pessoas ou uma organização totalmente flexível, em que os relacionamentos sejam puramente informais ou ausentes de regras, ainda que tácitas.

Embora possa ser atribuída à comunicação uma função integradora, em que os objetivos organizacionais sejam o foco para a análise das práticas comunicacionais, é necessário que se considere as perspectivas das pessoas, suas opiniões, a forma como expressam sua visão de mundo. Qualquer organização somente avançará em seus objetivos se as pessoas que a integram receberem o convite à mudança, negociarem, incutirem seus pontos de vista – não se afastando a possibilidade de ocorrência de conflito.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo elencam-se os procedimentos metodológicos que guiaram o estudo, partindo-se da caracterização da pesquisa, do detalhamento dos processos de elaboração e aplicação dos instrumentos de pesquisa, de coleta e análise de dados, bem como das limitações inerentes à mesma.

4.1 Natureza da pesquisa

Quanto aos seus objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como exploratório-descritiva, uma vez que a pesquisa exploratória objetiva "proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, ou seja, desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para estudos posteriores" (GIL, 2008, p. 27). A pesquisa descritiva permite maior detalhamento do objeto de estudo. Para Gil (2008, p. 28), esse tipo de pesquisa busca "a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre as variáveis".

A proposição de sugestões de melhoria das práticas comunicacionais internas em uma determinada organização está adstrita ao reconhecimento mínimo das relações estruturais entre os elementos componentes do sistema organizacional. A pesquisa exploratória permitiu o reconhecimento dos canais e dos meios de comunicação interna presentes na estrutura da universidade e o delineamento dos elementos constantes do processo comunicacional, sobretudo quem são seus interlocutores. A pesquisa descritiva permitiu elencarem-se algumas das características sociodemográficas desses interlocutores, suas preferências, atitudes e opiniões.

Para Lakatos e Marconi (2003), podem-se combinar os estudos exploratórios aos descritivos de modo a recolher informações quantitativas e qualitativas, facultando ao pesquisador a rigidez dos procedimentos de amostragem e lhe permitindo uma variedade de procedimentos de coleta de dados. Essa estratégia de pesquisa é chamada triangulação de métodos, que favorece os processos de investigação em que o fenômeno não está claramente delimitado e sua análise descontextualizada conduziria a argumentações improfícuas.

A tarefa de análise das práticas comunicacionais internas em uma determinada universidade pública foi dividida em três etapas: (I) a investigação acerca da relevância dos meios de comunicação interna para os servidores – quais os meios mais utilizados e as possíveis barreiras relacionadas ao acesso a esses meios; (II) a análise da eficácia das redes e dos fluxos comunicacionais internos, segundo a perspectiva dos servidores – quais os aspectos interpessoais, intradepartamentais e interdepartamentais influenciam a eficácia da comunicação; (III) a proposição de um plano de sugestões de melhoria a partir das lacunas evidenciadas nas etapas anteriores.

4.2 Os instrumentos de pesquisa

A investigação acerca das práticas comunicacionais internas em uma universidade pública, segundo a perspectiva de seus servidores, foi empreendida por meio de três instrumentos de pesquisa semiestruturados – um questionário e dois roteiros de entrevista, elaborados pelo próprio pesquisador que utilizou como base teórica os estudos de Bordean (2010), Kunsch (2003), Marchiori (2010), Thayer (1979) e Torquato (1986).

4.2.1 Questionário semiestruturado

O uso de questionários em pesquisas apresenta vantagens relacionadas à economia de tempo e pessoal, ao número de indivíduos cobertos simultaneamente, à liberdade de expressão dos respondentes devido ao anonimato, à comodidade de preenchimento pelos respondentes e à uniformidade de avaliação posterior, entre outras (LAKATOS; MARCONI, 2003).

O questionário semiestruturado elaborado para esta pesquisa conteve 58 questões divididas em três blocos, que buscaram identificar o perfil sociodemográfico dos respondentes (seis questões); assinalar o relacionamento dos respondentes com os meios de comunicação interna da universidade (quinze questões); e registrar as atitudes, as opiniões e o comportamento declarado dos respondentes em relação às redes e aos fluxos de comunicação interna da instituição (trinta e sete questões).

As questões relacionadas aos meios de comunicação interna da universidade foram elaboradas de modo que permitisse ao respondente expressar a frequência com que utiliza determinado meio assinalando, em uma escala ordinal de cinco pontos, uma das opções: *sempre*, *quase sempre*, *algumas vezes*, *raramente* e *nunca*. O grau de satisfação do respondente com o conteúdo geralmente veiculado foi registrado por meio de questões em que foi utilizada uma escala de concordância cujas opções disponíveis variaram de *totalmente satisfeito*, *parcialmente satisfeito*, *indiferente*, *parcialmente insatisfeito* e *totalmente insatisfeito*. Algumas questões foram elaboradas para registrar o grau de concordância dos respondentes em relação a determinadas assertivas, cabendo-lhes optar por *concordo totalmente*, *concordo parcialmente*, *indiferente*, *discordo parcialmente* e *discordo totalmente*. Para possibilitar o registro das manifestações dos respondentes acerca de possíveis barreiras para

acesso aos meios de comunicação interna, bem como suas sugestões de melhoria no que tange ao conteúdo veiculado nesses meios, foram elaboradas questões abertas capazes de receber quaisquer argumentações textuais dos respondentes.

As questões referentes às redes e aos fluxos de comunicação interna foram elaboradas utilizando-se de uma escala de concordância de cinco pontos, em que os respondentes poderiam optar, para cada assertiva, entre *concordo totalmente*, *concordo parcialmente*, *indiferente*, *discordo parcialmente* e *discordo totalmente*. Houve também uma questão aberta para que os respondentes pudessem expressar quaisquer críticas ou sugestões acerca da comunicação interna na universidade estudada.

O questionário foi testado previamente em uma população de oito servidores pertencentes à população em estudo, tendo recebido alterações mínimas quanto à ordem de apresentação das questões. Os servidores que participaram desse teste foram excluídos da população alvo da pesquisa, tendo sido previamente cientificados do fato.

4.2.2 Roteiros de entrevista

As entrevistas são instrumentos de pesquisa por excelência nas Ciências Sociais, uma vez que permitem ao pesquisador e ao entrevistado se fazerem compreendidos, contribuindo para o fornecimento de informações mais seguras, precisas e cujos significados podem ser confirmados de imediato (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Para esta pesquisa foram elaborados dois roteiros de entrevista, com a finalidade de possibilitar ao pesquisador realizar colóquios esclarecedores acerca das redes e dos fluxos comunicacionais, junto a determinados gestores da universidade (a) e junto a um membro da assessoria de comunicação da universidade (b). As questões do primeiro roteiro de entrevista abrangeram as

práticas comunicacionais do gestor com sua equipe de trabalho, com seus pares, com seus superiores hierárquicos e com a comunidade representada pelos demais servidores da universidade. Indagou-se ainda acerca da comunicação informal e abriu-se espaço para uma manifestação livre do gestor acerca da comunicação interna corrente na instituição.

No caso do roteiro com o membro da assessoria de comunicação, as questões abrangeram aspectos relacionados aos meios de comunicação interna, a estrutura da equipe de trabalho, a política de comunicação da universidade estudada e abriu-se espaço para uma manifestação livre acerca dos objetivos de curto prazo do setor.

4.3 População e amostra

A universidade pública estudada, doravante denominada Universidade Y, autorizou a execução desta pesquisa desde que fosse preservado o nome da instituição e afastadas quaisquer hipóteses de sua identificação. O desenho da pesquisa incluía a abordagem de todos os 1.032 servidores docentes e técnicos administrativos em exercício na universidade estudada, por meio de um levantamento utilizando-se o questionário semiestruturado.

Após a anuência da direção da universidade, o convite para o preenchimento do questionário foi enviado a todos os elementos da população de servidores ativos por meio de mensagem de correio eletrônico. O convite foi aceito por uma parcela da população de servidores, que totalizou 184 respondentes, dos quais 168 concluíram o preenchimento de todo o questionário. As respostas incompletas (dezesseis) foram descartadas de modo a não prejudicar a análise global dos resultados.

Considerando-se que 168 (ou 16,3%) dos servidores da Universidade Y responderam ao questionário *online* e considerando que a amostra mínima para

uma margem de erro de 5,0% seria de 281 respondentes (ou 27,2%), configurou-se uma amostragem não probabilística por conveniência. Dois fatores foram determinantes para a seleção da amostra: o acesso ao correio eletrônico pelo respondente durante o período de execução da pesquisa e a sua predisposição em aceitar o pedido e responder integralmente o questionário, disponibilizado em plataforma *online*.

Para a execução das entrevistas semiestruturadas foram selecionados cinco gestores pertencentes a diferentes níveis da hierarquia da instituição e um servidor atuante na assessoria de comunicação, o que representa uma amostragem não probabilística também por conveniência, no caso, explicada pela facilidade de acesso do pesquisador a esses servidores. Os servidores entrevistados também compuseram a relação de servidores convidados para responder o questionário *online*, uma vez que as questões dos instrumentos de pesquisa não são coincidentes.

4.4 Processo de coleta dos dados

A análise de dados secundários envolveu a leitura de materiais, disponibilizados pela Universidade Y em seu sítio eletrônico na *internet*, durante os meses de fevereiro, março, abril e maio de 2013 – regimento geral, estatuto, regimentos internos, relatórios de autoavaliação, arquivos digitalizados referentes ao seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e informes de notícias publicadas por sua assessoria de comunicação. Por conterem especificidades relacionadas à estrutura administrativa e ao planejamento estratégico da instituição, tais documentos são citados anonimamente, o que não prejudica a análise dos processos de comunicação interna, foco deste trabalho, uma vez que a realidade vivenciada pela universidade em estudo é semelhante às demais instituições federais de ensino superior.

A aplicação do questionário semiestruturado foi realizada mediante o envio de um convite, por mensagem de correio eletrônico, a todos os servidores em exercício na Universidade Y. Essa mensagem descrevia a finalidade da pesquisa, detalhava os aspectos intrínsecos à participação voluntária do respondente no estudo e lhe facultava acessar o formulário de pesquisa por meio de um atalho (hipertexto), que o redirecionaria à página do sítio eletrônico denominado *SurveyMonkey*, onde o questionário semiestruturado estava digitado e apto a receber suas respostas durante a segunda quinzena do mês de maio de 2013.

A configuração disposta na mensagem de correio eletrônico e no sítio eletrônico de aplicação da pesquisa não permitia mais de uma participação por um mesmo elemento ou a participação não autorizada de terceiros, não pertencentes à população em estudo. A coleta dos dados totalizou 184 tentativas de participação pelos respondentes, que resultaram em 168 formulários de respostas válidos, completos. Não houve registro de falhas relacionadas ao envio e ao recebimento das mensagens eletrônicas pelos respondentes, bem como não houve relato de obstáculos associados à utilização do sítio eletrônico *SurveyMonkey*.

As entrevistas semiestruturadas com os gestores e com o assessor de comunicação foram realizadas individualmente, na primeira quinzena de maio de 2013, com a permissão dos mesmos para que fossem gravadas em áudio. As entrevistas foram realizadas simultaneamente à aplicação do questionário *online* e cada conversa durou aproximadamente quarenta minutos. Não houve interrupções ou quaisquer imprevistos no processo de execução das entrevistas.

4.5 Processo de análise dos dados

A análise dos dados disponibilizados pela Universidade Y em seu sítio eletrônico na *internet* foi realizada visando-se estabelecer um rol dos meios de comunicação interna, disponíveis na instituição; apresentar a estrutura hierárquica administrativa e as atribuições de alguns setores, como a assessoria de comunicação; fornecer informações acerca das ações planejadas pela universidade pertinentes à comunicação interna; fornecer informações acerca da avaliação, pela própria instituição, da eficácia e eficiência dos meios de comunicação utilizados; contextualizar os fluxos de comunicação correntes, e; habilitar o pesquisador a tecer comentários acerca dos achados dispostos pelos instrumentos de pesquisa.

No que se refere ao questionário semiestruturado, a aplicação na plataforma *online* permitiu a tabulação automática das respostas em padrões numéricos, quando relacionadas a variáveis quantitativas e o agrupamento das respostas textuais em variáveis qualitativas nominais, quando cabível. No caso das questões cujas opções de respostas foram elaboradas utilizando-se uma escala de concordância, os dados foram tabulados aplicando-se o valor cinco (5) para o padrão de resposta correspondente a *concordo totalmente*, o valor quatro (4) para o padrão de resposta *concordo parcialmente*, e assim por diante. No caso das questões que envolveram as opções de resposta *sempre*, *quase sempre*, etc., aplicou-se, apropriadamente, o valor quatro (4) para o maior grau de concordância (*sempre*) e o valor zero (0) para o menor grau de concordância (*nunca*).

A base de dados foi salva em planilha eletrônica e analisada com o uso do *software* SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*, amplamente utilizado nas pesquisas em ciências sociais. Por meio dessa ferramenta analisaram-se as 46 variáveis quantitativas que integraram o questionário e as

respostas dos 168 servidores, obtendo-se um coeficiente Alfa de Cronbach de 0,922, o que confere confiabilidade ao questionário utilizado na pesquisa. A distribuição das frequências, as médias e os desvios-padrão das diversas variáveis também foram calculados utilizando-se o *software* SPSS.

As respostas correspondentes às variáveis qualitativas presentes no questionário foram reduzidas por meio de paráfrases e organizadas para que se procedesse com a análise de conteúdo. Essa base textual passou por um processo de análise categorial, que implica no agrupamento dos elementos textuais em categorias predefinidas e/ou definidas durante o processo de análise de conteúdo. Contudo, houve manifestações que puderam ser aproveitadas em seu sentido subjetivo, de modo a contextualizar os achados dos percentuais estatísticos, doando-lhes minimamente referências ambientais ou temporais.

Para Bardin (1979), não constitui uma etapa obrigatória para a análise de conteúdo a disposição dos diversos elementos de uma mensagem ou de um texto em categorias. Contudo, o autor afirma que a categorização permite a classificação das unidades de registro em grupos temáticos, segundo uma característica que lhes seja comum, o que amplia as possibilidades de interpretação dos dados.

No caso das entrevistas semiestruturadas, as gravações em áudio foram transcritas para a forma textual utilizando-se um processador de textos, de modo a permitir a análise de conteúdo. Esse material escrito foi reduzido por meio de paráfrases e agrupado segundo categorias pré-estabelecidas e/ou estabelecidas durante o processo de análise dos dados, também tendo sido aproveitados trechos dos discursos dos entrevistados de modo a contextualizar os achados quantitativos.

De acordo com a ordem de execução das entrevistas, os gestores da Universidade Y foram assim denominados:

Quadro 1 Denominação e área de atuação dos gestores da Universidade Y entrevistados

Denominação	Área de atuação
Gestor 1	gestão administrativa operacional
Gestor 2	gestão administrativa estratégica
Gestor 3	assessoria de comunicação
Gestor 4	gestão administrativa tática
Gestor 5	gestão acadêmica tática
Gestor 6	gestão acadêmica operacional

Fonte: Dados da pesquisa

4.6 Limitações da pesquisa

A pesquisa foi restrita aos servidores docentes e técnicos administrativos, ocupantes de cargos de carreira ou comissionados, de uma universidade pública selecionada por conveniência. Trata-se de um estudo aplicado, em que a análise dos resultados abrange somente as atitudes e o comportamento declarado pelos respondentes voluntários da pesquisa que integraram a amostra, não sendo possível a extensão dos resultados à população dos servidores da dita universidade ou à população de outras organizações, ainda que sejam instituições de ensino superior.

A investigação sobre como as práticas comunicacionais internas de uma determinada universidade pública podem ser melhoradas abrangeu a análise da relevância dos meios de comunicação interna, existentes à época da realização da pesquisa (fevereiro a maio de 2013), sem qualquer relação a meios de comunicação descontinuados ou meios de comunicação ainda a serem implementados pela organização. Os meios de comunicação social e de massa, voltados exclusivamente ao público externo à instituição ou voltados ao público discente, não foram contemplados neste estudo.

5 A COMUNICAÇÃO INTERNA NA UNIVERSIDADE Y

A Universidade Y atende à sua finalidade de ensino, pesquisa e extensão, por meio de uma estrutura que engloba departamentos didático-científicos, salas de aula, anfiteatros e laboratórios, reunidos em um único campus, diferentemente da maioria das instituições federais de ensino superior do país - IFES, que são dotadas de estruturas multicampi. Nesse campus, a universidade oferece cursos de graduação, pós-graduação *stricto sensu* e *lato sensu* e doutorado em diversas áreas do conhecimento, a cerca de quinze mil estudantes. A instituição oferece ainda cursos de graduação e pós-graduação *lato sensu* na modalidade à distância, estendendo sua oferta de ensino mesmo a estudantes no exterior.

A Universidade Y é uma autarquia especial integrante da Administração Pública indireta e sujeita à supervisão do Ministério da Educação. Sua estrutura de gestão colegiada está descrita em seu regimento geral que estabelece as atribuições de todos os conselhos superiores de ensino, pesquisa e extensão e, ainda, a disposição da Reitoria, de seus órgãos de assessoramento, pró-reitorias, coordenadorias e comissões permanentes.

Todos os conselhos possuem membros da comunidade discente, docente, de técnicos administrativos e da sociedade civil, o que assegura a representatividade desses segmentos na direção da universidade, ainda que seja predominante o número de professores nessas instâncias democráticas. Isso se deve ao desenho institucional – uma burocracia profissional (MINTZBERG, 2009), onde a estrutura é descentralizada vertical e horizontalmente, sobretudo pelo grau de especialização daqueles que atuam junto ao cliente final dos serviços – o aluno.

Mais de 90% dos professores da Universidade Y possuem, no mínimo, doutorado e o quadro de técnicos administrativos, segundo dados da própria

instituição, é formado por servidores de excelente qualificação profissional. A distribuição dos servidores por faixa etária indica que a universidade está em um processo de renovação, uma vez que mais de 30% de seu quadro funcional possui mais de sessenta anos de idade.

Além do fator rotatividade, a universidade lida com a escassez de pessoal, apesar do ingresso de novos servidores advindos das vagas distribuídas pelo Governo Federal, em razão do Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni). O programa que buscou ampliar o acesso e a permanência dos estudantes no ensino superior teve como meta dobrar o número de alunos dos cursos de graduação em dez anos, a partir de 2008.

A universidade efetuou a abertura de novos cursos, inclusive no período noturno, efetivou melhorias na grade curricular dos cursos existentes e vivencia uma contínua expansão em sua infraestrutura, resultado de sua adesão ao Reuni e às ações empreendedoras de alguns de seus administradores. Mintzberg (2009) destaca o papel dos administradores das universidades, encarregados de proteger a autonomia de seus profissionais das pressões externas e, ao mesmo tempo, de dar suporte à organização, seja moralmente ou na forma de recursos, sobretudo financeiros.

O alinhamento das universidades às políticas de Estado, a despeito de sua suposta autonomia consagrada na Constituição de 1988, pode ser verificado pelo estabelecimento da chamada Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996) e pelo seu desdobramento, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES (BRASIL, 2004). Sua finalidade é a valoração das atividades de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas pelas IFES e mais, a criação e a manutenção de indicadores acerca de sua gestão e da formação de seu pessoal.

Para isso são avaliados periodicamente os estudantes, os programas, os cursos e a própria instituição. No caso da avaliação institucional, os instrumentos utilizados são os relatórios preparados por comissões próprias de avaliação nas IFES e as análises superficiais realizadas por membros externos às universidades (professores da rede pública e privada). Esse processo de retroalimentação de informações possui a prerrogativa de subsidiar políticas públicas para a expansão da oferta e a melhoria da educação superior, mas poderiam, associadamente, evidenciar o desafio de gerir-se uma instituição cujo planejamento deriva sempre das disponibilidades orçamentárias.

A avaliação institucional abrange o estudo da própria missão da universidade, suas políticas de ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão, sua estrutura enquanto organização (pessoal, infraestrutura, sustentabilidade financeira, planejamento) e seu relacionamento com a sociedade. Como um organismo vivo, inserido num meio, a universidade deve sinalizar à sociedade as diretrizes de sua atuação, antecipar o futuro pelo qual é corresponsável pela edificação, pois forma os profissionais que estarão no mercado de trabalho, nas instituições e nos governos, por exemplo.

Esse futuro idealizado pelos gestores da universidade traduz-se em um documento, que é um dos pilares do SINAES: o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). De acordo com Bertanha (2011), em uma visão sistêmica, o PDI atua na integração das atividades de ensino, pesquisa e extensão, na coesão entre a gestão administrativa e financeira, política e pedagógica da universidade e, ainda, colabora para o desenvolvimento de uma visão compartilhada de futuro.

Na Universidade Y, as metas e ações dispostas em seu planejamento estratégico (PDI 2011-2015) estão disponíveis em um sítio eletrônico específico, cujo arranjo permite a consulta do *status* de andamento de cada ação, bem como o setor responsável e o prazo estabelecido. Por esse meio, o futuro almejado pela

universidade é compartilhado com a sociedade em geral, incluindo seus servidores e comunidade discente.

A comunicação com a sociedade é uma das dimensões avaliadas pelo SINAES, haja vista a importância do compartilhamento das tecnologias, do conhecimento e dos propósitos futuros das universidades com os seus diversos públicos. Na Universidade Y um órgão específico possui a prerrogativa de gerir e executar os programas de comunicação com os públicos interno e externo da instituição – a sua assessoria de comunicação.

5.1 As ferramentas de comunicação interna da assessoria de comunicação

Não há um modelo de assessoria de comunicação voltado para as universidades públicas ou uma estrutura recomendada pelo Ministério da Educação, o que colabora para a ocorrência de disparidade na organização desses órgãos, nas diferentes instituições federais de ensino superior (LIMA, 2011). Na Universidade Y a assessoria de comunicação é ligada diretamente ao gabinete da reitoria e possui, atualmente, sete servidores. Segundo o regimento geral da universidade, trata-se de um órgão de apoio e assessoramento à gestão e tem como objetivo a gerência das informações jornalísticas e de relações públicas, publicidade e propaganda de interesse da instituição.

No âmbito desta pesquisa foi entrevistado um dos servidores lotados nesse órgão, que informou a existência de uma nova proposta de regimento interno, que distinguirá funções hoje não aparentes no organograma da instituição e que contribuirá para uma maior integração das ações de comunicação institucional. Para Bordean (2010), a comunicação, principalmente a comunicação interna, tem deixado seu papel secundário para tornar-se uma necessidade básica no âmbito das organizações.

Conforme registrado no mais recente relatório de autoavaliação da instituição, a assessoria atua em diversos canais de comunicação, privilegiando os meios de comunicação que considera mais eficientes, para atingir os diferentes públicos da universidade. Em se tratando de público interno, que abrange a comunidade discente e os servidores docentes e técnicos administrativos, o portal na *internet* e o correio eletrônico são os principais veículos de comunicação utilizados pela assessoria.

O órgão elaborou e publicou cerca de mil e cem notícias no ano de 2012 por meio desses veículos, que receberam cerca de oito mil visitas diárias. O portal da Universidade Y abarca páginas específicas de seus órgãos administrativos, departamentos e setores, além da página específica de notícias, de responsabilidade da assessoria de comunicação. A universidade instituiu uma padronização nos formatos das páginas das Pró-Reitorias, ação que deverá se estender a todas as demais páginas de seu portal.

Além da página de notícias, a assessoria faz uso de perfis em redes sociais (*Facebook* e *Twitter*) o que, segundo o disposto no citado relatório, permite maior efetividade na divulgação das notícias institucionais, uma vez que esses sítios eletrônicos estão entre os mais acessados pelos usuários da *internet*². O perfil da universidade no *Facebook* possui atualmente cerca de quatorze mil inscritos, que recebem diariamente parte das notícias divulgadas no portal da universidade, fotos alusivas ao dia a dia no campus, informações sobre oportunidades de estágio, emprego e concursos, bem como vídeos produzidos pela assessoria de comunicação e entidades parceiras.

Reconhecendo a convergência dos veículos de comunicação contemporânea aos meios digitais, a assessoria realiza o envio de um informe semanal de notícias (*newsletter*) para os endereços de correio eletrônico do

² Portal Exame.com. **Os 10 sites mais visitados do mundo**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/os-10-sites-mais-visitados-do-mundo>>. Acesso em: 6 jun. 2013.

público interno e dos usuários que se cadastrarem voluntariamente no portal da instituição. Essa medida possibilita o recebimento das mesmas informações por órgãos de imprensa, por exemplo, de forma a ampliar as possibilidades de divulgação dos eventos da universidade. Quando o assunto a ser divulgado é de interesse específico do público interno, o boletim é renomeado e os destinatários são convenientemente filtrados.

Percebe-se que as ações comunicacionais internas da Universidade Y estão estritamente ligadas ao uso de uma mesma tecnologia de informação para o trato com o público interno: a *internet*. Segundo Papa, Daniels e Spiker (2008), a tecnologia de informação influencia a forma e a velocidade como as mudanças ocorrem nas organizações por exigir fluência em sua utilização. Fluência compreendida como acesso e capacidade de interação. Entrevistado, o servidor que atua na assessoria de comunicação afirmou a existência de três gerações de profissionais na universidade: os nascidos na era digital, aqueles que tiveram que se adaptar ou se converteram às novas tecnologias e aqueles realmente avessos à tecnologia digital de comunicação.

A universidade oferece a seus servidores cursos de capacitação relacionados à inclusão digital, ligados ao planejamento anual de capacitação dos servidores da entidade e trazem a vantagem de estar relacionados às oportunidades de progressão na carreira dos técnicos administrativos. Os gestores da Universidade Y possuem a consciência estratégica de que as mudanças demandadas pelo Reuni ou pela própria instituição terão a velocidade com que seus servidores puderem se inteirar das ações, internalizar seus objetivos e colaborar para que aconteçam.

A *internet* tem contribuído para moldar um novo comportamento do público destinatário das informações, pois permite ao indivíduo ser simultaneamente emissor e receptor, em uma interação que redefine o processo comunicacional, porque a seleção do conteúdo inclui o receptor como elemento

ativo e não mais como mero coadjuvante. Durante sua entrevista, o servidor que atua na assessoria de comunicação observou:

O *site* da universidade é muito acessado, mas não é acessado por todos da comunidade diariamente. O usuário entra para ir ao *e-mail*, mas ele não clica para ler as notícias. Quer dizer que o nosso público entra no *site* porque existe algo que ele precisa, por exemplo, os telefones [lista de ramais]. Quando o usuário escolhe uma notícia, ele é muito seletivo, ele lê aquilo que interessa para ele. Não é uma comunidade que se informa de tudo que há ali... é uma rotatividade grande, são cerca de seis ou sete matérias diárias postadas, média de 100, 120 por mês (Gestor 3, relato de entrevista).

Essa ponderação implica na análise da efetividade da comunicação interna realizada pela Universidade Y, uma vez que o excesso de informação (KUNSCH, 2003; SOUSA, 2003) e a cisão do público entre aqueles que utilizam e os que não utilizam a *internet* – possuem ou não fluência nessa tecnologia (PAPA; DANIELS; SPIKER, 2008), são barreiras a serem transpostas pelas organizações na era digital.

5.2 Perspectivas acerca da comunicação interna

Conforme frisado por Thayer (1979), a comunicação ocorre dentro das pessoas e, por isso, interessa a este estudo o registro dos diferentes pontos de vista dos interlocutores dos processos comunicacionais internos na Universidade Y. Além da coleta de dados dos servidores respondentes ao questionário *online*, foram realizadas entrevistas com cinco gestores de diferentes níveis da hierarquia da Universidade Y e uma entrevista com um servidor da assessoria de comunicação da universidade, de modo a garantir a heterogeneidade de perspectivas, necessárias à melhor descrição do fenômeno comunicacional.

5.2.1 Perfil dos respondentes

A análise da comunicação interna na Universidade Y realizada neste estudo obedece às perspectivas de seus servidores – docentes e técnicos administrativos, que voluntariamente se dispuseram a responder ao questionário semiestruturado aplicado pela *internet* (168 respondentes, o que equivale a 16,3% da população de servidores), ou que concordaram em participar de entrevistas com o pesquisador (seis servidores ocupantes de função de confiança). A primeira análise dos resultados é acerca da faixa etária dos respondentes do questionário *online*. Diferente do mais recente relatório de autoavaliação institucional da Universidade Y, que afirmou um envelhecimento da população de servidores da instituição, a distribuição das idades dos respondentes por faixas etárias indicou uma participação equânime no presente estudo, conforme observado no gráfico abaixo:

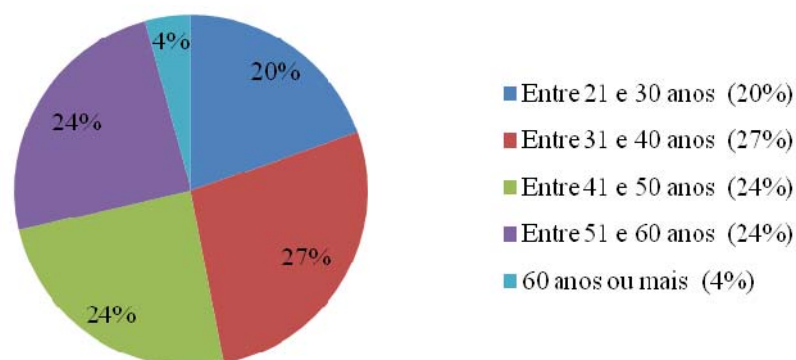


Gráfico 1 Distribuição dos respondentes do questionário semiestruturado na forma *online* por faixa etária

A menor participação na pesquisa por servidores com idade igual ou superior a sessenta anos pode ser explicada pela rotatividade natural nas carreiras desses servidores, uma vez que as diversas alterações na legislação

atuariais nas últimas décadas facultaram a uma parcela dos servidores a adesão a aposentadorias proporcionais ou com menores tempos de contribuição, ou pela própria estranheza que o uso do correio eletrônico e ferramentas na *internet* representem para sua geração. Um dos gestores entrevistados, pertencente a essa geração, não acredita que a *internet* seja um meio de comunicação eficaz:

Eu trabalho pouco com *e-mail* no trabalho... trabalho pouco... eu até não acho muito seguro não... eu sempre que passo um *e-mail* para a pessoa eu não tenho certeza se ela leu ou não. Porque é uma coisa que... é mais fácil fazer um telefonema do que sentar num computador e redigir uma mensagem (Gestor 4, relato de entrevista).

Do total de respondentes, há uma distribuição semelhante no que se refere ao sexo (51% são homens e 49% são mulheres). Atentando-se para a categoria profissional dos respondentes à pesquisa, observou-se maior participação dos técnicos administrativos – 107 participantes, comparados aos 61 professores respondentes.

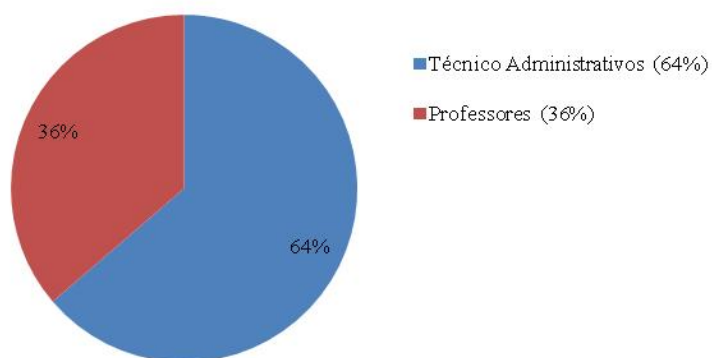


Gráfico 2 Distribuição dos respondentes do questionário semiestruturado na forma *online* por categoria profissional.

Quanto aos cargos ocupados pelos respondentes, 41 respondentes são técnicos administrativos de nível E, cuja escolaridade mínima é a graduação, e

57 respondentes são técnicos administrativos de nível D. A menor participação dos servidores técnicos administrativos de nível A, B ou C pode ser explicada pelo requisito de escolaridade, pela formação especializada, pelo risco ou pelo esforço físico associado ao desempenho de suas atribuições.

Os técnicos administrativos de nível A, B ou C totalizaram nove respondentes, sendo sete mulheres e dois homens, com destaque para sua formação acadêmica, bastante superior à requerida para ocuparem seus cargos: quatro graduados, quatro pós-graduados e um mestrado. As pessoas ocupantes desses cargos estão envolvidas diariamente com atividades de apoio operacional e logístico às atividades administrativas ou de ensino na universidade. Conforme já mencionado, trata-se de uma das limitações desta pesquisa a disponibilização do questionário somente na sua forma *online*, o que exige do respondente a fluência na utilização das ferramentas de *internet*.

Ainda que em pequeno número, a participação na pesquisa por esse grupo de servidores contribuiu para que seus pontos de vista fossem registrados, embora estabeleça uma primeira questão para futuros estudos: como a parcela de técnicos administrativos não fluentes em *internet* lida com a comunicação interna no ambiente da universidade? Sousa (2003) comentou acerca da Teoria das Múltiplas Mediações, segundo a qual algumas instituições de socialização, como a escola, os sindicatos, as famílias e outros grupos sociais atuam como mediadores entre os interlocutores.

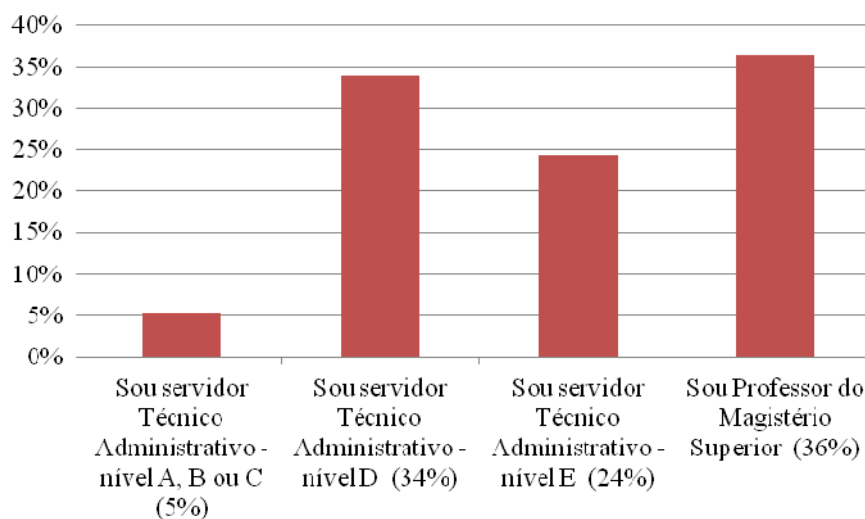


Gráfico 3 Distribuição dos respondentes do questionário semiestruturado na forma *online* por cargo

Na Universidade Y há situações em que essa mediação é indispensável para a realização de determinadas tarefas, como o atendimento às solicitações de serviço que são demandadas pelos setores/departamentos à prefeitura do campus, por meio de uma página específica na *internet*. Como uma parcela dos servidores que prestarão os serviços não são usuários de *internet* há necessidade de triagem e distribuição das solicitações de serviços por um servidor da prefeitura, que atua como mediador nesse processo. O processo é automatizado até determinado ponto, mas dali em diante não há fluência naquela tecnologia de informação.

A formação acadêmica dos servidores que responderam ao questionário confirma a informação disposta pela Universidade Y, que registra um elevado padrão de escolaridade em seu quadro funcional:

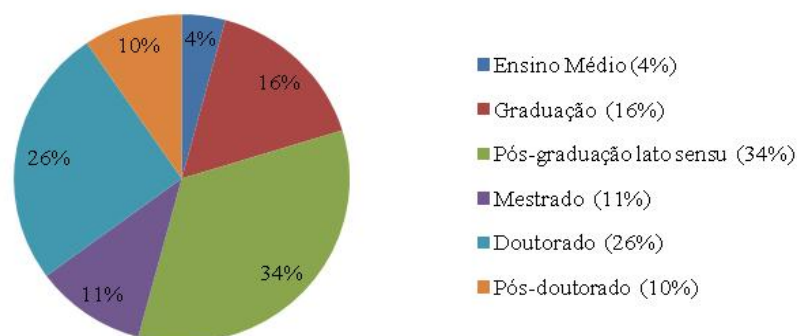


Gráfico 4 Distribuição dos respondentes do questionário semiestruturado na forma *online* por formação acadêmica

Outro dado relevante para a análise dos resultados, uma vez que o objeto de estudo – a comunicação interna – é elemento indispensável para a implementação de ações estratégicas pela organização (KUNSCH, 2003; MCCLELLAN, 2011), é a representatividade, entre os respondentes ao questionário, dos servidores ocupantes de cargos de direção, chefia e assessoramento ou ainda, ocupantes de funções gratificadas, inclusive as recém-criadas funções comissionadas de coordenação de cursos. Do total de respondentes, 39% são ocupantes de cargos comissionados ou exercem funções de confiança.

5.2.2 A relevância dos meios de comunicação na Universidade Y

Uma organização somente “se organiza” por meio das práticas comunicacionais, e a predominância dessa ou daquela tecnologia de informação implicará em determinados aspectos dos relacionamentos interpessoais e organizacionais. Na organização pública estudada, que por décadas foi uma escola de ensino superior e tal como organismo, desenvolveu-se, transformou-se em uma universidade, a comunicação teve papel preponderante em determinados

fatos históricos da mesma. A maneira como seus servidores se organizaram décadas atrás em torno de um objetivo, a manutenção da escola, é fato recorrente nos discursos dos seus membros mais experientes, que reforçam esses acontecimentos, seja em eventos, seja em materiais de publicidade ou impressos voltados para o público interno.

A comunicação interna propiciou uma sinergia capaz de integrar fortemente seus servidores nas décadas em que os governos não prezavam pela manutenção das pequenas escolas, como era a Universidade Y. Inclusive, o relato de uma mensagem compreendida, mas não cumprida por seu destinatário, é sempre lembrada nos rituais de renovação da cultura da universidade, em que a ação de um determinado emissário do governo é reforçada como exemplo de um zelo pela instituição que superou determinações superiores. Em entrevista, um gestor da universidade fez questão de mencionar:

Nós tivemos visionários lá atrás, gente que veio com um mandado para fechar a escola e que, ao invés de fechá-la transformou essa escola (Gestor 2, relato de entrevista).

Se à época o relacionamento interpessoal, face a face, associado a telefonemas, cartas datilografadas ou mesmo manuscritas eram os meios de comunicação preponderantes, simbolicamente ferramentas de implementação de mudanças, hoje dispõe-se de um universo de canais e meios de comunicação que estabelece novos sentidos e novas simbologias para os interlocutores. A velocidade de processamento das informações, a multiplicidade de canais e fontes ou simplesmente o nível de escolaridade encontram-se em diferente patamar de décadas atrás, conformando comportamentos e relações, estabelecendo novos padrões que se refletem necessariamente na organização:

Comparando passado, presente e futuro, eu consigo enxergar uma continuidade. Eu percebo que os processos melhoraram. Se você olha para o passado, nessa informalidade, a gente nem tinha o hábito de constituir todos esses processos, formalmente instruídos. O processo... o contexto histórico de alguns anos atrás era diferente, o próprio governo permitia a informalidade. Com um telefonema você resolvia uma determinada pendência ou assunto, não era necessária uma comunicação oficial. Se eu tenho um bom relacionamento com alguém lá do MEC e combino, esse combinado tem validade. (...) Hoje a gente percebe que as relações estão mais formais e elas devem ser mais escritas e os processos instruídos. Eu percebo do que a gente vive no cotidiano aqui do setor... a Auditoria cobrando processos da gente lá atrás e quando você vai entender o processo histórico, aquela era a praxe. Não é dizer que quem nos antecedeu fizesse errado ou era omissivo. A gente tem uma dificuldade enorme em função do crescimento, dessa explosão vivida na universidade, nós precisamos nos profissionalizar... (Gestor 2, relato de entrevista).

Esta seção objetiva especificamente investigar a relevância, para os servidores docentes e técnicos administrativos da Universidade Y de hoje, dos meios que dispõem para se comunicarem. “Para o indivíduo, a eficácia de qualquer organização existe em função de seus padrões de comunicação atuais ou passados, tanto internos como externos” (THAYER, 1979, p. 37). Como nos relacionamentos humanos é impossível não se comunicar, quis-se saber dos respondentes ao questionário *online* a frequência com que fazem uso de determinados meios de comunicação, inclusive daquelas ferramentas em que figuram especialmente como destinatários, ou seja, são elaborados pela assessoria de comunicação da universidade. Esse rol de meios e ferramentas foi pesquisado previamente nos documentos disponibilizados na *internet* pela universidade.

Conforme descrito no capítulo tocante à metodologia de pesquisa, a frequência de utilização dos meios de comunicação interna, declarada pelos respondentes foi valorada de zero (*nunca utilizo*) a quatro (*sempre utilizo*),

permitindo a evidência dos meios mais utilizados e dos menos utilizados pelos servidores que responderam ao questionário, considerando-se as maiores e menores médias calculadas, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 Frequência de utilização dos meios/ferramentas de comunicação interna declarada pelos 168 servidores da Universidade Y respondentes do questionário semiestruturado na forma *online*, em ordem decrescente de média

Meio/Ferramenta de comunicação	Sempre (4)	Quase sempre (3)	Algumas vezes (2)	Raramente (1)	Nunca (0)	Média	Desvio padrão
<i>E-mail</i> institucional	148	8	4	7	1	3,76	0,75
Site da universidade	136	19	9	4	0	3,71	0,68
Consulta à lista de ramais telefônicos da universidade	89	33	33	12	1	3,17	1,02
Mensagens sobre eventos na universidade enviadas por <i>e-mail</i>	83	42	32	7	4	3,15	1,02
Resumos de notícias da universidade enviados por <i>e-mail</i>	76	41	37	12	2	3,05	1,03
Memorandos	63	25	45	26	9	2,64	1,27
Reuniões com a chefia e demais colegas	46	41	50	23	8	2,56	1,17
Correio interno (Setor de Protocolo)	57	27	45	29	10	2,55	1,28
Reuniões com os colegas de trabalho	47	40	49	22	10	2,55	1,20
Reuniões reservadas com a chefia imediata	45	25	59	31	8	2,40	1,20
Consulta a manuais/cartilhas de normas e procedimentos internos	33	30	71	25	9	2,32	1,11
Listas de discussão por <i>e-mail</i>	34	25	33	41	35	1,89	1,43
Cartazes/Quadros de aviso	15	21	53	54	25	1,68	1,14
Reuniões com equipes ou chefias de outros setores/ departamentos	21	20	46	47	34	1,68	1,27
Perfil da universidade no <i>Facebook</i>	12	19	30	34	73	1,18	1,30
Perfil da universidade no <i>Twitter</i>	3	4	11	17	133	0,38	0,85

Fonte: Dados da pesquisa

Aplicando-se filtros à base de dados e repetindo-se os cálculos relativos à distribuição de frequência de uso dos meios e ferramentas de comunicação interna, não se obteve alterações significativas na ordem dos resultados. Isso significa dizer que ainda que selecionemos as perspectivas exclusivas dos docentes, dos técnicos administrativos, dos servidores com menos de quarenta anos ou com mais de quarenta anos de idade, dos ocupantes ou não de cargos de chefia ou função gratificada, a variação na frequência de utilização dos meios e ferramentas de comunicação declarada pelos respondentes é insignificante. A exceção são os respondentes ocupantes de cargo comissionado (66), que utilizam mais memorandos (média 3,2) e realizam mais reuniões com equipes ou chefias de outros setores (média 2,27) em comparação à totalidade dos respondentes (médias 2,64 e 1,68 respectivamente).

Wooldridge, Schmid e Floyd (2008) defendem que o relacionamento em duas vias, entre as chefias intermediárias com os gestores superiores, é bastante favorável aos processos de mudança, uma vez que ao compreenderem melhor os motivos e as necessidades das ações estratégicas para a organização, estes conseguem melhor traduzi-las para os coordenadores, para as pessoas que não possuem contato direto com os níveis superiores. De outro modo, caso recebam informações unidirecionais, essas chefias intermediárias possuirão maior dificuldade em esclarecer as variações ambientais e as ações a serem implementadas para suas equipes.

Quando se comparou as frequências declaradas pelos respondentes, seguindo-se um padrão dicotômico, foi verificado que os servidores docentes realizam mais reuniões com a chefia e demais colegas que os técnicos administrativos e que os servidores ocupantes de cargos de chefia ou função comissionada realizam mais reuniões restritas com seus superiores que aqueles servidores não ocupantes de cargos comissionados.

A análise dos dados permite-nos confirmar o relato do servidor membro da assessoria de comunicação da universidade, que destacou que os meios de comunicação mais utilizados são exatamente o correio eletrônico (*e-mail*) e o sítio da universidade na *internet*. A prevalência de meios e ferramentas em que a assessoria de comunicação é a responsável pelo conteúdo – sítio eletrônico, mensagens sobre eventos na universidade e resumos de notícias, determina a importância do estabelecimento de ações estratégicas para o órgão, como as já registradas no PDI da universidade. Os dados sugerem que uma significativa parcela das ferramentas de comunicação interna, na perspectiva dos respondentes, é resultado da atuação dos profissionais da assessoria de comunicação.

Entrevistado, um servidor pertencente à assessoria forneceu algumas informações acerca dos processos de trabalho do órgão e expôs detalhes acerca do acesso ao sítio eletrônico e do uso do *e-mail* institucional pelos servidores:

Um dos veículos é o próprio portal, porque lá colocamos todas as informações, todas as notícias. Deveria ser um canal de frequente acesso de todos da comunidade acadêmica. Lá é o veículo para que eles se mantenham informados. Em segundo, temos o *e-mail* de todos esses segmentos [*docentes, técnicos administrativos e discentes*] e no final de cada semana a gente envia um *e-mail* para cada um deles, com uma listagem de todas as informações que foram postadas no *site*. É o boletim informativo. (...) Quando há uma notícia que a gente precisa que seja conhecida, além de ser publicada no *site*, enviada por *e-mail*, a gente também envia em datas não definidas para os segmentos que a gente deseja atingir, como um edital, no caso dos professores.

(...)

O *site* da universidade é muito acessado, mas não é acessado por todos da comunidade diariamente. O usuário entra para ir ao *e-mail*, mas ele não clica para ler as notícias. Ele não é a página inicial dos servidores.

(...)

Se eu preciso de velocidade na informação, que uma informação seja divulgada num curto espaço de tempo, eu utilizo o *e-mail* institucional. Geralmente os *e-mails* são disparados pela assessoria de comunicação. Quando um servidor pede para enviar um *e-mail* para toda a comunidade, pedimos que ele nos repasse a mensagem e nós enviamos por ele, após pequenas correções (...) passa por uma edição nossa. A barreira é que o *e-mail* institucional não é usado, não é acessado com frequência, apesar de quando se entra na universidade todo servidor receber um *e-mail* institucional. Mas ele prefere utilizar o *e-mail* particular (...). Deveríamos ter uma campanha pelo uso do *e-mail* institucional cotidianamente (Gestor 3, relato de entrevista).

De forma a evidenciarem-se os motivos que explicariam o suposto acesso instrumental pelos servidores ao sítio eletrônico da universidade e o relacionamento paradoxal dos usuários do *e-mail* institucional, passou-se à análise das manifestações de concordância dos respondentes, quanto a sete assertivas que destacam aspectos relacionados aos meios de comunicação da Universidade Y. As respostas foram valoradas e as médias calculadas estão dispostas na Tabela 2.

Tabela 2 Distribuição dos níveis de concordância em relação aos meios/ferramentas de comunicação interna da Universidade Y dos 168 respondentes do questionário semiestruturado na forma *online*, em ordem decrescente de média

Assertiva	Concordo totalmente (5)	Concordo parcialmente (4)	Indiferente (3)	Discordo parcialmente (2)	Discordo totalmente (1)	Média	Desvio padrão
Em meu setor ou departamento há uma estrutura (computador, impressora, telefone e outros materiais) que me permite comunicar com outros setores da universidade de maneira eficiente.	133	31	0	4	0	4,74	0,58
Utilizo sem dificuldades o programa de <i>e-mail</i> padrão na universidade.	107	46	2	7	6	4,43	0,98
Geralmente, a qualidade da comunicação empregada nas reuniões/conversas que participo contribui positivamente em meu trabalho.	59	77	8	19	5	3,99	1,06
Há espaços adequados e disponíveis para a realização de reuniões no setor/departamento ao qual pertencço.	76	52	3	20	17	3,89	1,36
Geralmente as emoções e sentimentos de meu chefe imediato não alteram a forma como se comunica verbalmente com a equipe.	65	47	23	21	12	3,79	1,28

“continua”

Tabela 2 “conclusão”

Assertiva	Concordo totalmente (5)	Concordo parcialmente (4)	Indiferente (3)	Discordo parcialmente (2)	Discordo totalmente (1)	Média	Desvio padrão
Em geral, as placas, avisos e cartazes dispostos atualmente na universidade contribuem eficazmente para a localização dos setores ou identificação dos serviços prestados.	19	86	9	39	15	3,33	1,21
O número de mensagens de publicidade (<i>spam</i>) que recebo não atrapalha o uso do <i>e-mail</i> institucional.	27	44	15	31	51	2,79	1,51

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se afirmar, segundo a perspectiva dos servidores participantes desta pesquisa, que a disponibilidade de computadores não representa uma barreira para acesso ao portal da universidade ou para uso do *e-mail* institucional. Tampouco a capacidade dos usuários na utilização do programa de *e-mail* institucionalizado (91,1% de concordância). Deve-se observar que os participantes desta pesquisa são, *a priori*, usuários de seus *e-mails* institucionais – foi o meio de aplicação do questionário, o que representa uma das limitações deste estudo. Entretanto, a universidade oferece anualmente um curso específico para seus servidores acerca do uso do programa de *e-mail*, o que corrobora a existência de oportunidades de treinamento.

Somam-se a esses resultados os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios realizada pelo IBGE, que mostraram que somente no ano de 2011, 77,7 milhões de brasileiros com dez anos ou mais de idade acessaram a *internet*, e que de 2005 a 2011, a quantidade de pessoas que utilizaram a *internet* aumentou 143,8%, ou seja, em seis anos o crescimento foi de 45,8 milhões, o que demonstra que a *internet* já configura um meio de comunicação popular, o que afasta as hipóteses de exclusão digital como barreira ao acesso ao portal da universidade e uso do *e-mail* institucional por uma escala maior de servidores (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2011).

Quando questionados abertamente acerca de possíveis barreiras de acesso aos meios de comunicação, sete respondentes mencionaram falhas ou limitações relacionadas ao uso do *e-mail* institucional, cinco respondentes destacaram dificuldades de encontrar informações no portal da universidade e quatro respondentes relataram problemas esporádicos de conexão à *internet*. Embora sejam manifestações numericamente pouco representativas, são indícios de oportunidades de melhoria. Eis algumas manifestações:

No caso do *e-mail* institucional, informo no cartão de visitas e em contatos oficiais, mas todas as mensagens são direcionadas para outro *e-mail*, cuja capacidade é substancialmente superior.

Poderia ser melhor se tivesse como filtrar o excesso de mensagens (tipo *spam*, que todos os dias tomam nosso tempo para deletá-las, comprometendo espaço das outras mensagens.

Nem sempre os *sites* são intuitivos e as informações bem alocadas.

A acessibilidade do *site* da universidade quanto às normas não é eficaz, não auxiliando nas buscas do dia a dia.

Dificuldade de localizar documentos da universidade pelo *site*, resoluções, pareceres etc. (Dados da pesquisa).

E o relato de um dos gestores entrevistados:

E-mail costuma ser uma comunicação boa, mas as pessoas não leem. Elas leem o *e-mail* pessoal... no meu caso... eu tenho vários *e-mails*... o meu funcional é o *gmail*... é ele que funciona pra mim. Eu uso o *gmail* nos meus artigos... minha referência como citação é o meu *e-mail* do *gmail*. Até porque eu acho esse *e-mail* institucional muito ruim. (...) eu recebo muito *spam*... muita porcaria... (Gestor 6, relato de entrevista).

Os dados indicam que 48,8% dos participantes da pesquisa demonstraram insatisfação quanto ao número de mensagens publicitárias que recebem involuntariamente em suas caixas de entrada, sendo uma oportunidade de melhoria a filtragem automática desse tipo de mensagem, utilizando-se de técnica apropriada, o que permitirá melhor aproveitamento do espaço lógico destinado aos usuários do correio eletrônico, bem como maior seletividade para a leitura das mensagens.

Os bancos de dados que armazenam todas as mensagens dos docentes, técnicos administrativos e estudantes que usam o *e-mail* institucional ocupam um espaço considerável nos servidores de hospedagem utilizados pela Universidade Y, o que contribui para que a capacidade de armazenamento de cada endereço de *e-mail* institucional seja limitada em 500 *megabytes*. Os

protocolos de segurança dos vários servidores de hospedagem na *internet* limitam o tamanho de cada mensagem, o que condiciona também o tamanho dos arquivos que podem ser anexados às mensagens pelo programa de *e-mail* institucional.

A manutenção das contas de *e-mail*, ou seja, a seleção das mensagens que interessam para leitura e arquivamento e o descarte daquelas que não interessam, é de responsabilidade de cada usuário. Caso o usuário não mantenha uma rotina de acesso frequente à sua conta de *e-mail* e realize essa manutenção, provavelmente as mensagens indesejadas serão acumuladas.

No que se refere ao portal da instituição na *internet*, o conteúdo das notícias geralmente veiculadas foi aprovado por 88,1% dos respondentes ao questionário. A universidade experimenta uma mudança de cultura, em que a divulgação dos trabalhos desenvolvidos nos diversos órgãos possui um aspecto simbólico muito importante, mas recente no dia a dia dos servidores.

Aqui existe uma cultura de comunicação. E a gente tem enfrentado isso aqui, tentando desenvolver uma cultura da divulgação, em que as pessoas veem uma notícia e se perguntam por que fulano está no *site* e elas comecem a achar que também poderiam estar no *site*. Já foi feita uma iniciativa de encaminhamento de sugestões pelo *site*... os nossos *e-mails* estão sempre disponíveis. Hoje já possuímos uma cultura mais desenvolvida de comunicação (Gestor 3, relato de entrevista).

A experiência da divulgação do trabalho desenvolvido em determinado setor ou determinado departamento, das pessoas envolvidas e suas manifestações acerca do significado de seu trabalho e a magnitude de seus resultados podem ser analisados sob diversas dimensões. Na perspectiva da comunicação interna, a divulgação dos resultados do trabalho nos setores, em formato de notícia para os servidores que acessam o portal da universidade ou recebem o boletim de notícias, traduz-se em compartilhamento de informações, colabora para a

integração intra e interssetorial, reforça ou informa acerca dos papéis organizacionais e pode, inclusive, reportar ao atingimento de uma meta planejada, um êxito em termos de administração estratégica.

A assessoria de comunicação, como demonstrado, tem disponibilizado meios para que as sugestões de pauta sejam repassadas pelos servidores. A criação e disponibilização de ferramentas de colaboração para as páginas de notícias da assessoria de comunicação podem ser ações que incrementem o número de pautas e que contribua para o trabalho do órgão, que como a universidade possui carência de servidores. A instituição ofereceu um curso específico, direcionado para a formação do pessoal responsável pela atualização dos conteúdos das páginas das pró-reitorias, que integram o portal da universidade e que passaram recentemente por um processo de padronização. Segundo o disposto no relatório de autoavaliação da universidade, essa ação será estendida às páginas de todos os setores.

Praticamente onipresente na comunicação hodierna, os telefones e aparelhos celulares interligam os indivíduos de tal forma que sua quantidade chega a exceder o número de pessoas em uma organização. Na Universidade Y a consulta à lista de ramais dos servidores ou ramais de setores pela *internet* é prática e bastante usual, haja vista os resultados da Tabela 1.

Em entrevista, um dos gestores destacou a praticidade do uso do telefone para o desempenho de suas atribuições:

Com a equipe prefiro contato diariamente, pessoalmente. Ou pessoalmente ou por telefone... (...) Vou ao setor ou pego o telefone e falo com o chefe daquele setor: olha precisamos correr determinado serviço. Então o contato é pessoal, não é formal, não é escrito, é por telefone. (...) Porque é uma coisa que... é muito fácil fazer um telefonema do que sentar num computador e redigir uma mensagem (Gestor 4, relato de entrevista).

Contudo, houve registros de barreiras relacionados à página de consulta de ramais, geralmente relacionados à ocorrência de informações desatualizadas ou ineficácia na busca, quando utilizado o número do ramal ao invés do nome (opção não disponível na página de pesquisa). A consulta aos ramais, muitas vezes está relacionada à busca pelo meio de contato do servidor ou órgão responsável por determinado assunto, o que sugere uma oportunidade de melhoria relacionada a uma forma mais eficiente de apresentação dos resultados da busca ou da própria atividade de pesquisa, com o fornecimento de informações adicionais acerca das atribuições do servidor ou do órgão pesquisado, além da disponibilização de formulário para envio de mensagens. Uma estrutura de pesquisa baseada no assunto também colaboraria para a celeridade na busca pela informação.

O que diferencia uma conversa de uma reunião, segundo os gestores da Universidade Y? De acordo com cinco dos seis gestores entrevistados, ainda que com algumas barreiras pontuais, o relacionamento informal com as chefias, com os pares e com as equipes de trabalho são práticas usuais na universidade. O Gestor 5 esclareceu que “quanto mais sério o assunto, mais formal é o bate-papo”; o Gestor 2 também afirmou que “se a situação é mais complexa, peço uma reunião”.

O meu relacionamento com os outros chefes é o mais informal possível, celular, de colega pra colega, estou com um problema e preciso de sua ajuda, a gente combina e depois formaliza. (...) Independentemente de reunião, muitos vêm aqui, às vezes eu vou. Depois que a gente estuda, a gente põe no papel, primeiro a informalidade. (...) Percebo que com o crescimento isso vai se perdendo, as pessoas vão ficando distantes, deixam de se conhecer, e aí formalizam... Esse lado afetivo não pode ser apagado em detrimento de uma profissionalização de gestão. É necessário conviver. A gente pode ter uma gestão profissional e sendo profissional, ter ali dentro pessoas que conseguem se respeitar e conviver no ambiente de trabalho (Gestor 2, relato de entrevista).

Contudo, outro gestor cita algumas desvantagens do frequente caráter informal das reuniões:

O relacionamento interpessoal facilita, é um ponto positivo, mas a comunicação é falha, a gente precisava mais de troca de informações. É preciso comunicar mais, a gente precisa de reuniões para organizar o departamento. Eu sinto falta de orientações gerais, saber quais são as demandas... as reuniões poderiam acelerar o desenvolvimento das nossas ações... (Gestor 1, relato de entrevista).

Na pesquisa junto aos respondentes do questionário *online*, as manifestações registradas sugerem que as reuniões são geralmente transformadas em conversas informais, pois sua realização não obedece a uma periodicidade ou agendamento prévio (nove relatos), não há antecipação da pauta (dezesseis relatos), não há uma coordenação eficiente do andamento das discussões (quarenta relatos), não há registro de ata (cinco relatos), o tempo de duração é ignorado (doze relatos). Considerando os dados quantitativos da Tabela 1, 48,2% dos respondentes afirmaram que não são frequentes as reuniões entre servidores de diferentes setores ou departamentos, fato comentado por treze servidores que expressaram a “ausência de integração nas diferentes equipes”. Seguem algumas dessas considerações sobre as reuniões de trabalho na Universidade Y:

Às vezes falta objetividade e a reunião seria mais produtiva se o foco fosse mantido. Mas a falta de objetividade muitas vezes cumpre um papel importante, embora nem sempre prontamente identificável, já que cria laços de relacionamento.

Não há envio de pauta da reunião, principalmente quando a mesma é marcada por setores externos. Em geral, não é informado o assunto com detalhes, o que não permite o preparo para a reunião.

Se constassem "oficialmente" do calendário da universidade, como ocorre em várias escolas da rede pública... Assim, não haveria tanta preocupação com horário e muito menos interrupção parcial do expediente. Creio que também diminuiria o número de "faltosos".

Há pouca integração entre os diversos setores da universidade. Poderia haver mais reuniões, com pautas menores e mais direcionadas.

Acredito ser necessário criar uma maior interação entre a equipe da Universidade. Por exemplo, sou de um setor de uma Pró-Reitoria e muitas vezes a equipe vinculada diretamente a Pró-Reitoria não convida os demais setores para capacitações gerais, reuniões, etc. É como se não fizessemos parte da Pró-reitoria. Isso dificulta muito a comunicação e interação do setor com a Universidade.

Os horários deveriam ser respeitados, assim como a pauta. Um moderador poderia cortar as pessoas prolixas e uma ata poderia validar o posicionamento de alguns profissionais que se esquivam de decisões tomadas em reunião (Dados da pesquisa).

As reuniões e as conversas são canais de comunicação por excelência, uma vez que a obediência a um mínimo de regras pode garantir a dialogicidade necessária para a plena compreensão entre os interlocutores. A familiaridade com a linguagem cotidiana, o pleno uso de recursos verbais como o tom da fala, a escuta ativa, o silêncio e as pausas, a empatia proporcionada pela reflexão e pelas paráfrases das argumentações dos indivíduos, o respeito ao uso de expressões coloquiais, o proveito da linguagem não verbal representada pelos gestos, olhares, toques e cumprimentos, são insubstituíveis para a consecução de uma comunicação eficaz.

Por isso, o modo como ocorrem esses encontros impele algumas características a esses eventos, tais como o local onde acontecem as conversas, sua periodicidade, a disposição das cadeiras, a distância estabelecida entre os interlocutores, quem protagoniza ou somente figura nessas situações dialógicas, o uso de gírias, jargões ou termos técnicos pelos falantes, as oportunidades de réplica, entre outras. A pesquisa demonstrou que na Universidade Y, 81,0% dos

servidores que responderam ao questionário estão satisfeitos com a qualidade da comunicação empregada nas reuniões e conversas que participam e que isso contribui positivamente em seu trabalho.

Entre os respondentes, 76,2% concordaram com a existência de espaços adequados para a realização de reuniões em seus setores e a maioria (66,7%) também concordou que as emoções e os sentimentos externados por seus superiores hierárquicos não atrapalham a forma como se comunicam verbalmente com as equipes. Esses dados demonstram que as manifestações expressas pelos respondentes ao questionário *online* podem estar ligadas a barreiras pessoais ou representam contextos e subculturas distintos. As diferenças individuais, valores pessoais e as histórias de vida podem contribuir para diferentes reações entre as pessoas participantes de um mesmo encontro dialógico. Há quem prefira a algaravia própria das reuniões em que o mote seja a inovação, há quem prefira a racionalidade e a formalidade das reuniões de tomadas de decisão. Em um ambiente de universidade é possível ocorrer inúmeros encontros dialógicos situados entre esses polos.

Por isso, os encontros dialógicos são sobremaneira eventos complexos. As conversas informais representam oportunidades de ruptura de padrões estruturais. As pessoas podem superar barreiras pessoais, lidar com a defensividade e utilizar das emoções para exprimir suas manifestações, ampliar o espaço delimitado pelo caráter funcional de seus cargos e posições na organização. Em se tratando de situações de mudança e no que for aplicável a todas as ações estrategicamente planejadas, aspectos relacionados à influência pessoal das chefias fazem “acontecer” esses eventos, como ressaltado por White, Vanc e Stafford (2010).

Nas entrevistas, houve gestores que se posicionaram abertamente avessos a reuniões amplas e, em oposto, houve gestores que demonstraram sua

ansiedade por oportunidades de realização de reuniões cada vez mais amplas e periódicas:

Tinha muita discussão no departamento que você notava uma clara... polarização em termos de assuntos, em assembleias departamentais por exemplo. Havia uma polarização muito grande, um grupo com uma posição, muito fechado e um grupo com outra posição. Isso foi uma coisa que eu percebi que foi melhorando a ponto de hoje você ter pessoas que sempre votavam oposto, estavam votando em conjunto em determinado assunto e... mudaram, mudaram muito. Acho que teve um trabalho para se evitar enfrentamentos (Gestor 5, relato de entrevista).

Então eu acho que o ideal seria uma reunião mensal... você traz seus problemas pra reunião e sai dali com ótimas sugestões, com ânimo diferenciado. E você se sente parte de uma família, parte de uma equipe. Não uma coisa que está espalhada por aí. Parece burocrática, mas é de extrema importância a reunião mensal. E às vezes a gente cria esse costume, de acumular alguns problemas para levar para as reuniões. Aquilo que puder esperar e pode ter serventia, você pode levar para a reunião, falar a mesma língua, e ajudar a sua equipe a ser mais uniforme (Gestor 4, relato de entrevista).

Além da oportunidade de estabelecimento de um canal dialógico, as reuniões são notadamente situações em que são conseguidos ou renovados os votos de comprometimento dos indivíduos com os objetivos da organização, por meio do compartilhamento de uma visão de futuro pelas lideranças. A exposição dos objetivos de curto, médio e longo prazos da organização, em uma linguagem facilitada, que detalhe a correlação de ações operacionais às metas de cada setor, a complementaridade das metas setoriais aos objetivos estratégicos, a explanação acerca da importância da atuação dos coordenadores para a garantia do suprimento dos variados recursos e cumprimento dos prazos, a postura da administração estratégica em relação às variações ambientais (recursos financeiros, exigências legais, ações dos órgãos de controle, demandas sociais

externas e internas, entre outros) estabelecem um verdadeiro contrato tácito entre os servidores e a gestão da organização.

Nos contatos dialógicos deve-se sempre conceder oportunidade de que o canal seja duplo, que a comunicação exponha o interesse mútuo dos indivíduos para o atendimento às demandas. No âmbito das universidades houve mudanças recentes relativas às carreiras dos docentes e dos técnicos administrativos, sobretudo relacionadas à formação profissional e à titulação alcançada pelos servidores. O conhecimento mínimo do nível de capacitação e a situação na carreira dos membros das equipes demonstrará interesse do gestor pela progressão financeira, de conhecimentos e de habilidades de seus colaboradores. As reuniões restritas entre a chefia imediata e cada servidor técnico administrativo, quando da avaliação periódica para progressão na carreira³, são eventos que devem ser planejados e estruturados de forma a não boicotar a oportunidade de *feedback*.

Em uma universidade pública, os procedimentos e normas instituídos localmente, por meio de portarias ou regimentos ou advindos de instâncias superiores do Estado, estabelecem uma parcela da rotina de seus setores e departamentos. Esse fato é demonstrado pela análise da frequência de consulta a manuais e cartilhas de normas e procedimentos, declarada pelos respondentes ao questionário: cerca de 37,5% dos respondentes afirmam consultar os referidos manuais e cartilhas, 42,3% são indiferentes e 20,2% nunca consultam ou consultam raramente.

Em suas manifestações abertas no dito questionário, os respondentes registraram a ausência de cartilhas de normas e procedimentos (vinte relatos), ausência de regulamentos internos (doze relatos) e dificuldade na localização de regulamentos (onze relatos). A pesquisa abre margem para indagações acerca do

³ O processo de avaliação de desempenho nas IFES tornou-se obrigatório com a Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005) e o Decreto nº 5.825/2006 (BRASIL, 2006).

grau de formalização dos fluxos operacionais internos à estrutura da Universidade Y, seus meios de registro, revisão e a sua forma de comunicação, tanto para servidores ingressos ou relatados nas unidades organizacionais quanto para atendimento às diversas legislações inerentes aos processos administrativos.

As coisas se formalizaram mais. Antigamente, os colegiados não eram constituídos. (...) Recebi, para ser coordenador, uma caixa de meu antecessor com todos os documentos do curso. Não havia estrutura de secretaria. (...) Era tudo muito mais artesanal e informal. Trata-se de um processo que veio de se passar a trabalhar em uma universidade e não mais em uma escola (Gestor 2, relato de entrevista).

A existência de procedimentos documentados, agrupados, disponíveis para consulta pelos servidores e pelos públicos interno e externo à universidade proporciona condições para a ocorrência cada vez menor de situações personalistas, retrabalho, concessão precária de direitos ou o impedimento indevido de seu exercício, além de estabelecer as obrigações inerentes ao exercício de um cargo público pelos servidores, garantindo, desse modo, sua responsabilização administrativa, a celeridade no atendimento às demandas dos clientes internos e da sociedade, entre outras vantagens. Obedecendo-se às legislações vigentes, os procedimentos formalizados contribuem ainda para a gestão do conhecimento pela universidade, uma vez que os saberes tácitos dos servidores mais experientes podem ser registrados e apreendidos pelos ingressos no serviço público.

Outra forma de aprendizado que se tornou corrente após o advento da *internet* foram os grupos ou listas de discussão. Após cadastrar-se voluntariamente em determinado sítio eletrônico para participar de determinado grupo de discussão, o usuário passa a receber mensagens de *e-mail* com foco no assunto de sua preferência e, se desejar, pode respondê-las, gerando o reenvio automático para todos os membros cadastrados. É uma forma de colaboração

mútua, em que a comunicação entre diferentes indivíduos, de diferentes formações, leigos ou não acerca do assunto em pauta, permite um intercâmbio de experiências e conhecimentos.

A Universidade Y não possui listas de discussão pelas quais seja responsável pela moderação, no entanto permite que o *e-mail* institucional seja utilizado por seus servidores para participarem das listas de discussão mediadas pelos sindicatos locais dos docentes e dos técnicos administrativos. Uma parcela dos respondentes ao questionário *online* declarou que essas listas são pouco utilizadas ou utilizadas sem objetividade (quinze relatos), sugerindo que a universidade desenvolvesse outras listas de discussão voltadas para assuntos internos e não especificamente sindicais (nove relatos).

As listas de discussão deveriam ser mais sérias, com emissão de opiniões fundamentadas sobre os temas debatidos (Dados da pesquisa).

O que dá vida às organizações é justamente o espaço informal. E nem sempre elas são harmônicas. As pessoas falam criticando e nós devemos ser atentos a isso. Nós que estamos na gestão... Tem a lista dos professores, lista de técnicos... são importantes... é importante a gente saber filtrar o que de essência tem naquela informação. (...) O que daquilo ali a gente pode olhar para se autocriticar e para buscar melhorar. Encaro isso com respeito (Gestor 2, relato de entrevista).

Adoro redes criadas pelos segmentos... Eu quero que as pessoas falem. Tudo o que eu falo com cuidado é sobre a comunicação oficial, porque o que se fala na rede formal ela se torna oficial. Mas isso não quer dizer que a comunicação da universidade seja feita por duas pessoas, ela é feita pela comunidade inteira, que não se comunica pelos canais oficiais. (...) E o que eu mais quero... eu quero ouvir a comunidade. Esses canais informais são canais legítimos dos servidores (...). São essas redes que são bem aproveitadas para expressão, um exemplo claro de veículo utilizado pela comunidade para expressar a opinião sobre tudo, sobre diferentes coisas e eles se sentem a vontade... muito a vontade (Gestor 3, relato de entrevista).

Dos meios e ferramentas de comunicação interna pesquisados, as redes sociais *online* – *sites* para compartilhamento de opiniões, fotos, assuntos de interesse comum, bate-papos – ainda não se efetivaram como um meio de comunicação entre a universidade e seus servidores, pelo menos na perspectiva dos respondentes: 89,3% dos servidores pesquisados acessam raramente ou nunca acessam as publicações da Universidade Y nessas redes sociais. Estreante no *site Facebook*, em 2011, o perfil da universidade tem aumentado exponencialmente o número de membros assinantes de suas postagens, porém não foi possível evidenciar quantos desses membros são efetivamente servidores da universidade. Questionados acerca das publicações da universidade nas redes sociais (*Facebook* e *Twitter*), 66,1% dos respondentes disseram-se indiferentes e 33,3% satisfeitos.

A investida em novas tecnologias de informação e comunicação pela universidade demonstra seu alinhamento às mudanças comportamentais correntes na contemporaneidade, em que a onipresença de meios de comunicação entre os indivíduos – computadores, redes locais sem fios, aparelhos celulares, *notebooks*, *smartphones*, *tablets* – não se traduz, necessariamente, em mais encontros comunicacionais. O que ocorre, verdadeiramente, é uma maior exposição a conteúdos de diferentes fontes, em diferentes códigos, em uma multidisciplinaridade de meios e uma unicidade de canais: a *internet*.

Essa verdadeira babel pode significar uma maior democracia no compartilhamento de informações, como também pode representar uma enorme barreira para que aconteça a comunicação, uma vez que a sobrecarga de informação pode ser equivalente à ausência de informação. Por esse motivo, é necessário cada vez mais habilitar os servidores para o uso das novas tecnologias de informação e comunicação. O foco no desenvolvimento das habilidades dos indivíduos para o uso dos meios de comunicação – a fluência tecnológica – deve

ser etapa prévia de quaisquer ações de planejamento estratégico da universidade. A utilização de canais e meios complementares – orais, visuais, impressos, utilizando-se inclusive de mediadores, indivíduos treinados para serem facilitadores do processo comunicacional, pode contribuir para a efetividade da comunicação interna entre aqueles indivíduos avessos às novas tecnologias ou, ainda, privados dos meios digitais.

5.2.3 As redes e os fluxos de comunicação interna na Universidade Y

A gestão de uma universidade pública compreende a execução das políticas estatais relativas ao ensino superior, à pesquisa e à extensão, bem como a implementação das ações planejadas pela própria entidade, ainda que dependente de pessoas e recursos financeiros para cumprimento de tais tarefas, mesmo que sujeita a uma legislação que dificulta a execução orçamentária e a gestão de pessoal. A análise das redes e dos fluxos de comunicação interna da Universidade Y parte do exame da eficácia de suas práticas comunicacionais, que são indispensáveis para o consenso acerca de um sistema de valores e para a integração dos objetivos setoriais à missão institucional.

Neste estudo, considera-se que há eficácia no processamento das informações pelos indivíduos quando estes compreendem minimamente seus papéis organizacionais, de modo a assumi-los, efetivando o desempenho de suas atribuições. Há eficácia também quando existe efetividade na comunicação ascendente, ou seja, quando os indivíduos reportam situações adversas e essas informações são consideradas pelas chefias e, ainda, há eficácia quando a comunicação informal é incorporada e utilizada de modo a complementar a rede formal da organização.

Como integrante da administração pública federal, a Universidade Y está sujeita à atuação administrativa dos governos enquanto gestores do Poder

Executivo, às leis cunhadas pelo Poder Legislativo e, ainda, às ações do Poder Judiciário, ou seja, um compêndio de obrigações normativas efetivamente presentes no dia a dia das IFES. Como o bem público predominante da instituição é a educação superior, seu público alvo são os estudantes, mas as requisições de serviços e informações excedem a simples oferta de ensino, pesquisa ou extensão. A universidade lida com os demais organismos do meio: a própria sociedade, o mercado privado, outras entidades públicas como as agências de fomento, outras universidades, governos de Estados, ou ainda organismos internacionais. Todos esses relacionamentos desencadeiam processos internos que são desenvolvidos na universidade.

As universidades, enquanto instituições públicas devem estruturar-se internamente por meio de um estatuto e de regimentos que dispõem sobre seus princípios, seus objetivos, suas instâncias deliberativas e consultivas, sua estrutura administrativa, sua estrutura voltada ao ensino, pesquisa e extensão, seu modo de funcionamento, dispõem acerca das atribuições de seus diversos setores e de seu pessoal discente, docente e técnico administrativo, entre outras disposições.

Ao integrar o quadro de pessoal de uma universidade pública, o servidor ingresso será compelido a exercer um conjunto de atribuições e deveres e, ainda, a apreender a linguagem, os costumes, a participar de determinados rituais e práticas que são próprios da cultura da organização. Para isso, tacitamente ou de forma explícita, são-lhe repassadas orientações e informações de toda ordem, voltadas para a execução de suas atividades ou de forma a promover sua socialização.

As organizações, como organismos vivos, nutrem-se de informações e as utilizam para manterem-se em atividade. A Universidade Y, conforme já destacado, possui uma série de meios de comunicação interna por meio da qual mantém informados seus servidores e, também, recebe deles *inputs* para seus

diversos processos. De forma a atingir um dos objetivos desta pesquisa – a análise da eficácia das redes e dos fluxos de comunicação interna na Universidade Y, seus servidores foram convidados a preencher um formulário *online* e nele manifestarem seu grau de concordância em relação a 36 questões envolvendo o modo como as informações são transmitidas na universidade.

Valoradas, as respostas dos voluntários da pesquisa variaram de cinco (*concordo totalmente*) a um (*discordo totalmente*) e permitiram a evidenciação dos fluxos de informação considerados mais eficazes, na perspectiva dos próprios servidores e os fluxos que se destacam como oportunidades de melhoria dos processos comunicacionais, considerando-se as maiores e menores médias calculadas. Os dados deste estudo são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 Grau de concordância declarado pelos 168 servidores da Universidade Y, respondentes do questionário semiestruturado na forma *online*, em ordem decrescente conforme a média

Assertiva	Concordo totalmente (5)	Concordo parcialmente (4)	Indiferente (3)	Discordo parcialmente (2)	Discordo totalmente (1)	Média	Desvio padrão
Eu contribuo com as informações que disponho para a tomada de decisões de minha chefia.	100	55	6	5	2	4,46	0,80
As notícias publicadas no <i>site</i> da universidade são atuais.	97	57	5	7	2	4,43	0,84
Minha chefia possui disposição para receber as informações que disponho para a tomada de decisões.	98	52	8	10	0	4,42	0,84
Há clareza na comunicação que mantenho com minha chefia.	97	54	8	6	3	4,40	0,88
As matérias publicadas no <i>site</i> da universidade contribuem para que eu sinta orgulho em trabalhar na instituição.	94	56	10	5	3	4,39	0,87
A localização de meu setor/departamento não impede que eu tenha conhecimento das informações suficientes para o desenvolvimento de meu trabalho.	103	39	8	12	6	4,32	1,08

“continua”

Tabela 3 “continuação”

Assertiva	Concordo totalmente (5)	Concordo parcialmente (4)	Indiferente (3)	Discordo parcialmente (2)	Discordo totalmente (1)	Média	Desvio padrão
Ao ser questionado sobre um assunto fora das minhas competências, consigo encaminhar o solicitante para o setor/departamento na universidade que conseguirá tratar o assunto.	77	75	6	7	3	4,29	0,86
As informações são publicadas no <i>site</i> da universidade de forma objetiva, transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão.	77	69	8	11	3	4,23	0,94
Tenho clareza acerca do que a chefia imediata espera do meu trabalho.	84	60	8	9	7	4,22	1,05
Meus colegas compreendem quais atividades estão sob minha responsabilidade.	66	73	11	15	3	4,10	0,99
Eu conheço a história da universidade, os costumes das pessoas que trabalharam ou ainda trabalham nela e o tipo de comportamento desejado pela instituição.	55	86	10	14	3	4,05	0,94

“continua”

Tabela 3 “continuação”

Assertiva	Concordo totalmente (5)	Concordo parcialmente (4)	Indiferente (3)	Discordo parcialmente (2)	Discordo totalmente (1)	Média	Desvio padrão
Os manuais, cartilhas, regimento interno ou leis são muito importantes e são consultados em meu setor, quando necessário.	74	56	14	16	8	4,02	1,16
O número de mensagens de <i>e-mail</i> relacionadas ao trabalho e que recebo diariamente permite sua leitura e análise em tempo suficiente.	61	78	2	22	5	4,00	1,08
Possuo conhecimento acerca dos eventos realizados na universidade (palestras, congressos, encontros, seminários, dentre outros).	41	95	6	24	2	3,89	0,98
A comunicação entre meus colegas e a chefia imediata ocorre com a frequência desejável para o alcance de nossas metas.	53	81	5	19	10	3,88	1,15
Confio nas informações repassadas pela chefia, ainda que nas conversas informais com os colegas tenha recebido informações diferentes daquelas da chefia.	58	66	16	22	6	3,88	1,13

“continua”

Tabela 3 “continuação”

Assertiva	Concordo totalmente (5)	Concordo parcialmente (4)	Indiferente (3)	Discordo parcialmente (2)	Discordo totalmente (1)	Média	Desvio padrão
As minhas expectativas em relação ao meu trabalho são do conhecimento de minha chefia.	64	53	23	20	8	3,86	1,19
Recebo críticas da chefia (positivas ou negativas) quanto aos resultados alcançados em meu trabalho.	62	60	15	19	12	3,84	1,24
Os meus colegas de setor/departamento possuem conhecimento acerca dos procedimentos e normas aplicáveis às suas atividades.	52	72	13	26	5	3,83	1,12
Possuo conhecimento acerca da missão da universidade e de seus objetivos para os próximos anos.	46	88	3	20	11	3,82	1,15
As informações advindas da Reitoria são transmitidas com clareza pelas chefias a seus subordinados.	55	70	8	24	11	3,80	1,23
Possuo acesso, sempre que necessário, às chefias de outros setores para a resolução de problemas.	51	71	14	24	8	3,79	1,16

“continua”

Tabela 3 “continuação”

Assertiva	Concordo totalmente (5)	Concordo parcialmente (4)	Indiferente (3)	Discordo parcialmente (2)	Discordo totalmente (1)	Média	Desvio padrão
De forma geral, a comunicação que se desenvolve atualmente na universidade reflete positivamente no comprometimento dos servidores com a instituição.	32	96	14	22	4	3,77	0,98
Eu reconheço a Ouvidoria da universidade como um canal eficiente para o recebimento de minhas manifestações (sugestões, denúncias, elogios ou questionamentos).	61	45	34	18	10	3,77	1,22
Encontro as informações que preciso com facilidade no <i>site</i> da universidade.	34	98	5	24	7	3,76	1,06
Em meu setor/departamento, as informações são compartilhadas e permitem a colaboração entre os colegas.	51	72	7	25	13	3,73	1,25
Os relatórios de trabalho e as informações sobre problemas rotineiros que repasso à chefia são aproveitados para a melhoria da gestão da universidade.	39	74	24	25	6	3,68	1,10

“continua”

Tabela 3 “continuação”

Assertiva	Concordo totalmente (5)	Concordo parcialmente (4)	Indiferente (3)	Discordo parcialmente (2)	Discordo totalmente (1)	Média	Desvio padrão
A utilização de gírias e termos técnicos pelos servidores da universidade não atrapalha a comunicação entre os setores.	41	63	31	20	13	3,59	1,20
As minhas solicitações de informações a outros setores/departamentos recebem resposta em tempo hábil.	28	87	11	37	5	3,57	1,10
Em meu setor existe a crença de que há informações que interessam apenas ao nosso setor, dispensando a divulgação externa dessas informações.	37	63	23	31	14	3,46	1,25
As informações e os formulários disponíveis nos <i>sites</i> das Pró-Reitorias são de fácil acesso, compreensão e manuseio.	23	88	9	36	12	3,44	1,18
Tenho conhecimento acerca do cumprimento das metas dispostas no PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional, pela universidade.	30	76	16	27	19	3,42	1,27

“continua”

Tabela 3 “conclusão”

Assertiva	Concordo totalmente (5)	Concordo parcialmente (4)	Indiferente (3)	Discordo parcialmente (2)	Discordo totalmente (1)	Média	Desvio padrão
Sou informado das decisões dos órgãos superiores (Conselhos superiores, Reitoria, Assembleias departamentais) que afetam diretamente meu trabalho, por meio da comunicação interna da universidade ou pela chefia imediata.	25	83	6	30	24	3,33	1,32
O número de informações que me são solicitadas ou fornecidas diariamente não atrapalha o andamento das minhas atividades.	36	60	12	42	18	3,32	1,34
O <i>site</i> da universidade sinaliza aos servidores quais são os objetivos estratégicos a serem buscados.	24	71	10	46	17	3,23	1,28
A informalidade (ausência de documentos formais, processos, formulários, cartilhas de procedimentos) em meu setor não prejudica a execução dos trabalhos.	26	53	12	38	39	2,93	1,45

Fonte: Dados da pesquisa

Ao filtrar-se a base de dados, segundo o perfil de seus respondentes, verificou-se que entre os participantes da pesquisa que ocupam funções de confiança (66), é maior o grau de concordância com as assertivas que expressam seu conhecimento acerca da missão da universidade e de seus objetivos para os próximos anos (86,4%), acerca do cumprimento das metas dispostas no Plano de Desenvolvimento Institucional da universidade (77,3%) e em relação à importância dos manuais, das cartilhas, do regimento interno e da consulta à legislação, quando necessário (83,3%), em comparação aos servidores que responderam ao questionário e que não são ocupantes de funções de confiança. Para esses servidores (102), os percentuais de concordância verificados foram de 75,5%, 53,9% e 73,5% respectivamente.

Em entrevista, alguns desses gestores que ocupam funções de confiança e que estão lotados em diferentes níveis da hierarquia da Universidade Y, demonstraram relacionamentos distintos em relação à comunicação com seus superiores:

A chefia é acessível, mas há necessidade de explicar as situações do dia a dia para a chefia e isso toma tempo precioso. Por esse motivo, não há retorno, um feedback acerca de nossas atividades. Se uma informação sobe, não temos resposta. Não somos cobrados, mas não há resposta (Gestor 1, relato de entrevista).

Eu tenho acesso muito bom ao meu chefe imediato. Tudo que encaminhei até hoje nunca fiquei sem resposta. Seja via memorando, mas para algumas situações utilizo *e-mail*, trabalhando de forma mais informal para explicar situações formais, para que ele entenda. E se a situação é mais complexa, peço uma reunião (Gestor 2, relato de entrevista).

Os relatos fornecem detalhes sobre como o planejamento na administração pública é dependente do desembolso de recursos orçamentários. A decisão acerca da antecipação ou priorização da execução de determinadas metas, constantes do Plano de Desenvolvimento Institucional, pode ocorrer de

maneira imprevista e sua comunicação para os gestores de nível estratégico é imediata:

A fase de decisão ela não é formalizada não, nem do reitor pra gente. Depende muito dos recursos de Brasília, que muda os planos feitos no começo do ano. Aquele prédio que a gente estava só sonhando a gente já pode... encaixá-lo entre as prioridades (Gestor 4, relato de entrevista).

A comunicação dos objetivos almeçados pela instituição, em médio e curto prazos, aos servidores e o estado atual do atendimento a esses objetivos sinaliza a direção a ser seguida no planejamento das atividades de cada setor, de cada órgão. O planejamento estratégico da universidade engloba seu alinhamento às políticas de Estado, que as materializa por meio de leis e programas e suas próprias políticas que são implementadas por sua estrutura administrativa de ensino, de pesquisa e de extensão. É desejoso que os objetivos da universidade sejam de conhecimento de toda a sua estrutura, posto que em uma visão sistêmica, o não cumprimento de ações de cunho operacional, por exemplo, podem dificultar ou mesmo impedir o êxito de ações macroestratégicas.

A rede formal de comunicação em uma organização pode ser representada pelos canais e meios que utiliza para a divulgação de seus objetivos organizacionais, dos meios e modos com os quais comunica como esses objetivos serão cumpridos e quem serão seus responsáveis (indivíduos/setores). A rede formal de comunicação estabelece, ainda, as vias de suprimento de informações aos públicos interno e externo à universidade e os meios para que esses públicos se manifestem, realimentando a organização e seus processos.

A análise da rede formal de comunicação da Universidade Y e de seus fluxos verticais indicou que, para 78,9% dos servidores participantes da pesquisa há uma relação dialógica aberta entre as chefias e as equipes, com uma

frequência desejável para o alcance das metas dos setores. Há clareza para os servidores acerca do que é esperado de seu trabalho (79,8%) e há confiança nas informações advindas dessas chefias (73,8%).

A análise das entrevistas realizadas com os gestores mostrou que a atividade de comunicação com as equipes é tida como uma obrigação e uma necessidade para o exercício de suas atribuições. Não há uma política estabelecida para a comunicação interna, mas percebeu-se que existe um entendimento acerca do que deve ser comunicado e como deve ser comunicado. O fluxo descendente de informações deve utilizar a rede formal, entretanto há uma política implícita e internalizada pelos gestores de que a comunicação formal é dependente de uma complementação, proporcionada pelo trato informal. Houve gestores que alegaram que a comunicação face a face gere resultados mais eficazes que a comunicação formal.

Eu te aviso... olha, vou te enviar um memorando chamando para uma reunião... e pronto.... você vai para a reunião. Se eu deixar para o memorando... não acontece (Gestor 6, relato de entrevista).

Os papéis organizacionais desempenhados pelos indivíduos parecem estar evidentes no âmbito da Universidade Y, uma vez que 82,7% dos respondentes afirmaram que são notórias suas responsabilidades no ambiente de trabalho e, para 90,5% não há dificuldades em encaminhar os assuntos fora de sua competência para o setor ou departamento que é responsável pelo atendimento à demanda do solicitante.

A comunicação interna é indispensável para o desenvolvimento de uma visão sistêmica, em que cada indivíduo se reconheça como parte de um conjunto, que seu comportamento na organização é o comportamento da organização, ou que sua atividade e seu setor estão ligados a um processo maior, associados à própria missão da organização. Em geral, as atribuições dos cargos

e funções em uma universidade estão descritas nos regimentos ou planos de carreira estabelecidos em legislações específicas, mas as atividades desenvolvidas podem exceder essas descrições, a exemplo das atividades em comissões ou projetos. Cabe o reconhecimento, pelos servidores, do resultado final de cada processo que tramita em seu órgão ou setor, de modo que clarifique as obrigações setoriais ou departamentais.

Em se tratando de órgãos e entidades do Poder Executivo Federal há o imperativo do atendimento ao Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009, que instituiu a obrigatoriedade de elaboração e divulgação da “Carta de Serviços ao Cidadão”, documento que informa aos cidadãos acerca dos serviços prestados, das formas de acesso a esses serviços e dos padrões de qualidade de atendimento ao público, a serem observados (BRASIL, 2009). Um servidor participante da pesquisa pontuou: "Acredito que todas as unidades da universidade deveriam contar com uma Carta de Serviços ao Cidadão" (Dados da pesquisa).

A localização física dos setores/departamentos não é impedimento para que 84,5% dos respondentes considerem-se suficientemente informados acerca de assuntos relacionados aos seus trabalhos. Ainda que se tenha registrado o fato de a universidade estar centralizada em um campus único, a dispersão dos servidores nos diversos prédios administrativos e didático-científicos poderia ser uma barreira para a rede formal de comunicação. Esse achado pressupõe que há efetividade na penetração da comunicação organizacional na Universidade Y, possivelmente complementada pela rede informal estabelecida pelos indivíduos. Como a comunicação informal atua na transmissão das informações oficiais ou de trabalho pode ser estudada novamente e de modo mais detalhado, por meio de entrevistas em profundidade com os servidores, estabelecendo-se assim novas perspectivas acerca da efetividade da comunicação interna.

As oportunidades de melhoria na comunicação interna, baseando-se nas manifestações de seus servidores, advêm da observância das expressões dos

indivíduos, de suas manifestações acerca das práticas comunicacionais ainda incompletas, daquelas relações próximas da excelência, mas ainda em desenvolvimento. Dos 168 servidores respondentes à pesquisa, 64,3% declararam relativa concordância com a divulgação, pela rede formal ou pelas chefias imediatas, das decisões dos órgãos superiores (conselhos superiores, reitoria, assembleias departamentais) que afetam diretamente suas atividades. Cabe então a análise sobre como são tornadas públicas essas decisões, por meio da estrutura da Universidade Y.

A Universidade Y possui um portal na *internet* especificamente desenvolvido para a publicidade de suas informações, uma das exigências da chamada Lei de Acesso à Informação (BRASIL, 2011), cuja finalidade é garantir o acesso público a informações, previsto na Constituição Federal. Nesse sítio eletrônico é disponibilizada uma série de informações relativas à estrutura da universidade, a execução orçamentária, convênios, licitações e contratos realizados, relatórios de auditoria, informações sobre os servidores, entre outras inúmeras possibilidades de consulta.

A assessoria de comunicação, regimentalmente responsável pela gestão das informações jornalísticas e publicitárias da Universidade Y, não possui uma estrutura que lhe permita gerir também a comunicação interna nos moldes atuais, segundo declarado em entrevista, por um dos servidores lotados nesse órgão:

No regimento da assessoria de comunicação possuímos várias atribuições, temos uma estrutura projetada, mas só possuímos dois servidores para cuidar da universidade inteira. Então, se você for ver, não é possível atender a todas as atribuições. A escassez de pessoal não permite que as atividades sejam desenvolvidas como se houvesse uma equipe adequada... Temos falta de recursos humanos. Há uma discrepância entre as instituições federais... (...) Aqui na universidade a relação é um jornalista para cada 250 professores. (...) Planejamento? Os nossos resultados são compatíveis como de uma grande equipe, o que requer da gente um esforço a mais. (...) Vai ser criado um banco de

pautas em que qualquer pessoa poderá ir até lá e depositar a sugestão dela. Trata-se de um novo plano de comunicação que está sendo elaborado. São várias mudanças, inclusive no organograma. (...) Essa nova proposta ainda será votada, mas já está aplicada na prática, essa nova configuração.

Em uma estrutura burocrática complexa como uma universidade, Vieira e Vieira (2004) afirmam que as decisões pessoais e colegiadas se dispersam na hierarquia da instituição, gerando a perda da eficiência e da eficácia nos processos. As reuniões deliberativas, ainda que reúnam público mais restrito, devem ser subsidiadas com as informações fornecidas pelos servidores não participantes, por meio de suas representações, de forma a não reter as chamadas informações ascendentes. As atas, as resoluções, todos os atos normativos e deliberativos provenientes dessas reuniões podem ser publicadas, quando for o caso, no portal da *internet* desenvolvido pela universidade, mas também comunicadas pelas chefias às equipes, contribuindo para um fluxo descendente eficaz.

Buono e Bowditch (1992) garantem que essas reuniões para comunicação de ações estratégicas enquanto rituais simbólicos são revestidas de atitudes e comportamentos que expressam os valores da organização e, por extensão, a política estabelecida para a comunicação das informações. As interações entre os servidores participantes desses rituais com os servidores não participantes, seja por meio da rede formal ou pela conversa informal, devem demonstrar que algo está sendo feito acerca dos problemas existentes ou que algo que estava planejado ganhará efetividade, direta ou indiretamente, com sua participação.

Os fluxos comunicacionais podem possuir aspectos relacionados a poder e autonomia para a tomada de decisões. Uma parcela significativa (45,8%) dos servidores participantes da pesquisa *online* assinalaram que não concordam com a informalidade no âmbito de seus trabalhos, assim compreendida a ausência de

documentos formais, processos estruturados, cartilhas de procedimentos. A análise realizada por Vieira e Vieira (2004), acerca da funcionalidade burocrática no seio das universidades, permite reconhecer-se que os servidores respondentes não desejam enrijecer as rotinas de trabalho com o estabelecimento de padrões rígidos de conduta.

Na verdade, os servidores desejam revestir os procedimentos administrativos de maior eficiência e, para isso, a normatização, a disponibilização de manuais e cartilhas, o estabelecimento de processos mais formais lhes permitirá tomar decisões junto à parte demandante. Por isso, o estabelecimento de procedimentos formalizados, integrados a processos reportados (em manuais e fluxogramas), e comunicados de forma ampla ou direcionada, se for o caso, contribuem para a otimização do atendimento às demandas pelos diversos órgãos e setores da Universidade Y.

A tomada de decisões pelo próprio servidor, baseando-se em um rol de procedimentos, afasta o personalismo, concede-lhe maior autonomia, uniformiza o tratamento de situações semelhantes e contribui para a melhoria dos processos, pois torna possível a criação e manutenção de indicadores, evidencia a obsolescência de rotinas, a desnecessidade de etapas ou a demanda de pessoas ou de recursos.

As informações e formulários disponibilizados nos sítios eletrônicos das pró-reitorias foram relativamente considerados de fácil acesso, compreensão e manuseio por cerca de 66,1% dos respondentes à pesquisa. Caso haja ações conjuntas relativas à formalização dos procedimentos internos à Universidade Y e um rearranjo do desenho e da forma de apresentação das informações e formulários nesses sítios eletrônicos, os serviços realizados pelos servidores dessas pró-reitorias serão otimizados, dada a importância da gestão eficiente das informações para a realização dos trabalhos. Cartilhas *online* e roteiros explicativos podem contribuir para melhor atendimento aos públicos interno e

externo, uma vez que esses podem se corresponsabilizar pelo preenchimento de formulários e verificação do andamento de suas solicitações, horários de atendimento, prazos e responsáveis.

As assertivas relativas ao fluxo ascendente da comunicação na Universidade Y destacaram-se entre as de maior conformidade pelos participantes da pesquisa. Os respondentes atestaram que contribuem com as informações que dispõem para as tomadas de decisão de suas chefias (92,3%), que há clareza nessa comunicação (89,9%) e que existe disposição das chefias para receberem essas informações (89,3%). Esses dados sugerem um ambiente bastante favorável ao diálogo e à exposição das manifestações dos servidores docentes e técnicos administrativos no âmbito da Universidade Y. De acordo com o agrupamento dos dados, verificou-se que há oportunidade de melhoria no que se refere ao aproveitamento dos relatórios de trabalho e das informações sobre problemas rotineiros repassados pelos servidores à chefia, para a evolução na gestão da universidade, assertiva creditada por 67,3% dos respondentes.

De acordo com o grau de concordância verificado nas respostas dos servidores, a comunicação entre setores ou entre departamentos é passível de melhoria, pois foi verificada menor conformidade dos respondentes com o tempo de resposta de suas solicitações a outros setores/departamentos (25,0% de discordância) e insatisfação quanto ao número de informações solicitadas ou fornecidas diariamente (35,7% de discordância). Fatores discutidos anteriormente, como a suposta informalidade presente nos processos, a necessidade verificada da comunicação ampla dos procedimentos, a oportunidade de melhoria verificada na disponibilização de informações e formulários pelos diversos setores e pró-reitorias, entre outros, podem explicar a elasticidade do tempo de resposta às solicitações e à recorrência dessas solicitações na rotina dos servidores.

A história e a cultura de uma universidade configuram elementos de integração dos indivíduos e são sempre renovadas em eventos, discursos, reuniões, encontros casuais, nas práticas cotidianas, nos comportamentos dos servidores. A promoção da melhoria na comunicação interna contribuirá para o estabelecimento de maior integração dos indivíduos, porque a forma de externalização da cultura é a comunicação, seja verbal ou não verbal, seja escrita ou gestual ou, ainda, na forma eletrônica. Em entrevista, alguns gestores destacaram a expansão vivida pela universidade como um dos fatores que sugerem a necessidade de se reforçar os vínculos institucionais:

Trata-se de um processo que veio de se passar a trabalhar em uma universidade e não mais em uma escola. (...) Temos expectativa da entrada de cerca de novos servidores e será mais uma mexida na cultura, mais necessidade de informações gerenciais... (Gestor 2, relato de entrevista).

Como o objetivo desta seção foi realizar a análise da eficácia das redes e dos fluxos comunicacionais internos à Universidade Y, por meio de uma abordagem sistêmica e considerando a perspectiva de seus servidores quanto ao recebimento de informações, sua compreensão, uso e compartilhamento para o desempenho de suas atividades e, ainda, quanto à existência de canais institucionais para expressão de suas manifestações, dá-se essa tarefa como completa.

A análise global dos resultados permite afirmar-se que há um elevado grau de concordância dos servidores participantes desta pesquisa com a comunicação interna corrente na Universidade Y. O agrupamento das respostas em apenas três classes – concordo, indiferente, discordo – demonstrou que nenhuma das 36 assertivas obteve prevalência de manifestações de reprovação e que quatorze dessas assertivas alcançaram uma aprovação superior a 80%, o que

dificulta a tarefa de evidenciação de oportunidades de melhoria, considerando-se exclusivamente as perspectivas dos respondentes.

5.3 Propostas para melhoria da comunicação interna na Universidade Y

A comunicação é um elemento vital para uma organização, uma vez que a coesão dos esforços das pessoas em prol de um objetivo comum é que torna possível sua existência e manutenção. O desenvolvimento, a conservação e a expansão de uma universidade envolve um conjunto de atividades relacionadas ao ensino-aprendizagem, à administração legal-burocrática e às atividades de apoio ao funcionamento da estrutura, cuja sincronia é resultado da comunicação entre seus agentes internos. Em virtude de sua condição humana – é impossível ao homem não se comunicar – e em virtude de suas atribuições organizacionais, as pessoas se comunicam.

Entretanto, a gestão da comunicação interna nas universidades públicas brasileiras é imbuída de características da própria administração pública, que amadurece um comportamento mais responsivo às suas finalidades. Faz-se necessário o desenvolvimento de um modelo mais comunicativo e menos informativo pelo Estado e pelas organizações públicas. Os gestores das universidades, os professores, os técnicos administrativos, os profissionais terceirizados, os estudantes – o público interno – são sujeitos ativos que, havendo ou não canais formais para sua expressão, manifestam suas perspectivas de quaisquer outras formas, seja nas conversas informais, nas publicações em redes sociais, nas listas de discussão por *e-mail*, nos comportamentos revelados ou latentes. Isso significa dizer que a comunicação interna não deve ser gerida somente por uma assessoria específica e, sim, absorvida como uma das funções inerentes a cada setor/departamento.

A comunicação deve ser considerada como um elemento que corrobora para o estabelecimento de uma visão sistêmica da organização pelos servidores, que transcenda as atribuições dos cargos e das rotinas burocráticas, contribuindo para o incremento da eficiência na prestação de serviços. Na Universidade Y há metas e ações dispostas em seu plano de desenvolvimento institucional que sinalizam a busca por uma gestão integrada, que efetive a coesão entre os objetivos setoriais e organizacionais por meio da garantia da efetividade de seus fluxos comunicacionais.

Neste estudo optou-se por uma metodologia de investigação que congregasse diferentes fontes de dados, por meio da aplicação de um questionário semiestruturado à população de servidores da universidade em estudo, da realização de entrevistas com gestores de diferentes níveis hierárquicos e da análise dos documentos institucionais publicados pela Universidade Y na *internet*. Essa estratégia de pesquisa, que congregou dados quantitativos e dados qualitativos, permitiu elencarem-se aspectos relativos ao relacionamento dos servidores participantes com os meios de comunicação interna da Universidade Y, evidenciar-se a existência de alguns entraves relativos a esses meios e arrolarem-se algumas oportunidades de melhoria para os fluxos comunicacionais, sobretudo aqueles pertencentes à rede formal da instituição.

A partir desses dados, elencaram-se cinquenta e quatro ações de melhoria para as práticas comunicacionais internas à Universidade Y. Essas propostas constituem um plano de ação cuja motivação obedece às perspectivas dos servidores participantes da pesquisa e, ainda, é fruto da revisão de literatura em comunicação organizacional, sobretudo acerca da comunicação interna nas organizações públicas. Não se trata, contudo, de um receituário prescritivo e sim de uma contribuição à discussão sobre como a comunicação interna é indispensável para uma visão sistêmica na universidade e sobre como a

universidade pode melhorar seus processos internos, a partir do aperfeiçoamento da comunicação entre as pessoas.

Quadro 2 Plano de ações de melhoria das práticas comunicacionais internas na Universidade Y

Proposta – Sistematização da comunicação interna institucional
<p>Barreiras ou oportunidades de melhoria: As ações de comunicação interna institucional são executadas pelos próprios setores, sem uniformidade, ou pela assessoria de comunicação da Universidade Y, de acordo com a demanda ou atendendo a um calendário não formalizado.</p> <p>Possíveis causas: Baixo número de servidores da assessoria de comunicação (dois) envolvidos nas ações de comunicação interna, ausência de uma política formal de comunicação (conforme relatos de entrevistas com os gestores), ausência de um plano de comunicação institucional voltado para o público interno (conforme relato de entrevista com o servidor da assessoria de comunicação).</p> <p>Ações possíveis:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) formalizar a política de comunicação interna, de forma sucinta, a fim de clarificar o entendimento sobre quais informações configuram temas de interesse geral ou interesse específico de determinado setor para serem divulgados nos meios institucionais; b) possibilitar o enquadramento da mensagem ou notícia a ser divulgada em categorias, estabelecer quais meios de comunicação são aplicáveis a cada categoria; c) determinar regras temporais para a comunicação entre setores (prazo para resposta, ação em caso de omissão de resposta, meios de acompanhamento da solicitação); d) determinar uma periodicidade à comunicação institucional (uma vez que o silêncio também pode ser compreendido como comunicação); e) garantir oportunidades de envio de comentários ou sugestões ao autor ou responsável pela mensagem ou notícia, veiculada nos meios institucionais; f) desenvolver uma rotina de planejamento das ações comunicacionais institucionais voltadas ao público interno, estabelecendo-se um calendário para essas ações por meio de um plano de comunicação interna; g) alocar servidores na assessoria de comunicação em número suficiente para planejar, executar e controlar as ações dispostas no plano de comunicação interna da universidade; h) treinar os servidores da assessoria de comunicação em ferramentas avançadas para a elaboração de projetos estéticos e funcionais de portais na <i>internet</i>; i) tornar possível o intercâmbio de experiências dos servidores da assessoria de comunicação com servidores desse mesmo setor de outras universidades públicas e instituições de Estado, ou mesmo da iniciativa privada, de modo a desenvolver conjuntamente ou replicar metodologias de trabalho, ferramentas de gestão da informação, métodos para identificação de demandas, planejamento da gestão integrada da comunicação, entre outros;

“continua”

Quadro 2 “continuação”

Proposta – Sistematização da comunicação interna institucional
<p>j) desenvolver modelos de memorandos, ofícios e outros documentos utilizados pelos setores, de forma a preservar a padronização mínima na redação desses atos e o uso correto do logotipo da universidade;</p> <p>k) desenvolver ferramentas de comunicação que possibilitem a colaboração dos próprios servidores na elaboração de matérias ou conteúdos para divulgação nos meios institucionais, de acordo com as necessidades setoriais;</p> <p>l) manter um calendário de pesquisa de satisfação com a comunicação interna na universidade, pelos servidores, de abrangência ampla e que preserve o anonimato dos participantes, de modo a subsidiar a revisão constante do plano de comunicação interna.</p> <p>Resultados esperados: O estabelecimento de uma política formal de comunicação contribuirá para que as ações comunicacionais institucionais voltadas ao público interno sejam geridas, ou seja, possuam um planejamento formalizado, canais e meios validados – o público saiba onde buscar a informação e a instituição garanta a eficácia da sua divulgação, com a anterioridade necessária para evitar-se ruídos. A gestão integrada da comunicação interna é indispensável para o êxito das estratégias da instituição, uma vez que evita a sobreposição da divulgação de informações por diferentes setores ou a divulgação de informações divergentes, como por exemplo, resultados da execução de metas do Plano de Desenvolvimento Institucional da universidade. Paralelamente, cada pró-reitoria poderá desenvolver seu plano de comunicação interna, estabelecendo a publicidade de suas ações como uma de suas metas de gestão. Por esse motivo, a assessoria de comunicação deve ser fortalecida para que parte de sua estrutura atue especificamente na gestão da comunicação voltada ao público interno e subsidie a instituição de modelos de comunicação nos órgãos.</p>
Proposta – Formalização e comunicação dos processos internos.
<p>Barreiras ou oportunidades de melhoria: Significante percentual (45,8%) dos participantes da pesquisa não concordou com a informalidade (ausência de documentos formais, processos, formulários, cartilhas de procedimentos) para a execução dos trabalhos; vinte respondentes manifestaram abertamente a inexistência de cartilhas de procedimentos; doze respondentes relataram a ausência de regulamentos aplicáveis às suas atividades.</p> <p>Possíveis causas: Processos de gestão da universidade ainda não estão mapeados (o mapeamento é ação constante do PDI da Universidade Y); ausência de cartilhas de procedimentos; cultura da informalidade.</p> <p>Ações possíveis</p> <p>a) observar as formalidades essenciais às instituições de estado, com a abertura de processos administrativos protocolizados, com divulgação oficial dos atos, com a exposição de motivos sempre que houver decisão, garantia dos direitos à comunicação, à apresentação de alegações finais e à interposição de recursos, conforme predispõe a chamada Lei do Processo Administrativo (BRASIL, 1999);</p>

“continua”

Quadro 2 “continuação”

Proposta – Formalização e comunicação dos processos internos.
<p>b) elaborar cartilhas e manuais explicativos acerca de procedimentos que já se encontrarem formalizados em portarias, resoluções, orientações normativas, com a garantia de sua divulgação em canal <i>online</i> ou impresso, se for o caso, e com foco na descrição do serviço prestado e não somente a menção ao setor responsável;</p> <p>c) emitir portarias acerca dos procedimentos e normas de execução do serviço pelos setores, posteriormente à tarefa de mapeamento dos processos e com a garantia de sua publicidade em canal <i>online</i> ou impresso, se for o caso;</p> <p>d) criar cartilhas e manuais explicativos acerca dos procedimentos formalizados por meio das portarias, com foco no serviço prestado e não no setor responsável;</p> <p>e) elaborar cartas de serviços para cada órgão/setor, de forma a detalhar quais etapas dos serviços são prestados naquele setor, os horários de atendimento, os requisitos necessários para determinados serviços, entre outros;</p> <p>f) preparar painéis ou cartazes que compilem o fluxo dos macroprocessos inerentes à prestação de determinado serviço, de modo a facilitar a comunicação e a auto-orientação dos servidores externos ao órgão/setor;</p> <p>g) preparar painéis ou cartazes que compilem os fluxos dos processos internos do órgão/setor inerentes às etapas intermediárias de prestação de determinado serviço, de modo a facilitar a comunicação e a auto-orientação dos servidores internos ao órgão/setor;</p> <p>h) gerar listas de verificação (<i>check lists</i>) baseadas nos requisitos de cada processo ou atividade, o que dará suporte à tramitação dos documentos entre órgãos/setores e corroborará para o cumprimento, inclusive, de requisitos legais;</p> <p>i) implementar rotina de revisão das cartilhas e manuais divulgados, de forma a manter a coesão entre as atividades realizadas pelos setores da universidade e os requisitos descritos nesses documentos.</p> <p>Resultados esperados: a prestação de serviços pelos órgãos/setores pode ser otimizada mediante a concessão de autonomia aos servidores para tomada de decisões baseadas nos procedimentos formalizados; o conhecimento das etapas processuais inerentes a cada órgão proporcionará celeridade no atendimento às demandas; a ocorrência de visão fragmentada, onde os objetivos setoriais são mais importantes que a prestação do serviço em si (visão sistêmica) poderá ser desestimulada; a externalização dos conhecimentos tácitos dos servidores poderá proporcionar o compartilhamento de informações entre as pessoas; contribuição para a geração de um histórico organizacional, em que os processos contenham elementos suficientes para garantir os princípios da legalidade e da finalidade dos atos administrativos e de forma a evitar o excesso ou desvio de poder.</p>

“continua”

Quadro 2 “continuação”

Proposta – Efetivação da utilização do e-mail institucional.
<p>Barreiras ou oportunidades de melhoria: O endereço de <i>e-mail</i> institucional é acessado com frequência pelos servidores respondentes à pesquisa, mas há manifestações de insatisfação relacionadas à capacidade de armazenamento e ao recebimento não autorizado de mensagens de publicidade (48,8% dos respondentes ao questionário).</p> <p>Possíveis causas: Grande número de mensagens de publicidade recebidas involuntariamente; limite físico de armazenamento de mensagens.</p> <p>Ações possíveis:</p> <ol style="list-style-type: none"> implementar, se convier, versões mais atualizadas do software de <i>e-mail</i> padrão utilizado na universidade, que podem conter estruturas mais eficientes de controle de mensagens publicitárias; divulgar um guia no portal da universidade com orientações sobre como efetuar-se uma manutenção periódica na conta de <i>e-mail</i> (a importância de se apagar mensagens desnecessárias, como criar pastas para organização de mensagens, como utilizar filtros, como sinalizar mensagens de propaganda inapropriadas); orientar os servidores para que utilizem seu <i>e-mail</i> institucional estritamente para assuntos profissionais, de forma a utilizar outras contas de <i>e-mail</i> para listas de discussão, compras na <i>internet</i> ou mensagens pessoais. <p>Resultados esperados: A concessão de um endereço de <i>e-mail</i> ao servidor docente ou técnico administrativo é um ato que simboliza a instituição de um canal de comunicação eficaz das pessoas entre si, entre setores e com a universidade. Por isso, é esperada maior concordância com o uso do e-mail institucional, pois traz vantagens explícitas ao usuário, como a reputação do domínio pertencente à universidade. Vários servidores de e-mail (rede de computadores que armazenam os <i>e-mails</i>) filtram mensagens de origem duvidosa e as encaminham para pastas de lixo eletrônico (<i>spam</i>). Caso a mensagem possua um endereço de <i>e-mail</i> institucional, de certificação garantida, como é o caso das universidades públicas, esses servidores de e-mail geralmente não apartam a mensagem, o que garante ao emissor o recebimento da mensagem pelo destinatário e não sua destinação para uma pasta de <i>spam</i>.</p>
Proposta – Portal da universidade como ferramenta de trabalho.
<p>Barreiras ou oportunidades de melhoria: Significante percentual (37,5%) dos participantes da pesquisa não concordou que o <i>site</i> da universidade sinalize aos servidores quais são os objetivos estratégicos a serem buscados, enquanto que 6,0% posicionaram-se indiferentes; 35,7% dos respondentes não concordaram com o número de informações que lhes são solicitadas ou fornecidas diariamente, pois afirmam que atrapalha o andamento das atividades.</p> <p>Possíveis causas: Falta de habilidade dos usuários para utilização dos recursos disponíveis no portal da universidade; modo de disposição das informações de trabalho no portal da universidade não producente.</p>

“continua”

Quadro 2 “continuação”

Proposta – Portal da universidade como ferramenta de trabalho.
<p>Ações possíveis</p> <p>a) verificar o pleno atendimento, pelo portal da universidade, às disposições estabelecidas no Parágrafo 3º do Artigo 8º da Lei de Acesso à Informação (BRASIL, 2011), que estabelecem requisitos para esses sítios, tais como a disponibilização de ferramenta efetiva de pesquisa de conteúdo e a possibilidade de gravação de relatórios em diversos formatos facilmente editáveis, como planilhas e texto;</p> <p>a) padronizar todas as páginas hospedadas no portal da universidade segundo um modelo que permita a auto-orientação do usuário durante a navegação (mapa do <i>site</i>, atalho para a página principal do órgão e atalho para a página principal do portal, por exemplo);</p> <p>b) incluir as cartas de serviços nos <i>sites</i> das pró-reitorias e nas páginas dos setores, contendo atalhos para formulários, fluxogramas ou orientações acerca de procedimentos;</p> <p>c) citar, sempre que possível, a relação do conteúdo das notícias veiculadas no portal <i>online</i> com o cumprimento das metas dispostas no plano de desenvolvimento institucional da universidade, adicionando ainda, ao final da notícia, atalho para consulta ao status das demais ações no sítio especificadamente elaborado para acompanhamento do PDI;</p> <p>d) elaborar e disponibilizar na forma <i>online</i> formulários acompanhados de orientações completas para seu preenchimento, de modo que os usuários do portal da universidade possam contribuir para o atendimento à sua demanda, fornecendo informações essenciais, pré-requisitos para os processos internos;</p> <p>e) implementar ferramentas de comunicação nos <i>sites</i> das pró-reitorias que permitam o recebimento de formulários de solicitações de serviços que dispensem a assinatura do servidor exigindo, de outro modo, a confirmação da solicitação de serviço por meio de mensagem do correio eletrônico institucional, o que comprovaria a autenticidade da solicitação ou por meio de certificado digital, documento eletrônico que singulariza o usuário para um determinado sistema de informação por meio de uma chave pública;</p> <p>f) criar uma página no portal da universidade com os eventos a serem realizados na semana, quinzena ou mês, com informações sucintas mas suficientes acerca do público alvo, prazos de inscrição, local de realização com mapa simplificado, responsáveis e meios de contato, por exemplo. A página poderá conter elementos que permitam o compartilhamento do aviso do evento em redes sociais. Em página paralela, um repositório dos eventos realizados, com disponibilização de fotografias tiradas durante o evento e/ou materiais digitais utilizados nos eventos (apresentações de slides, documentos de texto, apostilas), com a possibilidade de download ou compartilhamento dessas informações em redes sociais;</p>

“continua”

Quadro 2 “continuação”

Proposta – Portal da universidade como ferramenta de trabalho.
<p>g) redesenhar o <i>layout</i> da página de consulta aos ramais da universidade, de modo a permitir a busca pelo nome do servidor, nome do setor, número do ramal ou ainda, de acordo com o assunto. A busca por assunto implicaria na categorização das atividades desenvolvidas nos diversos setores, o que demandaria o êxito de ações paralelas, como o mapeamento dos processos de gestão e a elaboração de cartas de serviços das unidades;</p> <p>h) disponibilizar formulários para envio de mensagens aos setores/órgãos por meio do próprio <i>site</i> sem a necessidade de recorrer ao programa de correio eletrônico, com a configuração de campos obrigatórios que informem qual deverá ser o meio de resposta preferencial e campos para filtragem por assunto, para redirecionamento ao setor/servidor responsável;</p> <p>i) elaborar e disponibilizar, em um modelo dinâmico nos <i>sites</i> das pró-reitorias, documentos chamados FAQ (<i>Frequently asked questions</i>), contendo perguntas e respostas a questões de interesse geral. Esses documentos podem contribuir para diminuir a ocorrência de consulta pessoal aos servidores de determinados órgãos para esclarecimento de dúvidas (uma espécie também de autoatendimento);</p> <p>j) divulgar uma campanha para que os servidores tornem o portal da universidade a página inicial de seus navegadores na <i>internet</i> por meio de cartazes, banners, convite por mensagem de <i>e-mail</i>, entre outros.</p> <p>Resultados esperados: A utilização do portal da universidade na <i>internet</i> como ferramenta de comunicação pelos servidores pode transcender o simples acesso e leitura de notícias. Se houver a disponibilização de ferramentas de comunicação mediante o uso de formulários, botões de envio de documentos digitais, envio de mensagens pelo próprio portal ao setor desejado, por exemplo, esse meio deixará de ser unidirecional. Como as novas gerações tem procurado respostas às suas perguntas nos <i>sites</i> de busca, os documentos chamados <i>FAQ</i> podem ser bastante esclarecedores aos usuários. A padronização de todas as páginas e o atendimento à legislação existente acerca dos portais dos órgãos públicos na <i>internet</i> é uma tarefa indispensável à Universidade Y.</p>
Proposta – Cultura da comunicação e do compartilhamento.
<p>Barreiras ou oportunidades de melhoria: Uma parcela (45,8%) dos respondentes ao questionário <i>on line</i> é indiferente às listas de discussão por <i>e-mail</i>; 66,1% dos respondentes são indiferentes às publicações da universidade nas redes sociais (<i>Facebook/ Twitter</i>); cinco dos seis gestores entrevistados expressaram necessidade de maior comunicação entre as pessoas; quatro gestores entrevistados valorizaram o papel da comunicação informal na universidade; três gestores entrevistados relataram a existência de pessoas isoladas da rede formal de comunicação; três gestores entrevistados reportaram a inexistência de <i>feedback</i> em relação aos resultados de seus trabalhos.</p> <p>Possíveis causas: A cultura da comunicação e do compartilhamento de informações ainda é incipiente na universidade.</p>

“continua”

Quadro 2 “continuação”

Proposta – Cultura da comunicação e do compartilhamento.
<p>Ações possíveis:</p> <p>a) compilar e disponibilizar ao servidor ingresso na universidade uma cartilha com as informações básicas necessárias para sua recepção, com um resumo da história da instituição, detalhes acerca da missão da universidade, seus objetivos estratégicos, órgãos colegiados e direção executiva, mapa do campus, estrutura administrativa e acadêmica, as cartas de serviços das pró-reitorias e dos principais órgãos de apoio, detalhes acerca da ouvidoria, das comissões de supervisão de carreiras, das associações e dos sindicatos, dos meios de acesso a manuais e cartilhas de procedimentos, orientações acerca do uso do <i>e-mail</i> institucional e um índice da legislação aplicável às carreiras do magistério superior e dos técnicos administrativos em educação, entre outras informações;</p> <p>b) implementar uma rotina de sinalização do campus e dos setores optando-se convenientemente, pelo nome ou sigla do setor, ou ainda pela descrição do processo ou etapa do processo de responsabilidade do órgão/setor – como exemplos: "Gestão de pessoas", "Processos licitatórios";</p> <p>c) disponibilizar no portal da universidade um mapa do campus com opções de legenda por nomes, por siglas dos setores/órgãos ou por serviços prestados;</p> <p>d) incentivar a implementação de um calendário de reuniões pelos setores/órgãos/pró-reitorias para a comunicação das ações a serem implementadas em curto e médio prazos, de forma a estabelecer um canal para manifestações de valor em relação a metas conquistadas, discussão acerca da execução de determinadas ações mais complexas e ainda, para expressão de opiniões, apresentação de ideias, troca de experiências ou resolução de conflitos;</p> <p>e) desenvolver modelos gráficos que possibilitem maior compreensão dos resultados da consulta <i>online</i> à situação das metas dispostas no PDI da Universidade Y;</p> <p>f) garantir a comunicação pelas chefias aos setores ou às pessoas diretamente interessadas nos atos administrativos e nas decisões dos órgãos superiores que lhes sejam de interesse;</p> <p>g) comunicar aos servidores acerca da forma de aproveitamento, pela gestão da universidade, dos relatórios de trabalho e sugestões de melhoria fornecidos às chefias;</p> <p>h) promover uma divulgação eficiente dos serviços de emergência disponíveis na universidade, de modo a facilitar a memorização do número do ramal ou identificação do local de prestação desse tipo de serviço no campus;</p> <p>i) implementar grupos de discussão em um ambiente virtual que permita a participação dos servidores em debates acerca de assuntos de interesse geral, com a mediação de um especialista. O material resultante das perguntas e respostas registradas nesse meio poderão ser disponibilizados posteriormente em uma página específica no portal da universidade, configurando um memorial da discussão (ou um FAQ – <i>Frequently asked questions</i>);</p> <p>j) criar um perfil nas redes sociais especificadamente voltado aos servidores, com a publicação de postagens relacionadas ao dia a dia dos servidores;</p>

“continua”

Quadro 2 “continuação”

Proposta – Cultura da comunicação e do compartilhamento.
<p>k) promover a publicação de postagens nos perfis da universidade nas redes sociais, de conteúdos de autoria de servidores docentes e técnicos administrativos;</p> <p>l) promover a fixação de painéis de avisos nos espaços comunitários e reservados para o cafezinho dos servidores, com a permissividade suficiente para que esses quadros sejam "adotados" pelos servidores como forma de divulgação de assuntos de interesse das pessoas do órgão;</p> <p>m) promover palestras e mesas redondas voltadas aos servidores técnicos administrativos envolvendo temas de interesse geral, de modo a permitir a troca de experiências e situações para compartilhamento de opiniões;</p> <p>n) publicar, após autorização do servidor pesquisador, resumos de artigos científicos, dissertações ou teses no portal da universidade, em uma linguagem atrativa que desperte o usuário para a leitura da obra completa;</p> <p>o) desenvolver uma rotina integrada às reuniões periódicas dos setores de ponderação, pelos participantes, acerca dos assuntos correntes que possam ser divulgados de forma ampla, segundo a política de comunicação interna (ainda a ser desenvolvida pela universidade);</p> <p>p) criar e divulgar amplamente no âmbito da universidade um calendário que contemple os eventos institucionais que reúnem a comunidade de servidores docentes e técnicos administrativos, o que contribuirá para seu planejamento enquanto eventos de grande porte;</p> <p>q) diagnosticar a fluência tecnológica entre os servidores da universidade, compreendida como o conjunto de habilidades mínimas para operação de um determinado meio de comunicação, como a <i>internet</i> e o programa de correio eletrônico. Essa base de dados conterá o perfil sociodemográfico das pessoas e o grau de fluência para uso da <i>internet</i>, o que possibilitará à universidade a oferta de cursos de capacitação para turmas mais homogêneas, com a utilização de metodologias de ensino/aprendizagem apropriadas. Essa ação de capacitação ignorará as atribuições do cargo ocupado pelo servidor como pré-requisito para sua participação;</p> <p>r) manter, na assessoria de comunicação, uma base de dados com a análise da fluência em <i>internet</i> dos servidores, de modo a possibilitar a execução de uma estratégia de transmissão por outros canais (meios impressos, verbais, uso de mediadores) de mensagens de interesse da instituição ou do próprio servidor, garantido-se a efetividade da comunicação mesmo àquelas pessoas privadas ou com dificuldades de acesso à <i>internet</i>;</p> <p>s) aproveitar os eventos de celebração (aniversário da instituição, festas de fim de ano, visita de autoridades) para a inclusão da participação de servidores de diferentes setores em atividades relacionadas, de forma a contribuir para a promoção da internalização dos valores da instituição, validação dos rituais de renovação da cultura organizacional e melhoria no relacionamento interpessoal.</p>

“continua”

Quadro 2 “conclusão”

Proposta – Cultura da comunicação e do compartilhamento.
Resultados esperados: A proposta do desenvolvimento de uma cultura da comunicação e do compartilhamento de informações objetiva, na verdade, o reforço dos valores e dos elementos da cultura da instituição desejados, proveitosos. Propõe-se a comunicação intra e intersetorial facilitada, com o incremento de práticas comunicacionais subjetivas com a garantia da impessoalidade, com maior efetividade no compartilhamento de informações entre as pessoas e setores.

Fonte: Dados da pesquisa

* (BRASIL, 1999).

** (BRASIL, 2011).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou a proposição de ações de melhoria para a comunicação interna de uma determinada universidade pública. A contemporaneidade tem demonstrado que a cultura do compartilhamento de informações e a presença cada vez mais constante dos meios eletrônicos de comunicação na vida das pessoas, fazem delas sujeitos cada vez menos passivos no processo comunicacional. Por esse motivo este trabalho ateve-se às perspectivas das pessoas que trabalham no ambiente da universidade estudada.

Essas perspectivas foram registradas quantitativamente e qualitativamente, por meio de formulários disponibilizados na *internet* para acesso pelos servidores e mediante entrevistas semiestruturadas com alguns dos gestores da universidade, que não se opuseram em incrementar suas respostas com sua visão particular sobre como as práticas comunicacionais poderiam ser melhoradas na instituição que trabalham. Associado a esse valioso material, que compilou opiniões e atitudes declaradas de uma amostra de servidores, a pesquisa realizada nos dados publicados pela universidade na internet contribuiu para a contextualização de algumas das ações comunicacionais institucionais.

Dessa feita, foi analisada a frequência e o grau de satisfação dos usuários quanto aos atuais canais e ferramentas de comunicação interna da universidade, analisada a eficácia de seus fluxos comunicacionais internos e identificadas supostas barreiras à comunicação interpessoal, intrasetorial e intersetorial na universidade. Utilizando-se da perspectiva de que as supostas barreiras comunicacionais configuram, na verdade, em oportunidades para aperfeiçoamento da gestão da comunicação na universidade, foram elaboradas cinquenta e quatro ações de melhoria, que receberam contribuições dos próprios servidores, participantes da pesquisa. Essas ações foram reunidas em temas que passam pela sistematização da comunicação interna institucional, pela

formalização e comunicação dos processos internos, a efetivação da utilização do *e-mail* institucional, a legitimação dos fluxos ascendentes e descendentes de comunicação, a efetivação do portal da universidade como ferramenta de trabalho e a busca pelo desenvolvimento de uma cultura da comunicação e do compartilhamento na universidade.

A gestão proativa da comunicação interna configura uma das ações indispensáveis para o êxito das metas dispostas no planejamento estratégico das universidades. A sistematização no tratamento das informações internas aos seus órgãos e setores é requisito para sua plena expansão e para a eficiência de sua administração, seja mediante o suporte de um sistema informatizado de gestão das informações, seja por meio de um portal eficiente na *internet*, seja por meio de reuniões e diálogos diários, seja por meio dos tradicionais formulários e memorandos impressos, mas ordenados e eficazes. Não há um sistema de informações onde não há informação sistematizada.

Apesar da multiplicidade de perspectivas que se pode trabalhar a comunicação no ambiente universitário, notavelmente a comunicação pode atuar como elemento de motivação e integração das pessoas que atuam nas universidades públicas, uma vez que é própria de nossa recente democracia a rotatividade dos agentes políticos e a estabilidade de seu funcionalismo. A visão global dos objetivos da universidade, a compatibilização das ações setoriais a fim de alcançar os objetivos, o treinamento e a colaboração mútua, o relacionamento interpessoal, a resolução de conflitos, a eliminação de barreiras proporcionada pelo *feedback* constante, o estímulo ao desenvolvimento pessoal e institucional, o amadurecimento de um relacionamento justo e eficaz entre as chefias e as equipes, a abertura de espaço para a informalidade, a criatividade, o ânimo, são todos resultados da eficácia da comunicação interna.

Para alcançar a efetividade na comunicação interna, os dirigentes da universidade devem fortalecer sua assessoria de comunicação com novos

membros, capacitar e dotar-lhes de autonomia para promoverem o desenvolvimento de uma cultura da comunicação e do compartilhamento, sem, contudo, desfazer-se de sua responsabilidade de ser espelho desse novo comportamento comunicacional. Esse processo não possui modelos precedentes conclusos e variados, uma vez que é recente em nossa democracia a existência de dispositivos legais que decididamente se dispuseram a abrir os arquivos das instituições para a consulta pública – interna e externa. Por isso, os processos de gestão precisam ser incrementados com práticas de abertura à consulta, a procedimentos administrativos nunca sigilosos ou ambíguos, com fluxos reconhecidos e publicados.

Uma nova era para as instituições públicas, uma nova etapa para o dia a dia dos servidores, que precisam ter garantidos meios para adquirirem a fluência tecnológica ou, de outro modo, ter institucionalizado mediadores que promovam sua interlocução durante esse processo. Como dito, não há modelos arraigados e fechados acerca da comunicação interna nas universidades públicas.

Ademais, este estudo não abraçou o objeto de pesquisa na sua totalidade, uma vez que seu cunho exploratório e descritivo permitiu apenas a disposição das opiniões e manifestações de concordância dos servidores participantes da pesquisa em relação a determinadas assertivas, que subsidiaram a elaboração de um conjunto de propostas de melhoria de suas práticas comunicacionais. Há ainda uma grande parcela de servidores a serem ouvidos, aqueles que não tiveram acesso ao questionário *online*, ou tiveram acesso, mas não tiveram disponibilidade de tempo ou, ainda, optaram por não participar da pesquisa, os discentes – grande público da comunicação interna da universidade, e os agentes públicos terceirizados. Todos esses são interlocutores, também participam dos processos internos que objetivam a oferta da educação superior, da excelência da pesquisa ou do êxito das atividades de extensão da universidade estudada e cujos pontos de vista precisam ser conhecidos, agrupados, validados e conformados

como base de dados para uma verdadeira política de gestão da informação pela Universidade Y.

Foram diversas as questões que emergiram da análise dos fluxos comunicacionais no âmbito de uma universidade e da investigação acerca do relacionamento dos servidores com os meios de comunicação interna. Mesmo as sugestões de melhoria apresentadas carecem como dito de um olhar empírico, de uma discussão focada pelos gestores que decidirem pelo seu aproveitamento. Novas pesquisas poderão investigar ou propor modelos para a gestão desse processo de mudança de tecnologias nas universidades, detalhar como podem ser geridas as capacidades de pessoas de diferentes gerações tecnológicas, quais impactos a gestão da informação (ou a ausência de gestão da informação) e do conhecimento para as organizações públicas. Estudos mais aprofundados podem examinar o aprendizado promovido pelos docentes nessa nova abordagem, os reais benefícios à sociedade com a publicidade das informações, como o processo de ensino-aprendizagem pode ser melhorado a partir dessas novas tecnologias que supostamente facilitam o compartilhamento de informações.

Que a inércia não impeça o desenvolvimento de novas pesquisas acerca da comunicação nas organizações públicas, sobretudo nas universidades. O fenômeno da comunicação é inerente ao comportamento humano e as organizações, que são complexos de pessoas e relações, se beneficiam do detalhamento desse comportamento proporcionado pelos estudos teórico-conceituais. Que a resistência à mudança, característica das universidades, não as impeça de desenvolverem sistemas de comunicação interna cada vez mais efetivos, de forma a atingirem a sinergia necessária para a expansão, em número e em qualidade, da oferta de ensino, pesquisa e extensão. A Universidade Y, cuja comunicação interna foi avaliada positivamente pela maioria dos participantes, já dispõe dos dados desta pesquisa para realizar essa jornada.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BERTANHA, P. Plano de desenvolvimento institucional: da concepção burocrática/ regulatória para a concepção sistêmica. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 11., Florianópolis. **Trabalhos apresentados...** Florianópolis: UFSC, 2011. 1 CD ROM.

BORDEAN, I. Improving Internal Communication, a Tool for Increasing Organizational Performance. **EIRP Proceedings**, Galați, v. 4, p. 769-775, 2010.

BOWDTTCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Centro Gráfico do Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006**. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm>. Acesso em: 23 jan. 2013.

BRASIL. **Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007**. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm>. Acesso em: 15 mar. 2013.

BRASIL. **Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009**. Dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil, institui a “Carta de Serviços ao Cidadão” e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6932.htm>. Acesso em: 5 jun. 2013.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 15 mar. 2013.

BRASIL. **Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999**. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9784.htm>. Acesso em: 12 jun. 2013.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm>. Acesso em: 23 jan. 2013.

BRASIL. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Disponível : <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm>. Acesso em: 15 mar. 2013.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações públicas. Edição extra. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm>. Acesso em: 8 jun. 2013.

CATANI, A. M. **Universidade pública: políticas e identidade institucional**. Campinas: Autores Associados, 1999.

CRUZ, C. M. L. **A comunicação interna na perspectiva da avaliação institucional em universidades no Rio Grande do Sul**. 2010. 263 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) - Faculdade de Comunicação Social; Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

DUARTE, E. F. **A comunicação interna: um estudo de caso no Departamento de Administração da Procuradoria-Geral do Estado**. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/18161>>. Acesso em: 14 mar. 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GUEDES, E. N. **Alinhamento estratégico: comunicação interna e objetivos organizacionais**. 2006. 168 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Acesso_a_internet_e_posse_celular/2011/PNAD_Inter_2011.pdf>. Acesso em: 3 jun. 2013.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo da educação superior: 2011 – resumo técnico**. Brasília, 2013. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/resumo_tecnico/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2011.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2013.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978. v. 2.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Summus editorial, 2003.

KUNSCH, M. M. K. Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica. **Revista Organicom**, v. 6, n. 10/11, 2011.

KUNSCH, M. M. K. **Universidade e comunicação na edificação da sociedade**. São Paulo: Loyola, 1992.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LIES, J. Internal communication as power management in change processes: Study on the possibilities and the reality of change communications. **Public Relations Review**, Coltons Point, v. 38, n. 2, p. 255-261, 2012. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811111002104>>. Acesso em: 14 fev. 2013.

LIMA, S. C. **A comunicação na UFG e a assessoria de comunicação**. 2011. 199 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2011.

LINKE, A.; ZERFASS, A. Internal communication and innovation culture: developing a change framework. **Journal of Communication Management**, San Francisco, v. 15, n. 4, p. 332-348, 2011.

MARCHIORI, M. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios In: _____. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 207-224.

MARCHIORI, M. Cultura e comunicação interna. In: NASSAR, P. (Org.). **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2005. v. 2.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

MARCHIORI, M. **Organização, cultura e comunicação**: elementos para novas relações com o público interno. 1995. 83 p. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Universidade de São, São Paulo, 1995.

MARCHIORI, M. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão Comunicação e Cultura**, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, p. 145-159, jan./jun. 2010.

MCCLELLAN, J. G. Reconsidering communication and the discursive politics of organizational change. **Journal of Change Management**, Cambridge, v. 11, n. 4, p. 465-480, 2011.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2009.

MORAIS, D. L. N. **A Gestão da comunicação interna na Universidade Federal do Recôncavo Da Bahia (Ufrb)**: um estudo de caso. 2009. 102 f. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Estadual de Feira de Santana, Feira de Santana, 2009.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

ORTA, J. G. **Comunicación interna y Universidad**: una aproximación teórica. 2012. 125 f. Dissertación (Máster in Comunicación) - Universidad de Sevilla, Facultad de Comunicación, Sevilla, 2012.

PAPA, M. J.; DANIELS, T. D.; SPIKER, B. K. **Organizational communication**: perspectives and trends. Thousand Oaks: Sage, 2008.

PEULE, R. M. **A comunicação interna na administração pública**: um estudo de caso na Unidade Regional EPAMIG Sul de Minas - URESM - Lavras-MG. 2010. 116 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2010.

RAMOS, R. **A comunicação interna no Banco do Brasil**: um estudo à luz da percepção de funcionários da Rede Varejo do Estado de Santa Catarina. Monografia (Graduação em administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/24790>>. Acesso em: 14 mar. 2013.

SALES, S. D. **Motivação como ferramenta para a gestão das universidades federais brasileiras**. 2005. 206 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SERRA, J. P. **Manual de teoria da comunicação**. Covilhã: Universidade da Beira Interior, 2007.

SLEUTJES, M. H.; OLIVEIRA, F. B. A crise e a busca de autonomia nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 3, p. 29-46, 2013.

SOUSA, J. P. **Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e dos media**. Porto: Universidade Fernando Pessoa, 2003.

THAYER, L. **Comunicação**: fundamentos e sistemas. São Paulo: Atlas, 1979.

TORQUATO, F. G. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

TORQUATO, F. G. **Cultura-Poder-Comunicação e Imagem**. Cengage Learning, 1992.

TORQUATO, F. G. Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, M. K. (Org.). **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 1.

TORQUATO, F. G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Thomson, 2002.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 181-200, 2004.

WAHRLICH, B. M. Reforma administrativa federal brasileira: passado e presente. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 27-76, 2012.

WEILER, A. **Comunicação interna e gestão de pessoas**: facilitando os relacionamentos em um ambiente organizacional diversificado. 2010. 92 f. Monografia (Bacharel em comunicação Social) - Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

WELCH, M. Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. **Public Relations Review**, College Park, v. 38, n. 2, p. 246-254, 2012. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811111002128>>. Acesso em: 22 jan. 2013.

WHITE, C.; VANC, A.; STAFFORD, G. Internal communication, information satisfaction, and sense of community: the effect of personal influence. **Journal of Public Relations Research**, London, v. 22, n. 1, p. 65-84, 2010.

WOOLDRIDGE, B.; SCHMID, T.; FLOYD, S. W. The middle management perspective on strategy process: contributions, synthesis, and future research. **Journal of Management**, Stillwater, v. 34, n. 6, p. 1190-1221, 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário semiestruturado disponibilizado a todos os servidores docentes e técnicos administrativos da universidade em estudo via e-mail

Parte I - Perfil sociodemográfico

1. Qual a sua idade?

- 20 anos ou menos
- Entre 21 e 30 anos
- Entre 31 e 40 anos
- Entre 41 e 50 anos
- Entre 51 e 60 anos
- 60 anos ou mais

2. Sexo:

- Feminino
- Masculino

3. Qual a sua formação acadêmica?

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio (antigo 2º grau)
- Graduação
- Pós-graduação lato sensu
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-doutorado

4. Qual seu vínculo com a universidade estudada?

- Sou servidor Técnico Administrativo - nível A, B ou C
- Sou servidor Técnico Administrativo - nível D
- Sou servidor Técnico Administrativo - nível E
- Sou Professor do Magistério Superior

5. Há quanto tempo trabalha na universidade estudada?

- Até 3 anos
- De 4 a 12 anos
- De 13 a 21 anos
- De 22 a 30 anos
- Há mais de 30 anos

6. Você ocupa um cargo comissionado ou exerce função de confiança nessa universidade?

- () Sim, ocupo cargo de Direção e Assessoramento Superior (DAS).
 () Sim, exerço uma Função Gratificada (FG).
 () sim, exerço uma Função Comissionada de Coordenação de Cursos (FCC)
 () Não ocupo cargo comissionado e não exerço função gratificada.

Parte II - Sobre os meios de comunicação interna

7. Em seu trabalho, com que frequência você faz uso de:

	Sempre	Quase sempre	Algumas vezes	Raramente	Nunca
<i>E-mail</i> institucional					
Memorandos					
Cartazes/Quadros de aviso					
Correio interno (Setor de Protocolo)					
Consulta à lista de ramais telefônicos da universidade					
Consulta a manuais/cartilhas de normas e procedimentos internos					

8. Há barreiras que dificultam o uso de algumas dessas ferramentas? Explique abaixo:

9. Com que frequência você acessa:

	Sempre	Quase sempre	Algumas vezes	Raramente	Nunca
<i>Site</i> da universidade					
Listas de discussão por <i>e-mail</i>					
Perfil da universidade no <i>Facebook</i>					
Perfil da universidade no <i>Twitter</i>					
Mensagens sobre eventos na universidade enviadas por <i>e-mail</i>					
Resumos de notícias da universidade enviados por <i>e-mail</i>					

10. Você encontra dificuldade para acessar esses conteúdos? Explique abaixo:

11. Com que frequência você participa de:

	Sempre	Quase sempre	Algumas vezes	Raramente	Nunca
Reuniões reservadas com a chefia imediata					
Reuniões com a chefia e demais colegas					
Reuniões com os colegas de trabalho					
Reuniões com equipes ou chefias de outros setores/departamentos					

12. Como as reuniões poderiam ser mais bem aproveitadas? Explique abaixo:

13. Marque seu grau de satisfação em relação ao conteúdo dos meios de comunicação abaixo:

	Totalmente satisfeito	Parcialmente satisfeito	Indiferente	Parcialmente insatisfeito	Totalmente insatisfeito
Notícias do <i>site</i> da universidade					
Publicações da universidade nas redes sociais (<i>Facebook/Twitter</i>)					
Listas de discussão por <i>e-mail</i>					

14. Você possui alguma crítica/sugestão acerca dos conteúdos desses meios? Explique abaixo:

As questões abaixo têm por objetivo conhecer o comportamento, as atitudes e as opiniões dos servidores frente aos meios de comunicação interna de sua universidade. São apresentadas várias afirmativas e PARA CADA UMA delas, você deverá selecionar a opção correspondente ao seu posicionamento.

	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
15. Em meu setor ou departamento há uma estrutura (computador, impressora, telefone e outros materiais) que me permite comunicar com outros setores da universidade de maneira eficiente.					
16. Há espaços adequados e disponíveis para a realização de reuniões no setor/departamento ao qual pertencço.					
17. Utilizo sem dificuldade o programa de <i>e-mail</i> padrão da universidade.					
18. Geralmente, a qualidade da comunicação empregada nas reuniões/conversas que participo contribui positivamente para meu trabalho.					
19. O número de mensagens de publicidade (spam) que recebo não atrapalha o uso do <i>e-mail</i> institucional.					
20. Em geral as placas, avisos e cartazes dispostos atualmente na universidade contribuem eficazmente para a localização dos setores ou identificação dos serviços prestados.					
21. Geralmente as emoções e sentimentos de meu chefe imediato não alteram a forma como se comunica verbalmente com a equipe.					

Parte III - Redes e fluxos da comunicação interna

As questões abaixo têm por objetivo conhecer o comportamento, as atitudes e as opiniões dos servidores sobre como ocorre a comunicação interna em sua universidade. São apresentadas várias afirmativas e PARA CADA UMA delas, você deverá selecionar a opção correspondente ao seu posicionamento.

	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
22. Tenho conhecimento acerca do cumprimento das metas dispostas no PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional pela universidade.					
23. Sou informado das decisões dos órgãos superiores (Conselhos superiores, Reitoria, Assembleias departamentais) que afetam diretamente meu trabalho por meio da comunicação interna da universidade ou pela chefia imediata.					
24. A comunicação entre meus colegas de setor e a chefia imediata ocorre com a frequência desejável para o alcance de nossas metas.					
25. Possuo acesso, sempre que necessário, às chefias de outros setores para a resolução de problemas.					
26. Eu contribuo com as informações que disponho para a tomada de decisões de minha chefia.					
27. Ao ser questionado sobre um assunto fora das minhas competências, consigo encaminhar o solicitante para o setor/departamento na universidade que conseguirá tratar o assunto.					
28. Minha chefia possui disposição para receber as informações que disponho para a tomada de decisões.					
29. Meus colegas compreendem quais atividades estão sob minha responsabilidade.					
30. A utilização de gírias e termos técnicos pelos servidores da universidade não atrapalha a comunicação entre os setores.					
31. Tenho clareza acerca do que a chefia imediata espera do meu trabalho.					

32. Recebo críticas da chefia (positivas ou negativas) quanto aos resultados alcançados em meu trabalho.					
33. O número de informações que me são solicitadas ou fornecidas diariamente não atrapalha o andamento de minhas atividades.					
34. Os relatórios de trabalho e as informações sobre problemas rotineiros que repasso à chefia são aproveitados para a melhoria da gestão da universidade.					
35. As minhas expectativas em relação ao meu trabalho são de conhecimento de minha chefia.					
36. Os manuais, cartilhas, regimento interno ou leis são muito importantes e são consultados em meu setor, quando necessário.					
37. Há clareza na comunicação que mantenho com minha chefia.					
38. Eu reconheço a Ouvidoria da universidade como um canal eficiente para o recebimento de minhas manifestações (sugestões, denúncias, elogios ou questionamentos).					
39. A localização de meu setor/departamento não impede que eu tenha conhecimento das informações suficientes para o desenvolvimento de meu trabalho.					
40. As minhas solicitações de informações a outros setores/departamentos recebem resposta em tempo hábil.					
41. Os meus colegas de setor/departamento possuem conhecimento acerca dos procedimentos e normas aplicáveis às suas atividades.					
42. Em meu setor/departamento, as informações são compartilhadas e permitem a colaboração entre os colegas.					
43. As notícias publicadas no <i>site</i> da universidade são atuais.					
44. As matérias publicadas no <i>site</i> da universidade contribuem para que eu sinta orgulho em trabalhar na universidade.					
45. Encontro as informações que preciso com facilidade no <i>site</i> da universidade.					

46. O <i>site</i> da universidade sinaliza aos usuários quais os objetivos estratégicos da universidade.					
47. As informações são publicadas no <i>site</i> da universidade de forma objetiva, transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão.					
48. As informações e os formulários disponíveis nos <i>sites</i> das Pró Reitorias são de fácil acesso, compreensão e manuseio.					
49. O número de mensagens de <i>e-mail</i> relacionadas ao trabalho e que recebo diariamente permite sua leitura e análise em tempo suficiente.					
50. Eu conheço a história da universidade, os costumes das pessoas que trabalharam ou ainda trabalham nela e o tipo de comportamento desejado pela instituição.					
51. Possuo conhecimento acerca dos eventos realizados na universidade (palestras, congressos, encontros, seminários, entre outros).					
52. A informalidade (ausência de documentos formais, processos, formulários, cartilhas de procedimentos) em meu setor não prejudica a execução dos trabalhos.					
53. As informações advindas da Reitoria são transmitidas com clareza pelas chefias a seus subordinados.					
54. Possuo conhecimento acerca da missão da universidade e de seus objetivos para os próximos anos.					
55. Confio nas informações repassadas pela chefia, ainda que nas conversas informais com os colegas tenha recebido informações diferentes daquelas da chefia.					
56. Em meu setor existe a crença de que há informações que interessam apenas ao nosso setor, dispensando a divulgação externa dessas informações.					
57. De forma geral, a comunicação que se desenvolve atualmente na universidade reflete positivamente no comprometimento dos servidores com a instituição.					

58. Como você considera a comunicação interna em sua universidade? Possui alguma crítica ou sugestão? Explique abaixo.

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista semiestruturada a ser aplicada aos gestores da universidade selecionados por conveniência

1. Apresentação pessoal, dos objetivos da pesquisa e da metodologia da entrevista
2. Apresentação do entrevistado
3. Execução da entrevista
 - a) Qual sua avaliação acerca da qualidade da comunicação interna para o desempenho das atividades em seu setor/departamento?
 - b) Como você costuma se comunicar com os membros de sua equipe (quais canais, informal ou formal, localização, habilidade interpessoal)?
 - c) Quais meios você utiliza quando necessita que uma informação seja conhecida por todos de sua equipe?
 - d) Como ocorre o fluxo de informações com seus superiores (canais, formal ou informal, localização, habilidade interpessoal)?
 - e) Como você costuma se comunicar com outros gestores (quais canais, informal ou formal, localização, habilidade interpessoal)?
 - f) Qual a importância que você dá à comunicação informal para o desempenho das suas atividades?
 - g) Quais aspectos negativos você enxerga na comunicação interna da universidade? Como poderiam ser tratados?
4. Encerramento/Agradecimento.

APÊNDICE C - Roteiro de entrevista semiestruturada a ser aplicada ao servidor da assessoria de comunicação da universidade

1. Apresentação pessoal, dos objetivos da pesquisa e da metodologia da entrevista
2. Apresentação do entrevistado
3. Execução da entrevista
 - a) Quais as atividades/produtos de comunicação interna estão sob responsabilidade da assessoria de comunicação?
 - b) Como ocorre o planejamento dessas atividades (quem/quando/formalidade)?
 - c) Como está estruturada a assessoria de comunicação em termos de equipamentos e pessoal? Há parcerias? Explique.
 - d) A universidade possui uma política de comunicação (formal/informal)? Explique.
 - e) Como é vista a comunicação pelos gestores da universidade (apoio, planejamento estratégico)?
 - f) Como é verificada a aceitação pelo público e pela administração da universidade dos conteúdos sob responsabilidade da assessoria de comunicação (feedback/meios utilizados/perfil do público)?
 - g) Como a assessoria de comunicação lida com a comunicação informal (canais/reações)?
4. Encerramento/Agradecimento.