

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS

ANA CAROLINA ARAÚJO

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E PARTICIPAÇÃO: ANÁLISE DO
ENGAJAMENTO INTERNO EM POLÍTICAS ESTRATÉGICAS DE UMA
UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL**

Varginha/MG
2018

ANA CAROLINA ARAÚJO

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E PARTICIPAÇÃO: ANÁLISE DO
ENGAJAMENTO INTERNO EM POLÍTICAS ESTRATÉGICAS DE UMA
UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL**

Dissertação apresentada como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestra em Administração Pública pela Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG, campus Varginha. Área de concentração: Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Dimitri Augusto da Cunha Toledo

Coorientador: Prof. Me. Layon Carlos Cezar

Varginha/MG
2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Alfenas
Biblioteca *campus* Varginha

A663c Araújo, Ana Carolina.

Comunicação organizacional e participação : análise do
engajamento interno em políticas estratégicas de uma universidade
pública federal / Ana Carolina Araújo. - Varginha, MG, 2018.
113 f. : il. -

Orientador: Dimitri Augusto da Cunha Toledo.

Coorientador: Layon Carlos Cezar.

Dissertação (mestrado em Administração Pública) - Universidade
Federal de Alfenas, *campus* Varginha, 2018.

Bibliografia.

1. Comunicação. 2. Entidades governamentais - Comunicação
organizacional. 3. Comunicação na administração pública. I. Toledo,
Dimitri Augusto da Cunha. II. Título.

CDD - 352.384

ANA CAROLINA ARAÚJO

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E PARTICIPAÇÃO: ANÁLISE DO
ENGAJAMENTO INTERNO EM POLÍTICAS ESTRATÉGICAS DE UMA
UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL**

A Banca examinadora abaixo-assinada aprova a dissertação apresentada como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestra em Administração Pública pela Universidade Federal de Alfenas, *campus* Varginha. Área de concentração: Administração Pública.

Aprovada em: 30/08/2018.

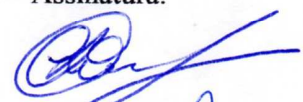
Prof. Dr. Dimitri Augusto da Cunha Toledo
Universidade Federal de Alfenas

Assinatura: 

Prof. Dr. Layon Carlos Cezar
Universidade Federal de Alfenas

Assinatura: 

Prof.^a Dr.^a Carla Leila Oliveira Campos
Universidade Federal de Alfenas

Assinatura: 

Prof. Dr. Josiel Lopes Valadares
Universidade Federal de Viçosa

Assinatura: 

Josiel Lopes Valadares
Dept. de Adm. e Contabilidade - DAD
Universidade Federal de Viçosa-UFV
Matricula 12207-6

Aos meus pais, Célia Ferreira Araújo e Arnelindo Marcolino de Araújo, por serem minhas principais referências como “gestores” da organização chamada família, mostrando com simplicidade e candura, a importância da comunicação para promover oportunidades de expressão, interação e envolvimento no convívio familiar.

DEDICO

AGRADECIMENTOS

Posso dizer, sem sombra de dúvidas, que esse trabalho não teria se tornado uma realidade sem o suporte incondicional de algumas pessoas. Àqueles que acompanharam essa trajetória e contribuíram para que o meu caminho ficasse um pouco menos penoso, dedico essas minhas palavras de gratidão e reconhecimento.

Agradeço imensamente aos meus pais, Célia e Arnelindo, por serem os maiores incentivadores dos meus estudos, oferecendo-me sempre uma palavra de consolo ou uma oração nos momentos de dúvidas e crises, jamais duvidando do meu potencial de ir além dos meus próprios limites.

Aos meus irmãos, Silvana, Tarso, Simão, Quitéria, André e Tiago, e também cunhados, cunhadas, sobrinhos e sobrinhas, que mesmo na correria do dia a dia, não hesitaram em parar suas rotinas para estender a mão e dizer que estavam ali para me apoiar no que eu precisasse. Valeu, meus queridos!

Aos meus amigos e amores, agradeço pelo carinho e compreensão, nesse período em que precisei muitas vezes me ausentar das confraternizações e tantos programas comemorativos, não apenas de corpo, mas também de alma, para me dedicar aos estudos.

À amiga Lidiany, que com sua experiência em docência e sua capacidade única de conhecer e se relacionar com os seres humanos e seus dilemas, não mediu esforços para me incentivar nessa empreitada, emprestando-me seu tempo e seus conhecimentos, para tornar meu olhar mais racional e objetivo. Que Deus a recompense!

À Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG, pela oportunidade de me acolher como servidora no seu quadro funcional e também possibilitar que eu fizesse o Mestrado em Administração Pública, mudando decisivamente minha concepção sobre meu ambiente de trabalho, meu muito obrigada. Estendo os agradecimentos a todos os entrevistados que contribuíram para a realização desse estudo e também às colegas da Assessoria de Comunicação Social, Luciana e Patricia, pela compreensão em tantos momentos de angústia e ansiedade.

Aos professores Dr. Dimitri Augusto da Cunha Toledo e Me. Layon Carlos Cezar, sou grata, por terem aceitado o desafio de me orientarem sobre um tema tão complexo quanto a comunicação e, que, com paciência, respeito e comprometimento com a pesquisa, ofereceram contribuições valiosas para a concretização deste estudo.

Por fim, agradeço a Deus, pelo dom da vida e por sempre escrever certo por linhas tortas, colocando em meu caminho pessoas e situações que me oportunizam crescimento.

“Cada um lê com os olhos que tem.
E interpreta a partir de onde os pés pisam.
Todo ponto de vista é a vista de um ponto.”

(Leonardo Boff, 1998)

RESUMO

Esta pesquisa teve o propósito de investigar como a comunicação organizacional de uma universidade pública pode contribuir para o engajamento do público interno (discentes, servidores docentes e técnico-administrativos), com vistas a estimular seu envolvimento no processo de construção de estratégias institucionais. Tendo como referência as abordagens sobre temas como Comunicação; Comunicação Organizacional; Comunicação Pública; e Participação, entre outros, desenvolveu-se um arcabouço teórico capaz de apontar caminhos para entender a importância da comunicação organizacional no envolvimento da comunidade interna em políticas que definam o futuro da instituição, tais como a Autoavaliação Institucional e o Plano de Desenvolvimento Institucional. O trabalho baseou-se em um estudo de caso, cujo percurso metodológico envolveu duas técnicas de coleta de dados como a pesquisa documental e a realização de entrevistas semiestruturadas junto aos discentes e servidores que integram a Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG, *campus* sede. As entrevistas foram estruturadas de modo a permitir a análise dos canais de comunicação utilizados pela universidade e verificar o conhecimento do público interno, quanto à necessidade de sua participação. Esse método possibilitou ainda, identificar em que condições o público interno tem interesse para contribuir com sugestões na construção de estratégias institucionais. A técnica de tratamento de dados foi a análise de conteúdo, cuja aplicabilidade é marcada por uma grande disparidade de formas e adaptável ao campo vasto das comunicações. Acredita-se que essa investigação contribuirá para abrir novos caminhos na construção das políticas institucionais, tendo a comunicação como instrumento que possibilite ampliar a participação do público interno no planejamento de ações estratégicas. Espera-se que a partir de um envolvimento efetivo da comunidade acadêmica, seja possível desenvolver ações pautadas nas necessidades do grupo e, conseqüentemente, promover melhores resultados na gestão.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Instituição Pública de Ensino Superior. Participação. Políticas estratégicas.

ABSTRACT

This research had the purpose of investigating how the organizational communication of a public university can contribute to the engagement of the internal public (students, teachers and technical-administrative staff), with a view to stimulating their involvement in the process of building institutional strategies. With reference to the approaches on subjects like Communication; Organizational communication; Public Communication; and Participation, among others, developed a theoretical framework capable of pointing out ways to understand the importance of organizational communication in the involvement of the internal community in policies that define the institution's future, such as Institutional Self-Assessment and the Institutional Development Plan. The work was based on a case study, whose methodological course involved two different data collection techniques such as documentary research and semi-structured interviews with the students and servers that integrate the Federal University of Alfnas - UNIFAL-MG, campus headquarters. The interviews were structured in order to allow the analysis of the communication channels used by the university and to verify the knowledge of the internal public about the necessity of their participation. This method also made it possible to identify under what conditions the internal public has an interest to contribute with suggestions in the construction of institutional strategies. The data processing technique was the content analysis, whose applicability is marked by a great disparity of forms and adaptable to the vast field of communications. It is believed that this research will contribute to open new paths in the construction of institutional policies, with communication as an instrument that allows the participation of the internal public in the planning of strategic actions to be expanded. It is expected that from an effective involvement of the academic community, it will be possible to develop actions based on the needs of the group and, consequently, to promote better management results.

Keywords: Organizational Communication. Public Institution of Higher Education. Participation. Strategic policies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Comunicação Integrada	26
Figura 2 - Modelo de participação crescente.....	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de Comunicação Organizacional.....	27
Quadro 2 - Perfil dos Entrevistados.....	61
Quadro 3 - Categorias de Análise.....	64

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	COMUNICAÇÃO	16
2.2	COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES	21
2.3	A ESPECIFICIDADE DA COMUNICAÇÃO DE INTERESSE PÚBLICO.....	32
2.4	COMUNICAÇÃO INTERNA NA ÁREA PÚBLICA.....	40
2.5	PARTICIPAÇÃO E COMUNICAÇÃO	43
3	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS.....	51
3.1	RESGATE HISTÓRICO.....	51
3.2	AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL.....	53
3.3	PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI).....	55
4	PERCURSO METODOLÓGICO	58
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	58
4.2	UNIVERSO DA PESQUISA	60
4.3	COLETA DE DADOS	61
4.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	63
5	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	65
5.1	CANAIS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS	65
5.2	PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ACADÊMICA NA CONSTRUÇÃO DE ESTRATÉGIAS INSTITUCIONAIS	74
5.3	PAPEL DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL PARA O ENGAJAMENTO...	85
6	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	90
6.1	ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UMA POLÍTICA DA COMUNICAÇÃO INTERNA	90
6.2	REFORMULAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	93
6.3	SISTEMATIZAÇÃO DE AÇÕES DE DIVULGAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	94
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	96
	REFERÊNCIAS	99
	APÊNDICES.....	104
	ANEXO	111

1 INTRODUÇÃO

Um dos pontos de partida para compreender como funcionam as organizações no contexto da sociedade do conhecimento é examinar como se processa a comunicação, a qual cumpre um papel fundamental para manter o equilíbrio entre os interesses das organizações e os interesses dos públicos a elas vinculados. Estudos desenvolvidos por Kunsch (1992, 2011, 2016), Thayer (1979) e Torquato (2013, 2015) têm se dedicado a investigar os processos de comunicação em diferentes organizações e, a partir de uma visão sistêmica, apontar a necessidade de estabelecer uma comunicação integrada, que envolva todos os públicos com os quais a organização se relaciona. Essa visão pressupõe o compartilhamento de tarefas e o envolvimento desses públicos nas estratégias que estabelecem os objetivos para o alcance da missão organizacional.

Se é necessário compreender a comunicação em uma perspectiva mais ampla, também torna-se imprescindível analisar a contribuição da comunicação interna para desenvolver e manter o clima positivo no interior das organizações, o que, para Torquato (2013), é algo propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços. A comunicação interna fundamenta-se em uma rotina na qual se mantém as pessoas informadas, com o objetivo de cumprir as funções organizacionais, administrativas, políticas e humanas. Tende a possibilitar o estabelecimento de canais que possam facilitar o relacionamento ágil e transparente da direção da organização com o seu público interno. Ela atua não apenas nos relacionamentos interpessoais, mas, principalmente, nas colaborações entre os dirigentes e dirigidos, visando à consecução dos objetivos organizacionais.

No entanto, a comunicação interna nem sempre recebe o reconhecimento necessário por parte das organizações, dada à dificuldade de identificar o público interno como potencial propagador da identidade organizacional. Conforme aponta Kunsch (2016), a comunicação interna pode favorecer o envolvimento do público interno em políticas estratégicas que estimulem a interação, o diálogo, a troca de informações e experiências, o que resultará em mais eficiência e eficácia no cumprimento dos objetivos organizacionais. Do ponto de vista de Torquato (2015), as organizações necessitam adotar um modelo de comunicação mais completo a fim de engajar os funcionários para participar dos processos operacionais, promovendo maior consenso no ambiente interno e, conseqüentemente, melhores resultados na gestão.

Nesse mesmo cenário, inserem-se as instituições universitárias públicas, as quais são centros de produção sistematizada de saberes, cuja gestão impacta nas atividades acadêmicas, científicas e culturais. Essas instituições têm por finalidade cumprir sua missão social de preservar a memória, gerar novos conhecimentos e formar novos profissionais, necessitando de uma gestão fundamentada na comunicação integrada, que comporta a comunicação institucional, a comunicação interna e a comunicação externa, a fim de contribuir para concretizar sua missão e promover seu desenvolvimento. Para tanto, descobrir se a comunicação organizacional pode contribuir para promover a participação do público interno na tomada de decisões de uma instituição universitária pública e, assim, fortalecer as políticas estratégicas que definem seu futuro, configura-se como uma necessidade.

Vale ressaltar que a proposta deste estudo partiu de anseios profissionais da área de comunicação na atuação junto às organizações, bem como da experiência da própria autora. Na prática jornalística, existe um roteiro de indagações que os profissionais da área procuram responder, narrando resumidamente, logo na abertura de uma notícia, os fatos mais relevantes de um acontecimento: o quê? (a ação); quem? (o agente); quando? (o tempo); como? (o modo); onde? (o lugar) e por quê (o motivo). É também a partir de indagações como essas que inicia-se o processo de investigação deste trabalho. O que é a comunicação organizacional e quais as características da chamada comunicação pública? Quem são os principais públicos envolvidos e qual o papel do público interno no processo comunicacional? Como a comunicação atua em uma universidade pública? Por que é importante entender o que representa a comunicação para as organizações e, sobretudo, para as organizações públicas?

Em face dessas questões e, a partir de observações como jornalista e servidora pública que atua na área de comunicação em uma universidade pública federal, as indagações passaram a ficar mais pujantes, especialmente, quando a atenção recai sobre os instrumentos utilizados pela instituição para construir as políticas estratégicas que definem o futuro, bem como a participação do público interno no processo de elaboração.

Conforme o Relatório de Avaliação Institucional da Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG), divulgado em 2016 pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), em um universo de mais de 8.000 pessoas que integram a comunidade acadêmica desta universidade, dentre os quais discentes, docentes e técnico-administrativos, somente 1.462 participaram da autoavaliação, ou seja, 21% de toda a comunidade acadêmica (UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS, 2016). Esse documento também aponta que 68,6% dos respondentes disseram não conhecer o Plano de Desenvolvimento Institucional, outra ferramenta de planejamento e gestão que considera a identidade da instituição no que diz respeito a sua filosofia de trabalho,

à missão a que se propõe, aos seus valores e à sua visão de futuro, materializados em objetivos estratégicos e em suas respectivas metas.

Diante do cenário identificado na UNIFAL-MG chegou-se à proposta deste estudo, cujo objetivo é analisar como a comunicação organizacional dessa universidade se apresenta como meio de estímulo à participação da comunidade acadêmica (discentes, docentes e técnico-administrativos) na elaboração de políticas acadêmicas. Especificamente, a pesquisa visa identificar e analisar os canais de comunicação utilizados pela universidade; analisar o conhecimento da comunidade acadêmica quanto a necessidade de sua participação na elaboração das estratégias institucionais; identificar de que forma a comunidade acadêmica da UNIFAL-MG demonstra interesse de contribuir com sugestões para a construção dessas estratégias e identificar como a comunicação organizacional atua no envolvimento da comunidade acadêmica na elaboração das políticas estratégicas.

Dessa forma, a presente investigação justifica-se pela contribuição científica que o estudo teórico promoverá na identificação do potencial da comunicação para incentivar a participação do público interno na construção de políticas institucionais. O trabalho também possui relevante importância uma vez que estuda a relação que a comunicação e a participação pode imprimir à prática profissional das áreas nas organizações, aumentando o valor e a credibilidade das ações comunicacionais, bem como a possibilidade de identificar obstáculos na comunicação da UNIFAL-MG, e apontar novos caminhos que possam nortear mudanças futuras na busca por melhores resultados na gestão.

Na busca por atender aos objetivos deste estudo, nesse capítulo introdutório, optou-se por apresentar a temática escolhida, sua importância e os objetivos pretendidos. No segundo capítulo, apresenta-se o arcabouço teórico que envolve o tema do estudo, abrangendo conceitos sobre comunicação, comunicação no contexto das organizações, a especificidade da comunicação de interesse público, comunicação interna na área pública, participação e comunicação, sustentando assim, a presente pesquisa.

O capítulo seguinte enfatiza o objeto de estudo, caracterizando a Universidade Federal de Alfenas, sua história, o perfil institucional e os instrumentos de gestão utilizados, os quais foram instituídos pelo Ministério da Educação (MEC) para avaliar, acompanhar e conduzir o desenvolvimento da instituição, o desempenho dos estudantes e a qualidade dos cursos de graduação oferecidos.

No quarto capítulo, apresenta-se o método balizador deste estudo, a caracterização e o universo da pesquisa, a coleta de dados e a análise e interpretação de dados, seguindo para a

discussão dos resultados, que será evidenciada no quarto capítulo, no qual são apresentadas as categorias de análise constituídas a partir do conteúdo coletado.

Os dados obtidos na pesquisa originam o quinto capítulo, que sugere uma proposta de intervenção que poderá contribuir para a melhoria na gestão da universidade estudada e, por fim, chega-se às considerações finais no sétimo capítulo, com as indicações de futuros estudos que poderão ser desenvolvidos a partir do tema apresentado, assim como as limitações deste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Compreender a abrangência e as potencialidades da comunicação como instrumento de apoio aos processos interativos das relações interpessoais nas organizações é o propósito desse capítulo, que fundamentou-se em estudos já realizados sobre o tema, para apontar aspectos relacionados à influência e a atuação sistêmica da comunicação para o engajamento do público-interno em âmbito organizacional.

2.1 COMUNICAÇÃO

Para entender o significado de comunicação, é preciso considerar o inter-relacionamento entre as pessoas, bem como as atividades e os comportamentos humanos. Wolton (2004, p. 30) afirma que o ideal da comunicação é aproximar os homens, os valores e as culturas, uma vez que sua finalidade é trocar algo com alguém, visto que é impossível existir vida individual e coletiva sem comunicação. Nesse mesmo sentido, Sousa (2006, p. 22) concebe a comunicação como troca e interação que está relacionada com a própria origem do termo *communicare*, em latim, que significa “partilhar”, “associar”, “repartir”, “conferenciar” e “tornar comum”.

De acordo com Thayer (1979), o que motivou a noção em torno de comunicação humana foi a necessidade do homem em explicar, de algum modo, tudo que experimenta em comum com seus semelhantes. Confirmando a importância da comunicação, Wolton (2004) também descreve o valor de pensar comunicação, lembrando que a relevância da comunicação e da informação não reside em instrumentos ou mercados, mas na humanidade, nos grupos sociais estabelecidos e em suas culturas. O autor sustenta que, não se pode considerar informar o mesmo que comunicar, ainda que a informação seja necessária para que haja comunicação. Para ele, a comunicação é sempre mais difícil, pois envolve a relação com outro. “A informação é a mensagem. A comunicação é a relação, que é muito mais complexa.” (WOLTON, 2010, p. 12).

Sob essa ótica de entender a comunicação como peça fundamental para as relações entre indivíduos numa sociedade, Bordenave (2001) verificou em seus estudos os aspectos do homem pré-histórico, que através de símbolos, desenhos, gestos, expressões e pela própria linguagem, os meios de comunicação já se faziam presentes em suas atividades, por mais primitivos que fossem. O autor argumenta que o uso de signos e seus respectivos significados possibilita a interação humana. Dentro dessa mesma perspectiva, Sousa (2006) defende a

comunicação como meio de tornar comum uma informação, uma experiência ou uma emoção entre seres conscientes. O autor afirma que a comunicação pode ser entendida sob duas formas: como processo ou como atividade social. Em relação ao processo, Sousa (2006) descreve que este acontece quando os interlocutores trocam mensagens codificadas, tais como gestos, palavras e imagens, por meio de um canal, o que ocasiona efeitos em um contexto específico. A comunicação como atividade social é explicada pelo autor como a esfera em que os indivíduos, integrantes de uma determinada cultura, criam e trocam significados, reagindo à realidade que experimentam, como demonstrado a seguir:

[...] as mensagens trocadas só têm efeitos cognitivos porque lhes são atribuídos significados e estes significados dependem da cultura e do contexto em geral que rodeiam quem está a comunicar. Por isso se diz também que a comunicação é um processo social. (SOUSA, 2006, p. 22).

De acordo com Sousa (2006), a ideia de comunicação como processo e como atividade social pode revelar diferenças. A primeira sugere a ideia de que a mensagem *tem* de ser codificada; a segunda explicita, de algum modo, que uma mensagem pode não ser codificada nem sequer ter um emissor e mesmo assim adquirir significado para o receptor, pois, de certa forma, *o mundo é a mensagem*, no sentido de que o mundo é, inevitavelmente, interpretado por cada pessoa, adquirindo significados, pois só assim se torna compreensível (SOUSA, 2006). Para o autor, o processo comunicacional se desenvolve interagindo com múltiplas variáveis, tais como as experiências anteriores de um receptor que podem influenciar na interpretação da mensagem, o que leva ao entendimento de que uma mesma mensagem provocará significados diferentes a receptores diferentes, isso porque um sujeito pode perceber a informação, conduzido pela razão ou pela emoção.

Corroborando o argumento do autor de que a compreensão da mensagem está associada à experiência anterior de um receptor, Bordenave (1995) observa que tal fato está ligado aos estágios que compõem a comunicação. O primeiro seria a percepção, que diz respeito justamente à forma como o indivíduo adquire informações sobre o meio no qual está inserido, ou seja, relaciona-se com o modo como o indivíduo é impactado por suas experiências, crenças, valores, atitudes e habilidades. A segunda fase volta-se para a confrontação interna de interpretação das informações que vão gerar interpretação e o significado pessoal. Outro estágio, citado pelo autor, é o da identificação da interpretação mútua dos indivíduos que estão se comunicando. Cada interlocutor, motivado por suas experiências, vai usar sua percepção de estereótipos, que darão sentido às observações. Dessa

forma, o processo de comunicação pode ser entendido como algo que ocorre quando um indivíduo compreende o significado do que o outro expressa, que vai resultar em uma aproximação, a qual permitirá uma identificação com o outro e o diálogo. É no desenvolvimento dessa interação que se estabelece o ambiente de comunhão e partilha, como descreve Bordenave (2001):

É necessário compreender que a comunicação não inclui apenas as mensagens que as pessoas trocam deliberadamente entre si. Além das mensagens trocadas conscientemente, com efeito, muitas outras são trocadas sem querer, numa espécie de paracomunicação ou paralinguagem. O tom das palavras faladas, os movimentos do corpo, a roupa que se veste, os olhares e a maneira de estreitar a mão do interlocutor, tudo tem algum significado, tudo se comunica. Quer dizer que, praticamente, é impossível não se comunicar. (BORDENAVE, 2001, p. 50).

Essa interação apontada por Bordenave é reforçada nos estágios e processos de comunicação analisados também por Bowditch e Buono (1992), segundo os quais, a comunicação é composta por quatro elementos indissociáveis do processo comunicacional: um emissor, uma mensagem, um receptor e uma interpretação da mensagem. Os autores diferem a transmissão da informação e do entendimento do significado dessa informação. Enquanto a primeira associa-se com a exatidão da informação e com o compromisso de que a mensagem atinja seus receptores sem ruídos; a segunda vincula-se aos significados dessa informação, compreendendo-a como um fenômeno complexo, que não necessariamente poderá garantir o entendimento da mensagem, ainda que a recepção seja perfeita. Isto acontece porque a transmissão da mensagem, que consiste em transformar as informações em sinais, símbolos, palavras, códigos, gestos, pode não ser efetuada por meios compreendidos pelo receptor ou o receptor fazer parte de um contexto que influencia a decodificação da mensagem. A comunicação só será eficaz se a decodificação do receptor se aproximar da mensagem pretendida pelo emissor.

Alinhado a esse entendimento, Thayer (1979) rejeita os modelos de comunicação tradicionais que se focam no estímulo-resposta sob justificativa de que esses modelos são inadequados, uma vez que a interpretação da mensagem depende do destinatário e não do emissor. Esse aspecto relacional da comunicação que aponta fatores que podem afetar o processo, também é defendido por Hall (1984), cujo entendimento é de que as relações sociais entre emissor e receptor comprometem a mensagem e sua interpretação da mesma, posto que há possibilidade de um emissor ser intimidado pelo receptor durante o processo comunicacional e gerar efeitos recíprocos. Ambos os autores se posicionam de forma

semelhante ao descrever que as características internas de cada indivíduo podem atingir a centralidade da comunicação, pois a mensagem, ao ser transmitida, encontra um destinatário imbuído de valores, crenças e preferências, que influenciam a recepção da mensagem. A compreensão da mensagem também poderá ser alterada pela relação entre o emissor e o destinatário, pois conforme os autores, não existem significados inerentes nas coisas ou acontecimentos e os objetos não têm qualquer significação em sua forma bruta, visto que são as pessoas as responsáveis por atribuir significados aos fatos. “O modo de alguém dispor as palavras é escolha pessoal. Mas o modo como essas palavras são entendidas é função do receptor e não do originador.” (THAYER, 1979, p. 15). A convicção do autor é de que o emissor pode criar os fatos, mas só o receptor pode criar significados aos mesmos fatos, o que, segundo ele, é o que realmente importa na comunicação. Hall (1984) ratifica a concepção de Thayer (1979) e aponta as interferências externas ao processo da comunicação, que têm como ponto de partida a relação entre os indivíduos, mas que se estendem para a relação entre departamentos, unidades e organizações.

Torquato (2015) compartilha das argumentações de Thayer (1979) e Hall (1984), analisando as influências externas no processo comunicacional, uma vez que entende a comunicação como um sistema aberto, passível de ser impactado por aspectos culturais, políticos, econômicos e sociais. O autor defende o caráter multidisciplinar do fenômeno comunicacional e a importância de seu papel enquanto técnica, na busca por mensagens adequadas e precisas que possam ser assimiladas sem ruídos pelo interlocutor.

No que tange o aspecto social, Katz e Kahn (1978) alertam para a necessidade de a comunicação ser analisada no âmbito social, em particular. De acordo com eles, se a difusão de informações ocorre sem padronização e uma ordem, o processo comunicacional produz apenas ruídos no sistema. Nessa mesma linha de pensamento acerca da comunicação no aspecto social, porém, dando ênfase para a realidade como um processo social em construção, Marchiori (2008) sustenta que há duas formas de comunicação que se distinguem: a comunicação tácita e a comunicação estratégica. Enquanto a primeira volta-se para a difusão dos fatos que já ocorreram e tem caráter informativo, uma comunicação típica das organizações; a segunda é responsável por gerar fatos e possibilita que os indivíduos criem contextos, participando da edificação de uma nova realidade.

Outro autor que trata do processo de comunicação é Berlo (2003), para quem é preciso investigar outras dimensões na transmissão e interpretação da mensagem, assim como as intenções das fontes e receptores. Em seus estudos, o autor analisa os papéis desempenhados pelos indivíduos dentro de um sistema social, defendendo a necessidade de saber o tipo de

sistema social em que um indivíduo se encaixa e qual o papel que desempenha nesse contexto, uma vez que não somente o indivíduo, mas a posição que ocupa irá exigir um conjunto de comportamentos que deverá ser desempenhado. Esse mesmo autor afirma ainda que uma pessoa pertence a diversos grupos sociais, nos quais desempenha variados papéis, conforme sua posição, o que ajuda a compreender quais os comportamentos são próprios de um determinado papel. Como exemplo, o autor destaca que um mesmo homem pode ocupar o papel de pai em um sistema, a posição de um porteiro em outro ou de presidente em um terceiro sistema, podendo desempenhar o mesmo comportamento em todos ou adequar um comportamento específico em cada grupo. “Os sistemas sociais influenciam o como, o porquê, o para quem e de quem, e o com que efeitos a comunicação ocorre.” (BERLO, 2003, p.155). Compreender os papéis como estruturas que se impõem ao comportamento também é objeto de análise de Araújo (2004), que considera o “lugar de interlocução”, no qual estão posicionadas pessoas e comunidades com autonomia para negociar seu modo de compreender e intervir sobre o mundo e a sociedade. Conforme Araújo (2004), a posição de um interlocutor irá influenciar no modo como se expressa, determinando o que se pode ou não ser falado em certas oportunidades. O conceito proposto pela autora discorre sobre o processo de produzir, circular e consumir os sentidos sociais, os quais se manifestam por meio de discursos, cujo objetivo é buscar negociar, como mercadoria em um “mercado simbólico”, a visão que cada interlocutor tem sobre o mundo, a fim de obter o poder simbólico de constituir a realidade. A lógica simbólica apresentada nos estudos de Araújo (2004) demonstra a complexidade da prática comunicativa, bem como a necessidade de observar as dimensões históricas, políticas e econômicas das relações sociais e os interesses implícitos nos discursos de indivíduos e comunidades.

Assim, pode-se dizer que os estudos supracitados permitem estabelecer uma corrente de analogias sobre o fenômeno comunicacional, que envolve o emissor, a mensagem, o receptor e a interpretação da mensagem, mas também os fatores que podem influenciar na compreensão da mensagem, tais como, as experiências, as crenças e os valores dos interlocutores. São essas as concepções teóricas que mapeiam os estudos sobre os processos de comunicação. Necessário ressaltar que o processo comunicacional discutido pelos autores apresenta um elemento externo que é denominado ruído. Essa interferência externa pode provocar distorções na compreensão da mensagem, como problemas inerentes ao código, aos canais e a outras questões relativas à linguagem, como os aspectos sociais, ideológicos, os posicionamentos dos interlocutores em um sistema social e os papéis que desempenham em um contexto na produção ou recepção de mensagens. Diante das considerações expressas e

independentes da concepção que cada autor desenvolve sobre comunicação, pode-se inferir que a comunicação é caracterizada pela interação e pela troca de informações, a qual é influenciada por diferentes comportamentos dos indivíduos, de acordo com os sistemas sociais onde estão inseridos. Esses elementos são partes de um processo social, que acompanha a evolução humana, uma vez que a comunicação é peça-chave para a coesão social, possibilitando que a sociedade se estruture, reproduza e se recrie. Esse processo de compartilhamento, conforme ressalta Sousa (2006), se dá por meio da socialização, que permite a integração dos indivíduos na sociedade e nas organizações através da interiorização de valores, normas e comportamentos de uma determinada sociedade e cultura. Este entendimento foi também afirmado por Torquato (2015), que aponta a comunicação originada através de atitudes, valores e regras, como também do conhecimento técnico disseminado entre grupos sociais, especialmente, no caso do ambiente organizacional, onde se verifica a necessidade de haver ajustes entre as partes para que uma comunicação seja construída e compreendida naturalmente pelos indivíduos.

Logo, pode-se aferir que as normas e valores de uma sociedade, são também incorporados pelas organizações, onde a comunicação viabiliza a interação com o meio ambiente interligando todos os elementos determinantes para sua existência e direção, o que será tratado no tópico a seguir.

2.2 COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

As organizações têm papel fundamental na vida dos indivíduos, visto que as relações interpessoais e trabalhistas estão fortemente presentes no ambiente organizacional. Esse laço leva a uma reflexão sobre o papel da comunicação no contexto das organizações, no qual as pessoas se relacionam, geralmente, em prol de um mesmo objetivo institucional e que o compartilhamento de informações é essencial para o exercício de atividades empresariais propostas.

O termo comunicação organizacional possui origens também em outros campos teóricos, como a Sociologia das Organizações, a Psicologia Social das Organizações e a Ciência Política. Porém, as nomenclaturas das Teorias da Administração são os termos mais aplicados pelos estudiosos da área. Kunsch (2016) enfatiza as abordagens dessa área, destacando o sistema integrativo de uma área a outra. Para a autora, as organizações precisam ser analisadas sob o ponto de vista sistêmico, ou seja, como unidades multidisciplinares e não fragmentadas entre si, visto que são constituídas por meio da cooperação e na capacidade do

ser humano de unir esforços, conhecimentos e bens individuais para realizar tarefas complexas e ordenadas coletivamente. Ainda para essa autora, é dessa maneira que as organizações viabilizam o funcionamento da sociedade, opinião compartilhada por Bordenave (2001), para quem a comunicação se insere na constituição da sociedade organizada, incorporando-se como o processo básico que possibilita a organização da vida social e o compartilhamento de experiências, ideias e sentimentos.

Não distante dessas concepções, Ribeiro (2015) afirma que o conceito de organização se aproxima, sistematicamente, do conceito de comunicação, na medida em que vamos além da compreensão desta apenas como simples processo de transmissão de mensagens e daquela como mera estrutura formal de trabalho. “A comunicação está na essência de tudo o que fazemos, embora esta realidade seja mais perceptível hoje do que nunca, e nossas vidas giram em torno das organizações.” (RIBEIRO, 2015, p. 47).

Nessa mesma corrente de pensamento que aponta a comunicação como fator fundamental na organização da vida em sociedade, por possibilitar o compartilhamento de ideias e experiências, Thayer (1979) mostra que uma organização se estrutura a partir da definição de seu fluxo de informações, uma vez que a organização ganha existência, com o estabelecimento das relações estratégicas entre as partes funcionais. A comunicação ganha papel indispensável nesse processo, pois permite que a organização cresça, adapte-se, relaciona-se com o meio ambiente e demais organismos, bem como com suas próprias partes, através de seus processos internos. São essas relações estratégicas entre as partes funcionais que Kunsch (2016) avalia como sendo indissociáveis ao processo de desenvolvimento. A autora defende que as organizações se diversificam e formam o sistema – um conjunto mais complexo, que dará às organizações um papel mais complicado do que apenas o de uma associação racionalmente estruturada. Para ela, as organizações estão sujeitas a mudanças e variáveis ao sistema, pois uma vez que captam no ambiente externo a matéria-prima que irão transformar e devolver à sociedade na forma de produtos e serviços que correspondem à sua função social, precisam ser analisadas enquanto partes de um todo, sob uma perspectiva contextual, sistêmica e organicista, à medida em que funcionam como organismos vivos que evoluem e se transformam no decorrer do tempo com faces e implicações econômicas, políticas, culturais, sociais, ecológicas etc.

Refletindo sobre a importância da comunicação organizacional, Katz e Kahn (1978) descrevem a própria essência de um sistema social ou uma organização. Assim como Kunsch (2016), esses autores também identificam as organizações como sistemas abertos, que vão utilizar energias do meio ambiente a fim de processá-las em seu interior, para depois exportar

ao ambiente externo, com o propósito de satisfazer necessidades e desejos das organizações. Os autores assinalam que a organização não é autossuficiente, uma vez que precisa de suprimentos renovados de energia, que só serão possíveis por meio da comunicação interna e externa. Com o olhar também voltado para as questões que impactam no funcionamento organizacional, Sousa (2006) afirma que a organização não se trata de um sistema isolado, pois precisa se comunicar com o exterior para sobreviver. O autor salienta, porém, que a sobrevivência da organização também depende da capacidade que ela demonstre de pôr as pessoas a comunicar eficientemente dentro dela própria.

Ao sugerir que as pessoas desenvolvem seus papéis no interior das organizações através da comunicação, Katz e Kahn (1978) alertam que, para que a organização consiga resultados mais eficazes, não basta aumentar o número e a frequência da informação. De acordo com os autores, enfatizar a comunicação pode levar a desconsiderar o ambiente organizacional como sistema social, composto por interlocutores, assim como deixar de considerar as necessidades específicas dos indivíduos.

A fim de promover uma adequada compreensão da comunicação humana e reconhecer a diferença crucial entre dados e informação, Thayer (1979) apresenta quatro níveis de processos para analisar os problemas de comunicação. O primeiro deles é o intrapessoal, que se relaciona com o estudo do comportamento do indivíduo, na forma como ele processa as informações que recebe e como reage ao processo comunicacional. O nível interpessoal recai sobre as relações entre os indivíduos no processo de comunicação. Na esfera organizacional, o estudo volta-se para as redes de informação e como estas atuam nos indivíduos, o que leva à maneira como a organização se comunica com o ambiente. O autor também analisa o plano tecnológico, salientando a preocupação do indivíduo com o equipamento, com os programas formais para gerar, processar e armazenar os dados e, ainda, com o próprio consumo por outras ferramentas em detrimento da linguagem (verbal, gráfica ou não-verbal) que também fazem parte da aparato tecnológico da comunicação. Segundo ele, assim como a televisão, o telefone e o computador, os ouvidos e os olhos integram o aspecto da tecnologia da comunicação, caracterizando a informação como o resultado da produção do sistema psicológico do indivíduo, enquanto os equipamentos operam apenas com dados.

Reproduzindo os processos apontados por Thayer (1979), porém, preferindo chamar de *grupal* a esfera organizacional, por envolver situações que comportam grupos, como frequência de contato, tempo de conhecimento e de trabalho, participação em decisões, centralismo grupal, homogeneidade, Torquato (2015) indica que “todos os aspectos envolvidos num processo de comunicação devem ser lembrados, sob pena de perder a

globalização da situação.” (TORQUATO, 2015, p. 64). A partir da teoria sistêmica, o autor também contribui para a construção do modelo integrado de comunicação, apresentando as categorias em que se dividem as comunicações da organização, sua classificação disciplinar e os níveis de análise dos processos. Sobre as categorias, o autor afirma que a comunicação organizacional pode ser entendida sob dois prismas: como aquela que se processa no interior da organização, a qual contribui para edificar uma consciência de coletividade entre os indivíduos; e aquela comunicação que se dá com o meio externo, envolvendo mensagens enviadas e recebidas de outras organizações. Torquato (2015) acrescenta às categorias três sistemas, segundo os quais, determinam os objetivos delineados pela organização. No primeiro grupo estão as estruturas, as redes, os objetivos, as normas, as políticas, os fluxos, os programas e as diretrizes. O segundo grupo é constituído pelo sistema ambiental, que abarca os padrões sociais, culturais, políticos, geográficos e econômicos do meio ambiente. O terceiro grupo, chamado de sistema competitivo, volta-se para os comportamentos da economia e do mercado. Segundo ele, ao emitir e receber mensagens por esses três sistemas, a organização é mais bem estruturada, estabelecendo normas e condições para se integrar ao meio onde atua, e conhecer o próprio ambiente interno que congrega. O autor classifica ainda, as categorias e os subsistemas nas dimensões *comportamental* (posicionamento dos recursos humanos, envolvendo preocupações com processos e habilidades comunicativos entre pessoas e grupos), *social* (desenvolvida por meio de modelos de comunicação social, de massa e de rede, via canais indiretos – jornais, revistas, TV, boletins, rádio, portais da internet, plataformas de redes sociais) e *cibernética* (circuitos de captação, armazenamento, tratamento e disseminação de informações, sistema tecnológico). Essa classificação tem o objetivo de reforçar a importância da comunicação para as organizações, tal como os valores que têm o planejamento e a tomada de decisão.

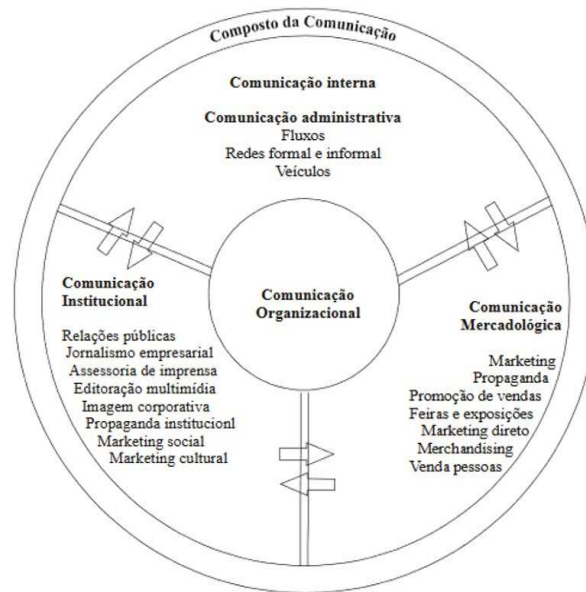
Avaliando os sistemas de codificação das organizações, os autores Katz e Kahn (1978) afirmam que as organizações têm seus próprios sistemas, os quais, influenciados pela posição ocupada pelo indivíduo na estrutura funcional, irão determinar a percepção e interpretação da informação. De acordo com eles, a transmissão da informação só será eficaz entre os subsistemas da organização, se as condições estruturais (tecnológicas, sociais e econômicas) forem adequadas para evitar ruídos. Torquato (2015) aponta que a meta final da comunicação organizacional é gerar *consentimento*, e que para se chegar a esse fim deve ser considerado não apenas o tamanho e o grau de complexidade de uma organização, como também a pressão para a eficiência e a estrutura de controle, fatores que podem determinar o nível de otimização de situações de comunicação. O autor ainda reflete a respeito do que ele

chama de *circuito de receptores*, que constitui o caminho pelo qual passa a comunicação entre os interlocutores. De acordo com Torquato (2013), se o emissor ou um gestor de uma organização desconhecer o perfil, os gostos, as atitudes, expectativas, vontades e a realidade dos receptores ou funcionários, o que se pretende comunicar provocará ruídos, assim como os aspectos sociais, ideológicos, crenças e valores também influenciam a interpretação da mensagem, e os posicionamentos ou papéis que desempenham emissores e receptores em um determinado sistema social, como enfatiza Berlo (2003).

Nos estudos de Torquato (2013) também se observa a aceção sobre o termo comunicação organizacional que pode ser aplicado tanto à organização pública quanto à organização privada, comportando em qualquer agrupamento de indivíduos que trabalha coletivamente para alcançar objetivos específicos. Esse mesmo autor, que debruçou seus estudos e pesquisa no início da década de 1970 sobre a expressão *comunicação empresarial*, alega que com o passar dos anos, o termo *comunicação organizacional* constituiu-se uma designação mais abrangente e apropriada para a realidade da comunicação atual. Justifica a terminologia apontando o desenvolvimento da área, a evolução dos modelos e a multiplicação das estruturas de comunicação.

Acerca da terminologia *comunicação organizacional*, Kunsch (2016) ressalta as ferramentas que a compõe: Comunicação Institucional (Relações Públicas); Comunicação Interna (Comunicação Administrativa) e Comunicação Mercadológica (Marketing). Dessa forma, a autora propõe uma ideia de como a gestão da comunicação organizacional pode ser integrada e sugere que ela pode ser entendida como “[...] uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica.” (KUNSCH, 2016, p. 150). Sendo assim, a comunicação passa a ser encarada como um processo que necessita de planejamento e direcionamento estratégico, alinhando-se com os objetivos macro das organizações. A figura na página a seguir, apresenta todos os vetores da comunicação integrada proposta por Kunsch (2016, p. 151):

Figura 1 - Comunicação Integrada



Fonte: KUNSCH (2016, p. 151)

Conforme a autora expõe na Figura 1, a comunicação organizacional deve ser entendida a partir do processo de envolvimento sinérgico entre os vetores Comunicação Administrativa, Comunicação Interna, Comunicação Mercadológica e Comunicação Institucional, de forma a apresentar uma perspectiva integrada. Kunsch (2016) afirma que a integração de atividades de comunicação favorece o fortalecimento do conceito institucional, corporativo junto a toda a sociedade. Para ela, a ideia de uma comunicação integrada contribui para compreender e acompanhar o ritmo acelerado das mudanças no mundo, pois a convergência de todas as atividades possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas a eficácia.

Buscando apresentar as formas que permitem a organização se relacionar com seus públicos e exemplificar como a comunicação organizacional se insere de forma integrada nos setores de uma organização, Kunsch (2016) explica que a comunicação integrada é o elo que conecta a comunicação administrativa, a interna, a mercadológica e a institucional. Na visão da autora, cada um dos quatro tipos de comunicação utiliza linguagens e instrumentos específicos para atingir seus objetivos na comunicação organizacional, compondo uma área da organização com a finalidade de manter a identidade da organização como um todo e alcançar os públicos de interesse. Dessa forma, a estrutura da comunicação organizacional, à luz de Kunsch (2016), pode ser compreendida como apresentado no Quadro 1:

Quadro 1 - Tipos de Comunicação Organizacional

(continua)

Comunicação Administrativa	A comunicação administrativa organiza as ações da organização por meio de um planejamento estratégico pontuado para as suas funções e atividades, através dos fluxos e redes de processos de comunicação. Esta comunicação está centrada na coordenação, direção e controle de gastos, de forma a fazer com que a organização obtenha alta produtividade, baixo custo e melhores resultados, com aplicação de métodos e técnicas. A comunicação administrativa também fundamenta as ações organizacionais, por meio da hierarquia de seus membros, proporcionando a gerência de todas as atividades burocráticas.
Comunicação Interna	A comunicação interna corre paralelamente à circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores da organização, porém, seria um setor mais planejado visando viabilizar interação entre a organização e os empregados, utilizando ferramentas da comunicação institucional e da comunicação mercadológica. No passado, as organizações ou empresas focavam sua atenção somente nos clientes e nos lucros, deixando de analisar se a empresa prestava um bom atendimento, se os colaboradores dispunham de ferramentas corretas para executar suas atividades ou se estavam motivados a colaborar para que os objetivos da empresa fossem alcançados. Com o passar dos anos e com as inovações tecnológicas, as organizações se atentaram para a necessidade de estabelecer um bom relacionamento com seus colaboradores. Conforme as organizações foram compreendendo que quem propaga a imagem da empresa são os públicos internos, passaram a valorizar suas atividades. Além de procurar reduzir o distanciamento entre organização, liderança e funcionários, o enfoque dos objetivos desta comunicação está no engajamento dos colaboradores, na motivação dos funcionários e no empenho do público-interno em atuar para o alcance dos objetivos da organização.

Quadro 2 - Tipos de Comunicação Organizacional

(conclusão)

Comunicação Mercadológica	Voltada para atender os objetivos de mercado da organização, por meio do marketing e divulgação dos produtos ou serviços oferecidos pela organização. As ações realizadas envolvem as campanhas publicitárias, os eventos, a promoção de vendas de produtos ou serviços. À comunicação cabe a responsabilidade por todas as manifestações simbólicas, que compõem um plano de ações mercadológicas com formas de comunicação bem definidas a fim de atingir e conquistar os públicos de interesse. As ferramentas que compõem o <i>mix</i> da comunicação de marketing têm de ser abastecidas com informações colhidas com pesquisas de mercado e do produto.
Comunicação Institucional	Esta comunicação é responsável pela criação de conceitos voltados para seus públicos e por desenvolver uma identidade para a organização por meio da missão, visão, valores e objetivos. As atividades ligadas à área são exercidas por um profissional de relações públicas, que deve conhecer a organização para elaborar um plano estruturado que irá nortear a criação de conceitos e valores que identifiquem a imagem institucional. Em consonância com a visão de Kunsch (2016), Torquato (2013) reflete que a finalidade da comunicação institucional é conquistar simpatia, credibilidade e confiança, utilizando estratégias de relações públicas tanto no campo empresarial como no campo governamental, de imprensa e publicidade.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Kunsch (2016)

As tipologias apresentadas abordam as quatro modalidades de comunicação que são reconhecidas por Kunsch (2016) na comunicação organizacional. A autora defende que quando essas quatro modalidades interagem, na chamada comunicação integrada, são capazes de potencializar resultados. Pode-se inferir a partir dessas considerações que, para alcançar os objetivos organizacionais e a eficácia da comunicação, a organização deve considerar o composto da comunicação integrada, a qual possibilita o relacionamento com os públicos interessados.

Na visão de Torquato (2013), a comunicação articulada entre as várias áreas de uma organização para o alcance dos objetivos, ainda hoje constitui um discurso, isso porque, os profissionais atuantes nas áreas relacionadas possuem culturas e conhecimentos diversos, o que dificulta abrirem mão de suas convicções para trabalhar de forma coletiva e integrada.

Com uma perspectiva um pouco diferenciada da concepção de Kunsch (2016), o autor descreve algumas ferramentas que são utilizadas para realizar a comunicação organizacional. Para ele, a comunicação nas organizações é frequentemente entendida somente como comunicação social, a qual utiliza meios como jornal, rádio e televisão para indiretamente veicular uma mesma mensagem difundida a todos, indistintamente. No entanto, o autor aponta a área de comunicação cultural, que comporta os climas internos e que não é analisada pelos profissionais; uma segunda área que seria a da comunicação administrativa, a qual organiza papéis, cartas internas e memorandos; uma terceira dimensão, que seria então, a comunicação social, que reúne jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e marketing, cuja atuação é mais desenvolvida do ponto de vista operacional e tecnológico; e, ainda, uma quarta área, conhecida como sistema de informação, que agrega as informações armazenadas em bancos de dados.

Outra concepção sobre a comunicação organizacional é apresentada por Neves (2000), que cita empresas, organizações, crises, gestões empresariais, identidade institucional, entre outros como termos que podem explicar a atividade. O autor defende a segmentação da comunicação empresarial em: comunicação de marketing (voltada para a marca, produtos e serviços oferecidos aos consumidores/clientes); comunicação institucional (centrada na empresa e dirigida a formadores de opinião e à opinião pública em geral), e comunicação interna, voltada para o público interno (funcionários e familiares), conforme destacado a seguir:

Essa comunicação funciona como um processo que integra todas as funções que se relacionam com públicos ou que fazem algum tipo de comunicação. Em outras palavras, *marketing*, vendas, recursos humanos, relações públicas, advocacia, ouvidoria/ombudsman, serviço de atendimento ao consumidor, *telemarketing*, agência de publicidade, relações com a imprensa, relações com a comunidade devem operar debaixo do mesmo processo de comunicação. Nada impede que as funções tenham suas estratégias próprias e independentes, desde que, no momento da comunicação empresarial, as ações sejam coordenadas. (NEVES, 2000, p. 32).

Já Brandão (2001) aborda a comunicação organizacional, empresarial ou institucional como um único conceito e traça um paralelo entre a prática das relações públicas e a atividade focada no mercado, e afirma que as atividades de relações públicas conquistaram certa relevância na sociedade e expressivo interesse junto ao poder, uma vez que é sob a denominação de relações públicas que será incrementado um conjunto de atividades de comunicação política por parte dos governos militares. A autora argumenta que a atividade de relações públicas servia ao governo militar e à manutenção de sua imagem, sendo que,

somente após a abertura política, foi possível perceber uma mudança de posicionamento das áreas militares na forma de fazer a comunicação política do governo, a partir de 1979. A comunicação promovida pelo governo militar preocupava-se somente com a divulgação das ações governamentais, buscando despertar o sentimento cívico dos cidadãos, por meio de campanhas publicitárias (“Brasil. Ame-o ou deixe-o”), cujo conteúdo afirmava valores positivos e moralizantes. Com a abertura democrática, a partir de práticas e formas de comunicação desenvolvidas pelas comunidades e movimentos sociais, a comunicação passa a ocupar um espaço mais abrangente, identificada com as demandas populares, o que de acordo com a autora, despertou a necessidade de informar para construir a cidadania, esta, configurando-se menos passiva e mais participativa, com livre exercício de direitos e deveres.

Ainda refletindo sobre a diversidade de nomenclaturas na área de comunicação organizacional, Brandão (2001) assinala que a origem teria ocorrido na configuração da atividade de relações públicas. Como a profissão se dividiu em habilidades diferentes, como jornalismo, relações públicas, publicidade e propaganda, produção editorial, rádio e TV, e cinema, ocasionou na segmentação profissional e na distribuição de funções. A autora reflete que enquanto as organizações de categorias profissionais e as faculdades permaneciam discutindo sobre como deveria ser repartido o mercado de comunicação entre jornalistas e relações públicas (profissões regulamentadas), foram surgindo um leque de atividades variadas, como marketing, relações parlamentares, comunicação empresarial (ou institucional), relações corporativas, jornalismo empresarial e assessorias de nomes diversos.

Ao constatar a diversidade de entendimentos sobre o conceito e a prática de comunicação organizacional, é possível considerar que os termos e as práticas vêm sendo adaptados pelas organizações, o que torna a comunicação organizacional uma área de conhecimentos de referência para o estudo de comunicação. Observa-se que, apesar de cada autor usar uma denominação diferente para conceitos semelhantes, a comunicação está presente em todas as atividades e influi no desempenho das organizações. Nota-se que os estudos sobre a comunicação organizacional apresentam entre as propostas para a área comunicacional a missão de promover transformações e aprimorar as organizações, a fim de fazer com que sirvam de forma mais satisfatória aos anseios da sociedade (RIBEIRO, 2015). Isso porque, segundo a análise de Bordenave (2001), a comunicação está presente na constituição da sociedade organizada, possibilitando o compartilhamento de experiências, ideias e sentimentos. Essa aceção de que a comunicação é o canal responsável por estabelecer os relacionamentos entre os indivíduos e influenciá-los mutuamente, sendo capaz

de transformar o ambiente no qual estão inseridos, também é analisada sob a perspectiva de seu funcionamento no interior das organizações.

Para Thayer (1979), 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. Esse sistema de comunicação se estabelece por meio de duas redes: a rede formal e a rede informal. Enquanto os canais formais envolvem os instrumentos oficiais, pelos quais transitam as informações descendentes e as ascendentes, as quais visam assegurar o funcionamento ordenado e eficiente da organização, tais como normas, relatórios, instruções etc., os canais informais se configuram como as manifestações espontâneas e livres expressões dos indivíduos, que não são controladas pela administração. Na mesma linha de entendimento, Schermerhorn (1998), afirma que a comunicação formal segue a estrutura de comando estabelecida pela hierarquia de autoridade da organização, ou seja, é aquela que obedece a ordem hierárquica estabelecida em um organograma organizacional. Dessa forma, os canais formais são todas as informações que a organização disponibiliza por meio de canais que possibilitem seu registro em cartas, relatórios, memorandos e outras formas escritas e impressas para transmitir sua mensagem. Em relação aos canais informais, Schermerhorn (1998, p. 261) destaca que “[...] a comunicação informal se desenvolve separadamente da estrutura formal e não segue a cadeia de comando. São chamadas, às vezes, de boatos”. Embora não se trata de informações formalizadas, esses canais agilizam o processo comunicativo. Segundo Torquato (2015), a rede informal não é estruturada nem planejada e, surge das relações sociais dos indivíduos no interior das organizações, ganhando grande destaque na formação de lideranças e na influência do comportamento do indivíduo. Conforme seus estudos, essas redes absorvem grandes quantidades de mensagens ambientais (principalmente em momentos de crise), constituindo “verdadeiros focos de tensão e alterando os comportamentos normativos.” (TORQUATO, 2015, p. 47). Já na concepção de Kunsch (2016), a rede informal de comunicação pode ser analisada do ponto de vista construtivo e ser considerada para uma gestão mais participativa nas organizações, sobretudo, valendo-se de sua velocidade de propagação para a redução das inquietudes ambientais.

Tendo em vista a importância da comunicação e suas redes formais e informais para o funcionamento das organizações, é necessário compreender como se efetiva nas instituições públicas, cuja missão é aproximar seus serviços da sociedade. A multiplicidade de conceitos marca a chamada “comunicação pública” que, com o passar dos tempos, inclui as demandas dos segmentos sociais e a necessidade de atender os cidadãos, promovendo envolvimento e participação.

2.3 A ESPECIFICIDADE DA COMUNICAÇÃO DE INTERESSE PÚBLICO

Por se tratar de um conceito ainda em construção, definir o que seja a comunicação pública tem sido um desafio para comunicadores e pesquisadores da área. No entanto, as abordagens em relação ao tema têm se ampliado nas últimas décadas, aumentando, inclusive, a produção científica que contribui para identificar a diversidade de como o conceito é entendido, dependendo de autor e nacionalidade, conforme apontado por Brandão (2012) e Matos (2012).

Uma das concepções mais difundidas, de acordo com Zémor (1995), volta-se para o entendimento de que se trata de uma comunicação formal, ou seja, aquela que envolve troca e partilha de informações de utilidade pública, cuja orientação é de que seja fundamentada na informação, visando à interação com a sociedade e publicidade nas instituições, assim como transparência nos serviços públicos e no desenvolvimento de ações sobre temas de interesse coletivo. Defendendo a informação como finalidade da comunicação pública, Zémor (1995) divide as formas de comunicação pública em cinco categorias: 1) responder à obrigação que as instituições têm de informar o público; 2) estabelecer uma relação de diálogo de forma a permitir a prestação de serviço público; 3) apresentar e promover os serviços da administração; 4) tornar conhecidas as instituições (comunicação externa e interna), e 5) divulgar ações de comunicação cívica em geral. Nessa mesma linha de defesa da transparência e interação entre instituições e sociedade, Duarte, J. (2012) aponta que comunicar não é apenas informar, pois exige diálogo e participação em uma permanente troca de informações e de mútua influência; porém, ressalta que, no Brasil, falta ainda conhecimento em relação aos meios de acesso à informação, uma vez que esta não atinge a quem interessa e isso dificulta que o cidadão participe e interaja com as instituições.

Ao pesquisar o conceito de comunicação pública e sua multiplicidade de significados, Brandão (2012) detecta que, dependendo do país, do autor e do contexto, a expressão é entendida de uma maneira, porém, é possível identificar vínculo com cinco áreas do conhecimento: (1) comunicação organizacional, (2) comunicação científica, (3) comunicação de Estado e/ou governamental, (4) comunicação política e (5) comunicação da sociedade civil organizada. Segundo a autora, a comunicação pública se relaciona com os conhecimentos e técnicas da área de comunicação organizacional, visto que se encontra enraizada no interior das organizações, entre elas e os seus públicos, atuando como meio estratégico para a construção de uma imagem, sem a diferenciação se essas instituições são públicas ou privadas. Outra identificação da autora é a comunicação pública ser entendida como

comunicação científica, ou seja, comunicação realizada pelo Estado, visando integrar a ciência com a vida das pessoas, com o objetivo de despertar o interesse do cidadão e da opinião pública para os assuntos científicos.

Brandão (2012) também aponta o aspecto da comunicação pública ser identificada como sendo comunicação do Estado e/ou governamental, sendo essa uma das associações mais comumente feitas. Para a autora, a relação está ligada à forma como o Estado e/ou o governo é visto, pois se entende que é papel do Estado e do governo estabelecer um fluxo informativo e comunicativo com seus cidadãos, numa tentativa de estabelecer a cidadania e a democracia, a partir do potencial de interferência social perante às ações do Estado. Alinhado a esse entendimento, também Cezar (2014) discute a proximidade do significado dos dois termos, ao expor que, mesmo visando à prática da cidadania, as ações na comunicação governamental atuam, ao mesmo tempo, como forma de promoção de ideais e metas de determinado governo, o que acaba ocasionando a identificação de comunicação governamental como a própria comunicação pública.

A análise feita por Monteiro (2012) segue a mesma direção, pois enfatiza uma reflexão sobre o fato da comunicação pública ter sido incorporada ao cotidiano das notícias e dos pronunciamentos das pessoas públicas, o que distanciou o entendimento do seu verdadeiro significado. Para ela, a comunicação governamental é aquela exclusiva dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário nos níveis federal, estadual e municipal, praticada com o intuito de prestar contas e estimular o engajamento da população nas políticas adotadas, cabendo às estruturas de comunicação próprias de cada esfera, coordenar e veicular publicidade legal, institucional, de utilidade pública e mercadológica da administração. A autora cita que as características da comunicação governamental são frequentemente associadas à comunicação pública, devido à finalidade da comunicação pública estar relacionada com outras modalidades de comunicação. Ao revisitar outros autores, como Brandão (2012), Matos (2012), Silva (2002), dentre outros, Monteiro (2012) observa que, apesar do ator/emissor da mensagem, não oferecer muitos caminhos para diferenciar a comunicação governamental da comunicação pública, a singularidade da mensagem da comunicação pública centra-se no consenso de que é aquela comunicação de interesse público. Além disso, a autora enfatiza que as informações que constituem a essência da comunicação pública precisam também capacitar o cidadão para que tenha condições de exercer seu poder de voz, de voto e de veto nos assuntos de interesse coletivo, visto que um mesmo receptor é a um só tempo cliente, consumidor, contribuinte, eleitor e voluntário.

Com o mesmo intuito de diferenciar comunicação pública de outros conceitos, Duarte (2011) esclarece a necessidade de distingui-la da comunicação governamental e política, visto que a comunicação governamental deve ser entendida como aquela que diz respeito aos fluxos de informação e padrões de relacionamento que envolvem o Executivo e a sociedade. Por Executivo, o autor esclarece se tratar de empresas públicas, institutos, agências reguladoras e área militar de gestão transitória. A comunicação pública insere-se no espaço constituído pela informação e na interação entre os agentes públicos e atores sociais quanto à temática de interesse coletivo. A concepção do autor está centrada no entendimento de que a comunicação pública ocupa-se de viabilizar o direito social individual e coletivo à informação, à expressão e à participação, assumindo a perspectiva cidadã. Duarte (2011) salienta que os governos devem ser os principais propagadores da comunicação pública, comprometendo-se com o interesse público e poder de ação para promover políticas públicas, desenvolver uma gestão aberta e qualificar canais, meios e recursos que possam favorecer o envolvimento de todos os interessados. Em relação à comunicação política, o autor explica se tratar do discurso e da ação para conquistar a opinião pública sobre as ideias que se relacionam com o poder. A associação da comunicação pública com comunicação política, para Brandão (2012), está vinculada ao papel da mídia. De acordo com ela, os meios de comunicação passam a ser vistos como um dos atores do jogo político, econômico e social, atuando na disputa de poder. Percebe-se o uso das técnicas de comunicação para a expressão pública, tanto das ideias quanto dos posicionamentos políticos. Nessa concepção, a autora chama a atenção também para o poder do Estado na gestão das políticas de comunicação, o que inclui a regulamentação dos veículos de comunicação.

A última abordagem do conceito de comunicação pública apresentada por Brandão (2012) enfatiza a comunicação pública como estratégia da sociedade civil organizada, na maneira como o terceiro setor, os movimentos sociais ou populares, fazem uso das práticas comunicacionais. Para a autora, em tal abordagem as responsabilidades públicas não são apenas do Estado ou do governo, mas devem ser compartilhadas por toda a sociedade. Kunsch (2011) colabora com esse argumento resumindo que a comunicação pública configura um conceito complexo que permite extrair múltiplas abordagens teóricas e reflexões sobre sua prática nas diferentes perspectivas do campo comunicacional. Segundo a abordagem dessa autora, o conceito de comunicação pública possui várias vertentes, sintetizadas em quatro concepções básicas: comunicação estatal; comunicação da sociedade civil organizada que atua na esfera pública em defesa da coletividade; comunicação institucional dos órgãos públicos, para promoção de imagem, dos serviços e das realizações do governo. A

comunicação vinculada ao interesse público também é destacada pela autora, para quem a comunicação pública pode ser entendida como uma rede construída por temas relevantes para o interesse público, sendo transitórios ou não. Para exemplificar, Kunsch (2011) cita temas relacionados à proteção da infância e da educação, sustentabilidade e responsabilidade social, assumidos por empresas privadas, organizações não governamentais e instituições públicas.

Reforçando o interesse da sociedade destacado por Kunsch (2011), Novelli (2006) compreende a comunicação pública como aquela praticada pelos órgãos responsáveis pela administração pública, a qual tem uma importância significativa para a participação política e da cidadania. A autora afirma que a função da comunicação pública é ir além de divulgar informações do governo e da assessoria de imprensa como artifício usado para autopromover governantes e suas ações, posicionando-se como instrumento facilitador do relacionamento entre cidadão e Estado. Partindo do mesmo pressuposto, Rolando (2011) afirma que a comunicação pública é exercida por instituições, administrações públicas, empresas de serviços públicos, bem como pelas pessoas que representam interesses coletivos em função do mandato, com o propósito de diminuir a distância entre instituições e cidadãos. O autor considera a comunicação pública não somente como a instrumentalização do poder, mas, principalmente, como o espaço em que muitos sujeitos, ainda que se confrontem, utilizam a informação e a comunicação para apresentar sua identidade e objetivos na busca por seus interesses. Desse mesmo ponto de vista, Brandão (2012) reforça o entendimento de que a comunicação pública é libertadora e comprometida com as demandas sociais, ao relacionar o conceito com as estratégias de comunicação da sociedade civil organizada e ressaltar que “a prática da comunicação a partir da consciência de que as responsabilidades públicas não são exclusivas dos governos, mas de toda a sociedade.” (BRANDÃO, 2012, p.7).

Entende-se que, para esses autores, a comunicação pública é um conceito abrangente e complexo, que envolve um processo político de interação, onde o diálogo, a interpretação e a forma de expressar devem prevalecer na missão de informar, prestar contas, promover o debate público de assuntos de interesse coletivo, bem como contribuir para que o cidadão tome consciência do seu papel na construção de uma sociedade mais participativa e atuante. A comunicação pública, de acordo com Duarte, J. (2012), além de ser pautada no interesse geral e na sua viabilização, exige informação e também a credibilidade dos interlocutores, o uso de instrumentos apropriados, de mecanismos de fácil acesso e, ainda, a atenção voltada às dificuldades de seu público-alvo. Essa percepção está centrada na ação dos agentes e das instituições que atuam com a comunicação de interesse público, sobre a qual Duarte (2011) propõe quatro eixos como pré-requisitos. Primeiro, o eixo da transparência, voltado para o

compromisso com a atuação responsável no tratamento das questões públicas. Segundo, o eixo do *acesso*, que diz respeito à facilidade da sociedade em obter informações, dar sua opinião, fiscalizar e influir na gestão do que é público. “A informação de interesse público deve despertar a atenção, ser interpretada e apropriada pelo interessado, de maneira que seja transformada em capacitação para reflexão e ação.” (DUARTE, 2011, p. 132). O terceiro eixo é o da interação, que implica na criação, na manutenção e no fortalecimento de ferramentas de comunicação que viabilizem fluxos bilaterais para um diálogo equilibrado, em que os envolvidos possam falar e ser ouvidos. Esse eixo estimula e viabiliza o acesso, a compreensão, a cooperação, a participação e a crítica. O último eixo é o da ouvidoria social, volta-se para o interesse em conhecer a opinião pública a fim de atender às expectativas da sociedade, assumindo o compromisso de considerar as motivações e interesses, referência para a ação.

Uma abordagem mais ampla e sem divisões, foi proposta por Brandão (2012), segundo a qual o conceito da comunicação pública no Brasil, relaciona-se com o desenvolvimento da própria democracia, quando vieram à tona questões como o debate do direito e políticas de comunicação na década de 1970. Naquele período, o conceito parte de um comum entendimento de ser um processo comunicativo que se instaura entre o Estado, o governo e a sociedade, objetivando informar para a construção da cidadania, como defende Zémor (1995), um dos pioneiros a desenvolver o conceito de comunicação pública como informação para a cidadania. No rol de pesquisadores que têm se dedicado a identificar o espaço da comunicação, Brandão (2012) observa que o Estado e o governo vêm adotando o termo a fim de promover a legitimação da comunicação vinculada à política democrática e à noção de cidadania, o que a distancia de outras terminologias com características mais convincentes empregadas em outras fases da história política do país, como *marketing* político, propaganda política ou publicidade governamental. O mesmo confirma Novelli (2012) ao compreender a importância da comunicação pública para o exercício da participação política e da cidadania, pela possibilidade de ir além da divulgação das informações ao posicionar-se como meio facilitador no relacionamento entre cidadão e Estado. Nessa mesma perspectiva, ao analisar as políticas dos governos de Fernando Henrique Cardoso e Lula, Brandão (2012) apresenta de forma contundente um exemplo de como a comunicação pública tem sido usada para legitimar um processo comunicativo entre Estado ou governo e o cidadão. Conforme a autora, para o primeiro, a comunicação pública era entendida como uma questão indissociável do próprio funcionamento da democracia, configurando-se como instrumento de uma relação aberta e franca com o governo do país. A autora afirma, entretanto, que o conceito de

comunicação como instrumento de informação para a construção da cidadania conquistou certa legitimidade somente a partir das propostas da Política Nacional de Comunicação do governo Lula, em 2003, mesmo com as contradições que permeavam o discurso de educação cívica, propaganda política, *marketing* político e moralismo filosófico, utilizados com a intenção de difundir uma política de divulgação capaz de sustentar os ideais vitais para a imagem do governo. Vale citar também dois instrumentos utilizados pelo governo federal para promover o processo comunicativo e o exercício da cidadania no país: a Lei Complementar nº 131/2009 - Lei da Transparência, que altera a redação da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) no que se refere à transparência da gestão fiscal e determina que sejam disponibilizadas, em tempo real, informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos municípios; e a Lei nº 12.527/2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação, a qual regulamenta o direito, previsto na Constituição, de qualquer pessoa solicitar e receber dos órgãos e entidades públicos, de todos os entes e Poderes, informações públicas por eles produzidas ou custodiadas.

As observações de Brandão (2012) também versam sobre a existência de novos formatos adotados para a comunicação nas instituições públicas, no entanto, observa que a grande maioria designa às assessorias governamentais foco de atenção ao relacionamento com a mídia em detrimento ao cidadão. Para a pesquisadora, há semelhanças entre as características do modelo de comunicação de organizações governamentais da década de 1970 e a comunicação desenvolvida pelas organizações atuais, visto que as Assessorias de Comunicação Social (ACS) estão diretamente vinculadas à autoridade máxima da instituição e basicamente subdivididas nas áreas de publicidade, relações públicas e imprensa. Divulgar por meio da mídia é a visão jornalística da comunicação pública, cujo objetivo é fazer com que o público tome conhecimento daquilo que é de interesse do órgão, em atendimento à cúpula, a fim de dar visibilidade ou defender esse órgão na/da mídia. A influência da direção institucional é apontada pela autora como algo que supera o interesse público. Matos (2012) corrobora o entendimento, chamando a atenção para o fato de a comunicação pública ser indissociável dos agentes envolvidos no processo de comunicação. A autora reflete que a comunicação pública exige a participação universal da sociedade e seus segmentos, como produtores ativos do processo e não apenas como receptores da comunicação do governo e seus poderes que podem utilizá-la em interesse próprio. Nesse sentido, explora a interface da comunicação pública com esses modelos democráticos deliberativos, associando o conceito à democratização do saber e à negociação entre diferentes atores sociais.

Outra abordagem sobre o conceito aprofunda a relação da comunicação pública com a democracia deliberativa, por entendê-la como uma rede de trocas comunicativas articuladas nas esferas públicas, que propiciam debates e participação cívica (HABERMAS, 1997). Essa associação está configurada nos estudos que valorizam a racionalidade comunicativa e o uso da linguagem na busca de um entendimento que seja livre de coerções e violências. De acordo com Habermas (1997), esse modelo baseia-se na igualdade entre parceiros de interlocução para expressar-se, serem ouvidos e considerados em debates sobre questões de interesse coletivo. Na mesma linha de entendimento, Matos (2012) pontua que, como instância responsável por normatizar e controlar a comunicação pública, o Estado também tem a missão de chamar os agentes para a participação e formalizar onde se dão esses espaços, ou seja, a esfera pública. Um dos desafios apontados pela autora para que a comunicação pública favoreça o diálogo amplo com a sociedade, consiste em “[...] implementar vias materiais e imateriais de troca, que sejam, ao mesmo tempo, acessíveis, amigáveis e universais.” (MATOS, 2012, p. 52-53), visto que a multiplicidade de espaços de circulação de informações dificulta o acompanhamento, o registro e análise dos fluxos de informação pela gestão da comunicação pública. Para ela, o cerne da questão se concentra na elaboração de uma cultura do que seja público e o valor deste público, visto que a participação pode ser ao mesmo tempo de uma empresa de pequeno porte e de um indivíduo com baixa escolaridade, desde que ambos se sintam envolvidos na importância da participação.

Outro autor que defende a compreensão do conceito de comunicação pública fundamentado nas noções de esfera pública é López (2012), para quem a comunicação pública é resultado da relação entre comunicação e política, da participação de todos os afetados por um problema público que se empenham em debater a solução, e da dinâmica de justificação política que visa produzir decisões potencialmente justas para todos. Koçouski (2013) desenvolve o conceito alinhada à abordagem de Matos (2012) e de López (2012), apontando que a comunicação pública pode ser entendida como uma estratégia ou ação comunicativa, se a atenção voltar-se para o interesse público, “a partir da responsabilidade que o agente tem (ou assume) de reconhecer e atender o direito dos cidadãos à informação e participação.” (KOÇOUSKI, 2013, p. 92). Depreende-se do entendimento desses autores, que o conceito é caracterizado pela interlocução baseada na troca argumentativa e recíproca.

A abordagem da comunicação pública sob o prisma da esfera pública ganha contornos críticos de Brandão (2012), que assinala a necessidade de explorar o modo como a manifestação dos cidadãos se configura como discurso nas esferas públicas democráticas e as desigualdades implicadas nesse processo. Conforme ela, a perspectiva habermesiana não

considera os que não possuem aptidões linguísticas para argumentar, visto que a capacidade e as formas de comunicação não são uniformes na sociedade. Isso pressupõe a necessidade de integrar o conceito de comunicação pública nas análises proporcionadas pelas novas teorias de democracia, a fim de conceder formas alternativas de expressão aos que não possuem vocabulário para discursar na busca de soluções de problemas coletivos. Para Brandão (2012, p. 31), “comunicação pública é o processo que se instaura na esfera pública entre o Estado, o Governo e a Sociedade e que se pressupõe a ser um espaço privilegiado de negociação entre os interesses das diversas instâncias de poder constitutivas da vida pública no país”.

Considerando as contribuições dos diversos autores aqui apresentados e sem a pretensão de estabelecer uma definição conclusiva sobre os conceitos de comunicação pública, neste trabalho, a atenção centra-se no entendimento de que a comunicação organizacional pública é responsável por gerenciar o relacionamento entre as organizações com os diversos públicos com os quais se relacionam, o que resulta em uma interação dialógica entre Estado, governo e cidadão. Nesse sentido, quando tratamos de comunicação em organizações públicas de ensino, no caso, as universidades, Kunsch (1992) faz uma relação desta instituição com a universalidade do saber e da cultura que ocupa um lugar de importância na construção da sociedade moderna, visto que possui o compromisso de preservar a memória, gerar novos conhecimentos e formar novos profissionais, bem como funcionar como vanguarda. Dessa forma, universidades são organizações estruturadas de acordo com convenções estimadas e decisões conscientes ou, conforme define Kunsch (1992), são centros de produção sistematizada de saberes. Percebe-se que a função social e a natureza das atividades são os fatores que distinguem as universidades das demais organizações, uma vez que cabe à universidade, o papel de atuar politicamente e servir à transformação social. Cabe lembrar que a gestão da comunicação das instituições universitárias reflete nas atividades acadêmicas, científicas e culturais. Essa gestão se dá por meio de uma comunicação integrada, que envolve comunicação institucional, interna e externa, objetivando contribuir para o desenvolvimento da organização, bem como para os indivíduos que dela fazem parte, a fim de concretizar sua missão social.

Para que a comunicação integrada descrita por Kunsch (1992) envolva todos os agentes necessários, torna-se imprescindível que inicialmente, a organização mantenha uma boa comunicação interna, definida por Curvello (2012), como um conjunto de ações coordenadas com o objetivo de manter coesão em prol de valores que necessitam ser reconhecidos e compartilhados, a fim de ouvir, informar e mobilizar a todos que podem colaborar na construção de uma imagem pública transparente.

2.4 COMUNICAÇÃO INTERNA NA ÁREA PÚBLICA

Embora a temática da comunicação pública seja objeto de interesse do Estado, do governo e da sociedade, bem como de estudos acadêmicos, a comunicação interna na área pública não ganha o mesmo espaço e importância. Segundo Curvello (2012), esse fato pode ser explicado pela visibilidade maior residir na relação entre as democracias contemporâneas e a representatividade originada da troca de informações entre Estado, sociedade civil e cidadão. O autor lembra que o conceito de cidadania adquire relevância desde a segunda metade do século XX, com a compreensão da legitimidade do Estado em representar os interesses do cidadão e a atuação de movimentos sociais na participação dos processos de decisão, conforme salientado pelo autor no trecho:

[...] a comunicação pública nas sociedades democráticas se apresenta sobre três dimensões: comunicação de relacionamento (voltada para o cidadão-usuário do serviço público), comunicação de imagem (voltada para o cidadão-defensor do patrimônio de Estado) e comunicação política (voltada para o cidadão eleitor). (CURVELLO, 2012, p. 201).

O autor assinala que articular a comunicação pública numa perspectiva cívica que vá além da comunicação política é um grande desafio. Para compreender a comunicação que se processa nessa articulação, surgem temas como transparência entre Estado e sociedade civil; difusão de informações e serviços públicos; abertura de processos decisórios no Estado por meio da comunicação e das discussões públicas; gestão de crises com a opinião pública e a consolidação de informações em um contexto de mídia pulverizada. “Essa dinâmica mais participativa implicaria superar a visão meramente técnica e profissional das atividades subjacentes das assessorias de imprensa, de marketing e relações públicas.” (CURVELLO, 2012, p. 202), que, conforme o autor, são espaços dominados pela transferência de informação na maior parte dos órgãos públicos, o que necessitaria incorporar novos enfoques para dar uma dimensão interdisciplinar às áreas. Nesse ambiente, o autor propõe observar as estratégias, os discursos e os mecanismos do processo de comunicação interna, uma vez que influenciam na gestão de relacionamentos entre o Estado, a sociedade civil organizada e o cidadão.

À luz de Curvello (2012), a dimensão interna da comunicação na administração pública não é tão referenciada quanto à comunicação de relacionamento, voltada para o cidadão-usuário do serviço público; à comunicação de imagem, centrada no cidadão-defensor do patrimônio do Estado, e à comunicação política, referente ao cidadão-eleitor. Para o autor,

esse fato configura-se como um problema ainda a ser solucionado, tendo em vista a possibilidade de resultar em barreiras no funcionamento das organizações públicas. Essa problemática encontra respaldo nas acepções de Andrade (1982) e Neves (1998). Para o primeiro, as organizações, em sua maioria, encontram obstáculos na tentativa de diminuir a burocracia interna, cuja a rigidez da estrutura hierárquica dificulta as decisões e a execução de serviços, o que repercute de forma negativa junto à opinião pública e ao complexo administrativo governamental (ANDRADE, 1982). Em seus estudos, Neves (1998) reflete sobre a comunicação interna incorporada na esfera governamental no Brasil e no exterior, e afirma existir na área, uma carência de estratégias e programas motivacionais para promover os relacionamentos internos. Segundo o autor, as organizações são alvos de estereótipos criados pela sociedade, por isso, a necessidade de gerenciar as camadas profissionais para não comprometer a imagem institucional perante a opinião pública. “Em muitos países, os funcionários públicos trabalham contra o governo, e contra o contribuinte, seu cliente.” (NEVES, 1998, p. 320). O autor destaca ainda, existir uma tendência do governo, de se comunicar com os servidores por meio da imprensa, o que causa impactos no relacionamento entre o Estado, a sociedade civil organizada e o cidadão, gerando barreiras e rigidez na estrutura hierárquica e, conseqüentemente, obstáculos para a execução de serviços públicos. Corroborando os apontamentos, Peule (2010), ao afirmar que mesmo que a área pública preste serviços em vários segmentos, ainda não foi capaz de descobrir a comunicação interna como instrumento de interação entre o corpo administrativo e os servidores.

Além de essas barreiras refletirem negativamente também na imagem do servidor público, que no Brasil é marcada pelo antagonismo entre aqueles que entendem e cumprem sua missão social pública e aqueles que apenas buscam o salário e a estabilidade, de acordo com Curvello (2012), os processos de comunicação interna na área pública também sofrem influências das transformações organizacionais e do trabalho, as quais têm exigido cada vez mais criatividade, inovação e satisfação dos clientes, o que requer a qualificação dos funcionários, de quem se espera mais envolvimento para participação nos processos de tomada de decisão. Esse ambiente de direitos e de compromissos, conforme o autor, implica em desafios da integração das equipes e da mobilização da força de trabalho para o atendimento das demandas de diversos públicos que se relacionam com a organização e, até mesmo, os processos de comunicação. Apontando a organização como uma rede dinâmica de conversações, o autor identifica que a criação e a estrutura de conversação da organização são resultados da rede de comunicações. Para ele, a forma como se processam essas conversações

é que vai condicionar o possível desempenho, bem como o grau de efetividade e viabilidade das organizações.

Nesse contexto sobre os desafios da comunicação interna na dimensão pública e o papel que cumpre na estrutura organizacional, Zémor (1995) fundamenta sua importância como a base da identidade capaz de conduzir a política de um serviço público. O autor assinala que a comunicação interna pode animar a estrutura do serviço público, assegurar a informação dos funcionários, a escuta e o diálogo interno e também contribuir para a sua formação. Considerado um dos pioneiros a dedicar estudos sobre a comunicação pública, o autor também enfatiza que a primeira função da comunicação interna é “ouvir”, atividade para qual já existem diversas técnicas de atuação, tais como sondagens, estudos qualitativos, entrevistas, reuniões, debates alimentados por relatórios, difusão de entrevistas filmadas, o que complementa os canais de comunicação e de diálogo social, além de banco de informações e caixas de mensagens. Para ele, a finalidade dessa dimensão comunicacional é fazer com que os integrantes de uma organização sejam os primeiros informados, sem precisarem de fontes externas para tomar conhecimento do que está ocorrendo dentro da organização.

Depreende-se desses apontamentos a importância da comunicação com foco no público interno e o desafio que se impõe à área, para exercer o seu compromisso de mobilizar, informar e gerir a política de um serviço público, sem descuidar das necessidades dos indivíduos que compõem a organização. É um ambiente complexo, que demanda respostas igualmente complexas, por isso, vale a pena compreender quais são os modelos de comunicação identificados nos órgãos públicos federais.

De acordo com Curvello (2012), o modelo predominante é o informacional, da lógica da transmissão da informação, em que o servidor é público destinatário. O autor cita o surgimento de novos modelos, como o modelo de consulta, no qual o governo aciona o servidor/cidadão para receber retorno da informação e realimentar o ciclo de conversações; o modelo de participação ativa, cujo papel do servidor é o de promover a conexão estrutural entre governo e sociedade; e o modelo de relacionamento, no qual o sistema de governo interage com outros sistemas, também autônomos, porém, interdependentes. Para o funcionamento desses modelos, porém, segundo o autor, é preciso vencer barreiras no campo da gestão, como os mitos de que o sentido está nas palavras; que comunicar é o mesmo que informar, ou ainda, que comunicar requer muito esforço ou é um produto que pode ser conduzido como qualquer outro. O autor assinala que uma mudança só acontece se os indivíduos que participam do processo compreendem essa necessidade. Complementa ainda,

que a mudança é um processo muitas vezes lento, que quase não se percebe, tendo em vista as próprias resistências impostas pelos envolvidos.

Na visão de Reinaldo et al. (2010), a utilização da própria comunicação interna como ferramenta de gestão também se configura como mudança na realidade do setor público, uma vez que a adoção de novos mecanismos poderão ser impactados na cultura organizacional. Entretanto, para os autores, se o modelo de gestão pública necessita de mudança, canais de comunicação que visem à flexibilidade e transparência deverão ser propostos, a fim de impulsionar as transformações necessárias, visto que a comunicação organizacional comporta o fluxo de mensagens que integram a rede de relações, estabelecendo-se como a base para o desenvolvimento de novas relações interpessoais e funcionais no ambiente de trabalho. Dessa forma, é possível identificar que a mudança cultural e organizacional só poderá ser uma realidade, se houver uma comunicação interna efetiva, que além de atribuir sentido à vida organizacional, também seja capaz de equilibrar as demandas organizacionais e a de seus públicos, a fim de mobilizar todos os segmentos para uma cultura de diálogo, inovação e participação. A conclusão é de que é necessário promover a sensibilização dos segmentos para a relevância de manter relações transparentes com os públicos e difundir a visão de que todos são responsáveis pela comunicação, não apenas a área técnica.

Ao que se percebe, são essas características que impõem ainda mais responsabilidade aos gestores de comunicação interna que, na opinião do autor, precisam trabalhar a educação para a comunicação; equilibrar os campos de informação e da persuasão; superar barreiras de entendimento, acesso e de ação; induzir a participação nas redes sociais; e ainda, mudar o foco da gestão para influenciar os relacionamentos, transferir informações para que haja mediações de tensões em espaços de diálogo.

Assim, refletindo sobre os desafios que se estabelecem para a área de comunicação interna no setor público, observa-se a necessidade de compreender também os significados de “participação”, tendo em vista que a comunicação está presente em todos os mecanismos que promovem um espaço formal de interação e representação para a tomada de decisão, seja no interior das organizações ou no exercício da cidadania no país.

2.5 PARTICIPAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Sob a luz da Sociologia, a participação é um conceito de integração dos indivíduos nos diversos segmentos organizacionais da sociedade, com oportunidade de discutir e participar de decisões em prol de todos os grupos que compõem o ambiente social. Segundo Bordenave

(1994), os homens têm participação no meio social, familiar, assim como nas tarefas de subsistência e nos cultos religiosos, desde o começo da humanidade. O autor define esse tipo de participação, como participação de fato. Outra classificação de participação feita pelo autor é a participação espontânea, aquela que leva os homens a formarem grupos fluidos, como grupos de amigos e vizinhos, que não possuem uma organização estável nem objetivos definidos, a não ser o de satisfazer as necessidades de pertencer, expressar-se e ser reconhecido.

A participação imposta, segundo Bordenave (1994), sempre existiu, que é aquela participação em que as pessoas são obrigadas a fazerem parte de grupos e atividades consideradas indispensáveis, como as tribos indígenas que submetem os jovens a rituais de passagem e as nações modernas que os forçam à disciplina escolar e integrar o exército. Sobre a participação voluntária, o autor descreve se tratar de um grupo constituído por iniciativa dos próprios membros participantes com objetivos e métodos de trabalho, que é o caso de sindicatos, associações e cooperativas. Essa participação voluntária, entretanto, de acordo com o autor, pode não surgir por iniciativa dos participantes e, sim, de agentes externos, o que tratará então de participação provocada, na qual os indivíduos recebem ajuda para realizarem seus objetivos ou são manipulados para alcançar os próprios objetivos dos agentes externos. É o caso da extensão rural, o serviço social, o desenvolvimento de comunidades, a educação em saúde e os trabalhos de pastoral. Existe ainda, a participação concedida, que pode ser entendida como aquela que faz parte do poder e da influência exercida pelos subordinados, como a participação nos lucros implementada por algumas empresas. A aceção de Bordenave (1994) reflete que a qualidade da participação social se eleva quando os indivíduos aprendem a conhecer a realidade; a refletir e superar as contradições aparentes; a entender novos significados das palavras; a distinguir os efeitos de causas, assim como observações de inferência e fatos de julgamentos.

A classificação da participação também é feita por Gandin (2000) que observa a ascensão do discurso da participação e sua generalização, destacando características que considera preocupantes, como o fato de poder servir às autoridades para manipular os indivíduos e ser utilizada em metodologias inadequadas, levando a um desgaste de ideias e dos processos participativos. Em face dessas questões, o autor propõe diferentes níveis em que a participação pode ser exercida. Primeiro, a participação como colaboração, o nível mais frequente, no qual as pessoas são convidadas a contribuir, no entanto, a autoridade já tomou a decisão. O autor esclarece que, a fim de que os resultados sejam obtidos favoravelmente, há um apelo pelo trabalho, apoio ou mesmo silêncio, visto que não há discussão sobre os

objetivos. A presença dos participantes é secundária. O segundo nível é o da participação como decisão, a qual aparenta ser mais democrática, porém não há aspectos de uma proposta mais ampla, pois as decisões são resultado de termos pré-estabelecidos, não impactando nos aspectos mais importantes. Por último, o autor propõe a participação como construção, que se relaciona com uma construção coletiva entre os indivíduos, mas é pouco frequente. Neste nível, o poder é compartilhado e é propagada a ideia de igualdade entre as pessoas. Cada um, com suas expectativas e ideias, contribui para que haja uma construção de uma mesma proposta que atenda a todos.

Se analisarmos a fundo as classificações de participação apontadas por Bordenave (1994) e Gandin (2000), pode-se inferir que o modelo mais representativo aplicado à comunicação pública, envolve um ajustamento entre participação imposta, participação voluntária e participação como construção, o que levará ao que o autor chama de “macroparticipação”, ou seja, a participação em nível social. Segundo o autor, o processo de participação micro é aquele que se dá entre duas ou mais pessoas numa atividade comum, na qual a pretensão não é obter benefícios pessoais. Por sua vez, a participação social implica algo mais amplo a dizer para a sociedade como um todo. Além de participar em nível micro, como nos grupos familiares e associativos, o cidadão também é convocado para intervir em lutas sociais, econômicas e políticas, o que compreende na intervenção nos processos que modificam a sociedade.

Para os autores, há uma notável intensificação dos processos participativos nas últimas décadas porque há um “descontentamento geral com a marginalização do povo” em relação aos assuntos que interessam a todos e são decididos por poucos. A argumentação é de que a participação oferece vantagens tanto para os setores progressistas, os quais desejam uma democracia mais autêntica, quanto para os setores que não são favoráveis aos avanços das forças populares. Para os progressistas, a participação seria um meio facilitador para que a população tivesse um crescimento de sua consciência crítica, fortalecendo o seu poder de reivindicação e o empoderamento na sociedade. Já para os chamados “planejadores democráticos”, a participação garantiria o controle das autoridades pelo povo, bem como a fiscalização dos serviços públicos, dificultando a corrupção e promovendo a melhoria desses serviços em qualidade e em oportunidade.

Vale citar nesse contexto, a perspectiva da democracia deliberativa presente nos estudos de Habermas (1997), para quem a interação das pessoas na esfera pública deve se pautar no consenso não coercitivo e na participação direta nos processos de discussão, a partir de uma crítica reflexiva das normas e valores sociais. Essa perspectiva do autor é objeto de

estudos também de Avritzer (2008), que enfatiza o lugar de destaque ocupado pela participação social, iniciada na redemocratização do país, para a consolidação de políticas públicas no Brasil, com a implementação de iniciativas que buscam envolver a população nos processos de tomada de decisão, desenvolver o espírito cívico e permitir que a sociedade conheça as demandas mais urgentes que impactam nas escolhas governamentais. Para compreender a participação como resultado do processo democrático, Avritzer (2008) percorre a história da participação e representatividade no país e, salienta que, ao longo do século XX, o Brasil se transformou em um dos países com o maior número de práticas participativas geradas pela democratização brasileira. Destacando o surgimento do orçamento participativo em Porto Alegre, o qual se estendeu para mais de 170 cidades, o autor ressalta outras formas de participação que também surgiram no cenário do país, tais como os conselhos de políticas, originados a partir da Lei Orgânica da Saúde (LOS) e da Assistência Social (LOAS) e, também, os Planos Diretores Municipais, que começaram a proliferar como resultado das políticas urbanas do processo constituinte e de sua regulamentação em 2001. Avritzer (2008) alerta para a importância de perceber que estes desenhos institucionais de partilha de poder variam conforme três aspectos. Primeiro, na maneira como a participação se organiza. Segundo, na forma como o Estado se relaciona com a participação e, terceiro, na maneira como a legislação exige do governo a implementação ou não da participação.

Na concepção de Avritzer (2008), instituições participativas são formas diferenciadas de incorporação de cidadãos e associações da sociedade civil na deliberação sobre políticas. Entre as formas apontadas pelo autor para que os cidadãos possam participar do processo de tomada de decisões, a mais conhecida é o orçamento participativo, que se dá pelo desenho de participação de baixo para cima. Outra forma apontada pelo autor que pode favorecer para que as instituições participativas se constituam é por meio do processo de partilha de poder, “[...] na qual atores estatais e atores da sociedade civil participam simultaneamente.” (AVRITZER, 2008, p. 46). Essa forma de instituição participativa se diferencia do orçamento participativo porque não incorpora um número amplo de atores sociais e, também, porque é determinado por lei e pressupõe sanções em casos de não instauração do processo participativo. O autor ainda cita o formato de instituição participativa, no qual os atores da sociedade civil não participam do processo decisório, mas são chamados a referendá-lo. Para ele, o sucesso dos processos participativos associa-se não ao desenho institucional e sim à maneira como se articulam desenho institucional, organização da sociedade civil e vontade política de implementar desenhos participativos (AVRITZER, 2008). Esse potencial dos modelos adotados por instituições participativas também é destacado por Motta (2003), no

que tange o funcionamento da estrutura interna das organizações. O autor salienta a possibilidade dos indivíduos influenciarem os destinos de uma organização, apontando que participar não significa necessariamente que todas as pessoas opinem sobre todas as matérias, o que passa pelas noções de poder e envolvimento. De acordo com ele, para participar é preciso haver educação participativa e desejo, posto que pessoas educadas em contextos muito autoritários podem simplesmente preferir não participar. “Esse aspecto parece essencial, visto que a participação implica um alto grau de envolvimento e, com frequência, o envolvimento implica desgaste emocional ou mesmo físico.” (MOTTA, 2003, p. 371). Em sintonia com o autor, também Demo (2001) aponta a problemática entre participação e envolvimento. Para o autor, a participação do cidadão exige liberdade e liberdade não é concedida e, sim, conquistada:

Muitas desculpas são justificativas do comodismo, já que participação supõe compromisso, envolvimento, presença em ações por vezes arriscadas e até temerárias. Por ser um processo, não pode também ser totalmente controlada, pois já não seria participativa a participação tutelada, cujo espaço de movimento fosse previamente delimitado. (DEMO, 2001, p. 19-20).

Ponderando os formatos participativos criados pela administração, Motta (2003) assinala tratar-se de uma participação imposta, voltada para a maior eficiência da organização, à melhoria dos canais de comunicação e ao nível de satisfação. Segundo o autor, esses formatos não são necessariamente indesejáveis, pois o problema volta-se mais para o fato de que a administração abre uma oportunidade, mas não um leque de possibilidades a ser explorado pela coletividade, ignorando, com frequência, se a participação é um desejo efetivo de comunidade. Para Motta (2003), a preocupação com a participação, entretanto, tem se revelado como desejo dos movimentos participacionistas na maioria dos países.

A reflexão sobre os formatos participativos também é tema de estudos desenvolvidos por Carrano (2012), que confirma a constatação de Motta (2003), ao dizer que a participação nem sempre envolve a todos nos processos decisórios. Focado na participação social e política de jovens no Brasil, o autor afirma que, ao longo da história, o conceito assumiu um sentido democrático, que o coloca quase como sinônimo de democracia. O autor afirma que a juventude tende a se engajar mais em causas do que em instituições, e que os jovens “[...] aderem a ações coletivas que lhes permitam controlar os processos decisórios e cujos resultados não sejam postergados para um futuro longínquo.” (CARRANO, 2012, p. 94). Esse entendimento foi também demonstrado no trabalho de Duarte, M. (2012), que evidenciou o

potencial da comunicação para estimular o engajamento dos atores sociais no processo de tomada de decisões.

Conforme a autora, a comunicação assume o papel possibilitador do exercício da cidadania, uma vez que os canais de comunicação contribuem para o mecanismo de representação, por ter potencial para estimular a participação (em oposição à passividade) dos cidadãos e solidificar uma cultura democrática e flexível nas classes políticas, incentivando o diálogo entre representantes e representados (DUARTE, M., 2012). Para a autora, a essência da cidadania está na participação popular e no poder de decisão para solucionar problemas comuns à sociedade brasileira. A autora afirma também que, mais que um ato político, assegurar os direitos civis, políticos e sociais dos indivíduos, passa por um ato educativo, contexto em que confere importância à comunicação, pela possibilidade de gerar novos conhecimentos e viabilizar conquistas para os cidadãos. Na mesma linha de pensamento, Novelli (2006) entende que as transformações no modo como o cidadão vem sendo informado, consultado e estimulado a participar das deliberações, levam a comunicação a ocupar um espaço estratégico de informação, consulta e participação ativa, que se dá por meio de fóruns, conselhos, plebiscitos, referendos, audiências públicas, pesquisas de opinião, contratos de cogestão com o terceiro setor, entre outros.

Essa mobilização social para instigar o cidadão a participar das deliberações, também é tema abordado por López (2011), que propõe uma estratégia para comunicação pública, a qual ele denomina como *advocacy* ou advocacia, expressão entendida como uma convocação para construção de propósitos comuns, tendo em vista a produção de significado e sentido em assuntos de interesse coletivo. A acepção do autor é de que, por meio da advocacia, as pessoas se mobilizam com o intuito de intervir na tomada de decisões que beneficiem grupos sociais. Essa mobilização é vista como um campo de atuação da comunicação pública, configurando-se como convocação em busca de um propósito comum como vontades, comprometimento definitivo e respaldo público e participativo. No entanto, o autor acena para a necessidade de haver planejamento para a mobilização social e destaca o modelo de participação crescente entre as aprendizagens da prática da advocacia, o qual se divide nos níveis básico, que refere-se ao acesso à informação; da expressão de opiniões, que se dá através de consultas, intercâmbio de argumentos na deliberação e na negociação de interesses ou harmonização, até o nível do comprometimento com a decisão, que seria a corresponsabilidade pelas metas orientadas ao bem público e coletivo. A proposta do modelo de participação crescente é demonstrada pelo autor na figura a seguir:

Figura 2 - Modelo de participação crescente



Fonte: LÓPEZ (2011, p. 75)

Na visão do autor, o processo de participação pode se concentrar em qualquer um dos níveis, conforme apresentado na Figura 2, porém, cada qual implica estar provido pelos anteriores, como no caso da negociação de interesses, em que a harmonização depende de consulta e deliberação, além de informação. Diferentes tipos de estratégias de advocacia são descritas pelo autor a partir desse processo, segundo o qual, cada tipo é caracterizado pelo nível de participação que ele propicia. Tais estratégias são orientadas para propiciar informação de qualidade; consultar acerca de determinados temas; submeter temas a debate público; concertar alianças e assumir compromissos corresponsáveis, a partir da conciliação. Para o autor, todos os que submetem a uma causa, nutrem expectativas de que sua contribuição traduza em resultados, ainda que não tenha expectativa alguma de se beneficiar, uma vez que a satisfação da expectativa já é entendida como retribuição, por isso, ele argumenta a necessidade de um plano de mobilização que leve em consideração um elevado grau de exigência na produção de informação sobre seus avanços e resultados. Entretanto, o autor afirma que, acreditar que as campanhas publicitárias podem propiciar mobilização, é algo que pode frustrar, visto que “[...] a publicidade não modifica hábitos nem costumes.” (LÓPEZ, 2011, p. 78). Para ele, os meios não mobilizam, mas sem eles é difícil generalizar a mobilização.

As exposições dos autores Bordenave (1994), Avritzer (2008), Motta (2003), Duarte, M. (2012) e López (2011), dentre outros, nos levam a ponderar que a participação é um fator decisivo para o exercício da cidadania, seja na formulação e implementação de políticas públicas que beneficiem a coletividade ou no alcance dos objetivos de uma organização. No entanto, observa-se que a participação pressupõe vontade e essa vontade coloca em destaque a comunicação, que cumpre um papel fundamental no cultivo do diálogo, da transparência e da interação da organização com os funcionários. Descobrir formas de influenciar os relacionamentos no interior das organizações e mobilizar o público interno para o

entendimento da importância do diálogo na tomada de decisões ainda é um desafio que se apresenta para a área. Percebe-se, portanto, a necessidade das organizações planejarem estrategicamente sua comunicação para promover efetivos relacionamentos, que podem contribuir para promover um equilíbrio no ambiente interno e, conseqüentemente, crescimento organizacional.

Nesse contexto, cabe mencionar também, as instituições universitárias públicas que, como outras organizações sociais, dispõem de ferramentas para a participação de seus públicos na tomada de decisão, como poderá ser observado na apresentação do *locus* deste estudo, no capítulo a seguir.

3 UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS

Para cumprir a proposta de investigar de que forma a comunicação organizacional pode se apresentar como meio de estímulo à participação da comunidade acadêmica na elaboração de políticas estratégicas em uma universidade pública federal foi escolhida como campo de pesquisa a Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG). Essa instituição centenária tem como missão a formação plena do ser humano, bem como gerar, sistematizar e difundir o conhecimento, comprometendo-se com a excelência no ensino, na pesquisa e na extensão, fundamentada nos princípios da reflexão crítica, da ética, da liberdade de expressão, da solidariedade, da justiça, da inclusão social, da democracia, da inovação e da sustentabilidade (UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS, 2015).

Com o intuito de apresentar o perfil desta instituição, que abriga atualmente cerca de 900 servidores (docentes e técnico-administrativos) e aproximadamente 7.000 discentes, destaca-se a seguir um breve histórico, bem como uma caracterização dos instrumentos de gestão normatizados pelo Sistema Nacional de Educação Superior.

3.1 RESGATE HISTÓRICO

As origens da UNIFAL-MG remontam ao ano de 1911, quando o então ministro da justiça, Rivadavia Corrêa, autor da Lei nº 8.659, possibilitou a criação de instituições livres de ensino superior no país, com ênfase em escolas de Farmácia e Odontologia. A partir dessa lei, o projeto idealizado pelo farmacêutico João Leão de Faria, para criação da então Escola de Farmácia e Odontologia de Alfenas - EFOA, tornou-se realidade, transformando-a em instituição de ensino superior reconhecida e contemplada nas disposições das leis federais. O processo de transformação da EFOA em instituição federal se deu nas décadas de 1950 e 1960, período em que a Escola foi federalizada (UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS, 2014).

Conforme os registros históricos, entre a federalização na década de 1960 e a transformação da instituição em universidade federal em 2005, diversos acontecimentos marcaram sua trajetória de desenvolvimento, com destaque para a criação do curso de Enfermagem em 1976 e a transformação da Escola em Centro Universitário (EFOA/CEUFE) em 2001, quando os cursos de Nutrição e Química se somaram aos tradicionais Farmácia, Odontologia e Enfermagem. Quando a EFOA/CEUFE foi transformada em Universidade Federal de Alfenas no ano de 2005, passou a oferecer cursos tanto na área de saúde como

também nas áreas de ciências exatas, humanas, sociais aplicadas e da natureza (UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS, 2014).

A EFOA/CEUFE foi uma das instituições contempladas pelo Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais implantado pelo governo federal, o que permitiu o início dos cursos de Ciência da Computação, Física, Matemática e Pedagogia em 2006, além de ampliação de vagas nos cursos de Ciências Biológicas Licenciatura e Química Bacharelado. A oferta de vagas em cursos de graduação, que era de 320 vagas em 2005, já atingia um total de 765 vagas em 2007, o que representava um aumento de 139% (UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS, 2014).

Com o cenário positivo acenando para a oportunidade de crescimento, a UNIFAL-MG criou uma nova unidade no município de Alfenas, situado no bairro Santa Clara, um *campus* avançado em Poços de Caldas que abrigaria o Instituto de Ciência e Tecnologia (ICT); e, ainda, criou um *campus* em Varginha, que deu origem ao Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA).

Em 2005, por meio de uma parceria com a Universidade Aberta do Brasil (UAB), a UNIFAL-MG criou o Centro de Educação Aberta e a Distância (CEAD), para realizar a gestão dos cursos de graduação e de especialização na modalidade a distância com oferta de cursos de Ensino a Distância (EAD). No ano de 2012, a Portaria nº 109 da Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação - MEC, que dispõe sobre a expansão de vagas em cursos de Medicina e criação de novos cursos de Medicina nas Universidades Federais, autoriza a criação do curso de Medicina na sua sede em Alfenas. A primeira turma teve início em fevereiro de 2014 com a oferta de 60 vagas, sendo o primeiro curso de Medicina de uma instituição pública no sul de Minas Gerais (UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS, 2015).

Dados do ano letivo de 2016 reportam que a instituição conta com 33 cursos de graduação nas mais diversas áreas do conhecimento e com 20 programas de pós-graduação *stricto sensu*, 20 mestrados e 05 doutorados. Atualmente, a UNIFAL-MG conta com 6.826 discentes matriculados, sendo 6.103 nos cursos de graduação presenciais e 723 em cursos de pós-graduação *stricto sensu*. Para tanto, o complexo universitário conta com aproximadamente 900 servidores, entre docentes e técnico-administrativos em educação.

A universidade possui ainda polos de educação a distância no estado de Minas Gerais nos municípios de Boa Esperança, Campo Belo, Campos Gerais, Conceição do Mato Dentro, Formiga, Ilícinea, e Varginha; e no estado de São Paulo nos municípios de Araras, Bragança Paulista, Campinas, Jales, Santa Isabel e São João da Boa Vista. Segundo informativo do

Relatório de Gestão de 2016, a universidade é atuante na Extensão Universitária, com significativa inserção no processo de desenvolvimento de Alfenas e região. No ano de 2016 foram desenvolvidos 174 projetos, 13 programas, 194 eventos e 53 cursos (UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS, 2017).

Conforme é descrito no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2016-2020), atualmente, a UNIFAL-MG acredita responder, efetivamente, às demandas educacionais da sociedade e participar dos problemas e desafios impostos pelo desenvolvimento local, regional e nacional. Aos 103 anos, a instituição é reconhecida pela sua atuação e qualidade nos resultados de seus cursos de graduação e de pós-graduação.

3.2 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Em 2004, foi instituído o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), pela Lei nº 10.861, com o objetivo de assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes. O SINAES tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (BRASIL, 2004).

O SINAES prevê que as instituições constituam uma Comissão Permanente de Avaliação (CPA) para coordenar, conduzir e articular o processo contínuo de autoavaliação da universidade. Tal comissão deve ser composta por representantes do corpo discente, corpo docente e corpo técnico, além de representantes da sociedade civil ligada à universidade, que terão a responsabilidade de fornecer informações sobre o desenvolvimento da instituição, bem como acompanhar as ações implementadas para a melhoria de qualidade do ensino e do seu comportamento social (UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS, 2016).

Conforme o Relatório de Avaliação Institucional da UNIFAL-MG, o SINAES busca garantir a integração das dimensões externas e internas que compõem a universidade em sua integralidade, as quais refletem na Avaliação Institucional, a partir de um processo construído de forma coletiva, com funções de gerar informações para tomada de decisão de caráter político, pedagógico e administrativo (UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS, 2016).

Na UNIFAL-MG, a primeira Comissão Própria de Avaliação (CPA) foi instituída pela Portaria nº 202, de 14 de junho de 2004, a qual realizou os processos de avaliação da instituição até 2006. No ano de 2007, foi criado um sistema eletrônico de coleta de dados denominado TAKSILO, administrado pelo Núcleo de Tecnologia da Informação, que possibilitou à própria universidade coletar e gerenciar seus dados, sem necessitar de terceirização. A partir dessa etapa, nova CPA foi constituída, desenvolvendo várias atividades de avaliação na instituição, finalizando seu mandato em 2010. Uma nova composição da CPA se deu por processo eleitoral em 2011, possibilitando à comissão desempenhar as atividades de avaliação institucional até o ano de 2013. A CPA de 2014 propôs inovações na ferramenta avaliativa, assim como ampliou sua aplicação, incluindo nesse processo a comunidade externa à UNIFAL-MG que, inegavelmente participa da vida da universidade, usufruindo e compartilhando dos serviços oferecidos. Em 2015/2, foi composta, por eleição, nova comissão da CPA, que é atualmente responsável pelos trabalhos avaliativos (UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS, 2016).

Desse modo, desde sua constituição em 2004, a comissão, composta por novos membros eleitos anualmente para representação, realiza ações visando implementar melhorias no processo de autoavaliação e envolver a comunidade acadêmica. Entre as recentes ações desenvolvidas, destacam-se: encaminhamento das questões, onde foram apontadas necessidades de melhorias, para os setores responsáveis; apresentação dos resultados para os dirigentes e demais membros da comunidade acadêmica em reuniões realizadas nos três *campi*; desenvolvimento de uma nova plataforma de avaliação em formato *mobile* (para *tablets* e celulares) que tornou o processo mais dinâmico para os respondentes (UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS, 2016).

O relatório caracteriza a abordagem da metodologia de trabalho pela abordagem quanti-qualitativa, com questões semiestruturadas e fechadas, com espaços para respostas dialogadas, organizadas em questionário eletrônico. “A análise dos dados se dá por tratamento estatístico, em frequências e percentuais, demonstradas em gráficos e quadros.” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS, 2016, p.18). Segundo informações sobre como é elaborado o trabalho, as respostas abertas são analisadas por tratamento descritivo, correlacionando as categorias recorrentes que surgem ao longo da avaliação.

O processo avaliativo desenvolvido pela Comissão Própria de Avaliação é estruturado de acordo com os cinco eixos que atendem às dez dimensões avaliativas do SINAES: planejamento e avaliação institucional; desenvolvimento institucional; políticas acadêmicas; políticas de gestão e infraestrutura.

No que se refere às etapas do processo de autoavaliação, o CPA organiza iniciando-se com a Elaboração do Plano de Avaliação Institucional; depois segue para Aprovação e Divulgação do Plano de Avaliação Institucional; há a etapa das Devolutivas do Processo Avaliativo do ano; a Divulgação prévia do Processo Avaliativo anual; o Estudo do Instrumento Avaliativo; o Desenvolvimento do Processo Avaliativo; a Análise dos resultados e elaboração de relatórios, e a Divulgação dos Resultados do Processo Avaliativo para a comunidade (UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS, 2016).

3.3 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) integra as orientações expostas no Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006, que dispõe sobre o regulamento, a supervisão e a avaliação das instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. De acordo com o decreto, o documento deve ser elaborado para um período de 5 (cinco) anos, com o objetivo de identificar a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver (BRASIL, 2006).

O primeiro documento desenvolvido na UNIFAL-MG aponta diretrizes para o período de 2007 a 2010, sendo lançado em maio de 2007 pelos dirigentes da instituição, apresentando como missão da universidade: “produzir, sistematizar e socializar o saber científico, tecnológico e filosófico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional.” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS, 2007, p. 6).

No ano de 2011, uma comissão de acompanhamento e orientação para elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional foi constituída pela Portaria 1.340 de 28 de outubro de 2011, a partir do princípio da participação da comunidade acadêmica, que incluiu: reitor e vice-reitor, representantes das Pró-Reitorias, unidades acadêmicas e dos campi, diretores das unidades, representantes de discentes de graduação, representante discente de pós-graduação e representantes técnico-administrativos em educação. Essa comissão dividiu-se em grupos de trabalho, dos quais integravam o grupo redator e as áreas estratégicas de Ensino, Pesquisa, Extensão, Gestão Universitária e Qualidade de Vida (UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS, 2015).

O documento do PDI, referente ao período 2016-2020, divide objetivos estratégicos, indicadores e metas, que são segmentados em áreas ou temas: I – ensino; II – pesquisa; III –

extensão; IV – qualidade de vida; V – gestão universitária; VI pessoas; VII infraestrutura; e VIII - orçamento. Para a elaboração da proposta do PDI 2016-2020, foi constituída uma comissão composta por representantes da Reitoria, Pró-Reitorias, *Campi*, Unidades Acadêmicas, Órgãos de Apoio e Suplementares, TAEs e Discentes. A questão que norteou o trabalho foi: Como inter-relacionar as áreas estratégicas, os objetivos, os indicadores, as metas, as ações, visando alcançar a missão, a visão, de acordo com os valores da instituição? (UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS, 2015).

As atividades foram realizadas com base nos conceitos de Visão Sistêmica, Fatores Críticos de Sucesso e nas ferramentas Análise *SWOT* e *Balanced Scorecard (BSC)*. Segundo apresenta o texto do PDI (2016-2020), essa metodologia compreende uma situação de forma ampla para definir missão, visão, valores, objetivos estratégicos, indicadores, metas e demais elementos. Nessa etapa, são considerados os resultados parciais do PDI anterior e as opiniões e informações coletadas junto à comunidade (UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS, 2015).

Conforme é descrito no Plano de Desenvolvimento Institucional (2016-2020) da UNIFAL-MG, a elaboração parte do processo de avaliação do passado e do presente como mecanismo de construção, que considera também o planejamento com foco no futuro, para traçar as diretrizes do desenvolvimento acadêmico, organizacional e físico da instituição. Na UNIFAL-MG, a escolha da metodologia envolveu diversas instâncias da comunidade universitária, para que sua construção ocorresse de modo participativo e refletisse as propostas, necessidades e anseios da comunidade. Desse modo, além de docentes, técnico-administrativos e discentes da sede, também participaram servidores e discentes dos campi avançados de Poços de Caldas e Varginha (UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS, 2015).

Entre os princípios orientadores para a elaboração do plano, indicados no Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006, estão os eixos temáticos: perfil institucional; missão, objetivos e metas; projeto pedagógico institucional (PPI); cronograma de implantação e desenvolvimento da Instituição e dos cursos; perfil docente; organização administrativa; políticas de atendimento aos discentes; infraestrutura; avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional e; aspectos financeiros e orçamentários. Vale ressaltar que a Portaria nº 4.361, de dezembro de 2004, dispõe sobre a necessidade do Plano de Desenvolvimento Institucional para o credenciamento e reconhecimento das Instituições de Ensino Superior, destacando a necessidade de previsão dos novos cursos.

Para elaborar o documento, a comissão responsável por conduzir os trabalhos, iniciou a participação da comunidade, com a Reitoria e as Pró-Reitorias, seguindo para os diretores e demais membros das unidades acadêmicas, para então, disseminar a proposta a toda comunidade acadêmica, quando foram realizados seminários e ferramentas de comunicação *online* (UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS, 2015).

Utilizando esses conceitos e ferramentas, o documento foi estruturado com base nos resultados institucionais esperados, nos objetivos estratégicos, nos indicadores e nas metas, para as Áreas Estratégicas de Ensino, Pesquisa, Extensão, Qualidade de Vida e Gestão Universitária, além da definição da Missão, da Visão e dos Valores da universidade.

4 PERCURSO METODOLÓGICO

A partir da questão central da presente dissertação, a qual consiste em compreender e explicar como a comunicação organizacional desenvolvida pela UNIFAL-MG se apresenta como meio de estímulo à participação da comunidade acadêmica na elaboração de políticas estratégicas, elencam-se os procedimentos metodológicos que balizaram o desenvolvimento desse estudo.

Para tanto, esse capítulo foi subdividido em quatro seções, partindo-se da caracterização da pesquisa, em que se apresenta a abordagem adotada nesse trabalho e as técnicas de coleta de dados. Na sequência, identifica-se o público-alvo do trabalho, seguindo para a terceira seção, que reúne na coleta de dados, o detalhamento do processo de seleção dos entrevistados, elaboração e aplicação do instrumento de pesquisa. Na última seção, encontra-se a análise e interpretação dos dados, subdivisão que enfatiza quais foram os critérios utilizados na exploração e organização do material coletado para proceder a análise e interpretação.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para realizar esse estudo, optou-se pela abordagem qualitativa e pela escolha de duas técnicas de coleta de dados: a pesquisa documental e a entrevista semiestruturada.

Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa pode ser compreendida como o estudo que visa obter dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos, por meio do contato direto do pesquisador com a situação estudada. Essa característica de procurar compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo da pesquisa qualitativa é confirmada por Flick (2009), que pontua a possibilidade que essa abordagem permite para entender, descrever e explicar os fenômenos através da análise das experiências de indivíduos ou grupos, assim como para examinar interações e comunicações que possam ser identificados em documentos como textos, imagens, filmes ou músicas.

Este trabalho baseia-se em um estudo de caso, considerado um tipo de procedimento qualitativo que supõe fornecer explicações sobre o fenômeno estudado e os elementos que marcam o contexto, a partir da exploração intensa de um caso específico. Para Godoy (1995), a vantagem dessa estratégia é a possibilidade de aprofundar o estudo, sendo o método adotado pelos pesquisadores que procuram responder às questões "como" e "por quê" certos

fenômenos ocorrem; quando há pouca possibilidade de controle sobre eventos estudados e; por fim, quando o foco de interesse é o fenômeno atual.

Quanto aos seus objetivos, esta pesquisa é classificada como exploratório-descritiva, uma vez que grande parte dessas pesquisas envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado ou análise de exemplos que estimulem a compreensão, permitindo maior detalhamento do estudo (GIL, 2010). Para efeito deste estudo, a pesquisa exploratório-descritiva permitiu reconhecer os canais de comunicação utilizados pela universidade; verificar o conhecimento da comunidade acadêmica quanto a necessidade de sua participação; identificar de que forma a comunidade acadêmica da UNIFAL-MG demonstra interesse em contribuir com sugestões para a construção de estratégias institucionais e identificar como a comunicação organizacional atua no envolvimento da comunidade acadêmica na elaboração das políticas estratégicas. Tais considerações foram obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas, as quais foram elaboradas a partir do tema do trabalho, subsidiadas pelo referencial teórico, o que gerou um roteiro (APÊNDICES), confeccionado com perguntas centrais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para Lakatos e Marconi (2003), esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas. As autoras também descrevem a entrevista individual como técnica fundamental da pesquisa qualitativa, configurando-se como uma conversa oral entre duas pessoas, na qual uma delas é o entrevistador e a outra o entrevistado, efetuada face a face, de maneira metódica, e que pode proporcionar resultados satisfatórios e informações necessárias.

A técnica aplicada é a não probabilística que, segundo Oliveira (2001), é adequada e frequentemente utilizada para geração de ideias, sobretudo, em pesquisas exploratórias. Segundo a autora, o procedimento consiste em contatar unidades convenientes da amostragem e recrutar respondentes de forma aleatória. Esse escopo é utilizado quando não se tem alternativa viável para acesso a todos os indivíduos que compõem a população. Dessa forma, uma via para a execução deste trabalho de pesquisa em campo é a utilização da técnica metodológica *snowball*, também conhecida como *snowball sampling* (Bola de Neve). Essa metodologia é utilizada em pesquisas sociais, nas quais a estratégia de recrutamento dos entrevistados é determinada pelos próprios participantes, visto a impossibilidade de identificar a probabilidade de seleção de cada participante na amostra. Conforme explica Albuquerque (2009), os participantes iniciais indicam novos participantes que por sua vez indicam outros e, assim, sucessivamente, chega-se ao objetivo proposto ou “ponto de saturação”, entendido

como o momento em que os entrevistados passam a repetir os conteúdos já obtidos nas entrevistas anteriores, constituindo uma rede ou cadeia de referência. Para a autora, os primeiros participantes da pesquisa são “sementes” que devem conhecer a comunidade estudada, bem como as pessoas que convivem naquele espaço. Esse indivíduo será o responsável por indicar outra pessoa de seu relacionamento ou conhecimento para participar da amostra. A “Bola de Neve” prevê que o passo seguinte às indicações dos primeiros participantes é verificar com os indicados, outros membros da população de interesse para a pesquisa. De acordo com Sanchez e Nappo (2002), a escolha dos indivíduos por esse método, garante maior heterogeneidade entre as cadeias investigadas, uma vez que permite chegar a pessoas pertencentes a diversos grupos, inserindo perfis de diferentes sujeitos à amostra. Neste estudo, optou-se por recrutar inicialmente como atores-chaves para serem “sementes” da técnica “Bola de Neve”, representantes dos setores da estrutura organizacional administrativa da instituição, como membros da Reitoria, do Conselho Universitário, do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, das Pró-Reitorias, das Diretorias de Unidades Acadêmicas e Administrativas e do Diretório Central de Estudantes.

4.2 UNIVERSO DA PESQUISA

Quanto ao universo da pesquisa, este foi composto por discentes e servidores (docentes e técnico-administrativos), que integram o *campus* sede da Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG). Cabe ressaltar que, na escolha dos entrevistados, buscou-se respeitar a diversidade de área, a idade, o tempo de instituição, a formação e o vínculo institucional, para captar possíveis divergências de opiniões, alcançando assim 15 respondentes. Assim, destes 15 entrevistados, quatro (04) são gestores; três (03) são docentes; quatro (04) são técnico-administrativos e quatro (04) são discentes, conforme ilustrado no quadro a seguir:

Quadro 3 - Perfil dos Entrevistados

IDENTIFICAÇÃO	SEXO	IDADE	TEMPO DE INSTITUIÇÃO	FORMAÇÃO	VÍNCULO INSTITUCIONAL
Entrevistado 1 – E1	M	52 anos	26 anos	Doutorado	Gestor
Entrevistada 2 – E2	F	58 anos	29 anos	Mestrado	Servidora Docente
Entrevistada 3 – E3	F	49 anos	10 anos	Mestrado	Gestora
Entrevistado 4 – E4	M	34 anos	11 anos	Mestrado	Servidor TAE
Entrevistada 5 – E5	F	23 anos	03 anos	Graduando	Discente
Entrevistada 6 – E6	F	41 anos	14 anos	Graduada	Servidora TAE
Entrevistado 7 – E7	M	38 anos	09 anos	Doutorado	Servidor Docente
Entrevistado 8 – E8	M	44 anos	05 anos	Mestrado	Servidor TAE
Entrevistado 9 - E9	M	36 anos	07 anos	Graduando	Discente
Entrevistado 10 – E10	M	36 anos	09 anos	Doutorado	Gestor
Entrevistado 11 – E11	M	49 anos	09 anos	Doutorado	Servidor TAE
Entrevistado 12 – E12	M	24 anos	05 anos	Graduando	Discente
Entrevistado 13 – E13	F	23 anos	04 anos	Graduanda	Discente
Entrevistado 14 – E14	M	46 anos	18 anos	Doutorado	Servidor Docente
Entrevistado 15 – E15	M	41 anos	09 anos	Mestrado	Gestor

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas

4.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com o público-alvo, no período entre maio e junho de 2018, e a fim de dar suporte ao estudo, foi utilizada também a pesquisa documental cujas informações contidas em documentos sobre a universidade foram apresentadas no capítulo 3. Tais documentos, segundo Vergara (2000), representam o sistema e a estrutura da organização, o que auxilia na complementação do trabalho, uma vez que analisar documentos implica em conhecer o ponto de vista de quem os produziu. Assim, a

análise dos documentos incluiu o Relatório de Avaliação Institucional; o livro De EFOA a UNIFAL-MG: Memórias de 100 anos de história; o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2016 – 2020), e o Relatório de Gestão 2016.

A estratégia de seleção dos entrevistados para fazer parte do *corpus* da pesquisa se deu por meio da técnica “Bola de Neve”, como mencionado anteriormente, cuja execução da amostragem foi construída da seguinte maneira: para iniciar os contatos, partiu-se do recrutamento de informantes-chaves para serem “sementes” a fim de localizar pessoas com o perfil necessário para a pesquisa, dentro da população. Assim, os primeiros contatos foram feitos com representantes dos setores da estrutura organizacional administrativa da instituição. Em seguida, os participantes sugeridos indicaram outros entrevistados. A partir da própria rede pessoal, esses entrevistados indicaram novos contatos e, assim, de forma sucessiva, chegou-se ao quadro de amostragem saturado, ou seja, momento no qual os novos nomes indicados não ofereceram informações novas ao quadro de análise.

Para a preparação da entrevista, foram observadas algumas providências, como o conhecimento prévio dos entrevistados, agendamento da entrevista, checagem do gravador para o registro das informações em acordo prévio com os entrevistados, impressão do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ANEXO), a ser apresentado aos entrevistados antes de iniciar a entrevista, e impressão do roteiro (APÊNDICES) com as questões centrais.

As entrevistas foram semiestruturadas, abertas, respondidas em conversação, durante um período aproximado de 45 a 60 minutos, gravadas em um minigravador de voz digital e, posteriormente, transcritas. As entrevistas individuais possibilitaram alcançar uma variedade de impressões e percepções que os entrevistados, classificados de acordo com o perfil e o tempo de instituição, possuem em relação à comunicação organizacional e a participação da comunidade acadêmica em políticas estratégicas da instituição estudada. Conforme Roesch (1999), a entrevista semiestruturada se configura como uma importante técnica por possibilitar uma estreita relação entre as pessoas, além de permitir ao entrevistador melhor entendimento e captação de perspectiva dos entrevistados, visto que as entrevistas livres resultam em acúmulo de informações difíceis de serem analisadas.

Durante a entrevista, foi garantida a liberdade para que o entrevistado saísse do roteiro pré-estabelecido, sempre que sentisse necessidade em destacar alguma informação considerada importante que surgia espontaneamente.

4.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A técnica de tratamento de dados utilizada centra-se na análise de conteúdo, cuja aplicabilidade é marcada por uma grande disparidade de formas e adaptável ao campo vasto das comunicações. Nesta pesquisa, foi adotada a técnica com as etapas propostas por Bardin (2011), que prevê a utilização de três fases fundamentais de como aplicar a análise em estudos qualitativos na área de Ciências Sociais: 1) a etapa da pré-análise; 2) a da exploração do material e; 3) a do tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Conforme a autora, a análise de conteúdo é constituída por várias técnicas que buscam descrever o conteúdo emitido no processo de comunicação, seja ele por meio de falas ou de textos. O levantamento de indicadores, que permite a realização de inferência de conhecimentos, é obtido por meio de procedimentos sistemáticos como descrição das mensagens e das atitudes atreladas ao contexto da enunciação. Segundo a autora, a escolha de aplicação desse método de análise para compreensão de comunicações, justifica-se devido à necessidade de ultrapassar as incertezas consequentes das hipóteses e pressupostos, pela necessidade de enriquecimento da leitura por meio da compreensão das significações e pela necessidade de desvelar as relações que se estabelecem além das falas.

O conteúdo das entrevistas foi analisado por tema, que, de acordo com Bardin (2011), trata-se de unidades de significação complexa, de comprimento variável, representadas por alusões, afirmações ou negações a respeito de um assunto. Neste estudo, a análise temática foi operacionalizada pelo recorte do texto e reagrupamentos com base na analogia semântica.

Utilizando o critério de pertinência, após as transcrições das entrevistas na íntegra e a leitura flutuante do material, caracterizadas como pré-análise, chegou-se aos documentos considerados adequados como fonte de informação. Na sequência, foram identificados os índices temáticos no conteúdo das entrevistas, quando se fez o recorte do texto em unidades comparáveis de categorização para análise temática e de modalidade de codificação para o registro dos dados.

A exploração do material foi realizada na sequência, quando a análise dos dados coletados gerou as categorias. Nessa etapa, além de elementos conceituais tidos como importantes para analisar a comunicação organizacional e a participação em políticas estratégicas levantados no referencial teórico, tomou-se os parágrafos de cada entrevista como unidades de dados, procurando identificar indicadores relevantes para analisar o fenômeno em questão. Nesses parágrafos, foram selecionados e recortados trechos do conteúdo manifesto pelos entrevistados. Dessa forma, as categorias foram agrupadas em temas-eixos tratados na

entrevista, originando-se em três grandes temas: 1) Canais de comunicação utilizados; 2) Participação da comunidade acadêmica em estratégias institucionais; e 3) Papel da comunicação organizacional para o engajamento. A fim de esclarecer as questões identificadas como temas, optou-se por contextualizar na unidade de registro, o respectivo grupo das categorias. As frases agrupadas tematicamente possibilitaram as inferências que, conforme Fossá (2003), partem de um processo indutivo por meio do qual, procura-se não apenas compreender o sentido da fala dos entrevistados, mas também buscar outra significação ou mensagem. Tais categorias podem ser mais bem observadas no quadro síntese a seguir:

Quadro 4 - Categorias de Análise

CATEGORIA	UNIDADE DE REGISTRO
1. Canais de comunicação utilizados	Combinação de mídias
2. Participação da comunidade acadêmica na construção de estratégias institucionais	Desinteresse pelos objetivos organizacionais
3. Papel da comunicação organizacional para o engajamento	Integração da comunidade acadêmica

Fonte: Elaborado pela autora a partir das análises

Para a interpretação, o conteúdo expresso em todo material (entrevistas e documentos) foi codificado para proceder a análise comparativa, realizada por meio da justaposição das categorias existentes, ressaltando as características consideradas semelhantes e aquelas concebidas como diferenciadas a partir da visão dos entrevistados acerca da comunicação organizacional na instituição estudada, o conhecimento e envolvimento na construção das políticas estratégicas e a percepção a respeito da participação na elaboração dessas políticas.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os recortes feitos no conteúdo das entrevistas, agrupados analogicamente em temas-eixos nas categorias, conduzem para as inferências do contexto desse trabalho, as quais buscam responder aos objetivos propostos neste estudo, que comportam desde a análise dos canais de comunicação utilizados pela universidade e o conhecimento da comunidade acadêmica quanto a necessidade de sua participação na construção de estratégias institucionais, até a atuação da comunicação organizacional no envolvimento da comunidade acadêmica na elaboração de políticas institucionais. Além das entrevistas, os documentos utilizados auxiliam a análise no sentido de evidenciar informações, de caráter oficial, que comprovam o posicionamento da organização em relação aos objetivos institucionais, bem como as metodologias adotadas pela universidade na construção das políticas estratégicas. A partir dos documentos, foi possível identificar também dados sobre a participação da comunidade acadêmica na elaboração das políticas institucionais, o que contribuiu para as entrevistas.

O detalhamento de cada uma das categorias e a cadeia de relações entre opiniões dos entrevistados, a documentação analisada e o referencial teórico, podem ser melhor observados a seguir:

5.1 CANAIS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS

A primeira categoria diz respeito aos meios de comunicação utilizados pela comunidade acadêmica para acessar conteúdos sobre a universidade, bem como para se comunicar com os pares e com outras instâncias vinculadas à instituição.

Conforme analisado, o processo comunicativo é uma necessidade para o exercício das atribuições dos servidores e para os discentes, no entanto, não há uma regra estabelecida para a comunicação interna. O fluxo de informações ocorre tanto pela rede formal quanto pela rede informal, ainda que os respondentes tendam a utilizar mais a rede formal para registrar os comunicados. A fala do Entrevistado 07 evidencia essa interpretação:

A gente está no serviço público e às vezes falando oralmente só, você se perde. Esse aspecto de registrar é importante, principalmente, na hora em que vem um e diz ‘Ah, mas não lembro’, aí você ‘Não, eu fiz, está aqui: um e-mail de tal data’. (E07).

A necessidade de registro expressa na fala do Entrevistado 07 entra em consonância com as contribuições de Kunsch (2016), que compreende a existência da comunicação formal nas organizações como meio fundamental para o processamento de informações administrativas e de relacionamento. Essa formalidade está presente, por exemplo, na comunicação e no contato com os órgãos superiores, processando-se por meio de documentos (processos, circulares, memorandos, instruções, entre outros), tendo como uma das finalidades conduzir as responsabilidades dos integrantes das organizações.

A análise dos meios formais pelos entrevistados revelou que há uma relação dialógica entre as chefias e equipes, mesmo que haja algumas dificuldades nas tratativas. O registro das informações foi apontado como importante para acompanhar a comunicação encaminhada. Na visão do Entrevistado 11, qualquer diálogo sobre a universidade, precisa ser público, por isso, procura formalizar suas discussões e divulgar para a comunidade acadêmica. Segundo o entrevistado, algumas discussões precisam acontecer fora de gabinetes para que haja transparência com todos os interessados:

Eu sempre entendo que tudo o que é assunto institucional tem que ser discutido publicamente, então eu costumo sempre dar publicidade para tudo, via um memorando, via uma audiência, um seminário, via um e-mail institucional que às vezes é provocativo, mas sempre é assim. (E11).

Para o Entrevistado 07, se as mensagens transmitidas na comunicação formal pelo fluxo de documentos impressos forem complementadas pelas conversas pessoais, ganham maior importância, contribuindo para o entendimento:

Eu trabalho com as duas em conjunto. Eu torno a comunicação que estava escrita como modo oral, que considero uma comunicação formal no sentido de que é institucionalizada, porque também trata de trabalho. Se você colocar a oralidade dentro da gestão na comunicação interna, ela é um quê a mais que você coloca para melhorar a disseminação e diminuir o ruído. (E07).

A argumentação do entrevistado 07 encontra reforço em Berlo (2003), quando o autor analisa a interdependência das expectativas entre fonte e receptor da mensagem no processo comunicacional. Para Berlo (2003), nem toda comunicação é interativa, entretanto, a nossa capacidade de influenciar e sermos influenciados pode aumentar consideravelmente em uma situação interativa, pois a empatia criada pelos diálogos impacta na maneira de reagir de cada indivíduo. O Entrevistado 07 ainda em sua exposição sustenta a afirmativa:

Você tem sempre que trabalhar em conjunto com a comunicação interna, a comunicação oral. Os gestores também devem trabalhar a comunicação oral dentro dos seus setores. Tipo assim, o cara já fala arrogante: ‘Ah não, mas eu mandei um comunicado avisando sobre tal coisa, você não leu?’ E às vezes sem querer você não viu. (E07).

A narrativa do entrevistado denota insatisfação com a forma com que a comunicação formal é utilizada pelos gestores trazendo à tona a forma como as relações interpessoais de certa forma interferem no repasse da informação. Como expresso na fala, o tom e o comportamento do emissor influenciam muito na forma como a comunicação será recebida, criando ruídos que podem impactar em sua disseminação.

De forma paralela, a fala do Entrevistado 14, revela que a comunicação administrativa na instituição se caracteriza pela impessoalidade, centrando-se no procedimento mecânico de repassar as informações aos setores para cumprir o dever enquanto autoridade, o que leva a identificar uma estrutura rígida da organização no exercício do controle e da função gerencial:

A administração não está muito preocupada em tentar explicar algumas coisas. Então é aquela história: eu mandei, eu informei, está aqui, eu mandei e-mail no dia tal, na hora tal, foi para todas as unidades acadêmicas, diretores, gestores, órgãos, todo mundo recebeu, está aqui. Eu mandei e pronto. Quer dizer, que acabou. O que eu tinha que fazer, eu já fiz. Agora, se o diretor não comunicou para os seus, aí já é um problema dele. (E14).

Esse aspecto apontado pelo entrevistado indica que o modelo estrutural de gestão da UNIFAL-MG ainda não se apresenta de maneira flexível, com mentalidade para atuar em rede e organizar-se em torno de um processo e não de uma tarefa. Nota-se, por exemplo, que existe uma forte preocupação em dar ampla divulgação de uma informação administrativa, o que faz parte das atribuições do cargo de gestor, no entanto, a interação é vertical, ou seja, é dirigida dos superiores aos subordinados, sem que haja relacionamento, acompanhamento e o real compartilhamento de responsabilidade e de controle dessas comunicações. Dessa forma, observa-se que, embora as organizações sejam suscetíveis às mudanças do ambiente, na estrutura de gestão da universidade estudada ainda predomina a racionalidade das rotinas normatizadas que não se ajustaram à dinâmica das organizações com sistemas abertos. Tais organizações, de acordo com Kunsch (2016), funcionam mantendo seus princípios ao mesmo tempo em que interagem e são influenciadas pelas transformações exigidas pelo contexto em que estão inseridas, o que favorece a integração, uma vez que os sistemas flexíveis se preocupam em promover gestões em equipe, em mensurar os resultados pela satisfação dos públicos com os quais se relacionam e em informar/formar os empregados.

Outra inferência identificada nos relatos está relacionada com as mensagens que, na comunicação formal administrativa, podem sofrer problemas, distorções e falhas por diversos fatores, dentro os quais, Torquato (2013) descreve o planejamento inadequado do consumo informativo, visto que, os receptores de algumas áreas podem tanto receber uma quantidade de informação exagerada, o que compromete o acesso a todas as informações; quanto deixar de repassar aos setores funcionais, assuntos de fundamental importância, nem checar se a informação foi recebida e compreendida. Também a inadequação dos canais, sobretudo, com relação às condições técnicas caracterizadas por baixa visibilidade, difícil acesso e periodicidade indefinida, acaba gerando desorganização no sistema de comunicação. Em relação às comunicações informais, Kunsch (2016) afirma que no decorrer do tempo, o sistema formal é complementado por uma rede informal de comunicações com igual importância, visto que se baseia nas “[...] relações sociais intra-organizativas e é uma forma mais rápida de atender a demandas mais urgentes e instáveis.” (KUNSCH, 2016, p. 82). Essa afirmação fica clara na fala do Entrevistado 01, que relata a experiência proporcionada pelas novas tecnologias para agilizar a comunicação:

Existe essa forma de comunicação que é muito útil, inclusive, em viagens, então a gente criou um grupo de WhatsApp da gestão e é uma experiência válida porque você está viajando e não tem como reunir todo mundo para passar uma informação importante. (E01).

A preferência pelos canais ágeis como WhatsApp e Facebook foi identificada na fala dos entrevistados, como meios mais práticos e rápidos para o contato e comunicação com os pares, como pode ser identificado também na declaração da Entrevistada 05: “A comunicação com colegas de sala é feita pelos grupos de WhatsApp e Facebook, é mais fácil, porque há alguns que nem têm o hábito de acessar o e-mail.” (E05).

Percebe-se que os entrevistados priorizam os meios instantâneos para a comunicação com colegas devido à dinâmica proporcionada por esses canais, tendo em vista o acesso imediato e a necessidade de respostas em tempo hábil. É o caso também do Entrevistado 10, que considera o WhatsApp um canal proveitoso, por possibilitar retornos simultâneos em situações em que a distância impossibilita o contato pessoal. “É um canal de comunicação bem rico, em função da distância pelas eventuais viagens.” (E10). Essa tendência em adotar as novas tecnologias é vista como positiva por Torquato (2013), que em seus estudos demonstra a facilidade proporcionada por essas ferramentas na disseminação de informações, tanto para dentro quanto para fora da organização, entretanto, alerta sobre a importância de usá-las de

maneira racional: “É preciso definir o que comunicar, para quem comunicar, como usar a linguagem e, ainda, como controlar as comunicações enviadas e recebidas.” (TORQUATO, 2011, p. 68).

Os apontamentos conduzem à identificação de que a escolha do canal a ser usado pela fonte na transmissão de uma mensagem depende do conteúdo (mensagem) e do perfil do destinatário. Essa constatação encontra respaldo em Torquato (2013), quando este afirma que quanto mais a fonte conhecer a natureza de seus receptores, seus gostos, atitudes e realidade cotidiana, mais chances terão de estabelecer uma comunicação sem ruídos.

Nos relatos dos entrevistados, verificam-se também presentes as dimensões de transmissão e interpretação da mensagem, investigadas por Berlo (2003), segundo o qual, os papéis sociais que os indivíduos desempenham dentro de um sistema irão influenciar os comportamentos e as mensagens que transmitem ou recebem. Isso é identificado quando os entrevistados pontuam que as comunicações feitas com os pares, de quem naturalmente estão mais próximos, acontecem por meios informais como pelo WhatsApp, por exemplo, e com os órgãos superiores com os quais, há distanciamento, inclusive, pelos papéis que ocupam como autoridades nessas instâncias, as comunicações ocorrem por canal formal, visto que precisam comprovar que a mensagem foi recebida. De acordo com as afirmações do Entrevistado 07 ao narrar como utilizam o fluxo comunicacional na unidade a qual pertencem, há certa valorização à questão do registro como apresentado na fala: “Com o instituto, a maior parte da comunicação que eu faço, tanto com a diretoria quanto com a secretaria é via e-mail. Por que via e-mail? Para registrar.” (E07). É possível identificar que o papel social do representante no cargo de direção influencia a formalidade da comunicação, uma vez que a hierarquia e a autoridade do representante precisam ser consideradas. O entrevistado evidencia essa possibilidade de interpretação quando diz, por exemplo, que, “[...] qualquer coisa que é oficial vai via memorando com número registrado para ter como referenciar.” (E07). Supõe-se que essa preocupação em rastrear o que é encaminhado se deve não apenas ao fato de facilitar a solicitação de um retorno, mas também uma forma para se alcançar o destinatário, tendo em vista que a posição-papel de um gestor pode diminuir a previsão do comportamento esperado pela comunidade, pois conforme alerta Berlo (2003), dependendo do papel que um indivíduo desempenha em um grupo, diminui sua capacidade em dar respostas ou resolver conflitos devido às normas impostas pelo sistema no qual está inserido. Isso reforça a importância dada à formalização, por exemplo, na fala do Entrevistado 01, que ocupa o cargo de gestor:

A comunicação formal tem seu lugar quando ela disciplina que a informação chegue de verdade a quem precisa chegar e você tem como acompanhar. Em uma situação particular, uma chefia veio tirar satisfação por uma tomada de decisão e aí eu tinha documentos e disse ‘Olha, a pessoa lá do seu setor disse que era para fazer assim, veja, está assinado por ele.’ Só que a chefia não sabia. Então a comunicação formal foi muito importante porque eu mostrei: ‘Olha, o problema não está aqui, está lá no seu setor porque está faltando comunicação entre vocês’ (E01).

Inferre-se a partir dessas argumentações que a formalidade para o acesso ao indivíduo que ocupa posição superior na hierarquia organizacional é fundamental para diminuir as frustrações em relação às expectativas que o grupo tem a respeito do papel que este desempenha. “Se sabemos quais os comportamentos próprios de determinado posto ou posição, podemos fazer previsão sobre as pessoas que ocupam essa posição.” (BERLO, 2003, p. 157). Dessa forma, dada à complexidade dos comportamentos necessários para desempenhar determinados cargos, as pessoas tendem a enfrentar menos dificuldades se utilizarem meios de registrar suas comunicações.

No que se refere à informalidade da comunicação, as análises apontaram o frequente uso das conversas pessoais e dos contatos telefônicos, o que de acordo com a pesquisa, são meios utilizados frequentemente para se comunicar de maneira prática com vistas a organizar as atribuições e as tarefas nos setores da instituição. Tais dados sugerem um ambiente favorável ao diálogo e à exposição das manifestações, como pode ser constatado na fala do Entrevistado 10:

Eu, particularmente, gosto muito de conversar cara a cara, porque agiliza muito o processo e esclarece alguns pontos. Mas, principalmente, como a equipe é coesa, muito unida, essa comunicação informal flui bem. Se você tem uma pessoa que desagrega dentro de sua equipe, com essa pessoa você vai acabar sendo mais formal, abrindo processo, pedindo registro por e-mail, até mesmo para você se resguardar. (E10).

Pela fala do entrevistado, nota-se a importância da comunicação informal, uma vez que a comunicação formal, muitas vezes, não proporciona informações suficientemente claras para satisfazer as necessidades de compreensão da comunidade. Como opina o Entrevistado 15, para quem a comunicação informal é essencial para o dinamismo que os dias atuais no trabalho demandam: “Posso afirmar que não seria possível conduzir as atividades, com a mesma velocidade e desempenho, se tivesse que formalizar todas as comunicações.” (E015). Essa perspectiva do uso construtivo da comunicação informal vai ao encontro das afirmações de Kunsch (2016), que salienta a comunicação informal como parte comum das organizações,

capaz de oferecer vantagens, caso canalizada pelo lado positivo, isto é, se reconhecida como um meio agregador.

Porém, se não existe reconhecimento das vantagens atribuídas à comunicação informal, a informalidade ignorada também pode prejudicar o sistema de comunicação organizacional. É o que destaca, por exemplo, o Entrevistado 11, no trecho:

Coisas muito interessantes saem das conversas informais. Quando eu cheguei aqui, um questionamento muito comum entre professores e técnicos era que 'A gente vem dar ideia e tudo o que gente fala, tudo o que é novo está errado'. Então as pessoas foram se desmotivando muito a tentar contribuir com a construção da universidade. Aí ao mesmo tempo você vê as pessoas mais velhas dizendo que: 'Não, vocês têm liberdade para falar', mas você fala e depois fazem do jeito que quer, não se sensibilizam pela sua fala, e as coisas não mudam. Então, eu acho que a informalidade da UNIFAL tem um pouco disso. As pessoas acabam tendo um rancor, acabam nas comunicações informais nos corredores, fica muito mais aquela crítica vazia, sem compromisso. (E11).

Presentes em todas as organizações, de acordo com Torquato (2013), as redes informais não devem ser tratadas sob a ótica do combate ostensivo. Segundo o autor, os ambientes organizacionais são propícios para o desenvolvimento de rumores, e que os mesmos podem ser provocados em função da instabilidade e insegurança que surgem em tempos de crise, como ameaças de demissão, perda de poder de níveis de direção e chefias, nomeação de novos comandos, tensão gerada por fechamento de unidades, entre outros. Por outro lado, dentro da universidade, a comunicação informal nesse aspecto é vista de forma negativa por alguns entrevistados, que a entendem como um canal para manifestação de críticas nem sempre construtivas, como pode ser confirmado na narrativa do Entrevistado 14, quando ele diz:

Não deixa de ser comunicação, mas é mais aquele negócio do contra. A pessoa fala, mas também não vai procurar saber e às vezes, quer mais é ver o circo pegar fogo mesmo, então repassa a informação sem conferir, sem saber exatamente o que está falando. (E14).

O Entrevistado 08 compartilha dessa mesma percepção ao comentar que enxerga a comunicação informal na universidade como algo que prejudica o ambiente organizacional, gerando ruídos:

Eu não vejo ela como benéfica. Aqui, eu vejo que é muito conversa de corredor. Apesar da gente ficar sabendo de muitas coisas importantes, que podem contribuir para o nosso trabalho, eu não vejo como uma coisa positiva. Às vezes você fica sabendo de uma informação de uma forma informal, antes mesmo dela se tornar oficial. Isso às vezes pode ser bom, às

vezes pode ser ruim e pode ser uma coisa totalmente desnecessária também. (E08).

Os relatos dos respondentes fornecem detalhes que demonstram o potencial do contato feito por meio de conversas e reuniões para a execução das atividades, mas também, fragilidades quando ela favorece o desenvolvimento de rumores. No que tange ao aspecto positivo, a comunicação informal adquire maior importância quando possibilita o contato direto, agilizando a comunicação. Esse meio também abre espaço para que os indivíduos possam expressar seus próprios objetivos para além dos objetivos propostos pela organização, permitindo a livre expressão de pensamento, sem o controle da direção administrativa. Se essas aberturas forem aproveitadas pela organização, ajudarão a compreender as inquietudes ambientais e facilitarão o convívio. Caso não, os boatos ganharão força e formarão uma rede de interesses maldosos.

Em relação aos meios utilizados para a comunicação, quando as informações estão relacionadas com as notícias sobre a universidade ou notas oficiais, o portal institucional é o principal veículo utilizado, seguido do e-mail, como pode ser confirmado na fala da Entrevistada 06: “Eu utilizo mais a página para o acesso às informações da universidade, então, tenho por hábito todos os dias chegar e automaticamente acessar a página e o e-mail” (E06). A rotina indicada pela entrevistada também foi identificada em outras declarações, que demonstraram, porém, dificuldades no foco das informações acessadas, em consequência da quantidade excessiva disponibilizada. A experiência do Entrevistado 08 ilustra esse fato:

A principal ferramenta utilizada aqui é o e-mail e eu acho que é uma ferramenta meio engessada porque muitas pessoas não abrem e o volume de informação que a gente recebe é muito, então você acaba priorizando algumas e deixando outras de lado, até importantes. (E08).

Na visão de Torquato (2013), se a produção de comunicação possibilitada pela internet fosse medida por quilo, o conteúdo poderia chegar em algumas organizações, a 10 quilos por dia e, logicamente, isso interfere na disponibilidade e no interesse do receptor em acessá-las. Isso pode ser observado com clareza nas falas dos entrevistados, que compartilharam dificuldades para assimilar os conteúdos no atual formato disponível do portal institucional, como narra o Entrevistado 07:

Encontro dificuldades no acesso ao site pela dispersão das informações. Elas estão separadas muito mais por órgão que as gere do que semanticamente, ou seja, pela similaridade de funcionalidade. Tem alguns casos em que você tem que ficar indo de um lugar para o outro, pegando informações de

diferentes lugares dentro de uma mesma temática. Quando você avalia a usabilidade nisso, se cada site faz uma forma de distribuir, tem uns que usam só o menu lateral, tem uns que usam lateral e superior, tem uns que usam o menu superior, lateral e ainda colocam banners embaixo para você acessar algumas coisas. E aí então, cada hora você tem que pensar: ‘Onde é que está?’ Isso chama falta de padrão. (E07).

A concepção de que o portal institucional é uma plataforma com informações em excesso e que, no formato atual, dificulta o acesso da comunidade acadêmica, sobretudo, de servidores e discentes que ingressam na universidade, foi reforçada pelo Entrevistado 12:

Tem muita informação no site. Por exemplo, eu trabalho no site e às vezes eu me perco para entrar em um lugar que eu já conheço, de tão carregado que ele é. Então, você quer saber alguma coisa de graduação, até você se ligar que você tem que ir no menu Unidades, Pró-Reitorias, Graduação, isso não é tão visual para quem está chegando na universidade ou quem tem pouco contato. (E12).

O excesso de informações, no entendimento de Kunsch (2016), é uma barreira que compromete a comunicação, provocando ruídos. Segundo a autora, a sobrecarga das mensagens bombardeadas no ambiente organizacional demonstra falta de seleção e de prioridade que acaba confundindo o público. Para o Entrevistado 11, o fato de a comunidade acadêmica ser constituída por segmentos diferentes é um dos fatores que acarretam essa dispersão na página web da universidade:

Você tem o aluno, você tem o docente e você tem o técnico. Algumas coisas são comuns nos três segmentos, outras são específicas. Eu penso que o portal não atende a ninguém. Ele tenta atender a todo mundo e não atende a ninguém. Basicamente é isso. (E11).

Verifica-se que devido ao volume de informações disponibilizadas no portal institucional, a universidade não consegue responder adequadamente às demandas da comunidade acadêmica. De forma análoga, o posicionamento de outros entrevistados confirma insatisfação com o layout e o mapa do site. Outros entrevistados ainda, afirmam ter mais facilidade para buscar as informações por conta do tempo de instituição e conhecimento da usabilidade da página, como é o caso da Entrevistada 03: “Eu acredito que eu não enfrento dificuldade no acesso, pela experiência”.

As discussões desse tópico confirmam que uma instituição só se organiza a partir das práticas comunicacionais e que a predominância de um ou outros canais de comunicação na universidade pode tanto facilitar a proximidade dos usuários, agilizando a rotina de trabalho,

quanto dificultar, ocasionando barreiras que interferem no cumprimento dos objetivos institucionais. Os relatos sinalizam para a necessidade de melhorias tomando os devidos cuidados com as nuances apontadas.

5.2 PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ACADÊMICA NA CONSTRUÇÃO DE ESTRATÉGIAS INSTITUCIONAIS

Nessa segunda categoria, optou-se por agrupar opiniões, julgamentos e alusões dos entrevistados a respeito da percepção dos entrevistados sobre os métodos de aplicação da Avaliação Institucional, bem como da existência do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da universidade, procurando verificar o conhecimento da comunidade acadêmica, quanto à necessidade de participação na construção dessas estratégias. Os dados do Relatório de Avaliação Institucional de 2016 fundamentaram essa categoria por apontar que somente 21% de toda comunidade acadêmica participou da Avaliação Institucional, dos quais 68,6% indicaram desconhecer o PDI (UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS, 2016).

A Avaliação Institucional busca a participação da comunidade acadêmica para gerar informações e produzir conhecimentos sobre a realidade institucional. Entendendo a autoavaliação como uma construção coletiva dos sujeitos que integram a universidade, o objetivo do diagnóstico é redimensionar as ações dos diversos segmentos da instituição a fim de promover melhorias na qualidade do ensino. O Relatório de Avaliação Institucional do ano de 2016 apresenta entre seus objetivos, ações empreendidas pela Comissão Própria de Avaliação com o intuito de envolver mais efetivamente a comunidade acadêmica:

Para 2016, foram realizadas ações por parte da comissão com objetivo de implementar melhorias no processo de autoavaliação e trazer a comunidade acadêmica para mais próximo da avaliação. Entre essas ações destacam-se: encaminhamento das questões, onde foram apontadas necessidades de melhorias para os setores responsáveis; apresentação dos resultados para os dirigentes e demais membros comunidade acadêmica em reuniões realizadas nos três *campi*; desenvolvimento de uma nova plataforma de avaliação em formato *mobile* (para *tablets* e *celulares*) o que tornou o processo mais dinâmico para os respondentes. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS, 2017, p. 13).

Embora essas estratégias tenham sido incorporadas ao processo, os participantes dessa pesquisa foram unânimes em apontar entre as questões que impactam na participação da comunidade acadêmica, a falta de retorno e ações práticas para a comunidade a partir dos

resultados, além de um formato mais atrativo para o questionário. É o que indica, por exemplo, a Entrevistada 03:

Todo mundo acaba sendo desestimulado porque você não vê fruto do trabalho da coleta de dados que acontece pela CPA e que é um trabalho imenso. Eu respondi uma vez e coloquei essa questão. Eu respondi outra vez e coloquei essa questão e aí não foi feito nada depois, então eu não vou sendo estimulado a responder o questionário mais. (E03).

Na opinião do Entrevistado 15, “o *feedback* é fundamental para que os membros da comunidade reconheçam os efeitos positivos da Avaliação Institucional”. Essa necessidade de transparência dos resultados e ações práticas a partir deles também é ilustrada na fala da Entrevistada 03:

Eu preciso saber que aquela rampa, aquela coleção de livro, aquele laboratório foi melhorado porque houve um pedido da CPA. Porque não adianta eu fazer uma reunião, apontar tudo o que eu ouvi da CPA e depois eu não mostrar: ‘Olha, a Reitoria fez isso, isso e isso’. (E03).

No relato da Entrevistada 02, nota-se que a reivindicação para apresentação dos resultados é antiga na universidade, mas quando se propõe alguma iniciativa como marcar a audiência para mostrar à comunidade acadêmica o que foi apurado, poucos comparecem:

Houve uma greve em que os alunos questionaram muito que eles não sabiam do resultado da Avaliação Institucional e que não se comunicava, não se divulgava os resultados da Avaliação Institucional e que medidas seriam adotadas para intervir sobre o trabalho do docente. O professor e presidente da Comissão Própria de Avaliação, na época, convidou o pessoal para divulgar os resultados. Os mesmos alunos que tinham questionado a falta de divulgação, a falta de conhecimento sobre o que tinha sido apurado no processo de avaliação, durante o período de greve, não foram saber. (E02).

Para a Entrevistada 13, o problema é que a Avaliação Institucional não é debatida de forma aberta na instituição, em forma de conferências que poderiam enfatizar sua importância para alavancar melhorias institucionais. “Não há um espaço para que as pautas sejam levantadas” (E13). Essa descrença de que o resultado será aproveitado para efetivar mudanças também foi apresentada pelo Entrevistado 12:

Quando eu estava no começo do curso, eu cheguei a participar completamente da avaliação. No final do curso, já é o momento em que eu olho e é meio que uma descrença. ‘Ah, eu vou fazer isso, mas será que de fato isso vai refletir em alguma coisa?’. Então eu creio que é essa descrença que faz a gente parar no meio do caminho. (E12).

A análise dos relatos leva a identificar problemas na estrutura comunicacional endossados pelos estudos de Torquato (2015), os quais consideram que a relação de todos os públicos com as metas de uma organização é muito indireta para esperar a cooperação da maioria de forma voluntária. Segundo o autor, é preciso criar estratégias de comunicação para promover integração e identificação da comunidade com a organização. “Não havendo motivação, não há envolvimento no processo produtivo.” (TORQUATO, 2015, p. 48).

Os entrevistados também demonstraram a necessidade do instrumento de Avaliação Institucional ser mais enxuto, pois o questionário que busca avaliar a instituição é constituído por muitas perguntas e muitas delas parecidas, o que é mais um motivo que desestimula a participação da comunidade:

Eu vou dar um exemplo prático: questão do Enem. Para botar uma questão do Enem, a gente dá formação para o pessoal. Eles têm parâmetros na questão. A mesma coisa vale para um questionário de Avaliação Institucional e a maior parte das vezes, se montam as questões, juntam os professores com uma ótima boa vontade, mas que não têm conhecimento sobre elaboração de questões de avaliação interna. E às vezes você lê três, quatro questões que você poderia sintetizar em uma única questão. É chato pra caramba. Você responde um negócio de cem questões, e aí o que que acontece, quando você tem muitas questões? Aquele monte de checkzinho, a pessoa entra no modo automático e vai dando o máximo em tudo... Avançar... Avançar e concluir. (E7).

O desconforto indicado pelo Entrevistado 07 é similar à insatisfação identificada na fala da Entrevistada 05, que diz ver a avaliação como importante até como canal de denúncias sobre algo que não está funcionando na universidade, porém, o tamanho do questionário desestimula respondê-lo, assim como o fato de desconhecer como serão interpretadas as respostas, o que não fica claro para alguns discentes:

Já participei algumas vezes, respondendo ao questionário, mas é muito grande e cansativo. A gente começa a responder, para e depois esquece. Eu vejo como um instrumento importante até para denunciar algo que não está legal. Nós temos a Ouvidoria, mas na avaliação se tem espaço para falar de um professor, apontar falhas. Só que nós vemos que não há uma preocupação com o coletivo, cada um pensa em si, então responder ao questionário, no qual as respostas poderiam ajudar o coletivo, o aluno pensa: ‘Mas o que eu ganho com isso?’ É algo da pessoa. E existe receio também dos discentes em fazerem críticas do professor e sofrerem assédio, retaliação. (E05).

Como integrante do Diretório Central dos Estudantes (DCE), o Entrevistado 09 diz que a questão da confidencialidade da Avaliação Institucional é uma preocupação comum

entre os estudantes, no entanto, o entrevistado afirma que o grupo procura explicar aos colegas que há sigilo da identidade. “A gente está tentando mudar essa crença de que ‘Ah, o professor vai ter acesso e vai me prejudicar na matéria’. A gente já explicou que é anonimato, que os professores não têm acesso, mas falta *feedback* e aí não participam” (E09). Ainda que os docentes só tenham acesso ao resultado da avaliação no final do semestre e as informações sejam anônimas, pelo relato do discentes, esse esclarecimento não parece ficar evidente para todos os alunos. Verifica-se nesse contexto, portanto, uma falha de comunicação, tendo em vista que a divulgação da Avaliação Institucional não contempla o funcionamento do processo no que se refere à forma como as informações serão utilizadas pela universidade e o compromisso institucional com o sigilo da identidade dos respondentes.

Entre outros problemas identificados pela comunidade acadêmica no instrumento, verifica-se na fala do Entrevistado 10, a ausência de explicação sobre as perguntas que são direcionadas para os professores e aquelas destinadas aos estudantes:

Eu não sei se as perguntas que são feitas para mim são as mesmas feitas para os meus alunos, mas eles me perguntam lá assim: ‘Foi apresentado o plano de ensino? E lógico, eu, como docente, vou falar que foi, eu acho que foi. Então faltam algumas explicações com relação a isso. Qual é a diferença entre a pessoa que pôs ótimo e outra que pôs muito bom para a aula? Ou para aquele que pôs ruim ou péssimo? Não sei. O que que leva uma pessoa a pôr péssimo na sua aula? Por que que para esse aluno específico? Ele não justifica... Eu me questionaria. Além disso, o formato ali não é muito palatável, a letra é pequena, não é muito claro, isso também é um complicador. (E10).

O relato do entrevistado reforça a necessidade de maior transparência em relação à forma como o instrumento é desenvolvido e maior adequação do método de aplicação, no que diz respeito à plataforma disponibilizada para participação da comunidade acadêmica. O ajustamento das informações pontuais às mídias adequadas tem potencial para alcançar melhor o público-alvo, conforme afirma Cezar (2018): “O uso adequado de mídias acontece na medida em que o receptor tem condições de decifrar as mensagens enviadas a partir das mídias a que tem acesso e que são priorizadas pelo emissor.” (CEZAR, 2018, p. 58).

A necessidade de ver na prática, iniciativas de gestores para solucionar problemas apontados na avaliação é também alvo de discussão entre os entrevistados. Percebe-se que alguns compreendem o papel da Comissão Própria de Avaliação, como uma instância que trabalha para apresentar os resultados e não para executar ações. Quem ilustra essa noção é o Entrevistado 04:

Uma realidade que eu vejo muito é que o pessoal fala: ‘Ah, eu não vou participar porque eu respondo lá que está ruim o negócio e a CPA não faz nada. Eu não tenho um retorno daquilo. Bom, aí falta também da pessoa entender um pouco o que que é a CPA. Se a gente pegar o regimento da CPA a gente vê que ela não é um órgão executivo, deliberativo. A CPA só consulta e mostra o resultado para a administração e é a administração é que tem que tomar as providências para melhorar o que está ruim, ou então para continuar bom aquilo que já é bom. (E04).

A fala do entrevistado ganha reforço na opinião das Entrevistadas 06 e 03, que afirmam a importância da comunidade cobrar retorno da gestão. “O problema é que tem que cobrar um retorno é da gestão. É a gestão que tem que ver isso. Então, muitas vezes a avaliação é criticada, mas os próprios gestores não se envolvem com os problemas” (E06). Da mesma forma, a Entrevistada 03, que integrou a CPA durante um período, narra que as comissões são alvo de críticas, mas existem poucas pessoas que se dispõem a participar e entender como funciona o processo avaliativo:

O que mais me chateia na avaliação é que é um trabalho imenso e ninguém trabalha em cima dos dados que são colhidos depois. São dados que são encaminhados para a Reitoria, para os setores e os setores não trabalham com eles. Então, por exemplo, eu tenho uma queixa de um local que não está adequado só que também ninguém faz nada para mudar aquele local. (E03).

É possível identificar que não somente os métodos de aplicação da Avaliação Institucional apresentam problemas de comunicação, como o próprio retorno das fragilidades expostas no questionário. Um paralelo dessa observação com a análise de Kunsch (2016), mostra que é preciso considerar os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, e a complexidade do processo comunicativo de uma organização, visto que nem todos os atos comunicativos da administração causam os efeitos esperados ou são respondidos pela comunidade da forma intencionada.

Outro fato que chama a atenção nas declarações dos entrevistados é que a partir do momento em que a comunidade acadêmica não visualiza na prática ações que possam atender às demandas apontadas na Avaliação Institucional, o instrumento perde o sentido, impactando na falta de interesse de servidores e discentes em participar.

Na metodologia adotada pela universidade para desenvolver o PDI (2016-2020), que teve por finalidade responder a questão sobre como inter-relacionar as áreas estratégicas, os objetivos estratégicos, os indicadores e as metas, visando a alcançar a missão e a visão, de acordo com os valores da instituição, assim como na Avaliação Institucional, também foi prevista a participação de várias instâncias da comunidade acadêmica, a fim de fazer com que

o documento refletisse as demandas da UNIFAL-MG. Esse envolvimento fica nítido na introdução do documento, que destaca:

O desenvolvimento deste PDI seguiu um caminho progressivo na participação da comunidade, iniciando-se os trabalhos com a Reitoria e as Pró-Reitorias, o que foi seguido pelo envolvimento dos diretores e demais membros das unidades acadêmicas chegando, finalmente, a toda comunidade acadêmica, por meio de seminários e ferramentas de comunicação *online*. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS, 2015, p. 6).

Embora estivesse previsto esse envolvimento da comunidade e os participantes da Avaliação Institucional tenham alegado desconhecimento do Plano de Desenvolvimento Institucional, os servidores e discentes entrevistados neste estudo expressaram conhecimento acerca do PDI e de sua finalidade de conduzir os objetivos da universidade para os próximos anos, no entanto, admitem que não tiveram interesse em ler o documento, considerando-o extenso e com linguagem cansativa.

Sob o ponto de vista dos entrevistados, houve fragilidades no processo de elaboração, apresentação do instrumento e implementação na universidade, o que pode ter influenciado a disposição e o efetivo envolvimento no processo. Esse fato pode ser ilustrado por Bordenave (1994), que ao abordar o interesse dos indivíduos em participar e contribuir, diz se tratar de algo que depende de motivação e satisfação pessoal, que vai muito além dos resultados úteis da participação, uma vez que participar não significa apenas colaborar para a solução de problemas, mas, sobretudo, exprimir a tendência natural dos indivíduos de realização. A Entrevistada 02 exemplifica a questão, ao narrar o motivo que interferiu no seu desinteresse em conhecer o PDI de forma detalhada:

Sempre soube da existência, já cheguei a ver o documento, mas, sinceramente, eu achei muito grande, muito cansativo para ser lido, não tive paciência. Infelizmente. Comecei a olhar na época que eu fui candidata à diretora, mas eu acho um documento muito longo e exaustivo. (E02).

A visão dos servidores que ocupam cargos de dirigentes é um pouco mais positiva sobre a construção do PDI, mesmo assim, os gestores reconhecem que é preciso criar mecanismos de engajamento para a comunidade, como é o caso do Entrevistado 15:

Acredito que temos que criar outros meios de participação da comunidade. Não é uma tarefa fácil, pois de um modo geral a comunidade não conhece o potencial e a efetiva necessidade de sua participação no desenvolvimento do planejamento estratégico da universidade. Por isso, vejo a necessidade de implantar mecanismos visando aumentar a participação da comunidade. (E15).

Esses relatos evidenciam a concepção que Motta (2003) e Demo (2001) têm sobre a necessidade de a participação surgir de um desejo efetivo, uma vez que supõe compromisso e envolvimento, porém, o fato da comunidade se engajar pouco na construção, ecoa de forma depreciativa, como se o resultado não fosse fruto de uma vontade coletiva. Em outra linha de pensamento, também é possível estabelecer uma relação do conteúdo exposto no depoimento, com a concepção de Habermas (1997) sobre a democracia deliberativa, alicerçada nas condições de comunicação para construir consensos no processo de tomada de decisão. Essa democracia se pauta em princípios como inclusão, igualdade de participação e comunicação livre de coação, assegurando o direito dos interlocutores se manifestarem em espaços públicos. Entretanto, para alcançar o consenso, os indivíduos devem ser aptos para expor opiniões, ouvir e considerar as proposições dos interlocutores, pois somente dessa maneira é que a participação será efetiva para atender os interesses coletivos.

Os apontamentos de que o PDI é muito extenso e que isso desmotiva conhecer o instrumento também foram bem expressivos nas falas dos entrevistados, argumentos que demonstram desinteresse não apenas em participar do processo, mas também de conhecer o resultado. Isso pode ser constatado na fala do Entrevistado 12, ao compartilhar suas razões por não ter se envolvido efetivamente na construção do PDI:

Quando esteve disponível o formulário, eu cheguei a começar a fazer, só que era gigante e eu tinha outra coisa para fazer e eu parei no meio do caminho. Não é uma coisa rápida. De modo geral não é uma coisa atrativa para o aluno chegar em casa e falar 'Hoje vou ver o que é PDI e entrar para procurar saber'. Faltou uma forma atrativa de chegar as informações sobre o PDI. (E12)

A narrativa do entrevistado encontra sustentação nas reflexões de Cezar (2018) acerca do critério de formalização da comunicação. De acordo com o autor, é preciso planejar as estratégias de comunicação que buscam implementar uma política, porque as formas de acesso e recursos a serem utilizados, bem como as campanhas de divulgação dessa política, influenciam na recepção da mensagem. Ao adequar as informações às mídias disponíveis, acredita-se que equívocos possam ser evitados e, tornando seu conteúdo mais atrativo, propiciando assim, maior compreensão e envolvimento do receptor.

Depreende-se que os relatos acerca da Avaliação Institucional contrariam a aceção de Wolton (2004) sobre a potencialidade da comunicação para aproximar os indivíduos. Segundo o autor, a comunicação exige troca e partilha de valores e culturas, aproximando os homens com a finalidade de possibilitar a vida social, no entanto, observa-se que a forma como a

comunicação é empregada pode também distanciar as pessoas em um processo comunicativo, como percebido neste estudo.

De um modo geral, a análise das entrevistas identificou duas fragilidades no que diz respeito ao conhecimento e envolvimento no PDI: a primeira diz respeito ao fato da construção demandar dedicação e comprometimento e a outra relaciona-se com o fato de que o instrumento é amplo e não detalhadamente conhecido. Pode-se inferir dessa constatação que, assim como a Avaliação Institucional, o PDI também não é percebido pela comunidade acadêmica como algo que se materializa no dia a dia, como sintetizado pelo Entrevistado 14:

Você vê que no fundo as pessoas não estão muito ali interessadas em se engajar. Você tem que quantificar, você tem que enumerar, você tem que colocar tudo aquilo 'Não isso aqui não é meta, isso aqui é ação, isso aqui é objetivo, isso aqui é meta.' É chatinho aquele negócio, é muito trabalhoso. Só que é o documento principal da universidade, quer dizer, com base naquilo, teoricamente a Reitoria deveria tomar todas as suas decisões. Eu não vejo isso na prática. (E14).

Tais apontamentos conduzem a analisar nas falas dos entrevistados, que existe a crença de que a forma como o instrumento é elaborado acaba envolvendo poucas pessoas. O Entrevistado 07, por exemplo, integrou uma das comissões que desenvolveu o PDI e em seu relato, afirma que a cultura brasileira é pouco colaborativa e muito imediatista, o que para ele de certa forma repercute no interesse de servidores e estudantes em parar para pensar em objetivos e metas para a universidade:

A democracia é um processo que para existir, depende da predisposição das pessoas de colaborar. E sem querer ter ganho com isso, porque você não vai ganhar dinheiro com isso, você vai ganhar uma melhor organização. O retorno, pode ser que leve anos para você sentir que um PDI teve um impacto na sua vida. Porque para você planejar, conseguir o recurso, o recurso chegar, as coisas serem implantadas, a cultura de gestão ser colocada, são anos de trabalho. E as pessoas às vezes querem uma coisa meio imediata. (E07).

É possível estabelecer uma relação entre a declaração do entrevistado e as análises de Motta (2003) sobre os modelos adotados por instituições participativas que abrem possibilidades para que os indivíduos influenciem os destinos da organização. Segundo o autor, nem todas as pessoas se interessam em se engajar nos processos decisórios, porque participar demanda educação participativa e vontade, o que significa que nem todas as pessoas irão opinar sobre todas as matérias, já que isso passa também pelas noções de poder e envolvimento. Nesse mesmo sentido, a Entrevistada 03, que também foi membro da comissão

de elaboração do instrumento, relata que não enxerga o processo de construção do PDI como um reflexo do desejo da comunidade acadêmica, por se concentrar somente em alguns indivíduos:

É uma discussão que fica ao nível de algumas pessoas. Não acredito que pôr um tanto de gente na sala seja construção coletiva. Eu acredito que a construção coletiva é você ouvir o outro lado e aí, muitas vezes a coisa já vem pronta e, muitas pessoas que fazem parte do PDI, já estão tão sobrecarregadas que elas querem terminar aquilo, porque o objetivo é a construção do PDI. (E03).

Essa visão é compartilhada por outros respondentes, como a Entrevistada 13, que acha que existe uma fragilidade estrutural na instituição para despertar o interesse em participar desses processos de decisão:

A forma como o PDI é desenvolvido e a forma como é colocado, ainda precisa ser superado, principalmente, para manifestar interesse na comunidade estudantil. Porque, por exemplo, quando se aplica um questionário e poucas pessoas participam, tem um problema aí e eu não sei se o problema é dos perfis dos estudantes ou se é da construção, para que os estudantes se sintam pertencentes do processo de construção da própria universidade. (E13)

Na opinião do Entrevistado 01, mesmo que ainda haja necessidade de adequações na elaboração e implementação do PDI, os processos realizados recentemente na instituição, precisam ser valorizados e receber o reconhecimento da comunidade acadêmica. Segundo o respondente, que ocupa o cargo de gestor, o problema estrutural que a universidade enfrenta está relacionado com a falta de equipe para atender todas as demandas existentes, no entanto, o formato que foi trabalhado pode ser considerado um avanço se comparado ao que existia no passado:

Evoluiu num processo que hoje tem uma equipe maior e há uma vinculação maior com o estudo de planejamento. Com a chegada de mais gente também, por exemplo, o campus Varginha foi importante, porque os professores que lidam com a gestão, com o planejamento de gestão pública, passaram a vir e a ajudar. (E01).

O Entrevistado 04 compartilha dessa opinião ao dizer que o fato de ter chegado o convite até as pessoas para participarem já é um avanço, mas acha que é preciso fazer com que a comunidade acadêmica se sinta importante no processo. “É preciso tirar essa ideia de

que o PDI é um documento de gaveta, que a instituição faz só para mostrar que tem, mas que não serve para nada depois.” (E04).

Outro relato importante para a discussão sobre a construção do documento é do Entrevistado 11, para quem as metodologias utilizadas na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional buscaram de fato a participação de mais pessoas, porém, o resultado se concentrou em alguns:

Eles tentaram envolver mais as pessoas, mas você vai para um espaço, que pode usar a metodologia que quiser para construir o PDI, que na hora H, você fecha um documento que os gestores entendem que é o documento que tem que ser fechado. Não adianta você mascarar um processo de democrático, o que vai sair como resultado final é algo que os gestores entendem que é exequível. E aí os setores começam lá a se proteger e começam a tomar conta do seu quintal e aí o que era para ser o PDI, passa a ser o PDI Graduação, o PDI Pró-Reitoria de Pesquisa, o PDI Pró-Reitoria de Extensão, então, pelo fato de você não se sentir pertencente a esse processo, eu nunca participei. Nunca quis. Para mim, a forma como o PDI é construído, acaba sempre sendo uma farsa. (E11).

Essa percepção dos entrevistados comprova a necessidade de haver mecanismos de engajamento de um maior número de pessoas da comunidade acadêmica no processo de elaboração de um plano estratégico. Segundo Oliveira (2005), as decisões devem ser tomadas em conjunto, pois somente dessa maneira é possível envolver a alta direção, as gerências e as chefias intermediárias, para que haja o engajamento total e não surjam dificuldades na implantação do plano. Nessa mesma perspectiva, Tavares *et al.* (2004), orienta para a importância de existir um planejamento na implantação, para que as ações alcancem todas as áreas e as integrem sob um mesmo objetivo.

A análise das entrevistas mostrou também que alguns membros da comunidade acadêmica acreditam que os próprios gestores não entendem a importância do PDI, o que reflete na execução e no engajamento dos servidores e discentes. É o que fala a Entrevistada 06, no trecho:

O que faz o documento não ser perfeito é a falta de experiência dos gestores. Eles tinham que usar o PDI como documento de cima da mesa, porque aquilo ali é o que prevê o que ele tem que fazer na gestão dele, para a instituição buscar tudo aquilo que o PDI quer. (E06).

Para o Entrevistado 07, os servidores que ocupam cargos de gestão são despreparados para cumprir suas funções, porque não passam por uma formação para administrar. Essa afirmação pode ser entendida como uma barreira de comunicação no ambiente

organizacional, que à luz de Kunsch (2016), é refletida no próprio comportamento do indivíduo que, dependendo de sua personalidade, dos seus valores, de seus conhecimentos, de suas emoções e a forma como se apresenta em determinados contextos pode facilitar ou dificultar as comunicações.

Muitos dos problemas que a gente tem na gestão universitária é falta de formação para a administração. Você pega um professor que nunca teve nenhum conhecimento formal sobre administração, gestão de tempo, comunicação interna e de repente ele tem que fazer. E aí ele faz muitas vezes, uma má gestão, não é porque o cara é ruim, é porque falta formação. Você tem que ter formação de direção, senão você faz coisa errada e aí você gera um monte de problemas de organização, de falta de transparência, de comunicação interna, de comunicação externa, gestão financeira. Então não tem como uma universidade como um todo funcionar bem se todo o sistema não funciona bem. O mesmo se aplica para conseguir elaborar um plano estratégico para a instituição. Na nossa época, marcava reuniões para discutir presencialmente o PDI e os pró-reitores não iam, não mandavam seus suplentes e às vezes tinha que cobrar para mandar representantes. Do ponto de vista emotivo ou afetivo, você vê a importância que estão dando para aquilo. Se fosse um negócio bonito que vai vir o prefeito, o deputado ou ministro aí é ‘Ah, não, eu sou o representante’, quando é uma reunião para discutir a gestão, manda o secretário. (E07).

Pela declaração do entrevistado, percebe-se que o comportamento dos gestores, no que tange ao desenvolvimento do PDI e sua implementação, pode ser um fator que influencia a reação da comunidade acadêmica quanto à disposição de participar. Isso porque, enxerga-se de forma crítica o comprometimento dos próprios gestores com as políticas estratégicas, levando a comunidade acadêmica considerar a seriedade do documento. Essas reflexões também podem ser ilustradas pela fala da Entrevistada 06:

Muitos gestores nem participaram, indicaram outras pessoas para poder representar. Servidor que tinha acabado de entrar na UNIFAL e que nem sabia o que que era o setor dele, quanto mais o que que ele estava fazendo ali para elaborar um documento. O negócio vem de cima para baixo e isso é sempre replicado aos outros gestores. Então começa pelos pró-reitores que muitos não dão nem valor nisso. Os próprios pró-reitores não dão e vai descendo a escala. Então, se todo mundo entendesse e conhecesse, o PDI iria chegar até o aluno, porque, se o diretor da unidade trabalhasse isso dentro com os seus professores, os professores iriam conhecer e os professores iriam falar do PDI para os seus alunos. (E06).

Observa-se que essa concepção realça a existência de obstáculos na gestão, que, conforme Thayer (1979), tratam-se de dificuldades decorrentes de quatro condições da maneira como as organizações atuam e processam suas comunicações: a distância física; a

especialização das funções-tarefa; as relações de poder, autoridade e status; e a posse de informações. Dados os apontamentos dos entrevistados, assim como identificado em outras organizações, na universidade estudada também foram observadas barreiras geradas pelo distanciamento entre gestores e unidades, além de falhas de comunicação ocasionadas pela hierarquia que não estabelece relacionamento e proximidade com a comunidade acadêmica na discussão dos processos decisórios. Entre os caminhos indicados por autores como Kunsch (1992) e Torquato (2015) para a busca de alternativas e estratégias de melhorias para obstáculos como esses está a proposta de incorporar a ideia de uma comunicação globalizante, que conceba um planejamento integrado e políticas bem definidas. Conforme Kunsch (1992), a maioria das universidades ainda não descobriram o poder expressivo da comunicação com potencial para renovar o ambiente, facilitar as relações e colaborar para a eficácia de suas realizações. “Não basta simplesmente haver alguma comunicação nas organizações. É preciso vê-la de maneira mais abrangente e planejá-la globalmente, numa perspectiva integrada.” (KUNSCH, 1992, p. 87).

5.3 PAPEL DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL PARA O ENGAJAMENTO

Nessa categoria, agrupam-se as inferências destacadas pelos entrevistados sobre a maneira como identificam a atuação da comunicação organizacional para o envolvimento de servidores e discentes na elaboração das políticas estratégicas.

O conteúdo exposto pelos entrevistados revela a influência do perfil do servidor público na comunicação; a necessidade de trabalhar a integração na organização e criar iniciativas para aproximar as unidades. Para o Entrevistado 01, por exemplo, a forma “[...] como se comunicam os colegiados, os setores e as unidades com os diferentes setores é algo que precisa de incremento e melhorias [...]” (E01), porque não é uma comunicação linear e isso é um desafio para a gestão de pessoas:

Em todos os lugares têm pessoas e as pessoas têm maneiras diferentes de reagir. Tem pessoas que vão ter uma comunicação muito fácil, muito direta e têm pessoas que são extremamente difíceis de comunicar, de ser atencioso e tudo mais. (E01).

Melhorias para a comunicação entre setores foram apontadas como emergentes por alguns entrevistados que acreditam ser a relação interpessoal o grande problema dentro da instituição. Na percepção do Entrevistado 11, a comunicação organizacional é negativa porque é um reflexo da própria imagem depreciativa do servidor público, o que para ele,

afasta as chances dos servidores entenderem a importância da comunicação e utilizá-la para o bem-estar social:

A comunicação organizacional aqui é coisa típica de servidor público que guarda informação para ele para ter poder. É o que eu costumo brincar, a burocracia, ela é necessária, mas quando ela é usada como um instrumento para estabelecer uma relação de poder, ela é extremamente negativa e isso acontece muito no serviço público e acontece muito na universidade. (E11).

A visão do entrevistado pode ser ilustrada pelas discussões de Curvello (2012) sobre a maneira como a cultura brasileira enxerga o servidor público, opinião que se divide entre aqueles que são vistos como os que cumprem sua missão social pública e aqueles que apenas buscam o salário e a estabilidade. O autor destaca que o exercício do poder e da autoridade pública é uma característica que se reproduz por todas as escalas de hierarquia reforçando as ações de micropoder. Essa concepção pode ser também exemplificada no relato da Entrevistada 06, que acredita que o comportamento do servidor público nem sempre contribui para a organização: “Aqui na UNIFAL as pessoas poderiam agregar um pouco mais, mas é típico de setor público isso, as pessoas são individualistas, normalmente não trabalham em prol de uma instituição, elas trabalham em prol de si mesmas.” (E06).

Segundo a Entrevista 03, o perfil dos servidores interfere na comunicação e, conseqüentemente, no comprometimento institucional, por isso, internamente se conhece pouco os próprios serviços oferecidos pela universidade:

Nós estamos acostumados a empurrar a pessoa que tem alguma dúvida ou que precisa de alguma informação. Então, assim, um aluno precisa de alguma coisa: ‘Ah não! Não é aqui não!’ ‘Aonde que eu vou?’ Ah, você vai na Prograd, se a Prograd não souber te informar, você vai na Prace, se a Prace não souber te informar, você vai na Extensão.’ Mas, não, nós precisamos ter uma forma de comunicação mais adequada. (E03).

Os relatos refletem nos apontamentos feitos por Torquato (2013) e Kunsch (2016) sobre a necessidade de trabalhar a comunicação dentro de uma visão sistêmica em uma organização, envolvendo, sobretudo, Recursos Humanos. Para os autores, quem administra conceitos como comportamentos, atitudes, expectativas, valores, princípios, virtudes, qualidade, está administrando fatores de comunicação, o que faz dela uma ferramenta fundamental para o bom desempenho das pessoas. Essa argumentação origina a discussão sobre como a universidade precisa se atentar para desenvolver iniciativas de comunicação que promovam a integração da comunidade acadêmica. Essa visão é detalhada pelo Entrevistado 08, no trecho a seguir:

Eu penso que tem que trabalhar de forma integrada. Por exemplo, para realmente engajar o pessoal para que todo mundo cumpra o objetivo principal da instituição, tem que ser um trabalho integrado, não adianta você ter uma comunicação maravilhosa que atinge todo mundo, se você não tem uma gestão de pessoas que de fato está preocupada com o servidor. Também não adianta você ter uma comunicação fantástica que atinge todos os alunos, se as Pró-Reitorias, se os centros de atendimentos ao aluno, se a Prace, não acolhe aquele cara e tenta pelo menos atender à demanda que ele precisa. (E08).

A opinião é compartilhada pela Entrevistada 03, para quem as ações são muito desintegradas entre os setores, até mesmo para troca de experiências e isso mostra a importância de desenvolver ações voltadas para o engajamento e para a existência de uma comunicação interna planejada:

Nós nos comunicamos pouco entre os setores. Não se busca melhorias para o coletivo. O problema é que é assim: o professor está olhando para a pesquisa dele, o aluno quer saber da nota dele e o técnico vem para fazer a obrigação dele. Então a gente não é um conjunto. E aí, por mais que você queira trabalhar a questão da comunicação, se a gente não trabalhar o pessoal, nós não vamos conseguir resultado positivo. (E03).

Conforme sintetiza Kunsch (2016), a comunicação interna tem potencial para viabilizar interação entre dirigentes e dirigidos, perpassando todos os setores de uma organização, com vistas a propiciar a conciliação dos interesses dos diversos públicos. Isso pode facilitar o diálogo, estimular a troca de informações, as experiências e a participação de todos os níveis. É preciso considerar, entretanto, que não basta entender a importância da comunicação interna participativa e desenvolver programas para promovê-la junto à comunidade acadêmica, sem compreender a complexidade da cultura organizacional e sua concepção enquanto agrupamento social intencionalmente constituído para alcançar objetivos específicos e comuns. “Um projeto de comunicação interna pressupõe mudanças nessa direção para que se consigam compatibilizar os interesses dos empregados com os da organização.” (KUNSCH, 2016, p. 157).

Pode-se incorporar nessa discussão, opiniões de entrevistados que indicaram a necessidade de mudança cultural na organização para que a comunicação possa favorecer a integração e maior engajamento da comunidade acadêmica nas políticas estratégicas. Segundo alguns relatos, essa mudança deve partir da Reitoria, a qual se posicionando mais próxima das unidades, também poderia influenciar as unidades a criarem maior proximidade com os setores e, assim, sucessivamente. Uma das impressões que refletem isso é a do Entrevistado 07:

Esse sentimento do bem comum e do bem-estar social coletivo é algo que realmente tem que ser trabalhado de modo geral, dentro da comunidade acadêmica. Dos alunos aos professores. A gente pode começar com a alta gestão, porque, à medida que você vai tendo bons exemplos de colaboração, de boa comunicação, de trabalho, então você tem um bom exemplo dos pró-reitores, dos diretores, você começa a fazer isso culturalmente ser disseminado. Toda mudança cultural é algo que leva tempo. Uma coisa que dá para se fazer é tentar fazer com que os pró-reitores se aproximem mais dos coordenadores de curso, para que eles se aproximem mais dos seus professores. Se alguns pró-reitores começam a fazer, ou o próprio reitor começar a dar o exemplo, você começa de pouco em pouco a ter mudanças de perfil organizacional. (E07).

O Entrevistado 15 acredita que em parte a comunicação estabelecida na organização reflete no comprometimento da comunidade acadêmica com a instituição, no entanto, também afirma ter convicção da necessidade de um processo de mudança cultural na universidade. “Considero essencial esse processo de mudança na cultura para ampliar o comprometimento dos servidores com a instituição, porque se refletiria em maior grau no comprometimento” (E15).

O que se pode notar, entre as muitas barreiras de comunicação identificadas no ambiente organizacional estão presentes aquelas que, de acordo com Kunsch (2016), relacionam-se com atitudes, crenças, valores e culturas das pessoas. Retomando Torquato (2011), observa-se que a cultura interna também se impregna de valores e princípios relacionados aos modelos de gestão, à tipologia da organização, à composição dos recursos humanos e aos processos de comunicação. Pelos relatos, percebe-se, por exemplo, que algumas pessoas não têm um sentimento de pertença com o ambiente da UNIFAL-MG e, que isso, pode ser um dos motivos para o desinteresse em participar da construção da universidade. Isso é observado na fala da Entrevistada 13:

Os estudantes que estão aqui, muitas vezes, não se sentem pertencentes. A UNIFAL é um processo de passagem mesmo, eu vou entrar, vou me formar, vou pegar meu diploma, e é isso que ela me serve. E aí o tempo que se passa aqui e o tempo que a UNIFAL-MG oferece e o que o estudante oferece para própria UNIFAL, essa troca não ocorre e aí eu fico pensando a mesma coisa dos professores, que aqui é só uma plataforma de carreira para eles. É um espaço de mera atuação, não de construção. (E13).

Dadas as reflexões possibilitadas pelas narrativas dos entrevistados associadas aos conceitos teóricos, um dos desafios que se estabelecem para a comunicação organizacional é conduzir a instituição a compreender a cultura existente, para então propor uma adequação a fim de rever missão, visão e valores, com vistas a criar mecanismos para promover o engajamento.

Durante os relatos, sugestões de melhorias também foram indicadas, muitas das quais serão aproveitadas no capítulo seguinte que tratará de uma proposta de intervenção para a universidade estudada.

6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Os dados obtidos nessa pesquisa apresentam um diagnóstico a respeito da comunicação organizacional e do engajamento da comunidade acadêmica nas políticas estratégicas da universidade estudada, o que auxilia na elaboração de uma proposta de intervenção que pode contribuir para a melhoria na gestão.

Tendo em vista a realidade da instituição estudada, elenca-se a seguir sugestões propostas para desenvolver um modelo mais comunicativo que informativo na UNIFAL-MG, de forma a estabelecer uma visão sistêmica na universidade, que transcenda o comportamento instrumental caracterizado por essa estrutura pública, voltada unicamente para suas finalidades, para incorporar ações articuladas e integradas, com o objetivo de promover conexão entre os conteúdos institucionais e os conteúdos de interesses da comunidade acadêmica.

6.1 ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UMA POLÍTICA DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Em um sentido amplo, a comunicação organizacional compreende os agrupamentos de pessoas que integram uma organização, haja vista que sua função é analisar o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e os públicos com os quais se relaciona, conforme apontado por Kunsch (2016). Neste estudo, verificou-se seu potencial de estímulo à participação da comunidade acadêmica no processo de construção de estratégias institucionais, o que direcionou o olhar para o público interno, formado por discentes, docentes e técnico-administrativos. A partir dos dados coletados, identificou-se fragilidades na circulação da comunicação interna, que de acordo com os entrevistados, não parece ser explorada da maneira adequada para viabilizar interação entre os membros da comunidade acadêmica. Isso é reflexo de uma cultura ainda tradicional, que mantém traços de organizações fundamentadas no sistema de normas e na estrutura de hierarquia centralizada. No entanto, percebe-se entre os entrevistados uma necessidade de mudar as práticas e costumes tradicionais. Dessa forma, a comunicação se configura como uma ferramenta importante para introduzir novos conceitos e princípios na instituição.

Uma vez que a universidade não desenvolve ações mais amplas de comunicação interna, nota-se a necessidade de formalizar uma política institucional que possa promover interação e participação da comunidade. Para isso, será preciso identificar temas de interesse

geral e de interesse específico para serem divulgados nos meios institucionais, adequando as mensagens aos canais disponíveis, de acordo com o perfil do público (servidores e discentes). Por temas de interesse, pode-se entender a produção de conteúdos que envolva as áreas de Jornalismo, Educação e Lazer, com espaço para matérias institucionais (normas, regulamentos, portarias, serviços); matérias de motivação (benefícios, concursos, prêmios); matérias de orientação profissional (segurança, saúde, programas de treinamento); matérias associativas (esportes, festas, bailes), matérias de interesse feminino (culinária, conselhos de beleza e moda); entretenimento (cruzadas, quadrinhos, curiosidades, testes), e matérias operacionais (processos e inovações técnicas).

Conforme o estudo, a maioria dos entrevistados consideram o portal institucional e o e-mail como os principais canais de comunicação da universidade, no entanto, o excesso de informações nesses canais dificulta o acesso aos conteúdos repassados. Dessa maneira, sugere-se, adequar o fluxo de informações disponíveis nesses meios. Uma das ações possíveis poderá ser realizada pela Assessoria de Comunicação Social (Ascom), em parceria com analistas do Núcleo de Tecnologia de Informação (NTI), professores e estudantes do curso de Ciência da Computação, para desenvolver projetos, sejam de Extensão, de Iniciação Científica ou programas de estágio, a fim de realizar uma avaliação de usabilidade dos sistemas da UNIFAL-MG. Esse trabalho é indicado para organizar a plataforma, redesenhar o layout, de forma a distribuir melhor as informações e tornar o visual mais atrativo. A partir de tecnologias gratuitas, é possível buscar informações dentro dos principais sites da universidade, rastreando as áreas mais acessadas para gerar relatórios sobre a usabilidade. Dessa forma, será possível verificar os assuntos mais procurados e mudar a ordem de disponibilização nos menus para que os usuários encontrem com mais facilidade assuntos correlatos. A proposta é que o NTI faça relatórios semestrais para encaminhar às unidades informando a maior frequência, ou seja, os temas mais acessados visando adequá-los conforme o interesse do público. Ao longo do tempo, será possível padronizar as páginas hospedadas no portal da universidade seguindo um formato que ofereça possibilidades de acesso intuitivo aos usuários durante a navegação (mapa do site, atalhos para as páginas dos órgãos, atalhos para assuntos de maior interesse, entre outros). Essa mudança poderá tornar o portal institucional mais atrativo como ferramenta de trabalho e canal de comunicação.

Quanto ao grande número de mensagens recebidas via e-mail, uma das possibilidades é elaborar um guia, também em parceria com o NTI, buscando oferecer orientações sobre como utilizar filtros para organizar as mensagens, sinalizando aquelas que devem ser priorizadas. O guia deve orientar os servidores para que utilizem o endereço eletrônico

estritamente para assuntos profissionais, evitando usá-lo para listas de discussão, mensagens pessoais ou compras pela internet. Tendo em vista limitação da capacidade de armazenamento do e-mail institucional, muitos servidores o vinculam a contas externas, por isso, sugere-se estudar a implementação de um software padrão para que o e-mail institucional tenha estrutura mais eficiente e atenda às demandas da comunidade acadêmica.

Os dados da pesquisa demonstram que os novos meios tecnológicos, como os grupos de WhatsApp e Facebook, ocupam um espaço importante na rotina diária dos integrantes da comunidade acadêmica, possibilitando agilidade nas conversações e abertura de um espaço para a interatividade e trocas informacionais instantâneas. Entendendo a influência dessas novas tecnologias nas relações sociais, identifica-se uma oportunidade para fortalecer a comunicação entre gestores e unidades. Com o apoio de assessores, a instituição poderá criar e manter um grupo no WhatsApp e no Facebook com a participação dos membros da Reitoria, Diretorias das unidades acadêmicas e administrativas, e representantes do Diretório Central Acadêmico. Nesses grupos, os assuntos institucionais e estratégicos da universidade poderão ser compartilhados de forma a viabilizar discussões, contribuições e maior participação da comunidade acadêmica na tomada de decisões.

Logicamente, conforme alertam Torquato (2013) e Kunsch (2016), é preciso criar critérios para que essas mensagens não sejam repassadas em excesso, sem filtro e saturem a atenção dos receptores ou causem equívocos na interpretação. Por isso, a sugestão é que haja uma equipe especializada para atuar junto à Reitoria, a fim de dar fluência às informações administrativas e dialogar com os interlocutores desses grupos. Para tanto, é preciso estabelecer quais fatos, eventos ou situações serão veiculados nesses meios, bem como quem será preparado para compor a equipe responsável por mediar as conversações e manter os grupos informados. Estabelecer esse canal de comunicação é importante, pois, de acordo com Torquato (2015), valorizar os programas de comunicação informal encaixa-se no ajustamento do clima interno. “A expressividade dos grupos de uma organização depende da política de comunicação voltada para a informalidade.” (TORQUATO, 2015, p. 142). Ações como essas poderão criar uma cultura de compartilhamento de informações na universidade, garantindo maior proximidade entre a Reitoria e as unidades, dada à informalidade e a acessibilidade possibilitada pelo canal, além de oportunizar que chefias dos setores sejam estimuladas a participarem dos atos administrativos e das decisões dos órgãos superiores. Isso contribuirá para mudar os valores da instituição no sentido de implementar uma cultura mais participativa. Essa atuação globalizada, com abertura para a comunidade manifestar opiniões e contrapontos promove uma sinergia na instituição e potencializa as iniciativas do conjunto,

o que diminui a rigidez da estrutura pública da organização e as possíveis barreiras de comunicação.

6.2 REFORMULAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

As informações coletadas nesse estudo demonstram que a comunidade acadêmica não percebe a Avaliação Institucional como um instrumento agregador, capaz de apontar ações para modificar algo que não está funcionando na universidade, de acordo com as demandas registradas no questionário aplicado pela Comissão Própria de Avaliação. Segundo os relatos, o que interfere no interesse em participar do processo é a falta de retorno a partir dos resultados e o formato do instrumento.

Em relação ao retorno, uma tentativa de conseguir uma adesão mais significativa ao processo é conscientizar os gestores da necessidade de se atentarem para as demandas geradas na avaliação e procurarem soluções para as mesmas, de acordo com suas competências, e divulgar as realizações. Por exemplo, caso estudantes que utilizam um laboratório registrem a falta de um equipamento naquele espaço e a unidade responsável, encaminhe a demanda para os órgãos administrativos, obtendo um retorno favorável, a sugestão é para que quando o equipamento for disponibilizado, haja uma divulgação em forma de cartazes ou outros meios, com linguagem adequada e mais acessível, indicando que aquele equipamento é resultado de uma reivindicação gerada na Avaliação Institucional. Possibilitar que a comunidade acadêmica tenha um *feedback* na prática sobre o que opinou, pode contribuir para mudar a visão dos participantes em relação à efetividade do instrumento, o que levará a comunidade acadêmica a se atentar para a importância do procedimento na busca de melhorias.

No que se refere ao formato do instrumento, uma das propostas é buscar reformular o questionário, a fim de torná-lo mais sintético e atrativo para os participantes, de forma que uma mesma pergunta consiga responder uma série de questões. Entretanto, há que se observar na elaboração das perguntas se de fato os indicadores estarão contemplando os eixos exigidos pelo Sistema Nacional de Avaliação de Educação Superior (SINAES). Para esse trabalho, membros da comunidade acadêmica deverão ser identificados pela Comissão Própria de Avaliação, com base em suas áreas de conhecimento, para ajudar a reconstruir as questões. A mudança no formato deverá contar com o apoio do NTI e da Ascom para sugestões e alterações na apresentação da plataforma. O formato poderá contar também com mecanismos semelhantes aos inquéritos públicos, os quais permitem responder, salvar e continuar depois; com possibilidades de lembretes via e-mail ou Sistema Acadêmico, para que o participante

volte ao questionário e conclua. Acredita-se que a partir dessas implementações tornará mais fácil o acesso, aumentando o interesse e a disponibilidade da comunidade acadêmica em dedicar tempo para participar do processo avaliativo.

6.3 SISTEMATIZAÇÃO DE AÇÕES DE DIVULGAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Considerando que a pesquisa apontou pouco engajamento da comunidade acadêmica com a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e em conhecer detalhadamente as metas previstas no documento, uma das ações de melhoria poderá ser a implantação de um programa de divulgação do PDI, com vistas a valorizar seu papel estratégico para a instituição. Acredita-se que utilizar esse mecanismo poderá mudar a concepção da comunidade acadêmica da UNIFAL-MG de que o PDI é um documento que existe somente para cumprir as exigências do Ministério da Educação (MEC), quanto ao regulamento das instituições de educação superior no sistema federal de ensino. Dessa forma, a sistematização das ações de divulgação deverá ser realizada pela Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Desenvolvimento Institucional (Proplan), em parceria com a Assessoria de Comunicação Social e prestadores de serviço.

A primeira proposta é utilizar estratégias do marketing para elaborar peças publicitárias com mensagens que estimulem o marketing de engajamento (mensagem visual ou auditiva que atua no subconsciente das pessoas e de maneira sutil incentiva algum tipo de comportamento). Essa ação foi pensada devido à conclusão de que a forma como o PDI é divulgado atualmente é insuficiente, pois utilizar os espaços nas dependências da universidade para exposição de *banners* e *web banner* no portal institucional para informar onde pode ser localizado o documento, não demonstrou despertar o interesse do público.

Uma vez que foi confirmado na pesquisa que a comunidade acadêmica não tem interesse em ler o documento em razão do tamanho e complexidade do material, outra iniciativa sugerida diz respeito à elaboração de notícias divulgadas pela Ascom. A proposta é relacionar o conteúdo das notícias com o cumprimento das metas expostas no PDI. Essa ação deverá envolver todos os setores da universidade para obter um retorno positivo para a instituição. Como exemplo, considerando que uma das propostas do PDI para o Ensino é “Criar novos cursos” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS, 2015, p. 14), essa informação poderá ser utilizada em uma eventual notícia que informará a implementação de novos cursos na instituição. Ao apresentar que a universidade oferecerá novos cursos, a

notícia deverá vincular o dado do PDI, destacando que essa é uma das metas traçadas no Plano de Desenvolvimento Institucional, no qual a universidade se pauta para alcançar os objetivos de ampliar o acesso ao ensino superior. Entende-se que essas notícias poderão ajudar as pessoas conhecerem a finalidade e a relevância do PDI para o futuro da universidade.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito de analisar como a comunicação organizacional de uma universidade pública federal se apresenta como meio para o estímulo à participação da comunidade acadêmica no processo de construção de estratégias institucionais foi o que motivou e justificou esse trabalho, permitindo alcançar os objetivos propostos, na medida em que as respostas dos entrevistados indicaram os canais de comunicação utilizados pela universidade, bem como o conhecimento e envolvimento da comunidade acadêmica na construção de estratégias institucionais.

Em relação aos canais, identificou-se o uso predominante dos meios virtuais, como o portal institucional e o e-mail, para acesso às informações sobre a universidade, no entanto, o fluxo de informações disponibilizadas no portal e encaminhadas por e-mail foi apontado como excessivo, o que dificulta o acesso da comunidade acadêmica, comprometendo a eficácia da comunicação. Quanto à preferência dos entrevistados para comunicar-se com os pares, observou-se a opção pelos meios informais e dinâmicos (WhatsApp e Facebook), evidenciando a carência institucional de canais interativos que possam ser utilizados como espaços de articulação e aproximação entre a gestão e a comunidade acadêmica.

O estudo mostrou também que a comunidade acadêmica não enxerga a necessidade de participar da elaboração das políticas institucionais por não sentir que seu engajamento possa de fato resultar em melhorias, visto que as atuais metodologias adotadas pela universidade para a aplicação da Avaliação Institucional e para a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional se distanciam do interesse coletivo. Verificou-se que se tratam de instrumentos desenvolvidos em formatos inadequados para alcançar todos os públicos e, que, os dados gerados nesses documentos não são aproveitados em ações de melhorias que possam ser observadas na prática pela comunidade acadêmica. Nesse sentido, a pesquisa apontou que a comunidade acadêmica reconhece o potencial da comunicação para integrar os indivíduos no ambiente organizacional e envolvê-los nos objetivos institucionais, no entanto, a ausência de um modelo de comunicação voltado para o público interno limita a sua capacidade de atuação.

A partir desse contexto foi possível identificar quais são as barreiras comunicacionais que influenciam no interesse da comunidade acadêmica em participar das políticas institucionais. Tais obstáculos, constatados em alguns elementos presentes na estrutura e no comportamento organizacional, resultaram em oportunidades para aperfeiçoamento da gestão,

contando com contribuições dos participantes da pesquisa, que manifestaram necessidade de mudanças nos costumes tradicionais.

As perspectivas conduzem ao entendimento de que planejar a comunicação interna, a partir de uma visão sistêmica, é elemento essencial para melhorar os relacionamentos interpessoais e introduzir novos conceitos e princípios na instituição, os quais poderão contribuir para a mudança da cultura existente, adequando os valores de modo a estabelecer uma cultura de compartilhamento. A integração da comunidade acadêmica, configura-se como uma das ações indispensáveis para a efetiva participação de servidores e discentes na construção de estratégias para a instituição, desafio este, que pode ser enfrentado com um modelo de gestão mais aberto e comunicativo, que articule ações integradas entre Reitoria e unidades acadêmicas e administrativas, visando viabilizar interação e conexão entre os conteúdos institucionais e os conteúdos de interesse dos membros da comunidade acadêmica. Nesse aspecto, as ações comunicacionais podem auxiliar na eliminação de barreiras, promovendo um *feedback* constante sobre as estratégias institucionais, e abrir espaço para diálogos, valendo-se para isso, de novas tecnologias interativas da comunicação informal, que ajudarão a aproximar gestores e equipes.

Tendo em vista que não há um modelo fechado acerca de como deve ser estabelecida a comunicação organizacional voltada para o público interno, o processo de construção de uma política de comunicação interna deve contar com consultas periódicas à comunidade acadêmica, a fim de subsidiar a adequação das práticas e garantir a transparência dos fluxos de comunicação.

Para tanto, salienta-se que os resultados obtidos nesse estudo refletem somente a disposição de opiniões e manifestações dos servidores e discentes da UNIFAL-MG que participaram da pesquisa, portanto, os resultados aqui apresentados não podem ser generalizados, uma vez que refletem apenas a realidade da universidade estudada. Diante disso, as sugestões de melhorias propostas nesse trabalho devem ser analisadas do ponto de vista empírico, posto que outras pesquisas poderão examinar, de forma mais aprofundada, os modelos de comunicação existentes nas organizações públicas, sobretudo, nas universidades, para compreender como o fenômeno da comunicação pode auxiliar no compartilhamento de informações e no engajamento da comunidade acadêmica nos objetivos institucionais. Outras investigações poderão detalhar, por exemplo, como pode ser feita a gestão da informação em uma universidade pública federal; quais os impactos do processo de inserção de canais interativos para a efetividade da comunicação interna nas universidades e de que maneira a

comunicação interna bem planejada de uma universidade pode gerar benefícios para a sociedade com maior transparência das informações e dos serviços oferecidos.

No que se refere à proposta desse estudo, a sua relevância se evidencia no fato de ter possibilitado identificar obstáculos na comunicação organizacional da UNIFAL-MG e apontar novos caminhos que possam nortear mudanças futuras na busca por melhores resultados na gestão. Por conseguinte, esse trabalho também pode demonstrar a contribuição científica que o estudo da relação entre comunicação e participação pode imprimir à prática profissional da área nas organizações, aumentando o valor e a credibilidade das ações comunicacionais.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, E. M. **Avaliação da técnica de amostragem “Respondent-driven Sampling” na estimação de prevalências de Doenças Transmissíveis em populações organizadas em redes complexas.** 2009. 99f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) – Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <<https://bvssp.icict.fiocruz.br/pdf/Albuquerqueemm.pdf>>. Acesso em: 07 dez. 2017.
- ANDRADE, C. T. S. **Administração de relações públicas no governo.** São Paulo: Loyola, 1982.
- ARAUJO, I. S. Mercado Simbólico: um modelo de comunicação para políticas públicas. **Revista Interface Comunicação, Saúde, Educação**, v. 8, n. 14, p. 165-178, 2004. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1414-32832004000100010>>. Acesso em: 20 abr. 2018.
- AVRITZER, L. Instituições participativas e desenho institucional: algumas considerações sobre a variação da participação no Brasil democrático. **Opinião Pública**, v. 14, n. 1, p. 43-46, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.
- BERLO, D. K. **O processo da Comunicação:** introdução à teoria e à prática. 10. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- BOFF, L. **A águia e a galinha:** uma metáfora da condição humana. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1998.
- BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação.** 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- _____. **Além dos meios e mensagens:** introdução à comunicação como processo, tecnologia, sistema e ciência. 7. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.
- _____. **O que é comunicação.** São Paulo: Brasiliense, 2001.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRANDÃO, E. O desafio das relações públicas no Brasil. In: BARROS, A. T.; DUARTE, J. A. M.; MARTINEZ, R. E. (Org.). **Comunicação:** discursos, práticas e tendências. São Paulo: Rideel; Brasília, DF: UniCEUB, 2001. p. 37-54.
- _____. Conceito de comunicação pública. In: Duarte, J. (Org.). **Comunicação pública:** Estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRASIL. Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, maio de 2006. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/dec5773.htm>> Acesso em: 22 out. 2017.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, abr. de 2004. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm>. Acesso em: 22 out. 2017.

_____. Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009. Acrescenta dispositivos à Lei complementar no 101, de 4 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências, a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, maio de 2009. Disponível em:<http://www.leidatransparencia.cnm.org.br/img/download/Lei_Complementar_n_131_2009.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2018.

_____. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, nov. de 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm>. Acesso em: 28 abr. 2018.

CARRANO, P. A participação social e política de jovens no Brasil: considerações sobre estudos recentes. **Revista O Social em Questão**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 27, 2012.

CEZAR, L. C. **Análise da comunicação governamental sobre a Política Nacional de Resíduos Sólidos na Zona da Mata Mineira**. 2014. 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, 2014. Disponível em: <<http://locus.ufv.br/bitstream/handle/123456789/1995/texto%20completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 04 jul. 2017.

_____. Reflexões sobre a comunicação em políticas públicas: proposta de um modelo de avaliação da comunicação governamental. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 1, p. 52-70, 2018. Disponível em < <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612165920>>. Acesso em: 27 jul. 2018.

CURVELLO, J. J. A. A dimensão interna da comunicação na administração pública. In: DUARTE, J. (Org.). **Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. São Paulo: Atlas, 2012. p. 201-213.

DEMO, P. **Participação é conquista: noções de política social participativa**. São Paulo: Cortez, 2001.

DUARTE, J. Sobre a emergência do(s) conceito(s) de comunicação pública. In: KUNSCH, M. M. K.K. (Org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011. p. 121-134.

_____. **Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DUARTE, Y. M. Comunicação e cidadania. In: DUARTE, J. (Org.). **Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. São Paulo: Atlas, 2012. p. 95-115.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOSSÁ, M. I. T. **Proposição de um constructo para análise da cultura de devoção nas empresas familiares e visionárias**. 2003. 312 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/2232>>. Acesso em: 26 jun. 2018.

GANDIN, D. **A prática do planejamento participativo**. 8. ed. Petrópolis; Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p.65-71, jul./ago. 1995.

HABERMAS, J. **Direito e democracia: entre facticidade e validade**. Tradução de Flávio Beno Siebeneichler. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. Tradução de Wilma Ribeiro. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1994.

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

KOÇOUSKI, M. Comunicação pública: construindo um conceito. In: MATOS, H. (Org.). **Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas**. São Paulo: 2013. p. 41-58.

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

_____. **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 6. ed. rev. São Paulo: Summus, 2016.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Loyola, 1992.

LÓPEZ, J. C. *Advocacy*: uma estratégia de comunicação pública. In: KUNSCH M. M. K.K. (Org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011. p. 61-80.

_____. Proposta geral de comunicação pública. In: DUARTE, J. (Org.). **Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. São Paulo: Atlas, 2012. p. 246-267.

MARCHIORI, M. Comunicação organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, I; SOARES, A. T. N. (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 179-200.

MATOS, H. Comunicação pública, esfera pública e capital social. In: DUARTE, J. (Org.). **Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. São Paulo: Editora Atlas, 2012. p. 47-58.

MONTEIRO, G. F. A singularidade da comunicação pública. In: DUARTE, J. (Org.). **Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. São Paulo: Atlas, 2012. p. 34-46.

MOTTA, F. C. P. Administração e participação: reflexões para a educação. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.29, n.2, p. 369-373, jul./dez. 2003.

NEVES, R. C. **Imagem empresarial: como as organizações e as pessoas podem proteger e tirar proveito seu maior patrimônio**. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

NOVELLI, A. L. C. R. O papel institucional da comunicação pública para o sucesso da governança. **Revista Organicom**, São Paulo, v. 3, n. 4, 2006. São Paulo: ECA/USP, 2006. Disponível em:
< <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/56>>. Acesso em: 04 jul. 2017.

_____. Comunicação e opinião pública. In: DUARTE, J. (Org.). **Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. São Paulo: Atlas, 2012. p. 72-83.

OLIVEIRA, T. M. V. Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e cotas. **Revista da Administração On Line**, São Paulo, v. 2, n. 3, jul./set. 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2005.

PEULE, R. M. **A comunicação interna na administração pública: um estudo de caso na Unidade Regional EPAMIG Sul de Minas – URESM – Lavras, MG**. 2010. 134 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, 2010. Disponível em: < <http://repositorio.ufla.br/handle/1/2582>>7. Acesso em: 17 out. 2017.

REINALDO, P.; MAYER, V. F.; NOGUEIRA, H. G. P. Comunicação interna no âmbito da gestão pública: o caso de uma autarquia Pública Federal Brasileira. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2010, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: ENAP, 2010.

RIBEIRO, B. Z. **Planejamento e avaliação da comunicação organizacional em universidades públicas: uma análise do caso da UFT**. 2015. 229 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas) - Universidade Federal do Tocantins, Palmas, TO, 2015. Disponível em: < <https://repositorio.uft.edu.br/handle/11612/81?mode=full>>. Acesso em: 02 jul. 2017.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROLANDO, S. A dinâmica evolutiva da comunicação pública. In: KUNSCH, M. (Org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011. p. 23-37.

SANCHEZ, Z. V. M.; NAPPO, S. A. Sequência de drogas consumidas por usuários de crack e fatores interferentes. **Revista Saúde Pública**, v. 36, n. 4, p. 420-430, 2002.

SCHERMERHORN JUNIOR et al. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 1998.

SOUSA, J. P. **Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e dos media.** 2. ed. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa, 2006. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-elementos-teoria-pequisa-comunicacaomedia.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

TAVARES, R. S. A.; TAVARES, C.; LIMONGI-FRANÇA, A. A importância do planejamento da comunicação no processo de uma comunicação eficaz: um estudo de caso. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 28., 2005, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: Intercom, 2005.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

_____. **Comunicação nas organizações: empresas privadas, instituições e setor público.** São Paulo: Summus, 2015.

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

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS. Comissão Própria de Avaliação (CPA). **Relatório de Avaliação Institucional.** Alfenas-MG, 2016. Disponível em: <http://www.unifal-mg.edu.br/cpa/system/files/imce/Avaliaco es/Relatorio_Avaliacao_2016.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2017.

_____. **De EFOA a UNIFAL-MG: memórias de 100 anos de história.** Alfenas: UNIFAL-MG, 2014. Disponível em: <http://issuu.com/assessoriacomunicacao/docs/efoa_unifal_livro_centenario_web>. Acesso em: 22 out. 2017.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI): 2016 – 2020.** Alfenas: UNIFAL-MG, 2015. Disponível em: <<http://www.unifal-mg.edu.br/planejamento/sites/default/files/proplan/PDI/2016-2020.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2017.

_____. **Relatório de gestão 2016.** Alfenas: UNIFAL-MG, 2017. Disponível em: <<http://www.unifal-mg.edu.br/auditoria/processosdeprestacaodecontas>>. Acesso em: 22 out. 2017.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WOLTON, D. **Pensar a comunicação**. Traduzido por Zélia Leal Adghirni. Brasília, DF: UnB, 2004.

_____. **Informar não é comunicar**. São Paulo: Summus, 2010.

ZÉMOR, P. **La communication publique**. Puf, Col. Que sais-je? Tradução resumida: Elizabeth Brandão. Paris, 1995.

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista semiestruturada a ser aplicada aos gestores da
Universidade Federal de Alfenas

1. Apresentação pessoal, dos objetivos da pesquisa e da metodologia da entrevista.
2. Apresentação do entrevistado.
3. Dados sociodemográficos:
 - a) Idade: _____
 - b) Sexo: _____
4. Formação Acadêmica:
 - Ensino Fundamental
 - Ensino Médio (antigo 2º grau)
 - Graduação
 - Pós-graduação lato sensu
 - Mestrado
 - Doutorado
5. Vínculo com a universidade estudada:
 - Discente
 - Servidor Técnico Administrativo - nível A, B ou C
 - Servidor Técnico Administrativo - nível D
 - Servidor Técnico Administrativo - nível E
 - Professor do Magistério Superior
6. Tempo em que trabalha/estuda na universidade: _____
7. Execução da entrevista:
 - a) Quais os meios você utiliza quando necessita que uma informação seja conhecida por toda a universidade?
 - b) Como você costuma se comunicar com os membros da sua equipe de gestão (quais canais você utiliza: e-mail, reuniões, memorandos)?
 - c) Como ocorre o fluxo de informações com as instâncias superiores (Conselhos, Ministério da Educação, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão)?
 - d) Qual a importância você dá à comunicação informal para o desempenho de suas atividades?
 - e) Quanto à comunicação organizacional na difusão de informações, como você avalia os meios utilizados na UNIFAL-MG para engajar a comunidade interna a participar do desenvolvimento do Plano de Desenvolvimento Institucional?

- f) E quanto aos métodos utilizados pela Comissão Própria de Avaliação na aplicação da Avaliação Institucional, qual é a sua análise?
 - g) Na sua opinião, a comunicação organizacional desenvolvida na UNIFAL-MG reflete no comprometimento dos servidores com a Instituição? De que forma?
 - h) Como você considera a comunicação interna da universidade (é positiva, é negativa)? Possui alguma crítica ou sugestão? (Se há aspectos negativos, como poderiam ser tratados?)
8. Encerramento e indicação de outro gestor.

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista semiestruturada a ser aplicada aos servidores da
Universidade Federal de Alfenas

1. Apresentação pessoal, dos objetivos da pesquisa e da metodologia da entrevista.
2. Apresentação do entrevistado.
3. Dados sociodemográficos:
 - a) Idade: _____
 - b) Sexo: _____
4. Formação Acadêmica:
 - Ensino Fundamental
 - Ensino Médio (antigo 2º grau)
 - Graduação
 - Pós-graduação lato sensu
 - Mestrado
 - Doutorado
5. Vínculo com a universidade estudada:
 - Discente
 - Servidor Técnico Administrativo - nível A, B ou C
 - Servidor Técnico Administrativo - nível D
 - Servidor Técnico Administrativo - nível E
 - Professor do Magistério Superior
6. Tempo em que trabalha/estuda na universidade: _____
7. Execução da entrevista:
 - a) Quais os meios você utiliza quando precisa acessar conteúdos sobre a universidade (site, Facebook, e-mail)? Você encontra dificuldades para acessar esses conteúdos? Explique.
 - b) Como você costuma se comunicar com os membros da sua equipe de trabalho (quais canais você utiliza)?
 - c) Como ocorre o fluxo de informações com as instâncias superiores (Chefia, Reitoria)?
 - d) Qual a importância você dá à comunicação informal para o desempenho de suas atividades?
 - e) Você conhece e já participou da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional? Como você avalia os meios utilizados pela UNIFAL-MG para engajar a comunidade interna a participar do desenvolvimento do PDI?

- f) E quanto à metodologia utilizada pela Comissão Própria de Avaliação na aplicação da Avaliação Institucional, qual é a sua análise?
 - g) Na sua opinião, a comunicação organizacional desenvolvida na UNIFAL-MG reflete no comprometimento dos servidores com a instituição? De que forma? Você sugere algo diferente para que a comunicação seja mais eficiente?
 - h) Como você considera a comunicação interna da universidade? Possui críticas ou sugestões de melhorias?
4. Encerramento e indicação de outro participante.

APÊNDICE C - Roteiro de entrevista semiestruturada a ser aplicada aos discentes da
Universidade Federal de Alfnas

1. Apresentação pessoal, dos objetivos da pesquisa e da metodologia da entrevista.
2. Apresentação do entrevistado.
3. Dados sociodemográficos:
 - a) Idade: _____
 - b) Sexo: _____
4. Formação Acadêmica:
 - Ensino Fundamental
 - Ensino Médio (antigo 2º grau)
 - Graduação
 - Pós-graduação lato sensu
 - Mestrado
 - Doutorado
5. Vínculo com a universidade estudada:
 - Sou discente
 - 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
6. Tempo em que trabalha/estuda na universidade: _____
7. Execução da entrevista:
 - a) Quais os meios você utiliza quando precisa acessar conteúdos sobre a universidade (site, Facebook, e-mail)? Você encontra dificuldades para acessar esses conteúdos? Explique.
 - b) Como você costuma se comunicar com seus colegas e professores (quais canais você utiliza)?
 - c) Como ocorre o fluxo de informações com a coordenação do curso, Pró-Reitorias e Reitoria?
 - d) Como você toma conhecimento de informações sobre mudanças no Sistema Acadêmico, editais de Assistência Estudantil, eleição para Reitoria?
 - e) Você já participou do Plano de Desenvolvimento Institucional da universidade, respondendo ao questionário para compor o PDI? Caso não, por quê?

- f) E quanto à Avaliação Institucional, aplicada pela Comissão Própria de Avaliação, você já respondeu ao questionário para avaliar a instituição? Caso não, por quê?
 - g) Qual a sua avaliação acerca da qualidade da comunicação organizacional para a difusão de informações sobre objetivos e metas da instituição? Você sugere algo diferente para que a comunicação seja mais eficiente?
 - h) Como você considera a comunicação interna da universidade? Possui críticas ou sugestões de melhorias para maior envolvimento dos alunos? O que motivaria você a participar das políticas que definem o futuro da universidade?
8. Encerramento e indicação de outro participante.

ANEXO - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada **“COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E PARTICIPAÇÃO: ANÁLISE DO ENGAJAMENTO INTERNO EM POLÍTICAS ESTRATÉGICAS DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL”**, no caso de você concordar em participar, favor assinar ao final do documento.

Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador(a) ou com a instituição.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e endereço do pesquisador(a) principal, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação.

TÍTULO DA PESQUISA: “Comunicação organizacional e participação: análise do engajamento interno em políticas estratégicas de uma universidade federal”

PESQUISADOR(A) RESPONSÁVEL: Ana Carolina Araújo

ENDEREÇO: Rua Dom Ferrão, 385 – Paraguaçu-MG

TELEFONE: (35) 3267-1591

OBJETIVO: analisar como a comunicação organizacional de uma universidade pública federal se apresenta como meio para o estímulo à participação da comunidade acadêmica (discentes, docentes e técnico-administrativos) no processo de construção de estratégias institucionais.

JUSTIFICATIVA: a presente investigação justifica-se pela contribuição científica que o estudo teórico promoverá na identificação do potencial da comunicação para incentivar a participação do público interno na construção de políticas institucionais. O trabalho também possui relevante importância uma vez que estuda a relação que a comunicação e participação pode imprimir à prática profissional das áreas nas organizações, aumentando o valor e a credibilidade das ações comunicacionais, bem como a possibilidade de identificar obstáculos na comunicação da UNIFAL-MG, e apontar novos caminhos que possam nortear mudanças futuras na busca por melhores resultados na gestão.

PROCEDIMENTOS DO ESTUDO: como modalidade de pesquisa, o trabalho se baseará em um estudo de caso, cujo percurso metodológico envolverá duas diferentes técnicas de coleta de dados como pesquisa documental e realização de entrevistas semiestruturadas junto aos discentes e servidores que integram a Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG, *campus* sede. As entrevistas estruturadas permitirão a análise dos canais de comunicação utilizados pela universidade e verificar o conhecimento do público interno, quanto à necessidade de sua participação. Esse método possibilitará ainda, identificar em que condições o público interno tem interesse para contribuir com sugestões na construção de estratégias institucionais. A técnica de tratamento de dados será pela análise de conteúdo, cuja aplicabilidade é marcada por uma grande disparidade de formas e adaptável ao campo vasto das comunicações.

RISCOS E DESCONFORTOS E MEDIDAS: os riscos que esse estudo poderá causar se relacionam com a possibilidade de gerar desconforto nos entrevistados, para compartilhar informações ou opiniões de determinados temas ou tópicos, restando a identificação, ou mesmo, incômodo em relação à exposição pelo local onde a entrevista será realizada. Para evitar o constrangimento dos entrevistados, medidas minimizadoras serão adotadas, com destaque para o procedimento de orientação prévia aos entrevistados, a fim de esclarecer que as informações coletadas só serão utilizadas para fins acadêmicos e que o trabalho se fundamenta nos princípios de confidencialidade e ocultação da identidade dos envolvidos. Além disso, será orientado que o próprio entrevistado poderá escolher o local da entrevista,

com preferência para uma sala reservada e, que, não precisará responder a qualquer pergunta se sentir desconforto para emitir a opinião. O procedimento assegurará ainda, que a escolha por parte do entrevistado em participar ou não desta pesquisa não terá nenhuma implicação negativa, podendo a qualquer tempo mudar de ideia, ainda que tenha concordado inicialmente em ser participante. O entrevistado também poderá interromper a entrevista a qualquer momento, se sentir fadiga pelo tempo dedicado à entrevista.

BENEFÍCIOS: no que diz respeito aos benefícios da pesquisa, ainda que os resultados não venham gerar benefícios diretos para os entrevistados, a proposta do trabalho será detalhadamente informada aos participantes, haja vista que os benefícios esperados envolvem encontrar novos caminhos para a construção das políticas institucionais, tendo a comunicação como instrumento que possibilite ampliar a participação do público interno no planejamento de ações estratégicas.

CUSTO/REEMBOLSO PARA O PARTICIPANTE: Tendo em vista que a pesquisa será aplicada no local onde o servidor/aluno realiza suas atividades, não haverá nenhum gasto com a participação.

CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA: a pesquisadora se responsabiliza em orientar os entrevistados que as informações coletadas só serão utilizadas para fins acadêmicos e que o trabalho se fundamenta nos princípios de confidencialidade e ocultação de identidade dos envolvidos.

Assinatura da Pesquisadora Responsável:



Eu, _____ declaro que li as informações contidas nesse documento, fui devidamente informado (a) pelo pesquisadora **Ana Carolina Araújo** dos procedimentos que serão utilizados, riscos e desconfortos, benefícios, custo/reembolso dos participantes, confidencialidade da pesquisa, concordando ainda em participar da pesquisa.

Foi-me garantido que posso retirar o consentimento a qualquer momento, sem qualquer penalidade ou interrupção de meu acompanhamento/assistência/tratamento. Declaro ainda que recebi uma cópia desse Termo de Consentimento.

Poderei consultar o pesquisador responsável (acima identificado) ou o Comitê de Ética em Pesquisa - CEP da UNIFAL-MG, com endereço na Universidade Federal de Alfenas, Rua Gabriel Monteiro da Silva, 700, Centro, Cep - 37130-000, Fone: (35) 3701-9153, no e-mail: comite.etica@unifal-mg.edu.br sempre que entender necessário obter informações ou esclarecimentos sobre o projeto de pesquisa e minha participação no mesmo.

Os resultados obtidos durante este estudo serão mantidos em sigilo, mas concordo que sejam divulgados em publicações científicas, desde que meus dados pessoais não sejam mencionados.

(Nome da cidade, data, ano)

(Assinatura)