

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
BIANCA ZANELLA RIBEIRO

**PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS:
UMA ANÁLISE DO CASO DA UFT**

Palmas/TO

2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
BIANCA ZANELLA RIBEIRO

**PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS:
UMA ANÁLISE DO CASO DA UFT**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do Tocantins como requisito para a obtenção do título de mestre.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Gilson Rebouças Pôrto Júnior.

Palmas/TO

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

- R484p Ribeiro, Bianca Zanella.
 Planejamento e avaliação da comunicação organizacional em universidades públicas: uma análise do caso da UFT. / Bianca Zanella Ribeiro. – Palmas, TO, 2015.
 229 f.
- Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-Graduação (Mestrado) Profissional em Gestão de Políticas Públicas, 2015.
 Orientador: Francisco Gilson Rebouças Pôrto Júnior
1. Comunicação organizacional. 2. Gestão pública. 3. Universidade. 4. Planejamento. I. Título

CDD 350

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

BIANCA ZANELLA RIBEIRO

**PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL
EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS: UMA ANÁLISE DO CASO DA UFT**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado
Profissional em Gestão de Políticas Públicas
da Universidade Federal do Tocantins para
obtenção do título de mestre.

Orientador(a): Prof. Dr. Francisco Gilson
Rebouças Pôrto Junior

Aprovada em 29/06/15.

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Francisco Gilson Rebouças Pôrto Junior (orientador)



Prof. Dr. Alex Pizzio da Silva (membro interno)



Prof. Dr. Nelson Russo de Moraes (membro externo)

A todos os servidores que, com dedicação, criatividade e boas iniciativas, são exemplos de que o serviço público pode funcionar bem e contribuem para o aprimoramento da gestão pública.

AGRADECIMENTOS

“*Gracias a la vida, que me ha dado tanto...*”¹, e me deu, entre tantas coisas de valor inestimável, a oportunidade de estudar, e também de conviver com pessoas realmente especiais. Embora escrever seja um ato solitário, não estive completamente isolada ao longo deste trabalho, e por isso sou grata, especialmente,...

... ao meu marido, Fabrício, companheiro de todos os momentos, inclusive, de mestrado;

... ao meu irmão, Bolívar, pelos “préstimos matemáticos”, e à minha prima, Helena Prates, pela revisão, tradução e pelo incentivo (sempre!);

... aos amigos Aires e Clayton pelas horas (quase) intermináveis de digitação de dados;

... aos 440 colegas e alunos da UFT que gentilmente se dispuseram a responder ao questionário por mim proposto, e a pensar sobre a comunicação na nossa Universidade;

... aos professores Helga Iwamoto, Airton Cançado e Delson Gomes pela disponibilidade e por somarem a este trabalho importantes contribuições;

... à Ionara Scalabrin e à professora Eli Mortari (UFSM), pelo incentivo inicial e pelas contribuições na fase embrionária deste trabalho;

... à Dicom e à professora Celene Fidelis, por me incentivarem a fazer esta dissertação;

... aos amigos e colegas de UFSM Lucas Missau, Luciane Treulieb e Manuela Motta, pelas conversas sobre comunicação e universidade antes mesmo de eu pensar em fazer uma dissertação sobre comunicação nas universidades (e por serem tão legais também);

... aos professores e aos colegas do Gespol, em especial às colegas Érica Dantas e à Michelle Duarte, por compartilharem comigo as alegrias e aflições enfrentadas no decorrer do curso;

... ao professor Gilson Porto, por ter aceitado o desafio de uma orientação já “a meio caminho andado”, pela dedicação, presteza, e por seus *feedbacks* sempre positivos;

... aos professores Alex Pizzio e Nelson Russo de Moraes, pela generosidade de suas contribuições ao meu trabalho;

... à minha família e aos meus amigos por me motivarem a terminar a dissertação mais rápido para ter mais tempo junto deles, e aos meus pais... por tudo.

¹ “Graças à vida, que me deu tanto” (Violeta Parra).

"Ahora la pregunta es, "¿cómo comenzar a practicar esta forma de comunicación [estratégica] en las organizaciones?"

La respuesta es educación. Una adecuada implementación de la comunicación estratégica interna no será posible sin el entrenamiento de quienes tienen la responsabilidad de ponerla en práctica."

(Federico Varona)

RESUMO

O presente trabalho consiste em um exercício teórico e prático no qual propomos um composto que consideramos básico para a comunicação organizacional na Universidade Federal do Tocantins (UFT): diretrizes de atuação, planejamento estratégico integrado e um sistema de avaliação permanente e mensuração de resultados na forma de uma Política de Comunicação, tópicos para criação de um Plano de Comunicação plurianual, e uma Matriz de Indicadores. Tal proposta é resultado de uma associação de métodos qualitativos e quantitativos relacionados a práticas de estudo de caso e pesquisa participante aplicada à comunicação e à gestão de políticas públicas, e tem como base abordagens teóricas que ressaltam o potencial estratégico da comunicação organizacional, com foco, principalmente, em organizações públicas do setor educacional. A análise é baseada em um diagnóstico que busca captar aspectos da complexidade e dinâmica da instituição pesquisada pelo recorte da comunicação a partir de métodos como pesquisa de opinião, estudos bibliográficos e levantamentos documentais. No cerne das discussões está o papel dos profissionais e setores especializados em comunicação nas organizações, como também o papel dos demais sujeitos envolvidos na organização para o êxito do processo comunicacional.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Setor público. Universidade. Planejamento. Avaliação.

ABSTRACT

The present research consists on an exercise theoretical and practical in which we propose a compound that we consider basic to an organizational communication at the Federal University of Tocantins (UFT): operational directives, integrated strategic planning and a permanent evaluation and measurement system of results as a Communication Politics, a multiannual Communication Plan and an Indicators Matrix. Such proposal is the result of an association of qualitative and quantitative methods related to the practices of a case study and applied research to communication and management of public policies, and is based on theoretical approaches that emphasize the strategic potential of organizational communication mainly focused on public organizations in the education sector. The analysis is based on a diagnosis that aims to capture aspects of the complexity and dynamics of the researched institution by a communication clipping made from methods like opinion poll, bibliographical studies and documentary surveys. The kernel of discussions is the role of professionals and specialized sectors in communication in organizations, and also the role of other participants involved in the organization for the success of the communication process.

Keywords: Organizational communication. Public sector. University. Planning. Evaluation.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo das ações de comunicação previstas nos PDIs da UFT.....	86
---	----

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 – <i>Home</i> do Portal UFT	93
---	----

GRÁFICOS

Gráficos 1, 2 e 3 – Avaliação do Portal UFT (Pesquisa CPA)	95
Gráficos 4 e 5 – Avaliação de informações institucionais no Portal UFT (Pesquisa CPA) ...	96
Gráficos 6 e 7 – Divulgação de eventos e imagem institucional (Pesquisa CPA)	97
Gráficos 8, 9 e 10 – Divulgação de ensino (cursos e graduação e pós-graduação) e pesquisa (Pesquisa CPA)	98
Gráficos 11 e 12 – Divulgação de projetos e atividades de extensão (Pesquisa CPA)	98
Gráficos 13 e 14 – Site do câmpus (Pesquisa CPA)	99
Gráficos 15 e 16 – Comunicação no câmpus (Pesquisa CPA)	99
Gráficos 17, 18 e 19 – Sinalização e murais (Pesquisa CPA)	100
Gráfico 20 – Conhecimento acerca dos direitos e deveres constantes no Regimento Acadêmico (Pesquisa CPA)	101
Gráfico 21 – Radar: “territórios inexplorados” da comunicação (Pesquisa CPA)	103

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
Consepe	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
Consuni	Conselho Universitário
Copese	Comissão Permanente de Seleção
CP	Comunicação Pública
CPA	Comissão Própria de Avaliação
DDH	Diretoria de Desenvolvimento Humano
Dicom	Diretoria de Comunicação
DTI	Diretoria de Tecnologia da Informação
IES	Instituições de Ensino Superior
Ifes	Instituições Federais de Ensino Superior
Proad	Pró-Reitoria de Administração e Finanças
Proap	Pró-Reitoria de Avaliação e Planejamento
Proest	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Comunitários
Proex	Pró-Reitoria de Extensão e Cultura
Prograd	Pró-Reitoria de Graduação
Propesq	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Secom	Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República
Sicom	Sistema de Comunicação de Governo do Poder Executivo Federal
Sinaes	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
UFT	Universidade Federal do Tocantins
Unitins	Fundação Universidade do Tocantins

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO – O “problema” da comunicação	12
1 INTRODUÇÃO – Problema de pesquisa, objetivos, justificativa e hipótese	15
2 METODOLOGIA.....	20
2.1 Bases metodológicas	20
2.2 Percurso metodológico	32
2.2.1. Questionário de efetividade da comunicação	40
2.2.2. Índice da comunicação.....	42
3 FUNDAMENTOS TEÓRICOS – A universidade no contexto das organizações e a comunicação no contexto da universidade pública	45
3.1 Organizações, universidade e comunicação organizacional.....	45
3.2 Comunicação Pública e a síntese de conceitos	64
4 PANORAMA INSTITUCIONAL DA UFT	73
5. RESULTADOS E REFLEXÕES	79
5.1 Panorama geral da comunicação na UFT – diagnóstico preliminar baseado em múltiplas evidências	79
5.2 A questão da efetividade na comunicação da UFT – análise de pesquisa de opinião.....	107
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS - Propostas para comunicação na UFT	118
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	125
• APÊNDICE A - Proposta de Política de Comunicação para a UFT	
• APÊNDICE B - Tópicos para um Plano Plurianual de Comunicação da UFT	
• APÊNDICE C - Matriz de indicadores para avaliação da comunicação organizacional na UFT e Questionário para pesquisa de opinião	
• APÊNDICE D - Compilação de dados para um diagnóstico da comunicação organizacional da UFT	
• ANEXO A - Parecer de aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa	

APRESENTAÇÃO – O “problema” da comunicação

Seja qual for a crise em pauta numa reunião, é bastante provável que, em algum momento, alguém fará um comentário reticente e desgastado do tipo “é falha de comunicação...”. A afirmação soará como um clichê, ainda que possa ser, no mínimo, uma meia verdade. É bem possível, aliás, que o “autor” da frase esteja coberto de razão e que os demais presentes balancem a cabeça afirmativamente, e, desanimadamente, encerrem o assunto.

Mas qual é o problema, afinal? Por que a comunicação é tão associada à ideia de problema e a discussão para por aí, ou se estende em uma repetitiva sequência de queixas sobre como a organização se comunica mal (todo mundo tem sempre muitos exemplos disso para desfiar), sem, contudo, avançar no caminho de soluções?

O sociólogo Dominique Wolton diria que isso acontece por três razões:

Em primeiro lugar, cada um, sendo praticante da comunicação, sente-se especialista por natureza. A comunicação tem algo em comum com a política: todos se acham competentes. Consequência do paradigma democrático que reconhece a igualdade de todos, tanto para expressar-se, falar e comunicar, como para ter uma opinião política e fazer que os outros a conheçam (WOLTON, 2004, p. 38).

O segundo motivo, segundo Wolton, é que a comunicação é uma área relativamente nova, sem tradição, mas ao mesmo tempo inundada de inovações técnicas e tecnológicas que aparecem como resposta a todas as interrogações, sem que se perceba, muitas vezes, que a facilidade de informação não representa, na mesma medida, a superação das dificuldades da comunicação humana. “A ideia implícita é que as objeções de hoje serão varridas pelas inovações de amanhã” (*ibid.*).

Por fim, ao pensar a comunicação nas suas dimensões social e cultural, o autor observa que, com a comunicação, há ainda um fator passional implicado que dificulta a reflexão crítica.

Não só ninguém pode ter distanciamento perante a comunicação mas, sobretudo, cada um é ambivalente com o “saber”, pois as dificuldades encontradas nessa área evocam, na maioria das vezes, as dificuldades de cada um. Preferimos “utilizar” a comunicação para transmitir uma mensagem do que refletir sobre ela, porque a comunicação se transforma rapidamente em espelho de si mesma (*ibid.*).

O resultado, observa Wolton, é uma visão predominantemente instrumental.

Não queremos saber por acreditarmos que já sabemos tudo ou porque, na comunicação, cada um sente que se trata de outra coisa. Como, de qualquer maneira,

com a comunicação algo está sempre “passando”, muitos são aqueles que não querem pensar nela. (WOLTON, 2004, p. 38-39)

E onde predominam a “sedução das promessas técnicas” e o “desejo de comunicar”, uma lógica de conhecimento tem dificuldade para encontrar seu espaço. Em outras palavras, como sintetiza Wolton, “é difícil ser ouvido quando o objeto de pesquisa é a comunicação” (*id.*, p. 39).

Todos esses motivos nos parecem pertinentes, em especial se pensarmos que, se a forma como as pessoas se comunicam reflete a essência dos sujeitos comunicantes, o mesmo princípio parece aplicável ao contexto organizacional: então, se a comunicação nas organizações espelha as próprias organizações, é de se esperar uma fuga constante do tema quando se tem uma comunicação problemática, justificada pelo temor do que se pode descobrir em um processo de autoconhecimento.

Suspeitamos também que, em boa parte dos casos, a dificuldade de uma análise mais crítica sobre a comunicação ocorra porque as pessoas confundem problema ou falha “de” comunicação com problema ou falha “da” comunicação (da área da comunicação), como se todos os processos comunicativos dentro da organização dependessem exclusivamente da atuação do departamento que tem a tal palavra “mágica” no nome. Além de eximir de responsabilidades os demais agentes comunicativos no ambiente organizacional, o senso comum repete o tempo todo que problema de comunicação, ou “não é problema meu”, ou é problema sem solução. Daí a cena descrita anteriormente ter virado um surrado lugar-comum.

A partir da prática e dos desafios diários com que nos deparamos no desempenho das atividades da Diretoria de Comunicação da Universidade Federal do Tocantins (Dicom/UFT), com base em sedimentadas teorias de comunicação e também em novos estudos que vêm encontrando respaldo no ambiente acadêmico e profissional, procuramos, neste trabalho, avançar em questões críticas da comunicação no âmbito da UFT, buscando um distanciamento cada vez maior do estigma de “problema”, e uma conseqüente aproximação da ideia de solução.

Como diversos estudiosos e profissionais da comunicação citados no decorrer deste trabalho, acreditamos que a comunicação nas organizações, sobretudo nas organizações públicas, precisa avançar para um patamar cada vez mais estratégico e uma dinâmica mais integrada, que corresponda à complexidade social e não apenas proporcione a consolidação positiva da imagem institucional, mas também favoreça o desenvolvimento humano, a prestação de serviços de excelência, a transparência governamental, o acesso à informação e o desenvolvimento da cidadania. Deve, acima de tudo, ser um meio que corrobore os valores

institucionais e contribua, não apenas de forma eficiente e eficaz, mas, sobretudo, de forma efetiva para a realização da missão social da organização.

Com relação ao modo como a comunicação organizacional e pública deve se desenvolver, a seus métodos ou instrumentos de gestão, ou mesmo à questão de como avaliar e analisar sua efetividade, não há consenso nem certezas, tampouco serão encontradas respostas definitivas ao final deste trabalho. Conscientes de que qualquer plano, política ou indicador que se proponha não será capaz de esgotar toda a complexidade da comunicação organizacional no âmbito pesquisado nesta dissertação, procuramos, ao menos, contribuir de forma consistente com a resolução de problemas práticos, com propostas abertas a revisões, atualizações, e ao permanente aprimoramento.

Sabemos que comunicação e universidade, enquanto fenômeno e instituição, são elementos voláteis e dinâmicos que se reinventam a cada dia com novas tecnologias, novos projetos e novas formas de ver o mundo, e nos instigam a fazer “o de sempre” sempre novo. No entanto, enquanto as essências daquilo que entendemos por comunicação e universidade não forem perdidas, esperamos que as sugestões aqui apresentadas, que se dispõem antes a ser um guia ou farol que um “manual de instruções” ou um mapa absoluto do caminho a ser percorrido até os objetivos de uma comunicação de excelência, possibilitem a reflexão sobre a nossa comunicação e possam servir a todos aqueles que se empenham em lidar com os desafios de comunicação que se apresentam a cada dia no exercício de nossas atividades na organização em que estamos inseridos, sejam elas acadêmicas ou administrativas. Modestamente, tendo em vista a versatilidade das teorias e métodos aqui abordados, esperamos ainda que este trabalho possa contribuir de algum modo com profissionais de outras universidades ou organizações em busca de respostas e soluções para problemas comuns.

1 INTRODUÇÃO – Problema de pesquisa, objetivos, justificativa e hipótese

O que, quem, quando, onde, por quê? O roteiro de indagações desse quase-mantra jornalístico, dos lides² e das pirâmides invertidas³, estão na base desse trabalho de dissertação. **O que**, afinal, é (ou deveria ser) comunicação organizacional (ou comunicação corporativa? e comunicação pública?) – e o que se espera do setor que cuida dela?; **quem** são os principais públicos envolvidos (e qual o papel de cada um deles na dinâmica comunicacional das organizações?); **quando/onde**, considerando o contexto de nossa sociedade globalizada e organizada (organizacional), e em organizações públicas de educação, mais precisamente universidades (quais as implicações desse contexto para o nosso objeto de estudo?), e, finalmente, **por que** a comunicação nas organizações é importante, e é importante (re)pensarmos a comunicação nessa perspectiva?

Há ainda uma sexta pergunta a ser feita, que costuma aparecer na penúltima posição da lista de questões fundamentais da apuração jornalística (como?), a qual sintetiza nosso **problema de pesquisa**: considerando todos os questionamentos anteriores, **como a comunicação organizacional das universidades públicas deve se estruturar e funcionar para ter seu potencial melhor aproveitado, no sentido do seu fortalecimento e legitimação, de forma a melhor contribuir para o êxito da missão social da instituição, em sintonia com os interesses da sociedade?** Disso, desdobra-se um inevitável segundo “como”: como podemos demonstrar em escalas mensuráveis tal contribuição, a ponto de justificar de forma plausível investimentos de recursos humanos e materiais nesse setor?

Em busca de meios e métodos de avaliar a comunicação, as respostas mais consistentes (embora não definitivas) para essas perguntas foram encontradas nos estudos de autores que têm se preocupado em discutir a comunicação sob um enfoque estratégico e integrado, que leva em consideração as subjetividades inerentes à cultura das organizações, e também têm se esforçado para desenvolver e consolidar as bases epistemológicas da comunicação como ciência, buscando meios cientificamente criteriosos para a pesquisa nesta área do conhecimento, dentre os quais destacamos os nomes de Margarida Kunsch, Federico

² Lide ou *lead*: estilo de abertura de matéria jornalística. Segundo Pena (2005, p. 42), o lide “nada mais é do que o relato sintético do acontecimento logo no começo do texto”.

³ Forma estrutural do texto jornalístico na qual as informações básicas são colocadas no topo. “Consiste em um relato que prioriza não a sequência cronológica dos fatos, mas escala em ordem decrescente os elementos mais importantes, na verdade, os essenciais, em uma montagem que os hierarquiza de modo a apresentar inicialmente o mais atraente, terminando por aqueles de menor apelo” (*id.*, p. 48).

Varona, Linda Hon e James Grunig. Na parte do referencial teórico que trata dos conceitos de comunicação organizacional, comunicação pública e universidade, citamos especialmente, além de Kunsch, os nomes de Pierre Zémor, Wilson da Costa Bueno, Jorge Duarte, João José de Azevedo Curvello, Heloiza Matos, Graça França Monteiro e Elizabeth Pazito Brandão – **referências teóricas fundamentais** neste trabalho. Utilizamos, ainda, dentro de uma perspectiva construtivista (RODWELL, 1994), autores com trabalhos na área de gestão e avaliação de políticas públicas, tais como Doralice Bernardoni, Michael Patton, Ignácio Cano e Paulo Jannuzzi.

A **hipótese** que se pretende demonstrar é que **as universidades públicas, a exemplo da UFT, padecem tanto de problemas de comunicação no nível instrumental/básico – referentes a ações, canais, veículos organizacionais e tecnologia da informação –, quanto, nos níveis mais avançados, de uma *consciência comunicativa*⁴ ou de uma *cultura de comunicação*⁵ pouco efetiva, a qual prescinde de elementos que levem a uma cultura organizacional que favoreça o engajamento do público interno e de uma política institucional estratégica nesse quesito.** Outrossim, supomos que essa situação pode ser expressada qualiquantitativamente por meio de indicadores, revertida por meio de ações estratégicas, e se reflete em questões mais profundas e subjetivas da organização, como a qualidade dos relacionamentos, a satisfação e o comprometimento.

Inserido na **área de concentração interdisciplinar “Gestão e a avaliação de políticas públicas”**, este projeto foi desenvolvido na **linha de pesquisa “Educação, ciência e tecnologia e desenvolvimento territorial”**, a qual pretende “fomentar estudos sobre experiências vivenciadas no âmbito destas instituições [educacionais e de ciência e tecnologia], principalmente aquelas relacionadas com seus desenhos institucionais e práticas de gestão” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2013), bem como “desenvolver pesquisas sobre avaliações conjuntas ou específicas de programas institucionais, sua eficácia e a busca por instrumentos que aperfeiçoem os mesmos” (*ibid.*). Neste sentido, tomando a UFT como estudo de caso, analisou-se a comunicação organizacional do ponto de vista das “dinâmicas intrínsecas aos processos educacionais [...] bem como ao próprio processo de inovação tecnológica que necessitam ser compreendidas, para que se possam obter maiores retornos para a sociedade” (*ibid.*).

Nosso **objetivo geral** trata-se de **analisar a comunicação organizacional no contexto de uma universidade pública, favorecendo a formação de novas estratégias na**

⁴ DUARTE e MONTEIRO, 2009.

⁵ BUENO, 1998.

busca de uma maior efetividade das políticas públicas ligadas ao Ensino Superior, tendo no horizonte contribuições práticas: a elaboração de uma política (texto síntese), um esboço de plano plurianual e uma matriz de indicadores para a comunicação organizacional no âmbito pesquisado.

Tal objetivo geral desdobra-se em três **objetivos específicos**: a) **identificar pontos críticos da comunicação organizacional nas universidades a serem priorizados nos programas e ações de comunicação a partir do caso da UFT**; b) **delinear diretrizes e metas ao planejamento com base nos problemas e prioridades identificados**; e c) **desenvolver uma proposta de avaliação e indicadores que facilitem o planejamento e o controle da comunicação organizacional universitária, legitimando-a junto aos processos de tomada de decisão**.

Em que pesem os desafios do planejamento estratégico da comunicação organizacional no setor público – tantas vezes relegada ao nível tático e estrangulada por escassos recursos humanos e orçamentários – e as dificuldades de se avaliar de forma objetiva algo intangível como é o caso da comunicação, pretende-se oferecer bases para contribuir para o êxito das políticas públicas, fundamentar seus programas e projetos nesta área da gestão universitária. Neste sentido, os resultados poderão ser apropriados pela Dicom/UFT para a avaliação comparativa de resultados, podendo ser incorporado às estratégias desta diretoria, respeitados os trâmites institucionais.

O ponto de partida da pesquisa foi a necessidade percebida junto à Dicom/UFT em evoluir enquanto unidade administrativa estratégica da universidade, perpassando pela necessidade de melhor definição de suas funções, de avaliação da efetividade de suas ações e do aprimoramento de suas práticas para melhor atender as demandas da organização, cuja expansão e transformação impõem constantes desafios desde sua criação, há mais de uma década.

Nesse cenário, uma das questões de estudo que logo se impôs foi a de como reverter os manifestos sentimentos de insatisfação, bem como a atribuição de culpa pelos percalços à comunicação na Universidade, e potencializar a comunicação interna da organização, tanto para a realização dos anseios das pessoas que fazem parte da comunidade universitária – e que buscam nela um bom lugar para estudar, trabalhar e se desenvolver pessoal e profissionalmente – quanto para a realização da missão institucional, voltada para a coletividade e o interesse público. Recorrentes reclamações informais ou manifestadas em reuniões internas sobre diversos aspectos da comunicação na Universidade, além de

observações feitas durante o processo de elaboração do Planejamento Participativo e outras, que surgiram com base nos dados coletados pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) em 2014, acenderam um sinal de alerta para o imperativo enfrentamento da crise comunicacional.

Obviamente, o problema inicial de pesquisa gerou outras inúmeras questões. Primeiro: qual ou quais seriam os motivos específicos do descontentamento das pessoas? O que poderia ser feito para otimizar a comunicação e torná-la mais fluída e eficaz na Universidade? Qual deveria ser o papel da Dicom/UFT nesse processo? Qual deveria ser o papel dos demais sujeitos envolvidos? Como a comunidade universitária poderia ser engajada neste trabalho? E, sobretudo, como poderíamos responder a tais perguntas, tendo em vista o fenômeno pesquisado – a comunicação organizacional – ser algo tão subjetivo, complexo e dinâmico, sujeito à influência de inúmeros fatores ambientais e comportamentais, e com inúmeras implicações?

Além da necessidade, de certo modo, imposta pelo contexto, a escolha do tema desta dissertação no rol de possibilidades deu-se, ainda, em função da afinidade da autora, que apesar de ter formação e grande parte da experiência profissional em Jornalismo, com o ingresso no Serviço Público tem se dedicado cada vez mais à área da Gestão Pública e das Relações Públicas. Por atuar na Dicom/UFT, a pesquisadora vivencia de perto os problemas enfrentados com relação à comunicação organizacional na Universidade, tendo acesso a informações relevantes para esta pesquisa até então não aproveitadas em todo o seu potencial estratégico, principalmente pela falta de recursos humanos destinados ao planejamento na diretoria, normalmente empenhados em atender grande quantidade de necessidades mais imediatas. Assim, o presente trabalho é pautado justamente por demandas práticas e oportunas para uma qualificação profissional conforme a própria inclinação desta modalidade de pós-graduação *stricto sensu*.

Esta dissertação, que se apresenta como um trabalho incipiente de incorporação de uma crescente cultura de planejamento e avaliação da comunicação na UFT, assume relevância quando consideramos o panorama atual da organização, e encontra **justificativa** por ocorrer em um momento emblemático – quando a Universidade acaba de atualizar seu planejamento institucional projetando sua trilha de desenvolvimento até o ano de 2022. Isto feito, entende-se que é fundamental que cada parte da organização reflita sobre as metas estabelecidas no nível macro, a fim de obter uma visão clara que permita uma atuação coerente, alinhada às diretrizes que norteiam o futuro da Instituição, nas diferentes frentes de trabalho, sem a qual planejamento e prática tendem a se distanciar. A importância de dar-se

continuidade ao processo desencadeado com o planejamento participativo no nível macro, e aprofundá-lo nas diversas instâncias da organização, gerou, portanto, um momento mais que oportuno para a articulação de mudanças, para que se avance na evolução de diversos aspectos organizacionais, inclusive no campo da comunicação, e para a reafirmação do círculo virtuoso de constante aperfeiçoamento institucional.

Cabe ressaltarmos que, apesar de considerar-se a existência e a relevância de diversos públicos estratégicos (*stakeholders*) da UFT, em especial os diferentes grupos que compõem a sociedade para a qual a Universidade presta serviços e pela qual é mantida, neste trabalho atribuímos maior ênfase ao público interno, o qual subdividimos em três grupos principais: estudantes, professores e técnicos-administrativos. Tal escolha se justifica pela necessidade de limitar o universo de pesquisa, já bastante amplo em função da meta de se chegar a uma política e a um “projeto de plano” de comunicação abrangente para contemplar os sete câmpus da UFT e uma comunidade universitária heterogênea, replicável e adaptável a casos similares, mas, sobretudo, porque considera-se o público interno um importante fator de permeabilidade das organizações: quem está “dentro” não está isolado, também faz parte do contexto externo, tem acesso a outros grupos e internaliza na cultura organizacional não apenas aquilo que a organização comunica internamente, mas também o que ela expressa ou como é percebida, com ou sem a intenção, para além dos seus limites institucionais.

Trata-se aqui de reconhecer a importância do *endomarketing* na gestão de pessoas, ou seja, o *marketing* voltado para dentro das organizações, cujo objetivo, segundo Bekin (1995) consiste em estabelecer relacionamentos com o público interno no sentido de compartilhar objetivos da organização, harmonizar e fortalecer tais relações.

Isso, tendo em vista o que afirma Chiavenato a respeito da importância das pessoas como fator de diferencial das organizações.

São as pessoas que produzem, vendem, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. Dirigem inclusive outras pessoas, pois não pode haver organizações sem pessoas. [...] Ao se falar em organizações, forçosamente se fala em pessoas que as representam, que as vivificam e que lhes dão personalidade própria (CHIAVENATO, 1999, p. XXVII).

Em outras palavras, a inserção do público interno também na comunidade externa faz de universitários e servidores importantes atores de convergência entre a universidade e a sociedade, e o fluxo construído por eles entre os ambientes interno e externo nos permite inferir que a comunicação interna reflete em grande parte as exterioridades, assim como se reflete na imagem que a organização projeta externamente.

2 METODOLOGIA

*Nuestras asunciones y los métodos que elegimos determinan en gran manera el mundo que descubrimos.*⁶

2.1 Bases metodológicas

Os primeiros escritos sobre avaliação da comunicação organizacional apareceram no começo dos anos de 1950 (VARONA, 1994), e já nos anos de 1980 o assunto era discutido em profundidade nos Estados Unidos, onde despontaram autores como Walter Lindenmann, Linda Hon e James Grunig (GALERANI, 2006). Ao mesmo tempo, na área da administração abria-se o caminho para a concepção de planejamento estratégico que se tem nos dias atuais (KUNSCH, 2003, 2008) e na comunicação começavam a se desenvolver estudos sob uma abordagem mais abrangente e interpretativa das organizações (KUNSCH, 2009), enfatizando a importância de uma comunicação organizacional planejada e integrada. Apesar disso, as dinâmicas sociais e organizacionais ainda desafiam teóricos e profissionais a estabelecerem formas inovadoras e práticas; eficientes, eficazes e efetivas de se planejar e de se avaliar a comunicação.

Ainda que o conceito e as práticas de planejamento estratégico tenham nascido para a guerra, e se desenvolvido no mundo corporativo, a *priori*, na iniciativa privada, têm-se reforçado a importância da incorporação dessa abordagem na administração pública, de modo a torná-la compatível com as demandas da sociedade regida pela competitividade do capitalismo global.

No Brasil, a aplicação dessa perspectiva de gestão estratégica à gestão pública passou a ser enfatizada especialmente a partir da reforma liderada nos anos de 1990 por Bresser-Pereira, cuja proposta básica era modernizar o Estado implantando uma administração pública gerencial (AGP, também chamada de “*new public management*”) – mais racional, eficiente, competitiva e capaz de prestar serviços com mais qualidade e de excelência profissional.

A administração pública gerencial emergiu, na segunda metade deste século, como resposta à crise do Estado; como modo de enfrentar a crise fiscal; como estratégia para reduzir o custo e tornar mais eficiente a administração dos imensos serviços que cabiam ao Estado; e como um instrumento para proteger o patrimônio público contra os interesses do *rent-seeking* ou da corrupção aberta. Mais especificamente, desde a década dos 60 ou, pelo menos, desde o início da década dos 70, crescia uma

⁶ “Nossos pressupostos e os métodos que escolhemos determinam em grande parte o mundo que descobrimos” (VARONA, 2004, p. 16, tradução nossa).

insatisfação, amplamente disseminada, em relação à administração pública burocrática (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 28).

Esse modelo gerencialista surge paralelamente ao modelo de governo empreendedor (GE) em substituição ao modelo burocrático weberiano que até então caracterizava o aparelho estatal e era considerado obsoleto e ineficiente, apesar de ter representado grande progresso nas décadas anteriores ao incorporar na administração pública características como formalidade, impessoalidade e profissionalismo (SECCHI, 2009).

Amparada por leis de orçamento, execução financeira e responsabilidade fiscal dos entes públicos, a reforma administrativa do Estado e o seu modelo pós-burocrático introduziu na gestão pública federal brasileira, entre outras diretrizes, “a utilização do planejamento estratégico integrado ao processo de gestão, com a permanente fixação de objetivos e metas” (BRASIL, 1998b, p. 16), bem como a “avaliação de desempenho individual e institucional, com base em indicadores sistemáticos” (*ibid.*) para o acompanhamento de programas e projetos do governo.

Com necessárias adaptações, diversas metodologias, técnicas e instrumentos de planejamento e avaliação de cenários, programas, projetos e ações foram sendo apropriados pela administração pública com o propósito de aumentar a eficiência e a qualidade da gestão e dos serviços públicos, impactando diretamente o desenvolvimento de políticas públicas e alterando o curso da ação estatal para uma perspectiva cada vez mais orientada para resultados. Deste modo, modelos que antes serviam de apoio a decisões empresariais passaram a ser adotados também como modelos de apoio à decisão de políticas, e utilizados, muitas vezes, de forma combinada ou sintetizada, como resultado do processo de adaptação do mundo dos negócios para o mundo dos serviços públicos.

O Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check and Action*, ou Planejar, Desenvolver, Controlar e Avaliar), introduzido no Japão após a Primeira Guerra Mundial (década de 1920) e difundido pelo mundo nos anos de 1950 para controle de processos (SERTEK *et al*, 2007); a Análise SWOT, criada na década de 1960 como ferramenta de diagnóstico na elaboração da estratégia empresarial (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003, p. 36), até outras mais modernas como o BSC (*Balanced Scorecard*) – modelo de avaliação e performance empresarial criado em 1992 – são algumas dessas técnicas que despontaram no meio da administração empresarial mas se tornaram referência também no âmbito da administração pública, dando origem a diversas variantes.

A partir dos anos de 1970, porém, uma metodologia desenvolvida pelo economista chileno Carlos Matus ficaria conhecida por ser elaborada especificamente e exclusivamente para o setor público, e não ser fruto de adaptações ou customizações. O chamado Planejamento Estratégico Situacional (PES) surgiu como crítica ao planejamento tradicional ou normativo que, segundo o idealizador e principal mentor intelectual do PES, não forneceria o instrumental necessário para ações efetivamente estratégicas no jogo social.

Os entusiastas do PES costumam ressaltar quatro características principais que o diferenciam das metodologias consideradas tradicionais de planejamento: a flexibilidade, a compreensão das incertezas, a maior aproximação entre as atividades de planejamento e execução e, finalmente, a destinação específica do setor público. Em síntese, para Matus (2006), o planejamento dito normativo ou prescritivo (considerado tradicional e não estratégico) é rígido e, uma vez feito, não permite adequações a novas circunstâncias. Além disso, pressupõe que o planejador detém controle sobre todos os elementos que influenciam o cenário da ação, podendo prever com absoluta certeza relações entre causas e consequências; e ainda situa a atividade de planejamento em uma esfera desconectada da realidade e desvinculada da prática. Por fim, para o autor, é própria e exclusiva do setor público a necessidade de situar o planejamento em um cenário instável e influenciado por diversos fatores como as variações econômicas e o jogo político, como se a iniciativa privada fosse imune a isto e/ou desconsiderasse tais incertezas.

Embora inovadoras pela capacidade de sintetizar o que seriam características ideias de planejamento, as considerações de Matus não rompem em definitivo com metodologias anteriores que já consideravam aspectos ressaltados no PES – motivo pelo qual as “boas e velhas” técnicas de análise SWOT, ciclo PDCA e suas variantes estão longe de serem aposentadas.

A matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), ou FOFA, na sigla em português (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), por exemplo, longe de ignorar, deixa clara a existência de fatores externos – oportunidades e ameaças – sobre os quais o planejador não tem poder, mas que por sua vez influenciam diretamente a organização e o seu planejamento. Uma vez relacionados, os fatores das quatro zonas da matriz servem como indicadores da situação da organização tendo em vista os ambientes interno e externo, e sua análise possibilita a proposição de ações ofensivas, ou seja, estratégias para o uso das forças e capacidades da organização para aproveitar as oportunidades identificadas, e defensivas, que incluem as estratégias para lidar com ameaças e corrigir fraquezas, a fim de

prevenir ou corrigir crises (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003). Nota-se, portanto, que não é exclusividade do PES a ideia de um ambiente de incertezas, o que desbanca a noção de determinismo atribuída como característica às metodologias tradicionais de planejamento.

O PDCA, por sua vez, ao apresentar-se, inclusive graficamente, na forma de um ciclo, prevendo um contínuo processo de definição de metas e metodologias de ação (*plan*), treinamento e execução (*do*), verificação de resultados (*check*) e atuação corretiva e de readequação estratégica (*action*) desmente a ideia de que as metodologias tradicionais seriam inflexíveis e desvinculadas da prática. Ao contrário, por essa perspectiva, fica claro que o planejamento deve ser um processo “contínuo e constante, possibilitando a busca permanente dos melhores resultados” (SERTEK *et al*, 2007, p. 28).

Bernarndoni e Cruz (2012), para quem o ato de planejar “pode ser compreendido como um processo lógico que auxilia o comportamento racional na consecução de atividades intencionais voltadas para o futuro” (p. 28), reforçam esta ideia ao elencar a continuidade entre os princípios do planejamento, o qual, segundo os autores, deve ser permanente e ter duração ilimitada.

O mesmo fazem Chiavenato e Sapiro (2003) ao sublinhar que “a definição de missão [da organização] não é definitiva e nem permanente, mas dinâmica e sujeita a mudanças frequentes” (p. 60), e que o processo de planejamento, definido como um “conjunto integrado de decisões” (p. 248) precisa ser “participativo, coordenado, integrado e *permanente*” (*ibid.*, grifo nosso).

Os textos dos Cadernos do Mare da Reforma do Estado, que emanam do pensamento de Bresser-Pereira, também ressaltam a necessidade de revisão periódica do ambiente e afirma que “é preciso abandonar a cultura do ‘planejamento ocasional’, para adotar o planejamento como um exercício permanente e sistemático” (BRASIL, 1998a, p. 20). Tal perspectiva, aliás, atribui a possível desconexão do planejamento com a prática e a falta de efetividade decorrente do engavetamento de planos não à metodologia utilizada, mas à falta de envolvimento e de uma consciência participativa por parte dos integrantes da organização a respeito da importância de se estabelecerem rumos precisos para a instituição e estratégias que possibilitem o alcance dos objetivos definidos. Essa necessidade de engajamento também é destacada por Chiavenato e Sapiro (2003) quando afirmam que o planejamento estratégico “somente atinge sua eficácia máxima quando entendido e realizado por todas as pessoas da organização em um mutirão permanente e orquestrado” (CHIAVENATO e SAPIRO, p. XX).

Para Bernanrdoni e Cruz (2012), o planejamento é uma atividade de extrema relevância tendo em vista a necessidade de adequação, tanto das organizações públicas quanto privadas, às realidades e demandas sociais contemporâneas. Trata-se de “saber o que fazer, quando fazer, onde fazer, como fazer, com quanto (R\$) fazer e para quem fazer” (BERNARDONI e CRUZ, 2012, p. 28), sendo apontado como o fator que confere coerência ao processo decisório e promove a responsabilidade social, “cujo objetivo é alinhar as ações dos gestores públicos com as efetivas disfunções da sociedade no curto, médio e longo prazo” (*id.*, p. 152).

Oliveira declara que

o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 2010, p. 5).

Por esse raciocínio, entende-se que o exercício sistemático de planejamento não elimina as incertezas do ambiente, mas tende a reduzi-las, aumentando o controle do gestor e as probabilidades de êxito, conforme os objetivos e metas estabelecidos. Ou, segundo diria Matus (2006), o planejamento é uma aposta argumentativa momentânea, um discurso baseado em uma explicação volátil da realidade, fortemente influenciada pelo caráter subjetivo do ponto de vista do planejador. É circunstancial e variável, mesmo sob outras nomenclaturas diferentes do PES, pois, como assinala Bresser-Pereira a respeito do planejamento gerencial, “envolve uma definição pormenorizada dos processos a serem seguidos e das estratégias a serem adotadas, *dependendo das respostas*” (BRESSER-PEREIRA, 2008, p. 402, grifo nosso).

As comparações, contestações e constatações aqui colocadas não se tratam de uma tentativa de desqualificar uma ou outra metodologia, tampouco de comprovar a supremacia de uma sobre as outras. Trata-se, apenas, de compreender que, independentemente da nomenclatura – se chamaremos o ponto de partida de *descoberta* (VARONA, 2004), *diagnóstico* (MACKE, 2006; KUNSCH, 2003; VARONA, 1994) ou de *explicação situacional* (MATUS, 2006) – a atividade de planejamento consiste em compreender o ponto em que a organização está, definir o ponto aonde se pretende chegar em um determinado período, e estabelecer meios estratégicos, táticos e operacionais que possibilitem o alcance desses objetivos ao longo do tempo. Nesse caso, assim como coexistem nas organizações diferentes modelos organizacionais, conforme observa Secchi (2009), – sendo possível encontrar fragmentos burocráticos e até mesmo pré-burocráticos em organizações que buscam

adotar uma gestão estratégica ou empreendedora –, parece-nos natural e coerente também a sobreposição de diferentes metodologias de planejamento, o qual uma vez baseado em um estudo de caso da situação prática da organização (diagnóstico, explicação situacional etc.), também requer a associação de diferentes metodologias de coleta de dados, ou, como diria Yin (2001), múltiplas evidências.

Isso, contudo, sem ignorar que ainda que as técnicas empregadas permitam ao gestor fundamentar suas decisões e atuar de maneira mais proativa, antevendo problemas ao invés de apenas reagir por impulso e improviso, todo e qualquer planejamento será impregnado de um alto grau de incerteza e de subjetividade, pois ainda que seja desenvolvido de forma participativa será interpretado e definido de acordo com determinado ou determinados ponto(s) de vista, sendo inviável, na prática, a possibilidade de se considerar todas as perspectivas e todos os fatores que implicam sobre determinada condição.

A julgar pelas trocas de experiências com pares da Administração Pública e também de empresas privadas, pelo que se discute em eventos e fóruns do setor, e mesmo pela busca um tanto quanto frustrada por exemplos a qual nos lançamos para a realização deste trabalho, porém, tem-se a sensação de que, apesar da consciência e, de certo modo, do consenso, de que avaliação e planejamento são fundamentais para o aprimoramento consistente das práticas de comunicação nas organizações, em muitos casos essa ideia é bem mais discutida, ou realizada de forma isolada do departamento de comunicação por mera formalidade e exigência do Sinaes, do que colocada em prática e incorporada às atividades cotidianas no interior das organizações.

Nos últimos cinco anos, são raros os artigos encontrados relacionando planejamento e avaliação da comunicação organizacional nas universidades. Alguns pesquisadores, como é o caso de Nerina Sarthou, na Argentina, estudam aspectos específicos como a questão da comunicação científica, ou, como Silva e Goulart (2013), do papel da comunicação no compartilhamento e na socialização dos resultados no processo de autoavaliação nas IES, como forma, inclusive, de legitimá-lo por meio de sua ampla divulgação. Dificilmente, porém, encontramos abordagens mais amplas que busquem dar conta da complexidade da comunicação em Instituições de Ensino Superior, nas suas múltiplas dimensões.

Encontramos muitas teorias, várias iniciativas embrionárias de comunicação integrada ou projetos isolados que acabam por avançar em um ou outro ponto, mas bem menos práticas amplamente consolidadas do que esperávamos, especialmente entre as assessorias de comunicação de universidades públicas, aparentemente sufocadas por demandas mais

imediatas que acabam priorizadas em detrimento daquelas que exigem mais tempo para serem concebidas, e somente oferecem resultados em médio ou longo prazo. Exemplo positivo é o planejamento da UFPA (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2014), que prevê indicadores de qualidade de informação e comunicação e é bastante citado como referência entre as universidades. A maior parte, no entanto, como observado em várias oportunidades como o encontro de assessorias de comunicação das Ifes, promovido pela Andifes em 2014, ainda carece de bases elementares para estabelecer fluxos consistentes de planejamento e avaliação da comunicação.

Nesse sentido, Ludwig afirma:

Basta começar a conversar com profissionais do mercado para se constatar que no dia a dia medimos as atividades realizadas, em vez de resultados alcançados. Contamos o número de releases elaborados e divulgados, artigos publicados, entrevistas e encontros realizados, mas as agências e os departamentos internos das empresas, em geral, pouco se preocupam com o resultado do trabalho de comunicação – que é como todas essas atividades realizadas influenciaram a consciência, as opiniões e as atitudes dos *públicos estratégicos* de uma organização (LUDWIG, 2005, p. 172).

Em função desse déficit observado por Ludwig a respeito de formas de avaliação mais adequadas para a comunicação organizacional, em nossa procura por uma forma paramétrica de avaliar a comunicação na UFT para que, a partir desse diagnóstico, pudéssemos propor diretrizes, indicadores de avaliação e um plano de ação, logo nos deparamos com o fato de que não haveria uma fórmula pronta a ser implantada. Seria preciso construir uma, viável dentro das nossas possibilidades de execução e ao mesmo tempo útil ao longo do “ciclo de vida” (JANUZZI, 2011) da execução das políticas públicas propostas, capaz de atender as necessidades específicas da instituição tomada como objeto de pesquisa, por meio da associação de diferentes métodos, técnicas e instrumentos *qualitativos* e *quantitativos*. Tal ideia de complementaridade metodológica, que reúne diferentes técnicas e ferramentas para abarcar a complexidade dos resultados em comunicação organizacional, – a qual Hon (2005) chama de “mosaico” – é ratificada tanto por autores da área da comunicação (CURVELLO, 2006; DUARTE, 2006; GALERANI, 2005, 2006; KUNSCH, 1992, 2003, 2006, 2008) quanto em textos sobre metodologia científica na pesquisa social (QUEIROZ, 1999; GIL, 2008; GÜNTHER, 2006; PRODANOV e FREITAS, 2013; RIBEIRO, 2000; ROCHA e CERETTA, 1998; YIN, 2001) e avaliação de políticas públicas (CANO, 2009; JANNUZZI, 2011; PATTON, 2014).

Autores como Likely (2003, *apud* GALERANI, 2006) e Hon (1998, *apud* GALERANI, 2006), têm apontado a falta de um modelo conceitual capaz de padronizar a

avaliação da comunicação como um dos problemas na área, mas para a maioria dos autores consultados a dinâmica e a diversidade das atividades de comunicação nas organizações não comporta um único sistema de avaliação, tampouco um modelo absoluto que se adapte às diferentes situações. Freitag (1998, *apud* GALERANI, 2006, p. 55) propõe “que sejam usadas diversas ferramentas de avaliação para isolar ao máximo as causas e os efeitos de um programa de comunicação”, sugerindo a utilização da técnica de *triangulação*, a qual combina avaliações qualitativas e quantitativas “para obter a visão completa e o contexto da efetividade do programa” (*ibid.*). O mesmo assinala Curvello (2006), observando que somente a combinação de vários métodos de coleta de dados e a exploração de caminhos interpretativos, para além das intenções meramente descritivas, permite ao pesquisador captar a amplitude complexa de objetos que envolvem cultura organizacional.

Além de uma necessidade ou por conveniência de pesquisa, essa relação metodológica quali-quantitativa se estabelece em função da impossibilidade de definirmos uma fronteira precisa entre objetividade e subjetividade, ou, como diria Portelli (1996), entre fatos e filosofia⁷. Consideramos, ainda, as evidentes limitações existentes em ambas as abordagens, compensadas pela associação de métodos em uma inevitável subordinação da visão quantitativa à visão qualitativa, sendo a primeira uma tentativa de reduzir ou sintetizar a complexidade que se procura comparar ou compreender em suas particularidades por meio da segunda (QUEIROZ, 1999). É a abordagem qualitativa que confere significado à pesquisa quantitativa, e são os dados quantitativos que embasam a análise qualitativa, de modo que uma não faz sentido sem a outra (PATTON, 2014). Deste modo, ainda que sejam questionadas tentativas de avaliação quantitativas para a comunicação como as que tentamos desenvolver neste trabalho com a utilização de alguns dados já existentes e a produção de outros por meio de questionários, concordamos que, se por um lado é indispensável o decifrar dos números, traduzi-los verbalmente, por outro, “[...] independentemente do caráter qualitativo da pesquisa, a quantificação é sempre útil quando se estudam fenômenos cujas dimensões e variações são significativas e quando existem instrumentos de medições aplicáveis sem demasiado artificialismo” (MACKE, 2006, p. 219).

Haja vista nossos objetivos – uma política, o plano de comunicação organizacional e uma matriz de indicadores em nosso horizonte –, esta dissertação enquadra-se no âmbito das pesquisas sociais de natureza *aplicada*, cujo repertório metodológico procuramos explorar com foco em estratégias de diagnóstico e planejamento da comunicação.

⁷ Para o autor, com o qual concordamos, os fatos estão impregnados de filosofia e vice-versa, não havendo possibilidade de dissociá-los.

Tal trajetória nos conduziu, em sentido amplo, ao desenvolvimento de uma pesquisa categorizada como *estudo de caso*, um delineamento metodológico empírico de investigação bastante versátil e amplamente utilizado em diversas áreas (DUARTE, 2006; GODOY, 2006; YIN, 1983 *apud* YIN, 2001), dentre as quais destacamos a comunicação, a administração e a gestão pública. O estudo de caso é considerado especialmente adequado para perguntas-problema do tipo “como” e “por que”, ou seja, para pesquisas do tipo *descritiva* ou *explicativa* (CONDURÚ e PEREIRA, 2010), assim como para situações em que se busca analisar fenômenos sociais e organizacionais no contexto em que estão imersos, sem limites claramente definidos, e quando se tem pouco controle sobre variáveis e eventos (YIN, 2001). Além disso, permite uma imprescindível incorporação de múltiplas técnicas e recursos de coleta de dados, processamento, análise e apresentação de resultados no processo de pesquisa e planejamento (*ibid.*). Para Goode e Hatt (1968, *apud* GODOY, 2006, p. 118, e *apud* DUARTE, 2006, p. 216), trata-se não exatamente de uma técnica específica, mas de um “método de olhar para a realidade social” ou um “meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado”.

Sem desprezar ou buscar eliminar a subjetividade inerente ao exercício crítico de interpretação, trabalha-se numa *perspectiva construtivista*, definida de forma simplificada como “uma postura que defende o papel ativo do sujeito em relação com o objeto de conhecimento e a construção da realidade” (GIL, 2006, p. 24), onde a visão de mundo do pesquisador contribui com a observação. Nossa tarefa, portanto, consiste em reunir peças no contexto para formar um mosaico ou panorama o mais representativo possível da realidade pesquisada na qual também estamos inseridos. Desta forma, compreende-se que a teoria surge e cresce a partir dos dados coletados – e não previamente para ser colocada à prova por eles como pretende o paradigma positivista –, e que a realidade é constituída no decorrer do percurso, durante a experiência de investigação, emergindo da interação entre o pesquisador e as demais pessoas que participam do fenômeno pesquisado (RODWELL, 1994).

Como consequência, apesar das possíveis críticas à adoção de uma metodologia mais flexível e de base lógica indutiva, por meio da qual se chega a conclusões prováveis, mas não necessariamente verdadeiras (GIL, 2008), não há preocupações específicas neste trabalho de se desenvolver teorias ou de se estabelecer padrões a serem replicados em outras organizações, nem mesmo em outras universidades ou instituições que guardem semelhanças com a UFT, uma vez que a sua base de generalização é estreita e a aplicação de resultados

obtidos por meio de estudo de caso a outras realidades não é automática, mas apenas hipotética. Como afirma Rodwell,

em vez de interpretar os dados em termos de generalização, a fim de estabelecer leis universais, as interpretações no construtivismo são feitas em termos singulares, de acordo com cada caso concreto. No lugar da perspectiva positivista de “fora” do objeto estudado (“*emic*”), fruto da distância entre o pesquisador e pesquisados e da preocupação com a objetividade, a metodologia construtivista interpreta os dados a partir de “dentro” (“*etic*”) do contexto de cada caso particular. Diante de realidades múltiplas e diferentes, as interpretações do seu significado específico também deverão ser diferentes. Cabe ao leitor a responsabilidade de aplicar os resultados da pesquisa em outras realidades. O pesquisador construtivista não conhece nem deve conhecer o contexto destas outras realidades, de modo que não pode saber se nelas também vale o resultado de sua pesquisa (RODWELL. 1994, p. 130).

Por esse motivo, mesmo priorizando a possível aplicação da proposta teórica desenvolvida nesta dissertação, na qualidade de objeto de um mestrado na modalidade profissional, entende-se que o objetivo acadêmico de construção de conhecimento associada à prática também envolvido no programa de pós-graduação não foi negligenciado na medida em que, ao elaborar um modelo de planejamento e avaliação da comunicação para a UFT, acredita-se que também contribuimos em alguma medida com a análise de possíveis métodos e técnicas, e a construção de uma trajetória metodológica que talvez possa servir de referência no processo de diagnóstico e planejamento da comunicação em outras organizações. Isso, claro, sem perder de vista a importância fundamental de um estudo específico na busca de possíveis respostas para o problema apresentado, levando-se em consideração que o planejamento estratégico da comunicação deve ser desenvolvido conhecendo-se as especificidades da organização a qual se pretende aplica-lo (KUNSCH, 2003 e 2008).

Quanto à técnica empregada, esta dissertação enquadra-se na definição de Bruyne, Reman e Schoutheete (1991, *apud* DUARTE, 2006, p. 217) daqueles estudos de caso que “[...] perseguem um objetivo prático e frequentemente utilitário, seja porque visam a estabelecer o diagnóstico de uma organização ou a fazer sua avaliação, seja porque procuram prescrever uma terapêutica ou mudar uma organização”.

É, ainda, um trabalho descritivo, interpretativo, avaliativo, que, conforme descreve Patton (1990, *apud* GODOY, 2006, p. 125) “pode ser entendido como uma pesquisa aplicada que fornece indicadores para o processo de tomada de decisão e aplica o conhecimento obtido para resolver problemas humanos e sociais”.

Neste ponto, quanto à atuação da pesquisadora e às finalidades da pesquisa, este trabalho é naturalmente relacionado com o método denominado *pesquisa participante*, o qual deriva do que usualmente chamamos de *pesquisa-ação*, e que por sua vez pressupõe um

processo de construção do conhecimento orientado para a identificação e a solução de problemas práticos, durante o qual o pesquisador está inserido como sujeito ativo no ambiente e no grupo social pesquisado, interagindo com os fenômenos que são objetos de seu estudo (MACKE, 2006 e PERUZZO, 2006). Diferencia-se, porém, da definição mais genérica de pesquisa-ação, segundo a classificação de Peruzzo (*idem*, utilizando THIOLENT, 2003), pelo fato de não haver aqui a expectativa de um alto grau de envolvimento do grupo no processo de pesquisa.

Tal escolha reserva autonomia à pesquisadora no que diz respeito à coleta e interpretação de dados, e limita a interferência externa na elaboração do modelo de política e plano de comunicação que se pretende sugerir até a devolutiva dos resultados, quando então, uma vez apropriadas pela instituição, as propostas podem ser discutidas e até mesmo modificadas para fins de implantação. A pesquisadora assume, portanto, um papel propositivo diante da instituição, crítico e cientificamente analítico, mas inevitavelmente parcial.

Nesse aspecto, busca-se transformar a aproximação entre pesquisador e objeto pesquisado, que a *priori* poderia ser considerada desfavorável, em fator positivo diante da possibilidade de abordar a organização mais de perto e de forma engajada, admitindo-se a neutralidade científica como patamar utópico até mesmo para um avaliador ou consultor externo. Ressalta-se que inexistem entre o objeto de estudo e a pesquisadora, qualquer vinculação de interesses pessoais, isentando-se a pesquisa de tensões ocasionadas por interesse da autora.

A partir desse ponto, as searas teóricas mais próprias da comunicação organizacional aproximam-se do enfoque de *auditoria de comunicação*, um meio “de estudo e análise para a construção de diagnósticos do sistema de comunicação das organizações dentro de um conjunto de pesquisas aplicáveis no campo das relações públicas no processo de planejamento” (KUNSCH, 2003, p. 277-314, e 2006, p. 236). Situadas, por suas características comuns, em uma área de intersecção entre o estudo de caso e a pesquisa participante, no território das teorias de pesquisa em relações públicas, as auditorias de comunicação abrangem diferentes dimensões organizacionais e são definidas como “um processo de diagnóstico que tem como propósito examinar e melhorar os sistemas e práticas de comunicação interna e externa de uma organização em todos os seus níveis”⁸ (VARONA, 1994, p. 3 utilizando Downs, 1988; Hamilton, 1987).

⁸ Do original: “un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles (Downs, 1988; Hamilton, 1987)” – (VARONA, 1994, p. 3).

Segundo Kunsch (2003, p. 288), ao fazermos uma auditoria de comunicação organizacional “queremos avaliar os processos comunicativos, as práticas, detectar problemas, corrigi-los e intervir para mudar o que não está sendo eficiente e está dificultando a busca da eficácia”. Assim, concomitante à pesquisa participante, a auditoria de comunicação é uma forma de avaliação que possui orientação prática para o planejamento situacional e a geração de planos e programas de ação, mas especificamente voltada para aperfeiçoar o sistema de comunicação de uma organização e melhorar o seu desempenho (KUNSCH, 2006).

Em comum com o estudo de caso, caracteriza-se pela associação de múltiplas técnicas e instrumentos de coleta de dados para análise das *proposições*, as quais consistem, nesta dissertação, nos pontos considerados mais problemáticos na comunicação organizacional da Universidade – especialmente a falta de diretrizes e de um plano mais bem definido – e nas possibilidades de potencialização de seus resultados.

Apesar das pesquisas participantes, como os estudos de caso e as auditorias de comunicação, não possuem uma estrutura rígida, neste trabalho procurou-se realizar as duas primeiras fases de pesquisa-ação identificadas por Susman e Evered (1978), e Thiollent (1997), e retomadas por Macke (2006): a *fase exploratória*, que abrange o “diagnóstico para identificar os problemas, as capacidades de ação e de intervenção na organização” (MACKE, 2006, p. 211); e a *fase de pesquisa aprofundada*, que consiste na coleta de dados (*ibid.*). Estas fases coincidem, de modo geral, com as etapas de planejamento da comunicação organizacional descritas por Kunsch (2003 e 2008), sendo a primeira a de pesquisa ou diagnóstico, e a segunda de planejamento propriamente dito.

Ainda que pesquisar já seja, por si, um modo de intervir, não estão incluídas em nosso cronograma o que seriam as duas fases finais da pesquisa, que no roteiro de planejamento proposto por Kunsch (*op. cit.*) equivalem à implantação e avaliação: a *fase de ação*, ou seja, a institucionalização da política e a implantação do plano e da matriz de indicadores para avaliação – uma vez que tais propostas estão sujeitas à aprovação institucional – e a *fase de avaliação*, que consiste no “resgate do conhecimento obtido (*feedback*) e possível redirecionamento das ações” (MACKE, *op. cit.*, p. 211), somente possível em médio e longo prazo com a repetição do diagnóstico.

Deste modo, o processo de intervenção em si não será relatado⁹, mas apenas encaminhado neste trabalho, o qual não pretende encerrar o ciclo auto-reflexivo que envolve continuamente “planejar a mudança; agir e observar o processo e as consequências da mudança; e refletir sobre este processo e suas consequências” (KEMMIS e McTAGGART, 2000, *apud* MACKE, 2006, p. 211).

Dentro dessa perspectiva genérica de realizar um estudo de caso e uma pesquisa participante, procurou-se incorporar métodos e argumentos teóricos próprios da área da comunicação organizacional e da avaliação de políticas públicas ao fazer a seleção de fontes de captação das diversas evidências empíricas (YIN, 2001) em que se baseiam as propostas construídas ao longo deste trabalho.

2.2 Percurso metodológico

Este trabalho divide-se em seis capítulos. Após a apresentação do problema de pesquisa e introdução do trabalho, discutiu-se ao longo deste segundo capítulo os métodos de pesquisa, avaliação e mensuração de resultados em comunicação que deram origem ao diagnóstico de comunicação organizacional na UFT apresentado e discutido no capítulo 5. O terceiro capítulo é dedicado à exploração teórica dos conceitos de comunicação organizacional, comunicação pública e universidade enquanto organização pública, que pautam esta dissertação. No sexto capítulo são tecidas algumas considerações finais acerca das reflexões suscitadas no processo de desenvolvimento desta dissertação. Além disso, são apresentados quatro apêndices: o primeiro e o segundo (A e B) trazem nossa proposta de política e de tópicos prioritários a serem incluídos em um eventual plano de comunicação para a UFT. O terceiro (C) consiste em nossa proposta de matriz de indicadores para avaliação da comunicação organizacional na Universidade, mas já traz, além disto, alguns dados coletados em caráter de teste referentes a janeiro de 2015. O quarto e último apêndice (D), finalmente, trata de demonstrar os dados que estão por trás dessas propostas, na forma de tabelas e de um infográfico que ilustra os principais tópicos verificados, compilados aqui com o intuito de

⁹ Espera-se, porém, que uma vez aprovadas pela banca de mestrado, as propostas apresentadas como produtos dessa dissertação venham a ser implantadas, ao menos parcialmente, pela Diretoria de Comunicação. Neste caso, a fase de ação consistiria na institucionalização da política de comunicação por meio da aprovação dos Conselhos Superiores e a aplicação do plano, e a fase de avaliação consistiria na reaplicação dos questionários e elaboração de um diagnóstico comparativo.

que, em uma eventual reaplicação desta pesquisa, tenham-se parâmetros de comparação para traçar possíveis evoluções ou involuções em cada critério analisado¹⁰.

Na construção do referencial teórico, o fato de o objeto de estudo fazer parte da administração pública, no âmbito federal, direcionaram o trabalho também a uma análise documental e da legislação pertinente ao tema, especialmente a Constituição Federal e as normativas Sistema de Comunicação Social do Poder Executivo Federal (Sicom). Os pontos de convergência entre os conceitos de comunicação, organização, universidades e gestão pública nos conduziram à ideia central desta dissertação, a *comunicação organizacional estratégica e integrada em universidades públicas federais*. Esse aporte possibilitou situar a organização pesquisada em seu contexto social, o que, conforme observa Kunsch, “constitui condição *sine qua non* para [...] planejar estrategicamente a comunicação” (2008, p. 116).

Na etapa seguinte, são abordadas diversas fontes documentais que permitiram uma radiografia geral do panorama da comunicação da UFT, seus diferentes momentos de gestão e planejamento, e suas referências dentro dos documentos institucionais como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Planejamento Estratégico (o elaborado para os primeiros dez anos da Universidade e o novo, 2014-2022), o mais recente relatório de autoavaliação institucional elaborado pela Comissão Permanente de Avaliação (CPA), os relatórios da Ouvidoria, produtos e canais de comunicação administrados pela Dicom, dados de *clipping* que ilustram a presença da UFT na mídia e outros que estavam ao nosso alcance e que ajudaram a caracterizar o contexto estudado. Para evitar a perda de foco na exploração de um território não mapeado, nos orientamos pelo roteiro de *pesquisa institucional*¹¹ sobre comunicação proposto por Kunsch (2003, p. 293-302), selecionando os tópicos considerados mais importantes para o recorte pretendido neste trabalho.

Avançou-se na pesquisa bibliográfica buscando descobrir possibilidades de planejar a comunicação organizacional e mensurar seus resultados, e nos aprofundamos no estudo da proposta de *comunicação integrada* desenvolvida por Kunsch (1992, 2003, 2006, 2008). Os passos posteriores nos conduziram na busca de instrumentos de mensuração da comunicação propriamente dita, e resultaram na elaboração do questionário que propomos como ferramenta de diagnóstico e posterior avaliação no curso da implantação das ações de comunicação.

No que se refere à avaliação de ações e mensuração de resultados no *mix* de

¹⁰ Além dos dados coletados pela própria pesquisadora, foram compilados, inclusive, os dados analisados nesta dissertação coletados pela CPA e que não constam no Relatório de Avaliação Institucional 2013, tendo sido extraídos diretamente do banco de dados cedido pela comissão.

¹¹ Todos os dados aqui mencionados sobre a instituição e a comunicação organizacional na UFT foram apurados e divulgados com a ciência e a autorização da Diretoria de Comunicação.

comunicação integrada das organizações¹², é importante explicarmos que ao contrário do *marketing*, que há tempos desenvolveu e consolidou técnicas para aferir resultados mercadológicos, os esforços da comunicação organizacional sob a perspectiva da comunicação interna/administrativa e institucional, mais enfatizados neste trabalho, ainda enfrentam dificuldades para serem reconhecidos como elementos verdadeiramente importantes – na prática e não apenas no discurso – por parte dos gestores e dos demais setores das organizações. Isso se deve, principalmente, à falta de instrumentos mais objetivos que permitam demonstrar o valor dos investimentos em comunicação, capazes de dialogar com outras áreas como a financeira e de gestão de pessoas.

Admitindo a coexistência, na natureza das organizações, do que Niklas Luhmann chamou de *universo sistêmico*, e do que Jürgen Habermas classificou como *mundo da vida*, Azambuja (2009) denuncia a “contaminação” e a “influência colonizadora” (2012, p. 179) que a administração, própria do universo sistêmico, tem praticado sobre a comunicação organizacional, alinhada ao mundo da vida, e defende uma separação mais clara entre esses dois campos profissionais no ambiente organizacional. Nessa linha de raciocínio, o autor enfatiza que, pelo caráter subjetivo da comunicação, não se deve ter a pretensão de expressar sua eficácia e seus impactos em balanços organizacionais, tampouco de utilizá-la como forma de conduzir ou mesmo impor comportamentos e regular atitudes no âmbito da organização, a serviço do sistêmico.

A visão idealista de Azambuja (2009), que tenta “desacoplar” a comunicação da administração, é importante por destacar que não se pode negar a existência de um universo subjetivo para além de mundo sistêmico, o que é imprescindível para a compreensão das organizações. No entanto, também não se pode negar que, na prática, os departamentos e profissionais de comunicação não podem dar-se ao luxo, como sugere Azambuja, de abster-se de demonstrar sua utilidade concreta; de abrir mão de instrumentos racionais-lógicos – e sistêmicos – para conduzir a sua atuação; de ignorar princípios de eficiência, eficácia e efetividade, e de valer-se apenas de iniciativas aleatórias sem pensar na otimização da aplicação dos recursos. Tudo isso, tendo em vista que o universo corporativo exige respostas objetivas e cobra, sim, resultados práticos, que justifiquem até os mínimos investimentos.

Assim como não pode o plano sistêmico se afastar completamente do mundo da vida e ignorar suas subjetividades, não pode o comunicacional se afastar completamente do

¹² Segundo Kunsch (1992, 2003 e 2008), o *mix* de comunicação organizacional integrada é composto pela Comunicação Institucional (Relações Públicas), pela Comunicação Administrativa (Interna) e pela Comunicação Mercadológica (Marketing).

sistêmico e ignorar suas objetividades. Diferentemente de Azambuja (2009), entende-se neste trabalho que a comunicação organizacional também está inevitavelmente interligada ao sistêmico, não podendo, portanto, ser tratada como algo à parte, como se não fosse, apesar de suas subjetividades, também condicionada ao sistema em que está imersa e à sua dinâmica de funcionamento. Além disso, ela precisa das bases sistêmicas para se organizar enquanto atividade profissional e acadêmica, e se estabelecer enquanto ação coordenada, capaz de ser levada a efeito para além do plano das ideias.

Lorenzetti (2005, p. 2013), ao afirmar que “a mensuração é uma questão central da comunicação e quem não conseguir resolvê-la está fadado ao insucesso”, e Kunsch (*in* GALERANI, 2006, p. 15), ao sustentar que apesar das dificuldades existentes para medir resultados no gerenciamento da comunicação interna e institucional “hoje se faz necessário buscar caminhos e criar parâmetros ou formas alternativas de avaliação, para que a área comprove seu valor econômico e social”, sintetizam o pensamento de diversos autores preocupados com a questão da avaliação da comunicação dentro de uma perspectiva de planejamento estratégico e incomodados com a falta de instrumentos para demonstrar, de forma concreta, os ganhos intangíveis proporcionados às corporações pela comunicação.

Buscando consolidar as próprias bases epistemológicas da área de relações públicas, considerando as peculiaridades dessa atividade, estes e outros estudiosos têm se apoiado em fundamentos da administração na tentativa de conferir maior caráter científico às ações de comunicação organizacional e conseguido resultados positivos com essa aproximação na medida em que, apesar de exigirem adequações quando aplicadas à comunicação, certas metodologias e teorias provenientes do campo administrativo têm se mostrado bastante úteis aos profissionais que trabalham a comunicação nas organizações, permitindo uma atuação mais eficaz e próxima da realidade em que estão imersos.

Além disso, é premissa básica dos comunicadores que a mensagem deve estar adequada ao público. Então, sabendo-se de que, por mais que a gestão seja orientada para o desenvolvimento humano, em última análise qualquer política ou ação de comunicação organizacional deverá se mostrar viável administrativamente, especialmente do ponto de vista financeiro, para convencer os administradores que precisarão aprová-la antes que seja colocada em prática nada mais apropriado que uma linguagem familiar a ambos os interlocutores – os profissionais de comunicação e de administração –, que associe dados à análise qualitativa, métodos de um e de outro campo do conhecimento, e proporcione, assim, a necessária convergência organizacional entre os diferentes departamentos.

Diante do atual estágio de desenvolvimento das organizações e da comunicação como ciência, o caminho que escolheu-se foi a adaptação de diferentes instrumentos de diagnóstico, gestão estratégica e mensuração de resultados, os quais, embora incapazes de abarcar a complexidade e subjetividade da comunicação em sua plenitude, parecem necessários ao caminhar da comunicação organizacional no percurso de seu amadurecimento. Afinal, alcançar a comunicação, e a organização ideal, como o próprio Azambuja admite, é algo que depende de um “trabalho lento, constante e gradual” (2009, p. 189).

No mercado de relações públicas, observa-se que cada agência de consultoria ou mesmo as próprias empresas têm buscado desenvolver técnicas de aferição desses resultados com métricas próprias, cujos parâmetros não são padronizados e cujas metodologias são mantidas, na sua maior parte, em sigilo pelos institutos privados de pesquisa, que divulgam apenas suas linhas gerais.

Como se pôde perceber no 18º Congresso Anual de Comunicação Interna, no entanto, a maioria parece ter em comum o foco da avaliação da comunicação sobre aspectos de clima organizacional, sentimento de pertencimento, comprometimento e satisfação. Essa linha de convergência tem como um dos mais conhecidos exemplos o programa *Great Place to Work*, que começou a ser desenvolvido nos anos de 1980 e, segundo o qual, as melhores organizações para se trabalhar são aquelas em que os funcionários “*confiam* nas pessoas para as quais trabalham, se *orgulham* por fazer o que fazem e *gostam* das pessoas com as quais trabalham” (GREAT PLACE TO WORK, s.d.), sendo estes considerados fatores determinantes para o sucesso das organizações.

Essa perspectiva possui interfaces com a teoria desenvolvida por Varona (1991), que considerando a satisfação e o comprometimento organizacional como indicadores-chave da qualidade das relações entre as organizações e seus públicos construídas a partir das práticas de comunicação, e também considerando que a qualidade destas relações implica diretamente na produtividade e eficácia da própria organização, demonstrou a correlação entre a comunicação organizacional e o comprometimento dos funcionários em diferentes instituições da Guatemala. No estudo ficou constatado que fatores relacionais como a falta de comunicação, apreço e confiança entre os trabalhadores com seus pares, superiores e subordinados eram os principais inibidores do comprometimento organizacional.

Para alcançar tais conclusões sobre a qualidade das relações construídas pelas organizações com seus públicos e contemplar as diferentes dimensões de sua teoria, Varona analisou a efetividade da comunicação por meio da percepção do público interno, utilizando

quatro questionários de forma complementar: o Questionário de Auditoria de Comunicação (*Communication Audit Questionnaire - CAQ*), originalmente elaborado por Michael D. Hazen (1977) e revisado por Cal W. Downs (1990); o Questionário de Comprometimento Organizacional (*Organizational Commitment Questionnaire - OCQ*), elaborado por Mowday, Porter e Steers (1979), o Instrumento de Comprometimento Organizacional (*Organizational Commitment Instrument - OCI*), elaborado por Cook e Wall (1980); e o Questionário de Comprometimento, elaborado por Downs e traduzido e adaptado por Varona (1991).

Com foco em questões comportamentais e abordando aspectos como envolvimento, perspectiva organizacional, integração, comunicação interdepartamental, horizontal e também com os superiores e subordinados, entre outros, esses instrumentos permitem avaliar a aceitação e assimilação dos objetivos e valores organizacionais, a disposição dos trabalhadores em exercer um esforço considerável em nome da organização e o desejo de permanecer na instituição. Essa abordagem é limitada, no entanto, para fins de análise de resultados específicos da comunicação, uma vez que a satisfação dos funcionários, o comprometimento e demais tópicos relacionados no referido estudo não podem ser atribuídos – seja no sentido de culpa ou de mérito – exclusivamente às ações de comunicação, pois são reflexo de um conjunto de fatores, incluindo a postura da própria gestão; as políticas de desenvolvimento humano, remuneração e benefícios; infraestrutura e aspectos ambientais, políticos e econômicos internos e externos à organização.

Mais recentemente, Varona (2004) tem defendido a Teoria Apreciativa como a abordagem mais apropriada para o estudo das dinâmicas organizacionais, como via alternativa a outras formas de pesquisa-ação, mais “imaginativa” e participativa, para promover transformações culturais e comunicacionais em grupos e organizações. Situada dentro do marco teórico das teorias sociais pós-modernas, em uma perspectiva construtivista, a Teoria Apreciativa volta-se especialmente para o diálogo, o engajamento e construção coletiva do conhecimento, sendo baseada no ciclo “descobrir”, “sonhar”, “desenhar” e “executar” – uma versão mais “romântica” do clássico modelo PDCA¹³, amplamente difundido na área da Administração.

No entanto, apesar de descrever de forma prática os passos a serem adotados para a sua implantação, Varona admite que, por necessitar do envolvimento de todos os membros da organização em grupos, esta via de planejamento levaria meses para ser percorrida – um

¹³ *Plan, do, check and action*, ou planejar, desenvolver, controlar e avaliar/agir (SHEWART e DEMING *apud* SERTEK *et al*, 2007).

tempo superior ao de conclusão desta dissertação, e que tornaria impraticável uma reavaliação frequente de resultados posteriormente, por parte da Dicom.

Apesar disso, a Teoria Apreciativa não deixou de influenciar nosso trabalho de análise e diagnóstico: tratamos de incorporar, em nosso questionário, perguntas “apreciativas” abertas, que por seu formato instigam respostas propositivas com potencial para serem aproveitadas e compartilhadas, na forma de proposições e compromissos (pactos organizacionais) da comunidade universitária, no Plano de Comunicação.

Numa linha que como a de Varona também enfoca as subjetividades da comunicação organizacional, porém a nosso ver um pouco mais prática, Hon e Grunig (1999) sugerem procedimentos de avaliação da comunicação que priorizam a qualidade dos relacionamentos entre as organizações e seus públicos estratégicos, com base em seis indicadores (confiança, controle mútuo, compromisso, satisfação, relacionamentos de troca e relacionamentos comunitários), apurados por meio de pesquisa de opinião repetida periodicamente, para fins de comparação, com perguntas fundamentadas em conceitos de comunicação interpessoal e psicologia.

Os autores ressaltam que quando o departamento de Relações Públicas ajuda a organização a construir relacionamentos efetivos, gera diversos benefícios como economia – ao reduzir custos de litígios, boicotes ou perdas de receitas que resultam de relacionamentos ruins –, conquista de apoio para os objetivos organizacionais e maior probabilidade de que, mais satisfeitos, os funcionários estejam mais motivados a trabalhar pela organização – principal ponto em que dialogam com a teoria de Varona (1991) a respeito de satisfação e comprometimento. Hon e Grunig (*ibid.*) destacam, ainda, que as relações mais produtivas no longo prazo são aquelas relações de reciprocidade, que beneficiam ambas as partes e não apenas a organização.

Para Hon (*apud* GARLEANI, 2006) o momento já não é mais propício para técnicas de avaliação de risco ou resultados financeiros em comunicação organizacional. A autora defende um entendimento da comunicação como processo educacional, bem como indicadores mais subjetivos que resultados financeiros, tais como a reputação da empresa, a boa vontade da comunidade e outros, mas significativos, segundo ela, para a avaliação da comunicação. Apesar de gerar evidências contabilizáveis, o modelo de Hon e Grunig, como os demais exemplos de questionários que utilizamos para a elaboração da pesquisa de opinião sobre a comunicação da UFT, não se propõem a transformar valores subjetivos em valores

monetários, mas sim visam estipular critérios mais objetivos quanto possível de avaliação, contemplando as principais questões envolvidas na área da comunicação organizacional.

Por fim, cabe mencionarmos aqui ainda a Régua de Efetividade de Lindenmann (Lindenmann, 1993, *apud* GALERANI, 2005 e 2006), também chamado Modelo Yardstick de avaliação da comunicação, o qual estabelece medidas em três níveis: Básico, o qual avalia público-alvo, produção e inserções na mídia; Intermediário, que trata da retenção, compreensão, percepção e recepção das mensagens; e Avançado, o qual enfoca mudanças de comportamento, atitude e opinião geradas pelas ações de comunicação – a efetividade da comunicação propriamente dita. Este modelo possui relativa equivalência com outras escalas administrativas como a de eficiência, eficácia e efetividade ou a de avaliação do produto/processo à avaliação do efeito/impacto, utilizada na mensuração de resultados em políticas públicas (CANO, 2009).

Tais escalas são importantes para que tenhamos em mente os diferentes graus de complexidade do que se pretende avaliar. Isso porque, embora autores como Dozier (1985, *apud* GALERANI, 2006) e BUENO (2002, *apud* GALERANI, 2006) critiquem avaliações baseadas, por exemplo, no número de menções da organização nos veículos de imprensa ou os espaços conquistados em mídia espontânea convertidos em supostos valores economizados em anúncios, acreditamos que a questão da produtividade e a análise instrumental dos produtos de comunicação desenvolvidos não podem ser ignoradas totalmente, de modo que incluamos esses aspectos em nossa pesquisa de opinião. Embora não devam ser considerados isoladamente – uma vez que a centimentragem de matérias publicadas na mídia pouco diz sobre a receptividade do público à mensagem publicada – dados como números de clipagem¹⁴ ou a opinião dos leitores sobre os veículos de comunicação institucionais são bengalas das quais, em nosso entendimento, a avaliação da comunicação organizacional ainda depende.

Cabe ao avaliador, porém, analisar tais dados à luz das subjetividades inerentes ao contexto, tendo em vista pelo menos dois pontos fundamentais: em primeiro lugar, o público questionado pode não ter informações suficientes para avaliar os produtos da comunicação, pode manifestar opiniões fora de contexto ou manipuladas, ou mesmo pode mudar de opinião dependendo do contexto em que é perguntado. Ou, como coloca Yin (2001), a maneira como indivíduos percebem o declínio ou avanço de determinado fenômeno não pode ser tomada,

¹⁴ O *clipping* é um dos principais produtos desenvolvidos pelas assessorias de imprensa/comunicação nas organizações e consiste na coleta e no arquivamento de todo o conteúdo publicado sobre a organização assessorada, ou de interesse da organização. Além de manter o cliente informado, segundo explicam Kopplin e Ferraretto (2001), o *clipping* é uma forma de prestação contas, pois mostra o resultado do trabalho de divulgação.

necessariamente, como medida do avanço ou do declínio real, mas pode ser considerada um componente para uma avaliação global. Em segundo lugar, o objetivo final da comunicação não é produzir matérias, *releases*¹⁵ e outras ferramentas de divulgação, mas sim ampliar os níveis de conhecimento dos fatos, ao que Carole Pateman (1992) chama de *capital social*, e que pode fomentar determinados comportamentos dos públicos estratégicos utilizando estas e outras técnicas.

Como afirmado anteriormente, a opção de utilizar a *pesquisa de opinião* ou *survey* como instrumento de diagnóstico associado à pesquisa documental (institucional) e bibliográfica está relacionada com a possibilidade de coleta de uma vasta quantidade de dados, maior e bem menos limitada do que seria possível com outras técnicas, como a de grupos focais. Diante da necessidade de se alcançar todos os sete câmpus da Instituição em pouco tempo, outros fatores como a “a viabilidade de realização de análises estatísticas de variáveis como dados sociodemográficos, de atitude, dentre outras” e a “quase inexistência de barreiras geográficas”, elencados por Novelli (2006, p. 164), conquistaram importância.

2.2.1. Questionário de efetividade da comunicação

Reunindo influências dos modelos aqui mencionados, chegar a um questionário composto por quatro partes, sendo três de múltipla escolha e uma com questões abertas de preenchimento facultativo (não obrigatório): a primeira contém seis questões de controle, que visam identificar o perfil dos respondentes; a segunda contém quatro questões voltadas para avaliar o impacto da comunicação na satisfação dos respondentes em relação à UFT e também os meios, veículos e canais de comunicação utilizados e disponíveis na Universidade; a terceira parte consiste em 26 afirmativas a respeito de satisfação, comprometimento e qualidade dos relacionamentos na organização que demonstram características, ideias e comportamentos desejáveis no âmbito da comunicação da UFT para serem analisadas em uma escala Likert; e a quarta, finalmente, apresenta cinco questões abertas com espaço para críticas e sugestões a respeito da comunicação na UFT.

¹⁵ *Release* é “um material de divulgação produzido pela assessoria de imprensa e destinado aos veículos de comunicação” com a “função básica de levar às redações notícias que possam servir de apoio, atração de pauta, propiciando solicitações de entrevistas ou de informações complementares” (KOPPLIN e FERRARETTO, 2001, p. 59).

Aplicando a fórmula para o cálculo da amostra para populações finitas indicada por Barbetta (2005), estimou-se um quantitativo mínimo de 400 respondentes para chegarmos a um panorama com um nível de confiança de 95% e margem de erro de até 5%, considerando um universo de aproximadamente 20 mil pessoas, entre alunos, professores e técnicos-administrativos da UFT.

O link do formulário eletrônico com as perguntas foi enviado para mais de 30 mil endereços de e-mail institucional de setores administrativos e acadêmicos, servidores e estudantes da UFT, e ficou disponível por 30 dias corridos para respostas, de modo que a amostra estratificada foi definida por acessibilidade e conveniência, de forma aleatória e não proporcional em relação aos câmpus e à quantidade de alunos, professores e técnicos-administrativos da Instituição.

Ao final do período de coleta de dados, obteve-se um total de 440 respostas ao questionário, sendo 38,2% de estudantes, 31,6% de professores e 36,8% de técnicos-administrativos (alguns respondentes eram integrantes de mais de uma categoria), com uma baixa participação dos câmpus do interior do estado – 44% e 19% dos respondentes eram vinculados ao Câmpus de Palmas e à Reitoria, respectivamente (ver detalhes na tabela 11, apêndice D). O número de respondentes (440) um pouco maior do que o estimado (400) pouco alterou a margem de erro estipulada, ficando em 4,71% ou, por arredondamento, 5% conforme previsto.

Ainda sobre o perfil da amostra, nota-se um grande percentual de jovens, principalmente pertencentes à chamada Geração Y (63% dos respondentes tinham até 35 anos de idade), e também à Geração X, com até 50 anos de idade, mas também um pequeno número ainda de “*boomers*”¹⁶, evidenciando a coexistência de diferentes gerações na organização que é devidamente representada na pesquisa. Nota-se, também, que enquanto cerca de 60% dos respondentes chegaram à Instituição há menos de cinco anos, 28% acompanham a Universidade desde o seu segundo quinquênio de criação, e também uma considerável parcela (12,7%) convive com a UFT desde os seus primeiros anos,

¹⁶ Estudos comportamentais indicam que os chamados “*boomers*”, que cresceram entre as duas guerras mundiais, apresentam uma postura mais disciplinada no trabalho, valorizam mais o *status* profissional e tendem a ser mais “*workaholics*” (trabalhadores compulsivos, em tradução livre), contrastando com os nascidos em meados das décadas de 1960 e 1970 (Geração X), que são mais informais e buscam mais equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e com os nascidos a partir do final dos anos 70 (Geração Y), tidos como extremamente informais, agitados, ansiosos e imediatistas. Entende-se que essa diversidade de características, no ambiente organizacional, pode tanto gerar conflitos quanto ser positiva quando se consegue agregar as qualidades das diferentes gerações (COORDENADORIA GERAL DE ESTÁGIOS, PUC-SP, s/d).

acrescentando uma visão de quem acompanha de perto a evolução da organização desde os seu estágio embrionário.

Para análise e cruzamento dos dados quantitativos utilizamos o *software* Sphinx Léxica 2000. O programa também foi utilizado como apoio para análise qualitativa dos dados levantados nas questões abertas, às quais foram aplicadas técnicas de análise de conteúdo em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados inferência e interpretação, conforme sugere Bardin (1977 *apud* GIL, 2008), partindo-se de uma classificação dos textos em tópicos de categorias e de uma análise sistemática dos recortes selecionados.

2.2.2. Índice da comunicação

Para a construção do índice de avaliação da comunicação da UFT, desenvolveu-se uma fórmula de cálculo (a qual utilizamos para algumas considerações no item 4.2 e para análise no item 4.3, os quais tratam do diagnóstico da comunicação na Universidade) que considera três indicadores:

1. Produtividade e Qualidade (nível de eficiência), com 16 itens avaliados;
2. Relevância (nível de eficácia), com 11 itens avaliados;
3. Efetividade, com cinco itens avaliados.

O primeiro e o segundo indicador foram calculados a partir da aplicação da matriz detalhada no Apêndice C com base em dados coletados junto à Dicom sobre itens que julgou-se particularmente importantes. Esses dados foram relacionados a metas definidas por critérios individuais da pesquisadora que consideramos realistas e também pertinentes dentro do contexto organizacional pesquisado. Cabe ressaltar que essa coleta e esse cálculo deram-se em caráter de teste, tendo em vista que os formulários de relatórios propostos para coleta desses dados receberam apenas registros do mês de janeiro de 2015, e sua aplicação integral foi inviabilizada por falta de adesão do setor. Além disso, no caso de uma eventual implantação da matriz, entendemos que as metas e até mesmo os itens considerados para a composição dos indicadores devem ser discutidas coletivamente pela gestão e devem, necessariamente, se alterar ao longo do tempo, adequando-se à evolução da Instituição e de sua comunicação. Por exemplo, as metas de audiência devem se elevar com o aumento do público interno, e no caso de criação ou extinção de algum veículo ou canal de comunicação, este deve ser inserido ou excluído da matriz. Essas medidas, porém, devem ser tomadas de

modo a afetar o mínimo possível a estrutura da avaliação proposta, evitando a desconstrução da matriz, a fim de que não sejam inviabilizados comparativos históricos.

O mesmo se aplica ao terceiro indicador, para o cálculo do qual atribuímos valores a cada dimensão avaliada na pesquisa de opinião realizada com o público interno conforme as respostas dadas às perguntas de múltipla escolha. Com base nos valores apurados, podemos observar os principais pontos críticos da comunicação na Universidade, o que se reflete na proposta de política e de itens prioritários que apontamos para um necessário plano de comunicação (apêndices A e B).

Em síntese, o percurso metodológico deste *estudo de caso* inspirado nos moldes de uma *auditoria de comunicação* (KUNSCH, 2003 e 2006; VARONA, 1994) e de uma *pesquisa institucional* (KUNSCH, 2003), inicia-se com uma *revisão bibliográfica*, um *levantamento ambiental e documental*, e uma *análise de produtos comunicacionais da instituição*, sem perder-se de vista a inserção da autora como *pesquisadora participante*. Na primeira etapa, traçamos um *perfil organizacional* e um *diagnóstico em profundidade* da comunicação no contexto pesquisado. A segunda etapa consiste em uma tentativa de representar qualiquantitativamente esse cenário, com base em como o público interno percebe a organização e se sente em relação a ela por meio dos canais formais e informais comunicação, do ponto de vista da efetividade. Para essa verificação foram elaborados questionários que mesclam elementos do Questionário de Auditoria de Comunicação (CAC, na sigla em espanhol de *Cuestionario de la Auditoría de la Comunicación*), desenvolvido por Varona (1991) a partir de estudos de Cal Downs e M. Hazen (CSQ, na sigla em inglês de *Communication Satisfaction Questionnaire*, 1976); do Modelo de Avaliação de Relacionamentos em Relações Públicas proposto por Hon e Grunig (*PR Relationship Measurement Scale*); da Teoria Apreciativa (VARONA, 2004), e da Escala Yardstick, (LINDENMANN, 1993 *apud* GALERANI, 2006). Por meio desta associação, buscamos sintetizar aspectos relevantes de cada uma dessas técnicas considerando as especificidades da instituição pesquisada.

A última etapa do trabalho consiste na “tradução” dos resultados observados qualiquantitativamente em diretrizes gerais, indicadores e índices¹⁷ de avaliação, na forma da proposta de política, do plano e da matriz de mensuração de resultados da comunicação na

¹⁷ Entendemos como indicadores variáveis definidas para medir conceitos abstratos que funcionam como um termômetro e permitem balizar o andamento e o efeito de ações em relação a metas previamente estabelecidas. Já os índices são compreendidos no contexto deste trabalho como a combinação de diversos indicadores para sintetizar um conceito abstrato no caso a comunicação, possibilitando a criação de *rankings*, pontos de corte e o monitoramento da evolução dos conceitos em determinados intervalos de tempo.

UFT nos níveis de eficiência, eficácia e efetividade, utilizando um esquema de triangulação entre o referencial teórico, a coleta de dados documentais na pesquisa institucional e os novos dados produzidos a partir dos questionários.

3 FUNDAMENTOS TEÓRICOS – A universidade no contexto das organizações e a comunicação no contexto da universidade pública

Debemos entender que una teoría científica es un medio no sólo para entender la realidad sino también para mejorarla¹⁸.

Neste capítulo, são abordados os principais conceitos acerca deste trabalho. No primeiro tópico, partimos do conceito de organizações para discutir o papel social das organizações, mais especificamente das universidades, e o papel da comunicação neste contexto. No segundo tópico, focamos a comunicação pública e buscamos elaborar uma síntese de ideias.

3.1 Organizações, universidade e comunicação organizacional

À primeira vista, poderia se dizer que este trabalho é sobre políticas públicas de comunicação. Nota-se, porém, que há, para além do objetivo de aprimorar a comunicação e por trás das propostas na área comunicacional, uma finalidade maior de promover transformações e aprimorar as organizações por meio da comunicação, e, acima disto, de fazer com que as organizações sirvam de forma mais satisfatória aos anseios da sociedade. Tal encadeamento faz desta dissertação um trabalho sobre as organizações públicas, mais propriamente as universidades, sob a perspectiva da efetividade da condução das políticas públicas – as ações de governo ou o estágio em que plataformas eleitorais se traduzem em programas e ações para efeito de resultados ou mudanças no mundo real (SOUZA, 2006, p. 26), no campo comunicação organizacional pública. Como se vê, contudo, tais conceitos se confundem, interseccionam-se por qualquer via que se tome, de modo que o objetivo deste capítulo é buscar compreender essas interfaces. Começemos, pois, a falar das organizações. Ou de comunicação?

Fundamentadas na ideia de cooperação e na capacidade do ser humano de unir esforços, conhecimentos e bens individuais para realizar tarefas complexas e ordenadas coletivamente, as organizações se constituem e viabilizam o funcionamento da sociedade (KUNSCH, 2003). Atreladas ao processo de desenvolvimento, as organizações se multiplicam e formam um conjunto mais complexo – o sistema – na medida em que crescem

¹⁸ Devemos entender que uma teoria científica é um meio não apenas para entender a realidade, mas também para melhorá-la (VARONA, 2004, p. 18, tradução livre).

e se diversificam demandas sociais e pessoais dos indivíduos, que vão desde necessidades básicas, como saúde, educação, alimentação, transporte, habitação e segurança até outras mais subjetivas como interação social, cultura e qualidade de vida.

Em sua definição clássica, organizações consistem em estruturas formais derivadas da associação de “duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos” (STONER; FREEMAN, 1995 *apud* CASALI, 2009, p. 116), ou qualquer “coletividade instituída com vistas a objetivos definidos tais como a produção, a distribuição de bens, a formação de homens” (LAPASSADE, 1983).

Na prática, no entanto, as organizações são um fenômeno bem mais complexo que uma mera associação de pessoas racionalmente estruturada com fins cooperativos, podendo ser mais bem compreendidas como uma construção contratual abstrata de ações organizadas que como estruturas concretas, unificadas e coerentes a serviço passivo de uma racionalidade única (FRIEDBERG, 1993; BRANCALEONE, 2008).

Como bem observa Bernoux (2005?¹⁹), ao analisar os fenômenos organizacionais sob uma perspectiva interacionista, “em qualquer organização [...] os comportamentos só se compreendem dentro dum ajustamento permanente entre o indivíduo, e o seu temperamento, as suas necessidades, os seus desejos, e o grupo” (p. 19). Daí ser fundamental, neste ambiente de negociação onde os indivíduos possuem liberdade, autonomia e racionalidade relativas, o alinhamento estratégico entre a missão organizacional e as demandas sociais, e o equilíbrio destes com os objetivos individuais dos integrantes da organização.

Ao captar no ambiente externo a matéria-prima (energia) de que necessitam, transformá-la e devolvê-la à sociedade na forma de produtos e serviços correspondentes à sua função social, as organizações estão constantemente sujeitas a mudanças e variáveis do sistema no qual estão inseridas e promovem tais transações. Daí a necessidade de serem analisadas enquanto partes de um todo, com faces e implicações econômicas, políticas, culturais, sociais, ecológicas etc., sob uma perspectiva contextual, sistêmica e organicista, como organismos vivos que evoluem e se transformam no decorrer do tempo (KUNSCH, 2003).

Ainda que usualmente muitos autores não façam distinção entre organização e instituição, é notável que o segundo termo contenha, em alguns casos, uma diferenciação sutil, sendo um *status* conferido a organizações que superam seu caráter instrumental de cumprir determinadas tarefas e conseguem sintetizar interesses particulares ou de grupos

¹⁹ Data estimada da publicação.

proprietários, transformando-os em uma filosofia organizacional socialmente significativa, menos individual e mais coletiva, com compromissos relevantes e incorporando valores legitimados pela sociedade – não apenas no discurso mas, sobretudo, na prática (KUNSCH, 2003, p. 32-40). O termo instituição também contém o “peso” de algo institucionalizado, que foi padronizado e normatizado, sendo, portanto, relativamente perene do ponto de vista do planejamento, apesar das instabilidades do ambiente e ainda que as organizações estejam em constante processo de transformação (*ibid.*).

Já a comunicação está na gênese da sociedade organizada, sendo o processo básico que possibilita a organização da vida social e o compartilhamento de experiências, ideias e sentimentos (BORDENAVE, 2001). É o fator “organizante” da sociedade, e também o fator “humanizante” das organizações. Wolton afirma que “a comunicação, como a política, deve tentar organizar a coabitação entre os homens” (2004, p. 17), e que não há comunicação sem democracia.

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.

A estrutura organizacional e a cultura comunicativa absolutamente dinâmica, influenciadas pelos avanços tecnológicos, são duas características essenciais do nosso tempo, determinantes para o modo como vivemos. Somos uma sociedade organizacional, multiconectada em redes, se reinventando a cada dia na era da informação. Fenômenos como a globalização e as sucessivas revoluções tecnológicas e comunicacionais que ainda nos surpreendem, mas ao mesmo tempo se tornaram mudanças rotineiras às quais nos adaptamos e com as quais nos acostumamos a conviver, têm influenciado todas as áreas de nossa vida, a forma como fazemos política, nossa relação com o meio ambiente, a economia, a cultura e a esfera social. Naturalmente, a comunicação nas organizações, e entre elas e a sociedade, não está imune a este processo.

Federico Varona compara a comunicação ao “sistema nervoso” sem o qual não é possível o funcionamento das organizações. Afirma o autor que

a comunicação torna possível que as pessoas se organizem, definam seus objetivos, executem suas tarefas, compartilhem ideias, tomem decisões, resolvam problemas e façam trocas. Ao mesmo tempo a comunicação torna possível que se crie um ambiente onde os indivíduos se sintam valorizados como pessoas (VARONA, 1994, p. 2).

É a comunicação que possibilita que as organizações reflitam sobre si mesmas e sobre seus processos, para uma atuação crítica, na forma de política pública, que permite a mudança organizacional e a transformação do sistema, se necessário, para o cumprimento da missão social e o equilíbrio entre os interesses individuais e coletivos daqueles que fazem parte da organização e o interesse público. É a comunicação, mais especificamente o diálogo, que torna as organizações permeáveis, e permite as trocas entre a organização e o ambiente social, possibilitando que as demandas internas e externas sejam ouvidas, assimiladas e respondidas.

Mais que uma correlação de produção entre comunicação e organização, a Teoria da Co-Orientação, formulada pela chamada a Escola de Montreal, explora a ideia de equivalência entre os dois conceitos, tendo em vista que “não existe comunicação que não organize ou organização que não comunique” (CASALI, 2009, p. 113). Para esta corrente, é o tecido de comunicações no meio corporativo – tecido em diferentes linguagens por reuniões, telefonemas, e-mails, fluxos de documentos e até bate-papos na hora do cafezinho – que edifica as organizações, de modo que estas são constituídas de práticas comunicativas e emergem das interações entre os indivíduos na produção de sentidos, com implicações sobre o plano material (*ibid.*).

Com base na perspectiva da Escola de Montreal, Casali sustenta que comunicação e organização são dois lados da mesma moeda, afirmando que o processo de comunicação organizacional é o fenômeno resultado da intersecção entre comunicação e organização, que se refere à intrínseca “capacidade ‘organizante’ da comunicação” (*id.*, p. 123). Ela observa que “cada vez que os indivíduos comunicam, organizam, e, ao mesmo tempo, cada vez que organizam, comunicam” (*ibid.*), mas salienta que a aparente redundância do termo “comunicação organizacional” apenas enfatiza a indissociabilidade de seus dois elementos.

Uma definição abrangente da comunicação organizacional considera que, assim como não há barreiras na relação organização/ambiente, não existem dois fenômenos distintos como comunicação e organização, mas, sim, o fenômeno único da comunicação organizacional, no qual é impossível diferenciar componentes e estabelecer relações entre as partes. [...] A noção de comunicação organizacional dissolve-se conceitualmente quando se tenta decompor o objeto de estudo em dois fenômenos inter-relacionados. [...] Como no reino de Salomão, enquanto se insiste na controvérsia sobre a maternidade, a solução é a divisão da criança pelo machado de aço (CASALI, 2009, p. 122).

Com uma perspectiva dialética, James Taylor (2005 *apud* KUNSCH, 2009, p. 75) observa que o sucesso de uma organização depende da capacidade de pessoas com diferentes visões de mundo agregarem suas experiências e perspectivas pessoais (*accounts*) ao *account* maior da organização, que seria a sua razão de existir. Admitindo a possibilidade de cada

membro da organização ser influenciado por todos os outros, esta visão “[...] deixa de conceber a comunicação como instrumental ou como um contêiner ou depósito para viabilizar os fluxos informativos e a vê em uma dimensão muito mais humana e de interação entre os indivíduos e as organizações” (KUNSCH, 2009, p. 75).

Nesse sentido, um dos desafios da comunicação organizacional seria colaborar para a convergência desses *accounts* pessoais na direção da realização das metas, da missão e da visão estratégica da organização.

A pesquisadora mexicana Maria Antonieta Rebeil Corella reforça essa ideia ao afirmar que

comunicação organizacional é aquela que dentro de um sistema econômico, político, social ou cultural se dá à tarefa de resgatar a contribuição ativa de todas as pessoas que, operativa ou tangencialmente, buscam abrir espaços para a discussão de problemas da empresa ou instituição, esforçando-se por lograr soluções coletivas que beneficiam o sistema e que o tornam mais produtivo²⁰ (CORELLA, 2000, p. 177, tradução nossa).

Para a autora colombiana Mariluz Restrepo,

a comunicação em e das organizações deve ser entendida de uma maneira integral, reconhecida como presente em todas as ações de uma empresa ou entidade, configurando de maneira permanente a construção de sua cultura e identidade, marcando um estilo próprio e, por fim, suas formas de projetar-se ao exterior²¹ (RESTREPO, 1995, p. 92, tradução nossa).

Diversas tendências, como o hábito de compartilhamento de conteúdo, a mudança para dispositivos móveis e aplicativos, o foco no “produto” jornalístico – com personalização e voltado para melhorar a experiência dos usuários –, a atenção aos resultados como fonte de aprendizado, o jornalismo de dados, a automação e a melhoria contínua dos sistemas de gerenciamento de conteúdo, as notícias enquanto serviço (mais explicativas e contextualizadas) e a abundância no lugar da escassez de informação, entre outras, estão mudando profundamente o jornalismo que conhecemos (ROSEN, 2014).

Inserimos novos hábitos em nossas rotinas no lugar de outras que abandonamos para depois resgatá-las com ares “retrô”, acrescentamos novos verbos em nosso vocabulário – como “clicar” e “tuitar”, tão conjugados atualmente – e novos significados a verbos antigos –

²⁰ Do original: “Comunicación organizacional es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y lo hacen más productivo” (CORELLA, 2000, p. 177).

²¹ Do original: “La comunicación en y de las organizaciones ha de entenderse de una manera integral, reconociendo cómo atraviesa todas las acciones de una empresa o entidad, configurando de manera permanente la construcción de su cultura e identidad, marcando un estilo propio y, por ende, sus formas de proyectarse al exterior” (RESTREPO, 1995, p. 92).

como curtir e compartilhar. Mas assim como satisfaz necessidades e desejos, o grande arsenal de tecnologia e de informação que temos hoje à disposição também cria novas necessidades em uma velocidade nunca antes vista. Nesse cenário complexo e mutante, como diria Baldissera (2009, p. 136), “a sensação de constante mudança é lugar comum”.

Enquanto isso, nas organizações, as assessorias de comunicação também estão sendo influenciadas pelas novas tendências geradas e impulsionadas pela revolução tecnológica e da informação e correm permanentemente contra o tempo na tentativa de compreender os desafios e se adaptar às constantes transformações na forma como se relacionam com seus públicos internos e externos, com os cidadãos e com a tão falada “sociedade civil organizada”.

Para os mais resistentes, esse cenário pode parecer uma imposição de mudanças operada pelo sistema político-econômico. No entanto, os mais otimistas certamente encontrarão aí mais que uma necessidade de adaptação a qualquer custo, mas também oportunidades para tornar as organizações mais eficientes, ágeis, transparentes e, sobretudo, mais eficazes e efetivas nos serviços que se propõem a prestar à sociedade.

Há que se considerar com muita ênfase o fator humano que confere personalidade e identidade às organizações – o conjunto de comportamentos, símbolos, percepções etc. que compõem a *cultura organizacional*, por meio da qual os membros das instituições se reconhecem e estabelecem seus vínculos. Nas palavras de Schein, a cultura organizacional pode ser definida como o

conjunto de pressupostos básicos que um grupo aprendeu para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e, portanto, ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 1986, p. 17, tradução nossa)²².

Ou, conforme afirma Fleury, com base nos estudos de Schein e Pagès, consiste em

[...] um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY, 1989, p. 6).

O conceito de universidade, por sua vez, em sua essência está associado à ideia de “unidade orgânica superior” e “universalidade do saber e da cultura” (KUNSCH, 1992, p. 18,

²² Do original: “The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems” (SCHEIN, 1986, p. 17).

utilizando LOUREIRO, s.d.). Na prática, o termo designa, de acordo com a definição do dicionário Aurélio,

instituição de ensino superior que compreende um conjunto de faculdades ou escolas para a especialização profissional e científica, e tem por função precípua garantir a conservação e o progresso nos diversos ramos do conhecimento, pelo ensino e pela pesquisa (FERREIRA, 2010, p. 2116).

Ou ainda, conforme define o dicionário Houaiss,

instituição de ensino e pesquisa constituída por um conjunto de faculdades e escolas destinadas a promover a formação profissional e científica de pessoal de nível superior, e a realizar pesquisa teórica e prática nas principais áreas do saber humanístico, tecnológico e artístico e a divulgação de seus resultados à comunidade científica mais ampla (HOUAISS, 2007, p. 2807).

Condicionadas a obedecer ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, conforme o artigo 207 da Constituição Federal, as universidades, segundo o mesmo tópico legal, são dotadas de “autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial” (BRASIL, 1988). Embora não tenhamos a pretensão de discutir em profundidade a questão da autonomia, cabe ressaltarmos, em primeiro lugar, que esta tem implicações sobre a gestão da comunicação nas instituições universitárias, como veremos adiante, e, em segundo lugar, que ela é relativa quando observada no contexto ideológico das articulações políticas, econômicas e sociais, as quais se refletem nas atividades científicas, acadêmicas e culturais dependentes de financiamento governamental e que não raramente são submetidas a tais arranjos. Neste sentido, é notório que a universidade é uma unidade de atuação política que “serve normalmente à manutenção do sistema dominante, mas pode também servir à transformação social” (WANDERLEY, 1985, *apud* KUNSCH, 1992, p. 18).

Do ponto de vista organizacional, universidades são organizações sociais formais – isto é, planejadas, estruturadas segundo regras e convenções explicitamente estipuladas e resultantes de decisões conscientes – ou “centros de produção sistematizada de conhecimentos”, como define Kunsch (1992, p. 9), integrantes do complexo sistema social voltadas para a prestação de serviços de natureza científica e cultural. Para Kunsch,

a universidade, pelas suas próprias finalidades, exerce importância fundamental na construção da sociedade moderna. Ela tem um compromisso com o passado, preservando a memória, com o presente, gerando novos conhecimentos e formando novos profissionais; e com o futuro, funcionando como vanguarda (KUNSCH, 1992, p. 23).

Suas finalidades e funções sociais, seu tipo de atividade são as principais características que distinguem as universidades de outras organizações, e também de outras universidades, conforme a vocação e a forma de propriedade.

O sentido de universidade muito se alterou em todo o mundo, e especificamente no Brasil, desde as primeiras escolas de formação superior fundadas no país no início do século XIX, com a chegada da corte portuguesa, até o cenário atual. Sob a influência das intensas e sucessivas mudanças nas esferas política, econômica, social e cultural, as universidades transformaram-se e diversificaram sua atuação ao longo do tempo. De centros de ensino filosófico e profissionalizante sistematizado, evoluíram até a contemporaneidade ao *status* de organizações dinâmicas que, mais que “fábricas” produtoras de conhecimento, passaram a acumular funções de prestação de diversos serviços (não apenas na área da educação propriamente dita, mas também em outras como a saúde, a tecnologia, a assistência social etc. por meio da extensão, de convênios e parcerias), fomento cultural, captação e catalisação de talentos, indução da inovação, do desenvolvimento e da sustentabilidade. O crescente leque de demandas tem impacto direto na estrutura acadêmica e administrativa, a qual ganha cada vez mais ramificações para atender as novas especificidades, e se torna mais complexa.

O conceito de universidade se expandiu, como se expandiu o Ensino Superior, a medida também em que o sistema de ensino vivenciou profundas transformações: com a diversificação das modalidades de cursos, a exigência do mercado de trabalho por mão-de-obra mais qualificada em áreas mais diversificadas e específicas, e, finalmente, com o aumento do poder aquisitivo associado à facilitação de acesso ao terceiro grau da educação formal em função da ampliação do número de vagas em todos os níveis e de outras políticas de financiamento estudantil que tornaram o diploma de graduação um objeto de desejo mais próximo da realidade de um maior número de pessoas.

A despeito da evolução prática e conceitual, e da tradição vanguardista das universidades, que historicamente se constituem como cenários de efervescência científica, política, econômica, filosófica, social, cultural, esportiva etc., de modo geral estas instituições não se modernizaram igualmente em todos os seus aspectos, mantendo muitas vezes estruturas excessivamente burocráticas e até mesmo arcaicas que impedem avanços mais significativos em diversos setores, e a comunicação organizacional é um dos que, não raramente, padece desse mal. Enquanto as mudanças no ambiente externo ocorrem a uma velocidade frenética, as mudanças internas no ambiente organizacional ficam normalmente atreladas a processos burocráticos formalmente instituídos e também condicionadas a mudanças de comportamento muitas vezes penosas para grupos acostumados a agir de determinada forma e que, por resistência consciente ou inconsciente, também impõem limites

à adaptabilidade das organizações. Manter uma caminhada de constante aprimoramento e buscar a excelência neste cenário é o grande desafio dos profissionais de comunicação.

Ao falar sobre comunicação, estamos nos referindo, *a priori*, como dito antes, ao processo dialógico de interação humana de transmissão – codificação e decodificação – de mensagens, estabelecido entre dois ou mais interagentes, por um determinado canal, com os objetivos básicos de compartilhar experiências, ideias e sentimentos, de influenciar-se mutuamente e modificar a realidade em que estão inseridos (BORDENAVE, 2001). Tem-se, portanto, subentendidos os elementos essenciais do processo comunicacional: os interlocutores (fontes emissoras e pontos receptores de informação), os signos, o meio, a mensagem e o contexto – realidade que influi no comunicar e é influenciada pela comunicação (*ibid.*).

A comunicação, neste sentido, sugere um ato de partilha e de tornar comum (*to share*), conforme a etimologia da palavra, que tem origem no verbo em latim *communicare* (OXFORD UNIVERSITY PRESS), e ainda a ideia de que uma *ação comunicativa* é um ato racional de negociação orientado para o consenso, o entendimento, e para a coordenação de ações (HABERMAS, 1987 *apud* AZAMBUJA, 2009).

Além das funções essenciais que são atribuídas à comunicação e de seus elementos fundamentais, também é importante pensar-se a comunicação como um processo sujeito à interferência de barreiras e ruídos de diversas naturezas (técnica, psicológica, de linguagem etc.) – fato já previsto no modelo matemático proposto por Shannon (1948) e Weaver (1949) e discutido por outras tantas teorias subsequentes. Mais ainda, um ciclo que consiste em várias etapas, as quais muitas vezes ocorrem de forma simultânea, e que, superando o esquema clássico de transmissão de mensagens “emissor – codificação – decodificação – receptor” (*ibid.*), não se completa na recepção da mensagem, mas no *feedback* (na reação) gerado pela compreensão (interpretação), incorporação do conteúdo transmitido (BORDENAVE, *op. cit.*), sendo capaz de provocar diversos efeitos.

Outra questão importante é o entendimento da comunicação como um processo de construção participativa entre interlocutores, sendo o receptor também um sujeito ativo – e não apenas reativo –, com suas subjetividades, intencionalidades, sua personalidade, consciência e visão particular de mundo, como nos chama a atenção Souza (2002), e não uma massa homogênea, alienada e dominada pela indústria cultural, como diriam os autores da Teoria Crítica da escola frankfurtiana (*apud* WOLF, 1999 e SOUZA, 2002).

O modelo de rede, que a nosso ver é o que melhor descreve os processos de comunicação e a forma como se estrutura a sociedade contemporânea, com sua geometria variável e interdependente (CASTELLS, 1999), evidencia a pluralidade e o lugar de fala dos sujeitos, exigindo um novo comportamento das organizações diante dessa maior participação e fazendo do modelo clássico linear de comunicação (SHANNON e WEAVER, 1949) – vertical ou horizontal, unidirecional ou bidirecional –, e do modelo de comunicação de massa – de um para muitos, onde poucos detinham o monopólio da informação como instrumento de dominação –, ilustrações ultrapassadas, ainda que úteis para uma compreensão em perspectiva, do que é a comunicação.

Desta consciência deriva o entendimento de que mesmo em um ambiente corporativo em que prevaleça o fluxo de comunicação hierárquico e verticalizado, este não poderá abarcar a totalidade da comunicação, tampouco silenciar completamente vozes destoantes que se propagam por fluxos transversais, sobretudo pela comunicação informal.

Conforme Baldissera, a comunicação organizacional independe da vontade da organização de comunicar, e ultrapassa as dimensões do que é planejado, oficial ou formalizado, abrangendo também os fluxos de sentido estabelecidos em relações informais que ocorrem dentro da organização ou extrapolando seus limites, nos corredores, das comunidades virtuais, nos bastidores das decisões etc. Assim, para além da linearidade dos processos de informação administrativa

a comunicação organizacional não se qualifica como simples estratégia de controle e/ou sistema de transferência de informações. Por mais que a ordem posta invista em complexos processos/sistemas de controle, tentando sufocar e/ou expurgar os processos de comunicação informais, não conseguirá eliminá-los. Fluxo de sentidos, a comunicação organizacional, em sua informalidade, encontra/(re)recria seus próprios lugares, infiltrando-se, resistindo, desafiando, subvertendo os possíveis mecanismos de controle. A cada acontecer renovam-se as estratégias, de modo que o pensar a comunicação organizacional exige compreender a presença da incerteza (BALDISSERA, 2009, p. 161).

Para Kunsch, a comunicação organizacional, cujas diretrizes são traçadas no plano e nas políticas de comunicação de uma organização, deve abranger e orientar todas as formas de comunicação de uma organização, com o propósito de fortalecer a identidade organizacional e agregar valor à imagem da organização. Nesse sentido, a autora afirma que

a área da comunicação deixa de ter uma função meramente tática e passa a ser considerada estratégica. Em outras palavras, ela precisa agregar valor às organizações, devendo ajudar as organizações no cumprimento de sua missão, na consecução dos objetivos globais, na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário no contexto de uma visão de mundo sob a égide dos princípios éticos. Ressalte-se, ainda, que as ações comunicativas precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada que considerem as demandas, os interesses e as exigências dos públicos estratégicos e da sociedade.

Isso significa que deve haver total integração entre a comunicação interna, a institucional e a de negócios na busca da eficácia, como um todo, e não só da empresa isoladamente (KUNSCH, 2009, p. 80).

Com infinitas possibilidades de comunicação proporcionadas pelas novas tecnologias, a cada dia reinventamos o bom e velho fluxo de codificação e decodificação de mensagens entre emissores e receptores, cujos papéis há muito deixaram de ser tão bem definidos. Assim, desconstruir o conceito de comunicação e considerar todos esses elementos e fases implícitos no ato de comunicar significa ampliar o entendimento da ideia de comunicação, extrapolar o processo em si e buscar uma compreensão ampla, capaz de abarcar suas implicações e consequências, admitindo que o ato de comunicar implica na produção de sentido, ou melhor, de muitos sentidos atrelados às infinitas possibilidades de interpretação existentes para os interlocutores envolvidos no processo.

Há que se considerar que, com o advento das tecnologias digitais, da quebra do monopólio da mídia de massa sobre a divulgação de fatos e opiniões, do desenvolvimento da democracia e de conquistas com a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), os públicos estão mais informados, esperam resultados e se organizam mais fácil e rapidamente – e com maior visibilidade e impacto – para reagir aos fatos, exigir seus direitos e cobrar responsabilidades publicamente, exigindo das organizações mudanças nas suas práticas de relacionamento visando a uma maior permeabilidade e transparência.

Sobre isto, já em 1988, em pleno período da redemocratização do país, o precursor das políticas corporativas “de portas abertas” no Brasil, ex-presidente da empresa Rhodia, Edson Vaz Musa, afirmava que

as empresas, assim como os governos, precisam manter informados os seus públicos. Fechar-se, não dar explicações, principalmente quando há solicitações específicas, é querer fugir à responsabilidade. É envergonhar-se, como criança tímida, por recear o questionamento, a crítica. Na atualidade já não há mais espaço para o árido *low-profile* (MUSA, 1988 *apud* NASSAR, 2009, p. 38).

A partir do pressuposto de que as relações humanas são matéria-chave para o desenvolvimento das organizações e a essência dos processos “organizantes”, os estudos contemporâneos sobre comunicação organizacional têm enfatizado a perspectiva das teorias da comunicação para a compreensão das organizações, com um enfoque cada vez mais estratégico. Essa abordagem difere dos primeiros estudos específicos sistematizados neste campo de conhecimento, que datam dos anos de 1950 (KUNSCH, 2009a), até obras precursoras da área no Brasil, dos anos 1970 e 1980, quando ainda prevaleciam termos como “comunicação empresarial” e o foco era mais tarefairo – restrito à produção de peças de

divulgação –, instrumental e administrativo. Sob essa perspectiva, de certo modo a organização era reduzida a um “local” onde ocorrem interações sociais, e a comunicação organizacional limitada a atuar no processo de transferência de informação nesse contexto.

Ainda assim, o legado desses estudos precursores ainda encontra espaço, tendo em vista que apesar da evolução e da profissionalização da comunicação nas organizações, é visível que muitas ainda não conseguiram superar plenamente o estágio de amadorismo e improvisação para almejar atingir, então, níveis mais complexos de gestão da comunicação. Em outras palavras, é preciso fazer a lição de casa, pensar em questões fundamentais como fluxos e processos, canais, mensagens, clima e cultura organizacional, e executar com excelência e de forma bem planejada tarefas básicas, mesmo que isso signifique repensar a implantação de um jornal mural – talvez o mais elementar produto de comunicação nas organizações e que, longe de acabar, ainda tem grande importância em muitas organizações mesmo em tempos de redes sociais digitais, e continua tão na moda e ativo quanto a tradicional “rádio peão” ou “rádio corredor”. Todavia, não há dúvidas de que, considerando a complexidade do fenômeno comunicacional e das organizações, é preciso ir além do nível tático em comunicação para acompanhar o desenvolvimento das organizações que decorre no nível estratégico.

Sobre esses olhares que tendem a enfatizar aspectos persuasivos, informativos, de relação/integração, educativos e de permanência/transformação da cultura organizacional, afirma Baldissera que

muitas vezes, mesmo sendo simplistas/simplificadoras, essas percepções apresentam-se aparentemente boas o suficiente para atender demandas específicas, necessidades localizadas. Procuram atender a uma sociedade que exige respostas rápidas, mesmo que superficiais e frágeis em médio e longo prazos (BALDISSERA, 2009, p. 157).

Categorizar a comunicação significa dar-se ênfase às singularidades de seus elementos, seja porque ela se estabelece entre interagentes específicos, em um contexto específico, porque trata de um determinado tipo de mensagem, é processada por determinado tipo de linguagem ou meio e, sobretudo, por ter finalidades ou funções próprias que a caracterizam e que justificam o estabelecimento de diretrizes políticas e de planos de ação.

Para Duarte e Monteiro, que ressaltam os desafios e possibilidades da comunicação e sua presença em todos os processos da organização, bem como seu potencial para qualificar práticas e processos organizacionais, promover mudanças significativas nas relações entre os diversos públicos e agregar valor à instituição,

a comunicação é a energia que circula nos sistemas e a argamassa que dá consistência à identidade organizacional. Ela é o oxigênio que confere vida às organizações. Está presente em todos os setores, em todas as relações, em todos os fluxos de informação, espaços de interação e diálogo (DUARTE e MONTEIRO, 2009, p. 334).

Federico Varona adverte, porém, que, assim como serve à propulsão das organizações, quando em crise, a comunicação pode ancorar o fluxo de desenvolvimento institucional: “os sistemas e práticas de comunicação de uma organização, como acontece com todas as atividades humanas, são suscetíveis ao deterioramento quando não se tem estabelecido um sistema permanente de avaliação e aprimoramento” (*ibid.*).

Margarida Kunsch é enfática ao defender a necessidade de uma política clara de atuação, um planejamento e de investimentos no setor que permitam a consolidação de um sistema integrado e efetivo de comunicação organizacional, em consonância estratégica com os objetivos da organização.

Os projetos e as ações de comunicação integrada levados a efeito necessitam estar alinhados com a missão, os valores e os objetivos das organizações. Sob esse imperativo as ações comunicativas assumem uma importância estratégica e deixam de ser consideradas como algo periférico (KUNSCH, 2008, p. 116).

Ao abordar a complexidade das universidades e seu papel edificante na sociedade, a autora destaca a necessidade dessa estruturação para o cumprimento de uma das atribuições essenciais dessas organizações: a difusão do conhecimento. Em seu trabalho voltado especialmente para a comunicação em instituições de ensino superior, publicado em 1992, a pesquisadora notou o fato de que

as universidades brasileiras sabem ser necessário divulgar os frutos do trabalho científico, tecnológico, cultural e artístico de seus pesquisadores. Mas a maioria ainda não se conscientizou da importância de possuir, em sua estrutura organizacional, um sistema planejado de comunicação, apto a difundir de forma eficaz a sua produção científica (KUNSCH, 1992, p. 9).

Alguns anos depois, Wilson Bueno (1998), em uma explanação sobre a imperatividade de uma cultura de comunicação para as universidades voltada para o estabelecimento de pontes com a sociedade e o mundo além das fronteiras dos câmpus, foi categórico ao afirmar que “a universidade, global ou setorialmente, não se comunica” (BUENO, 1998), e ao não praticar uma autêntica cultura de comunicação “não está capacitada para acessar ou ser acessada por muitos de seus públicos de interesse” (*ibid.*). O autor observa que

os diversos segmentos que compõem a estrutura da universidade – docentes, funcionários e alunos – quase sempre restringem o seu contato às instâncias burocráticas ou operacionais que legitimam seus papéis e funções, sem buscar, por falta de mecanismos facilitadores, uma maior interação. Mesmo nos casos em que o contato se realiza, não se pode caracterizá-lo como um momento efetivo de

comunicação. O processo ensino-aprendizagem repete ainda o modelo tradicional de mera transmissão de informações e circunscreve-se às paredes das salas de aula. O contato entre alunos e funcionários está limitado à busca de solução para questões administrativas (notas, frequências, matrículas, pagamento de mensalidades), que, na maioria das vezes, em virtude da infraestrutura precária de atendimento, resvala mais para o confronto e a incompreensão do que para um autêntico relacionamento. A não existência de uma cultura de comunicação acaba imprimindo às relações uma componente estritamente impessoal e burocrática, impedindo que cada um destes segmentos se comprometa com os demais (BUENO, 1998, s/p).

Segundo Bueno, para as universidades, adotar uma postura que rompa com o isolamento acadêmico e abra as instituições para a participação no mundo globalizado e o diálogo com a sociedade, muito além dos esforços empenhados nas publicações científicas (ainda que fundamentais), é mais um desafio compulsório, imposto pela sociedade contemporânea, que uma sugestão facultativa. Assim,

[...] se a universidade se dispõe (ou é obrigada) a estabelecer novos vínculos com a sociedade, então ela precisa redimensionar o seu perfil comunicacional. Isso implica atribuir nova escala de valores ao trabalho de interação com os seus distintos públicos de interesse e priorizar os relacionamentos. Sem perder os seus objetivos básicos – pesquisa, ensino e extensão – precisa capacitar-se para exercê-los plenamente a partir de uma nova proposta de comunicação, que privilegie a transparência, o diálogo, o compartilhar do saber e a responsabilidade social (*ibid.*).

Não obstante serem datadas mais de 20 e 15 anos atrás, respectivamente, as generalizações de Kunsch e Bueno não estão completamente distantes do cenário verificado nos dias atuais, onde muitas instituições ainda enfrentam os desafios de planejar concretamente a comunicação.

Para Bueno (1998), a prática da comunicação nas universidades deve extrapolar a mera sobreposição de ações isoladas para gerar mais que resultados parciais; deve pautar-se pela necessidade de se manter relacionamentos saudáveis e produtivos com públicos estratégicos e ser legitimada pela consciência comum, em todos os níveis organizacionais, de que promover a comunicação não é tarefa exclusiva de um único setor ou grupo de profissionais, mas sim uma empreitada que exige o envolvimento de todos em prol do desenvolvimento pessoal e institucional. A realidade, no entanto, é bastante diferente.

Bueno (*op. cit*) atribui este fato, principalmente, à visão instrumental e fragmentada da comunicação; à falta de autonomia do setor comunicação, que normalmente tem sua atuação tutelada, atrelada às estruturas de poder das instituições; ao fato da comunicação ser subdimensionada e pouco priorizada na divisão de recursos materiais e humanos; ao perfil dos profissionais que atuam nas universidades, que muitas vezes não pactuam com uma perspectiva moderna de comunicação e acabam tendo uma atuação restrita à execução de

tarefas; e, finalmente, à preponderância de um fluxo unilateral de transmissão de informações em detrimento de uma comunicação mais dialógica.

Apropriando-se do “paradigma da complexidade” proposto por Edgar Morin, Rudimar Baldissiera entende a comunicação organizacional como um “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2009, p. 135), e as organizações como resultados provisórios da ação de indivíduos não passivos, que por sua vez também são influenciados pelas estruturas organizacionais. Nessa perspectiva, “a ideia de conflito, antes considerada sempre negativa, é pensada como produtiva, como fundante da possibilidade de criação e inovação” (BALDISSERA, 2009, p. 160), o que ressalta o valor da capacidade de negociação em relação ao poder de dominação e persuasão na gestão das organizações contemporâneas. Com isso,

a comunicação possibilita a qualificação dos processos organizacionais toda vez que se realiza como espaço democrático para a manifestação livre dos pensares, das ideias, dos desejos e dos temores. Com a manifestação também se ampliam as possibilidades de se desfazerem os mal-entendidos, as confusões e as resistências, bem como de tomar decisões sustentáveis, em suas diferentes dimensões (ambiental, social, cultural, econômica, política); (BALDISSERA, 2009, p. 160).

Em outras palavras, para Baldissiera (2009), a comunicação organizacional voltada para o diálogo seria uma forma de legitimar a tomada de decisão e também de fortalecer a identidade da organização ao reforçar o sentimento de pertencimento e o comprometimento dos indivíduos, uma vez que estes são envolvidos no processo decisório.

Diferentemente dos autores que seguem a linha da Escola de Montreal, para os quais comunicação e organização são conceitos equivalentes, Baldissiera sustenta a ideia de relação entre os dois sentidos ao afirmar que

à medida que a sociedade se estrutura, gera organizações que, por sua vez, (retro)agem sobre a/na teia sociocultural, transformando-a. Na base parece estar a noção de relação, isto é, ao entrar em relação os sujeitos transformam o entorno que o transforma - constroem a sociedade que os contrói -, em permanentes processos de (des/re) organização (BALDISSERA, 2009, p. 136).

Assim, em um ambiente tensionado por influências diversas do entorno social, cultural, econômico, ecológico etc, os grupos sociais tentem a provocar a estruturação de organizações a partir de sua cultura e de seu imaginário. Enquanto se desenvolvem, porém, as organizações passam a influenciar, reciprocamente, a cultura e o imaginário do grupo que a gerou.

Entende-se que compreender e aceitar os aspectos dinâmicos e plurais da comunicação organizacional enfatizado de forma unânime pelos principais autores contemporâneos, a

impossibilidade de controle e a importância da ocorrência de diálogos abertos nas organizações, não implica, contudo, em omissão de gestão da comunicação organizacional, tampouco em anular a importância estratégica desse setor nas organizações, até mesmo para fomentar tais diálogos e contribuir para que todos os sujeitos envolvidos tenham oportunidade e possibilidade de expressar suas opiniões, necessidades e ideias. Como ressalta Baldissera,

o fato de a comunicação ser definida como disputa dialógico-recursiva de sentidos, diferentemente do que possa parecer, não significa que seja/deva ser entendida como desordem pura, libertinagem em que tudo é permitido. Trata-se, sim, de pontuar a fertilidade e a ebulição do/no processo que aproxima e tensiona forças para o diálogo. Assim, pela comunicação, o desorganizado/desordenado, de algum modo, é apreendido e organizado/ordenado. Até porque, conforme se disse, o fato de a comunicação exigir o encontro e, em algum grau, o entendimento, implica a existência de regras restritivas, prescritivas, socioculturalmente convencionadas, que possibilitam materializar estratégias que intentam direcionar a significação que se quer ver internalizada pela outra força em relação (BALDISSERA, 2009, p. 156).

Para o autor, é preciso assumir o papel dos indivíduos como agentes desorganizadores e reorganizadores da comunicação organizacional, superando-se a velha máxima de que os colaboradores ou funcionários devem “vestir a camisa da empresa” e ser induzidos a um pensamento uniforme, não necessariamente melhor para a organização. Afinal, “é na tensão entre diferentes percepções que se realiza a crítica consistente” (BALDISSERA, 2009, p. 159).

Criar/fomentar espaços para que a crítica seja manifestada abertamente revela não apenas a qualidade de uma gestão democrática mas também níveis elevados de maturidade e responsabilidade em gestão. Nesse sentido, afirma-se a necessidade de políticas de comunicação organizacional que se proponham dar fluxo aos processos comunicacionais, *inclusive qualificando a comunicação informal mediante comunicação formal ampla e verdadeira*. [...] Isso significa dizer, também, que a organização precisa dar espaço para gestões mais flexíveis, abertas e participativas (BALDISSERA, 2009, p. 159, grifo nosso).

Neste ponto abrimos um breve parêntese para o que acrescenta Bernoux (2005?²³) a respeito de satisfação no trabalho e à ideia que, em geral, se tem de participação. Segundo o autor, que refuta a ideia de relação entre satisfação e produtividade, “a questão não é a de tornar as pessoas felizes dando-lhes acesso às decisões, mas organizar o seu trabalho de maneira a valorizar suas capacidades” (BERNOUX, 2005?, p. 87). Logo, uma pessoa pode estar satisfeita por realizar suas atividades de acordo com suas habilidades e interesses – e realizá-las de forma satisfatória – mas ainda assim não estar motivada ou disposta a participar dos processos decisórios da organização, se estes não forem pertinentes à sua função. Talvez, uma vez insatisfeita com o curso das decisões, tenha mais motivos e disposição para engajar-

²³ Data estimada da publicação.

se do que estando pessoalmente satisfeita. E não necessariamente, como se poderia pensar, a integração do indivíduo à organização será positiva para um e para outro. Tudo vai depender da “ponderação que o ator faz entre seus objetivos e as possibilidades, as ‘oportunidades’ que a organização lhe permite” (*ibid.*, p. 111).

Fazendo coro à Federico Varona, que defende a ideia de que uma comunicação organizacional estratégica só é possível pela via da educação de todos os sujeitos envolvidos, Duarte e Monteiro ressaltam a importância da superação do que chamam de *incapacidade comunicativa treinada*, reforçada por estratégias de comunicação meramente disseminadoras de informação, até a formação de competências comunicativas por meio de orientações institucionalizadas para a comunicação, da criação de espaços de comunicação efetivos de fala e escuta, e da educação para a comunicação. Segundo os autores, a consciência comunicativa se expande com a prática e a interação com o ambiente. “Nesse processo, que é contínuo, sistemático e permanente, a organização, gradativamente, aprende a se comunicar e a adquirir *competência comunicativa*” (DUARTE e MONTEIRO, 2009, p. 346).

Para os autores, os profissionais e gestores de comunicação, por conhecerem o uso potencial das ferramentas e deterem a *expertise* neste campo de atuação têm a responsabilidade de “estimular e desenvolver a capacidade de cada integrante de estar preocupado em entender e lidar com problemas de comunicação” (*id.*, p. 357), e devem também “comunicar sobre comunicação” (*id.*, p. 354), discutindo sobre como esta se realiza e pode ser aprimorada e transformando-a em tema de aprendizagem organizacional, mas é responsabilidade de todos os integrantes participarem deste processo no sentido de adquirir uma autonomia comunicativa, fundamental para o êxito da comunicação organizacional.

Pelo prisma da ação comunicativa, definida por Habermas (1987, *apud* AZAMBUJA, 2009, p. 177) como a “interação de ao menos dois sujeitos capazes de linguagem e de ação que (seja com meios verbais ou com meios extraverbais) entabulem uma relação pessoal”, por meio da qual “os atores buscam entender-se sobre uma situação de ação para poder assim coordenar de comum acordo seus planos de ação e com isso suas ações”, a comunicação organizacional não deve ser um fim em si mesma, nem tampouco deve ter como prioridade suprir as demandas sistêmicas de funcionamento das organizações, mas sim ser um instrumento de transformação por meio do qual os indivíduos possam exercer seu potencial questionador diante do poder estabelecido. “Sua função, nas empresas e instituições, é intermediar desejos, compatibilizar comportamentos, atenuar conflitos e apaziguar ou estimular sentimentos” (AZAMBUJA, 2009, p. 179), tendo a perspectiva administrativa como

coadjuvante e o elemento humano como protagonista, fundamental para que se estabeleçam processos comunicacionais ditos genuínos, que vão além da mera transmissão de informação e pressupõem interpretação e negociação, com implicações tanto no aumento da produtividade quanto na desalienação do produtor.

Para Azambuja, “o sistêmico atua apenas nas (e pelas) regras básicas necessárias ao bom desenvolvimento das organizações, zelando pela acumulação de capital ou pela obtenção e manutenção do poder” (2009, p. 177) e, suscetível a influências diversas de seus agentes, com suas experiências pessoais e visões de mundo (elementos típicos do mundo da vida que compõem a cultura organizacional) inibe, mas não elimina, a ação comunicativa, considerada salutar tanto à produtividade quanto à criatividade e à inovação.

Não sendo uma atividade-fim das organizações, acreditamos que a comunicação deve servir ao sistêmico, não pela simples manutenção do sistema – porque o próprio sistema também não deve ser um fim em si mesmo –, mas para que, por meio desta intersecção, se possa estabelecer pontes sólidas entre as instituições e a sociedade, que conduzam a uma verdadeira responsabilidade social. A comunicação deve, por esse prisma, não servir aos gestores, mas ser aliada da gestão em prol do desenvolvimento humano e social dentro e fora das estruturas organizacionais.

Assim, acredita-se que a comunicação pode contribuir, fortalecendo a consciência sobre a missão institucional, potencializando as ações organizacionais e conferindo a elas maior transparência ou, ao contrário, pode atrapalhar, quando distorce os fatos, manipula informações e está, aí sim, a serviço do sistema pelo sistema, pelo dinheiro e pelo poder.

A alternativa para evitar tal “armadilha sistêmica”, então, seria a comunicação valer-se da solidez organizacional e se apropriar das regras que regem este ambiente para transformar as próprias regras e o próprio sistema visando ao desenvolvimento humano e ao atendimento das demandas sociais.

Entende-se, assim, que embora condicionada ao sistema, a comunicação não precisa, nem deve, ser rígida e inflexível, podendo abrir espaços para mudanças organizacionais construídas coletivamente, por meio de processos participativos e inovadores. Basta, para isso, que as regras da comunicação sejam voltadas para o diálogo, que os lugares de fala sejam institucionalizados tanto quanto os espaços de escuta, em todos os ambientes organizacionais e não apenas de forma restrita às ouvidorias.

Como não é nada simples apreender, sintetizar e, sobretudo, traduzir todos os aspectos do mundo corporativo para todos os públicos envolvidos, a comunicação organizacional é

uma forma de estabelecer, por meio da negociação, e também tornar claras e conhecidas as regras do jogo, tanto a respeito da própria comunicação nesse ambiente – definindo desde os princípios que devem ser observados nas relações organizacionais até regras gerais da comunicação formal como a identidade visual, a padronização de documentos e outros elementos da comunicação administrativa – quanto a respeito dos demais assuntos que envolvem a vida organizacional, seus negócios, seus valores, sua missão, sua relação com os funcionários etc. Nesse ponto, concordamos com Azambuja quando este afirma que “o comunicador é, nesses processos, antes de mais nada, um mediador, um facilitador, um negociador...” (2012, p. 185).

Dessa forma, vislumbra-se uma possibilidade de avanços no sentido de uma comunicação dialógica e democrática nas organizações e entre as organizações e a sociedade, ainda que se considere inviável romper absolutamente com o sistêmico, visto que, por mais revolucionárias que possam ser teorias como de Azambuja e a Teoria Apreciativa de Varona, tais horizontes “ideais” de comunicação ainda estão longe de ser plenamente alcançados por requererem não apenas uma aceitação dos profissionais de comunicação, mas, sobretudo um amadurecimento social e organizacional para o diálogo, ou, em outras palavras, a referida competência comunicativa sublinhada por Duarte e Monteiro (2009).

Para fins de conceituação neste trabalho, embora se saiba que algumas linhas teóricas puguem a separação dos dois termos, compreendemos organizações e instituições como sinônimos, em sentido mais equivalente ao caráter de instituição, enquanto coletividades sociais formalmente instituídas, públicas ou privadas, destinadas a cumprir determinados objetivos legitimados, e com deveres de prestar contas à sociedade. Porém, nos referimos à *comunicação institucional* em sentido mais restrito, como a parte do composto de comunicação organizacional integrada proposto por Kunsch (1992, 2003, 2006, 2008) relacionada à construção da imagem e da identidade corporativa, e à *comunicação organizacional* em sentido mais abrangente, o qual inclui a comunicação institucional e também a comunicação interna e mercadológica²⁴, e assim contempla os relacionamentos que se estabelecem, por diferentes canais, com diferentes objetivos, nas organizações entre os diferentes grupos e setores, e entre a organização e seus públicos estratégicos (*stakeholders*) internos e externos, com a participação ativa e cidadã de todos os sujeitos envolvidos no processo, sempre visando o interesse público e com efeito sobre a coletividade.

²⁴ Conforme a definição de comunicação integrada proposta por Kunsch (1992, 2003, 2006, 2008).

3.2 Comunicação Pública e a síntese de conceitos

Dentre todas as tipificações que podem ser atribuídas à comunicação – institucional, mercadológica, interna, administrativa etc. – no intuito de delimitá-la e nominá-la perante conceitos interligados, as adjetivações “comunicação pública” e “comunicação organizacional” são, provavelmente, as mais abrangentes e as que têm, possivelmente, as ideias complementares entre os dois termos que as compõem mais intrínsecas. Esta porque, como já foi dito, correntes como a Escola de Montreal nos conduzem a uma percepção de sobreposição implícita entre os conceitos de comunicação e organização. Já aquela porque tem ideias tão explicitamente inerentes que chega a ser considerada, em alguns casos, uma tautologia, tendo em vista que “todo processo de comunicação de massa é, por natureza, público” (SILVA *apud* MONTEIRO, 2012, p. 37).

Ainda assim, a expressão “comunicação pública” carrega em si de forma mais evidente conceitos que, embora presentes, não são tão enfatizados no termo genérico “comunicação”, justamente por este se referir a uma gama tão ampla de possibilidades. Certos idealismos como participação popular, democracia, responsabilidade social, *accountability*²⁵, plena difusão e compreensão de informações, por exemplo, com frequência se destacam quando se fala em comunicação pública, a qual, não por acaso tem íntima relação com os princípios da Administração Pública explícitos no artigo 37 da Constituição Federal – legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência – e também implícitos, como finalidade, motivação e, sobretudo, **interesse público**. Nesse sentido, ao promover a transparência, a difusão equânime de informações sobre serviços e direitos, e o exercício da cidadania, a comunicação se estabelece como um componente fundamental para garantir a sustentação de tais princípios, ao mesmo tempo em que é regida por eles.

Nas palavras de Elizabeth Brandão,

comunicação pública é o processo de comunicação que se instaura na esfera pública entre o Estado, o Governo e a Sociedade e que se propõe a ser um espaço privilegiado de negociação entre os interesses das diversas instâncias de poder constitutivas da vida pública no país (BRANDÃO, 2012, p. 13).

Para a autora, que integra o rol de pesquisadores que têm procurado definir o espaço e as especificidades da comunicação pública com vistas a nortear e a capacitar a atuação dos profissionais que atuam nesse segmento, ao invés de ser compreendida como uma

²⁵ Expressão sem tradução exata para o português que remete, no contexto da Administração Pública, à obrigatoriedade dos órgãos e gestores prestarem contas aos cidadãos de forma transparente e serem submetidos à responsabilização perante a sociedade.

modalidade, instrumento ou qualquer outra nomenclatura que designe mera parte da área de conhecimento que entendemos por Comunicação Social, a comunicação pública deve ser analisada como uma das mais importantes manifestações da organização política da sociedade, o que deveria ser tomado como referência central (BRANDÃO, 2012).

Um dos pioneiros a desenvolver o conceito de comunicação pública como informação para a cidadania, o autor francês Pierre Zémor considera os objetivos da comunicação pública indissociáveis das finalidades das instituições, ou seja, de sua função social. Para ele, a comunicação deve informar (levar ao conhecimento, prestar conta e valorizar); ouvir as demandas, as expectativas, as interrogações e o debate público; contribuir para assegurar a relação social (sentimento de pertencer ao coletivo, tomada de consciência do cidadão enquanto ator); e acompanhar mudanças, tanto as comportamentais quanto as da organização social (Zémor, *apud* Brandão, 2012). Além disso, segundo Zémor (*ibid.*), esta comunicação deve ser, necessariamente, bilateral – para informar, mas também ouvir o cidadão –, e legitimada pelo “interesse geral”.

Para Novelli, a comunicação pública, compreendida como a “comunicação praticada pelos órgãos responsáveis pela administração pública” (2006a, p. 77) ou “a comunicação que ocorre entre as instituições públicas e a sociedade e tem por objetivo promover a troca ou o compartilhamento das informações de interesse público” (*id.*, p. 85), possui importância significativa para o exercício da participação política e da cidadania. Cabe a ela, nesse contexto, “extrapolar a esfera de divulgação de informações do governo e da assessoria de imprensa como mecanismo de autopromoção dos governantes e de suas ações para colocar-se como instrumento facilitador do relacionamento entre cidadão e Estado” (*id.*, p. 77).

A perspectiva de uma comunicação pública libertadora e identificada com as demandas sociais ganhou força especialmente nos estudos latino-americanos sobre comunicação, e é reforçada por autores como Jaramillo (2003, s/n., tradução nossa):

Na essência desta ideia de comunicação pública está a certeza de que a comunicação é um bem público e que a informação é outro bem público, e que é precisamente a apropriação para o interesse individual destes bens públicos que se deve tratar de desfazer. Quando se entende essa natureza coletiva, pública da comunicação, e se deixa de obedecer a um propósito particular, muda a intenção, se comunica com outra intenção, com uma intenção coletiva, e isto obriga a repensar todas as funções, a olhar de outra maneira o papel dos sujeitos que interagem na comunicação coletiva. E esse comunicar coletivo em função de um interesse coletivo deve levar em direção à mobilização²⁶.

²⁶ Do original: “En la esencia de esta idea de la comunicación pública está la certidumbre de que la comunicación es un bien público y que la información es otro bien público, y que es precisamente la apropiación hacia el interés individual de estos dos bienes públicos lo que hay que tratar de desenredar. Cuando se entiende esa naturaleza colectiva, pública de la comunicación y deja de obedecer a un propósito particular, cambia la

Brandão reforça tal ideia ao notar relações entre o buscado conceito de Comunicação Pública e as estratégias de comunicação da sociedade civil organizada. Nesse caso, afirma ela, “entende-se 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). A visão defendida por autores que seguem esta linha é que a comunicação é uma forma de empoderamento por meio do qual os cidadãos devem não somente acompanhar as ações do poder público, mas também e perceber-se como sujeitos nesse processo a ponto de contribuir com a modernização e o aprimoramento dos serviços públicos, e atuar em prol do amadurecimento da democracia.

No Brasil, o conceito de comunicação pública vem se desenvolvendo com a própria democracia, no sentido de um “processo comunicativo que se instaura entre o Estado, o governo e a sociedade com o objetivo de informar para a construção da cidadania” (BRANDÃO, 2012, p. 9). Nesse aspecto, o termo vem sendo adotado como forma de legitimar um processo comunicativo por parte do Estado ou do Governo mais compatível com a atual realidade política democrática e com a evolução da noção de cidadania, e dissociá-lo de outros conceitos de caráter mais persuasivo como *marketing* político, propaganda política ou publicidade governamental – amplamente empregados em outras fases da história política do país (BRANDÃO, 2012).

Essa nova perspectiva pode ser percebida desde o Governo Fernando Henrique Cardoso, quando o então presidente afirmava que a comunicação pública era “um tema indissociável do próprio funcionamento da democracia” (BRANDÃO, 2012, p. 10). Para Brandão, no entanto, foi a partir do Governo Lula, quando em 2003 o então ministro-chefe da Secretaria de Comunicação de Governo e Gestão Estratégica da Presidência da República, Luiz Gushiken, apresentou as propostas para uma *Política Nacional de Comunicação*, que o conceito de comunicação pública no sentido de informação para cidadania conquistou *status* para além da propaganda política, resgatando a noção de civismo. Isso, apesar das inconsistências decorrentes da mistura de educação cívica, *marketing* político e moralismo filosófico baseada em uma “percepção da comunicação como instrumento pedagógico de

intención, se comunica con otra intención, con una intención colectiva, y esto obliga a replantear todos los roles, a mirar de otra manera el papel que cumplen los sujetos que interactúan en la comunicación colectiva. Y ese comunicar colectivo en función de un interés colectivo a lo que apunta es hacia lograr la movilización” (JARAMILLO, 2003, s/n.).

ideias políticas” (*id.*, 2012, p. 12), e do claro objetivo de estabelecer os rumos de uma política de divulgação capaz de manter acesos na opinião pública os ideais vitais para a imagem do governo (*ibid.*).

Para Gushiken (2003, p. 4), o objetivo central da comunicação deveria ser “mostrar mudanças”, e “mudanças para melhor”. Além disso, enquanto instrumento de governo, deveria buscar “unidade” e “transparência”, difundir e potencializar as principais ações do governo e tornar claras, conhecidas e reconhecidas as ações do governo. Segundo o então ministro, a Política Nacional de Comunicação deveria ser norteada por oito “conceitos”, os quais incluíam contribuir para a elevação do Brasil à condição de um país poderoso, justo e solidário, difundir sentimentos de patriotismo sadio; motivar ações úteis e solidárias; difundir comportamentos positivos e saudáveis; difundir a imagem do Brasil para o exterior; mostrar o caráter de governo de equipe (especialmente a prática da “consulta participativa” e os mecanismos de transversalidade que eram considerados a marca do governo Lula); mostrar a conduta dos governantes como exemplo de ética e moral para o exercício da coisa pública; e difundir pensamentos elevados de estímulo aos governantes (elogiando o atributo do então presidente Lula de utilizar metáforas e parábolas em seus discursos, prática que era criticada pela mídia).

Dois anos depois, em 2005, em palestra na Universidade de São Paulo, o ministro enunciou, também em número de oito, o que seriam para ele os princípios da comunicação pública. Na ocasião (cf. CASTILHO, 2005) ele ponderou sobre como o desconhecimento, por parte do cidadão, do funcionamento da administração pública dificulta a própria cobrança das ações e dos serviços de governo, e disse que a comunicação poderia contribuir para reverter esse quadro por meio da informação. Ele admitiu a dificuldade de informar em organizações complexas, mas citou o Portal da Transparência como exemplo do que pode ser feito com as novas tecnologias, e falou da necessidade de divulgar “informação jornalisticamente trabalhada”, associada a outras formas de comunicação, para possibilitar um melhor entendimento dos dados divulgados. Gushiken defendeu o estabelecimento de uma “relação interativa” entre o cidadão e o Estado para além da prestação de contas, especialmente em áreas como saúde e educação. O ministro não se deteve a dar maiores explicações sobre o item que trata de não promover a imagem pessoal de agentes públicos, o que classificou como uma “obviedade”, embora “nem sempre fácil de cumprir” (*ibid.*), e chamou a atenção para o fato de que a comunicação deveria ser valorizada em todos os setores do serviço público, com

capacitação adequada dos servidores. “A maneira como cidadão é atendido num balcão por um servidor pode resolver muitos problemas”, disse ele (*ibid.*).

São princípios da Comunicação Pública, segundo Gushiken:

1°. O cidadão tem direito à informação, que é base para o exercício da cidadania; 2°. O Estado tem o dever de informar; 3°. Zelo pelo conteúdo informativo, educativo e de orientação social; 4°. Comunicação pública não deve se centrar na promoção pessoal dos agentes públicos; 5°. Promover o diálogo e a interatividade; 6°. Estímulo do envolvimento do cidadão com as políticas públicas; 7°. Serviços públicos têm de ser oferecidos com qualidade comunicativa; 8°. Comunicação pública tem de se basear na ética, na transparência e na verdade (GUSHIKEN *apud* CASTILHO, 2005, s/n).

Brandão observa que apesar de algumas instituições públicas estarem ousando adotar novos *designs* para a comunicação, “de modo geral a concepção do trabalho de comunicação nas assessorias governamentais tem como foco principal o relacionamento com a mídia e não com o cidadão” (2012, p. 13). A autora observa semelhanças entre as características da comunicação ainda impregnadas em muitas organizações e o modelo organizacional governamental da década de 1970, com suas ACSs – ou Assessorias de Comunicação Social, conforme a denominação tradicional –, diretamente vinculadas à autoridade máxima da instituição e basicamente subdivididas nas áreas de publicidade, relações públicas e imprensa. Tal modelo

corresponde a uma prática de trabalho em que o foco é o atendimento à cúpula da instituição, com a função de ‘dar visibilidade’, ou seja, ‘colocar na mídia’ o órgão governamental, ou dela defendê-lo. [...] Outro aspecto comum nessa autodenominada comunicação pública diz respeito à natureza institucional que predomina na comunicação feita pelas instituições públicas, em detrimento do interesse público (BRANDÃO, 2012, p. 13).

A Instrução Normativa nº 05/2011 da Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (Secom), que dispõe sobre a conceituação das ações de comunicação do Poder Executivo Federal, define comunicação pública como

a ação de comunicação que se realiza por meio da articulação de diferentes ferramentas capazes de criar, integrar, interagir e fomentar conteúdos de comunicação destinados a garantir o exercício da cidadania, o acesso aos serviços e informações de interesse público, a transparência das políticas públicas e a prestação de contas do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2011).

Segundo o documento, a comunicação pública seria não um campo que abarca diferentes práticas, mas uma área de atuação distinta de outras seis – comunicação digital, promoção, patrocínio, publicidade (de utilidade pública, institucional, mercadológica e legal), relações com a imprensa e relações públicas.

Conforme observa Brandão (2012), pela característica de seu conteúdo e a grande parcela de público que pretende alcançar, a comunicação que parte de organizações governamentais costuma se utilizar, principalmente, de meios de comunicação de massa. Mais recentemente, porém, novas tecnologias e novos hábitos dos cidadãos têm levado essas organizações a estabelecerem formas de relacionamento com seus públicos alternativas à mídia de massa, por canais mais direcionados, dinâmicos e interativos, que surgem como uma oportunidade de participação mais ativa e consciente por parte dos cidadãos.

Embora não seja este o foco deste trabalho, cabe aqui uma ressalva de que o conceito de comunicação pública, no entanto, não se restringe à comunicação praticada nas e pelas instituições públicas, uma vez que as instituições privadas, também inseridas na esfera pública, não se eximem da responsabilidade de estabelecer diálogos com a sociedade e prestar contas sobre suas atividades que são, mesmo de natureza particular, revestidas de interesse público por suas consequências que extrapolam os limites das próprias organizações. Sendo assim, a busca pelo equilíbrio entre os interesses da organização e os diferentes públicos a ela vinculados – o interesse público – pode ser tomada como finalidade principal da comunicação pública, em qualquer dos casos. Brandão enfatiza esse papel da comunicação na organização da sociedade contemporânea ao afirmar que

a nova configuração do Estado democrático que vem se formando nos últimos anos desarmou a dicotomia público x privado em que, de um lado, tinha-se o Estado identificado com a esfera pública, com o poder político e que era o guardião do interesse público, de outro, o mercado identificado com o setor privado, com o poder econômico e com os interesses empresariais. A formação do terceiro setor entrou como uma cunha entre os dois polos dessa dicotomia, formando o que recentes denominações vêm tentando dar conta de explicar, como os conceitos de ‘nova esfera pública’ e de ‘privado porém público (BRANDÃO, 2012, p. 30).

E acrescenta que “a CP feita pelos governos, pelo terceiro setor ou pelas empresas privadas acontece na medida em que a voz do cidadão começa a ficar forte a ponto de pressionar essas instituições a se preocupar com as questões da cidadania” (BRANDÃO, 2012, p. 30-31).

A autora identifica múltiplos sentidos, até mesmo conflitantes, em que o termo comunicação pública vem sendo empregado, por vezes confundido com comunicação organizacional – cujo conceito discutiu-se anteriormente –, divulgação institucional, comunicação científica, política ou governamental.

Nesse cenário, Brandão distingue a comunicação pública, tal qual seu conceito vem sendo construído, da divulgação institucional ou oficial, na medida em que aquela visa mais que criar relacionamentos com diferentes públicos estratégicos e construir a imagem e a

identidade das instituições, mas também estabelecer canais bilaterais de participação cidadã. Diferencia-a, também, tanto do debate político na esfera pública quanto do conjunto que abrange políticas públicas de regulamentação da mídia e das telecomunicações, ambas as ideias associadas à comunicação política. Difere-a, igualmente, da comunicação promovida pelos governos, por vezes persuasiva, desenvolvida com objetivo de estabelecer fluxos de informação e comunicação com os cidadãos, promover a construção da agenda pública, despertar o sentimento cívico, prestar contas à comunidade, motivar ou educar, ou ainda conclamar a população a participar de eventos específicos da vida do país, como campanhas de vacinação, eleições ou alistamento militar, entre outros casos. Tais divergências estão relacionadas, dentre outros aspectos, à transitoriedade de governos e discursos políticos e institucionais em contraponto com a perenidade do Estado e da própria sociedade, aos quais se associam a comunicação pública propriamente dita.

Dos conceitos empregados como equivalentes identificados por Brandão, o que mais se aproxima do entendimento de comunicação pública empregado neste trabalho é certamente o de **comunicação científica**, embora esta seja compreendida aqui como parte fundamental da comunicação pública, mas não o todo da comunicação a ser desenvolvida nas e pelas Universidades. Em primeiro lugar, no sentido de difusão de conhecimentos subsidiada pelo Estado, com o objetivo pedagógico de estabelecer a integração da ciência com a vida cotidiana das pessoas e promover o desenvolvimento do país e de sua população, que no Brasil se desenvolveu especialmente nos campos da agricultura (comunicação rural) e da saúde pública. Em segundo lugar, no sentido de divulgação da ciência promovida pelas instituições de pesquisa, para além do círculo dos cientistas, como forma de prestar contas a uma sociedade onde a noção de responsabilidade social tem se fortalecido, e onde a atividade científica possui forte influência sobre outras esferas como a política e a economia. Conforme a autora,

com esta acepção, a comunicação pública está inserida no âmbito das discussões que dizem respeito à gestão das questões públicas e pretende influir na mudança de hábitos de segmentos de população, bem como na tomada de decisão política a respeito de assuntos da ciência que influenciam diretamente a vida do cidadão (BRANDÃO, 2012, p. 4).

Kunsch (1992) reforça esta associação, que se encontra fundamento também nas ideias de Zémor a respeito da indissociabilidade dos objetivos da comunicação pública e finalidades das instituições, ao defender a **difusão da ciência**²⁷ – aqui considerando todas as áreas do

²⁷ O termo, segundo a autora, abrange a *disseminação científica*, destinada a um universo mais restrito e segmentado, consistindo na troca de informações entre outros especialistas, e a *divulgação científica*, a qual

conhecimento – como prioridade para a comunicação nas universidades tendo em vista o papel destas instituições na edificação da sociedade, sua responsabilidade de responder às demandas sociais e também de prestar contas à sociedade que financia suas pesquisas e demais atividades.

Segundo a autora, as universidades precisam ter consciência sobre seu papel na socialização e democratização do conhecimento, e sua existência somente tem sentido e se justifica por meio da transformação do conhecimento em práticas que beneficiem toda a sociedade, do engajamento social e da participação nos debates da agenda pública, o que só é possível por meio da comunicação. Para Kunsch, dentre todas as organizações, a universidade, pelas suas próprias finalidades, “é a que conjuga as maiores condições para a construção de uma sociedade melhor” (*id.*, p. 38), embora lhe falte ainda mais transparência e uma maior aproximação com a sociedade, que possibilite a superação dos limites de isolamento delimitados no ambiente acadêmico que considera, por vezes, uma “ilha do saber”.

No mundo em que vivemos hoje, a universidade tem não só o dever mas também a responsabilidade social de produzir sua pesquisa, de forma aberta, a toda a sociedade. Não se justifica mais uma produção científica enclausurada em arquivos e prateleiras, com restrito acesso de uma minoria privilegiada. É preciso democratizar a universidade. Um serviço de comunicação é o melhor caminho para a abertura de novos canais de diálogos e democracia, dentro e fora da universidade (*id.*, p. 27).

Ressalta-se, porém, que a primazia da divulgação científica, ou difusão da ciência, como prefere a autora, nos objetivos estratégicos da comunicação organizacional nas universidades, e também nos indicadores de avaliação, não representa em nenhuma escala preferência pela pesquisa em detrimento dos outros dois eixos basilares das universidades – o ensino e a extensão. Isso, tendo em vista a dinâmica interdependente que se estabelece entre os três pilares: toda pesquisa nasce no meio acadêmico – no campo do ensino –, e é a interlocução com o campo social, por meio da extensão, que confere significado à produção científica e sentido à instituição que a produz.

Tomando as contribuições dos diversos autores aqui discutidas e considerando as peculiaridades das universidades públicas no contexto das organizações, embora sem a pretensão de “fechar” conceitos em definitivo, neste trabalho compreende-se a comunicação organizacional pública como o processo gerencial e de relacionamento que se estabelece nas organizações e entre as organizações e seus diversos públicos estratégicos (*stakeholders*),

também inclui o jornalismo científico e que compreende o uso de recursos e técnicas que possibilitam a transmissão de informações científicas e tecnológicas, em linguagem acessível, ao público em geral (KUNSCH, 1992).

resultando em uma interação dialógica entre Estado, governo, outras instituições e os cidadãos. Essa comunicação pode ser estabelecida de diversas formas, abrangendo as três grandes áreas da comunicação integrada – comunicação institucional, interna (administrativa) e mercadológica –, por diversos meios e canais, e tem como objetivo contribuir com o desenvolvimento organizacional, com o desenvolvimento humano e da cidadania, e com a concretização da missão social das organizações, que no caso das universidades está estreitamente relacionada à difusão científica.

4 PANORAMA INSTITUCIONAL DA UFT

Criada durante o Governo Fernando Henrique Cardoso (FHC, 1995-2002) pela Lei nº 10.032 de 23 de outubro de 2000, e implantada em 15 de maio de 2003, no primeiro ano do Governo Lula (2003-2010), com a posse dos primeiros professores efetivos, a Universidade Federal do Tocantins (UFT) nasceu em um contexto de mudanças substantivas no sistema educacional brasileiro, pautadas pela reforma gerencial racionalista do Estado, e se consolidou em um cenário de contínua expansão do Ensino Superior (DURHAN, 2000; FERREIRA, 2012). É uma entidade pública destinada à promoção do ensino, pesquisa e extensão, dotada de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial em consonância com o artigo 207 da Constituição Federal (BRASIL, 1988).

Em que pesem as diferenças ideológicas entre as conjunturas políticas dos dois principais marcos históricos da UFT – a criação e a implantação –, e as diretrizes de reestruturação que, no primeiro momento, pretenderam caracterizar a educação superior como um serviço público não estatal, transformando as universidades em organizações sociais e alterando o papel do Estado, de financiador para regulador (SOUZA, 2007; FERREIRA, *op. cit.*), nota-se que em ambos os cenários havia em comum a perspectiva da equidade social e de democratização do ensino pela ampliação das possibilidades de acesso articulada com a concepção de desenvolvimento centrada na lógica de transformar o conhecimento em valor econômico e social para o país (FERREIRA, 2012). Isso, haja vista que, conforme observa Ferreira (*ibid.*), os governos petistas representaram mais uma continuidade que uma ruptura com o modelo de gestão que os antecedeu. Várias diretrizes, a exemplo da centralidade dos sistemas de avaliação e regulação, do incentivo à diferenciação e à competição das universidades, do apoio à inovação tecnológica e à venda de serviços, e da priorização do retorno econômico para a sociedade como papel fundamental das universidades, adotadas no Governo FHC, foram mantidas e, de certa forma, ampliadas ou reverberaram nas políticas públicas de expansão dos governos Lula e Dilma Rousseff – 2011-2014 (*ibid.*).

Para Souza (2007),

[...] a trajetória dessa instituição coloca em cena um paradoxo importante. É criada nos marcos de uma concepção de *universidade operacional*, inclusive sendo definida como uma *organização social*, nos moldes das políticas de educação superior do governo FHC, com uma concepção de gestão de caráter gerencial; mas, contraditoriamente, é fortemente marcada por práticas de caráter patrimonialista e burocrático, que contrariam a concepção de uma organização social, que fora pensada exatamente como um passo além do modelo racional-burocrático e patrimonial, como expresso em vários escritos do MARE [Ministério da

Administração e Reforma do Estado] e do próprio Ministro Bresser Pereira (SOUZA, 2007, p. 504).

Articulada por lideranças regionais, nos bastidores políticos, desde a criação do estado do Tocantins ocorrida 12 anos antes com a Constituição de 1988 (SOUZA, 2007), a fundação da universidade federal tocantinense ganhou força com o movimento SOS Unitins – uma reação dos estudantes à tentativa de privatização da Universidade Estadual do Tocantins (SOUZA, 2007; MAIA, 2009), a Unitins. A mobilização acabou culminando com a federalização da instituição estadual e se tornando símbolo da história da UFT.

O processo de transição, apesar de considerado uma luta vitoriosa e lembrado como passado glorioso, motivo de orgulho para Universidade, não transcorreu sem deixar também marcas traumáticas, que afetaram e ainda afetam a forma como os servidores – um grupo menos transitório e formado por muitos que já trabalhavam na Unitins/UFT ou eram estudantes à época – se relacionam entre si e com a Instituição. No caso dos docentes, como observam Gomes, Schier e Magro (2013),

a criação da Universidade Federal do Tocantins - UFT veio a contribuir para a formação de um laço profissional e afetivo dos professores institucionalmente. A UFT [...] espelha para aqueles docentes que anteriormente pertenciam à Unitins e, agora, fazem parte de seu nicho, uma segurança de pelo menos ser um ovo no ninho certo [...] (GOMES et al, 2013, p. 5).

Mas também, ainda de acordo com esses autores, teria restado daí uma relação pouco resolvida sistematicamente com a matriz anterior, que perpassaria, inclusive, para aqueles que chegaram após esse processo, marcando até o presente o contexto e a cultura da organização, como uma complicada relação parental de um filho renegado pela mãe.

Em um intervalo de pouco mais de dez anos desde a sua implantação, tendo formado mais de 10 mil profissionais em nível de graduação, a UFT ampliou significativamente sua estrutura física, com a construção de novos prédios e a incorporação de novas áreas aos câmpus, mas são os números comparados de cursos e pessoas que melhor traduzem o seu crescimento: dos cerca de 8 mil alunos em 25 cursos de graduação e um de mestrado herdados da Unitins no processo de federalização que gerou a UFT, a Universidade Federal chegou, em 2014, a mais de 18 mil alunos em 60 cursos de graduação (entre bacharelados, licenciaturas e tecnológicos, nas modalidades presencial, alternada e a distância – EaD), 53 especializações (pós-graduação *lato sensu*) e 22 programas de pós-graduação *stricto sensu* (12 mestrados acadêmicos, nove mestrados profissionais e um doutorado) em diversas áreas do conhecimento. Considerando também os cerca de mil professores e 800 técnicos-administrativos – números que também cresceram com recentes concursos públicos – a UFT

constitui-se atualmente como um universo plural que envolve diretamente quase 20 mil pessoas, entre estudantes e servidores, e, para além da comunidade universitária, um público externo potencial gigantesco que engloba principalmente, mas não somente, o estado do Tocantins e a Região Norte, de onde são atraídos muitos dos mais de 10 mil candidatos que buscam vagas na UFT todos os anos²⁸.

A Universidade assume proporções ainda maiores e uma dimensão mais complexa quando levamos em conta a distribuição de sua estrutura em sete câmpus – localizados nos municípios de Palmas (sede da Reitoria), Araguaína, Arraias, Gurupi, Miracema, Porto Nacional e Tocantinópolis – com vocações acadêmicas e características distintas, cujas distâncias em termos geográficos que chegam a quase mil quilômetros de norte a sul se acentuam, subjetivamente, quando consideramos as especificidades econômicas, culturais e sociais de cada lugar.

Cabe aqui um parêntese a respeito dessa estrutura, que difere da proposta original elaborada pela primeira das duas comissões de implantação da UFT, a qual pretendia conceber a nova universidade com uma constituição multiespacial, mais ágil e flexível e menos burocrática que a estrutura definida como multicâmpus (SOUZA, 2007). A ideia era criar uma instituição mais integrada do que “agregada”, com mecanismos acadêmicos e administrativos inter-relacionados e não apenas vinculados pela Reitoria e pelos conselhos superiores. A segunda proposta, no entanto, acabou prevalecendo, evidenciando o fato de que, apesar de jovem e com vocação para a inovação, a UFT se desenvolveu sobre alguns aspectos, sobretudo estruturais, de forma conservadora e tradicional.

Desde o movimento SOS Unitins, muitos fatos marcaram a história da UFT e ajudaram a construir a identidade da instituição, arraigando-se na memória e na cultura organizacional da mesma forma que ocorreu com a histórica mobilização estudantil, dentre os quais destacamos alguns que achamos mais representativos: O Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (*Reuni*), o Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica (Parfor) e outras iniciativas e parcerias com o governo federal impulsionaram o crescimento e a estruturação da Universidade de forma estratégica, buscando associar o planejamento local à política de interiorização do Ensino Superior.

Em relação a ações afirmativas, a UFT foi pioneira entre as Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes) ao estabelecer uma política de cotas específicas para indígenas já no

²⁸ Fontes: relatórios anuais UFT em Números, Prograd, Propesq, Copese e DDH.

seu primeiro Vestibular, em 2004 (oito anos antes da Lei Nacional de Cotas, a Lei nº 12.711/2012, ser sancionada), e também foi a primeira a aprovar uma política de acesso com reserva de vagas para pessoas oriundas de comunidades quilombolas, em 2013.

Reiterando sua vocação inclusiva, em 2009, durante o I Seminário Internacional sobre desenvolvimento, a Universidade outorgou o título de doutora *honoris causa* à Raimunda Gomes da Silva, quebradeira de coco e líder comunitária da região do Bico do Papagaio (norte do Tocantins), que recebeu o título juntamente com o sociólogo Edgar Morin, confirmando, nesse episódio emblemático, a preocupação institucional com a valorização da pluralidade de saberes e a afinidade da Universidade com as culturas populares.

Em 2014, seguindo a tendência estimulada pelo Governo Federal, a UFT realizou seu último vestibular, e passou a adotar, a partir de 2015, o Sistema de Seleção Unificada (Sisu), que leva em consideração o desempenho dos estudantes no Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), em substituição integral aos seus processos seletivos próprios para ingresso nos cursos de graduação. Tal fato ratificou a presença da UFT no cenário nacional e ampliou sobremaneira a abrangência do público-alvo da Universidade, a qual se tornou uma opção mais viável para mais estudantes oriundos de localidades mais distantes, além daqueles que já eram alunos em potencial e buscavam vagas na instituição por meio da concorrência no vestibular.

Por fim, destacamos a alta qualificação e escolaridade característica do público interno da UFT, apesar da taxa de retenção de mestres e doutores, especialmente nos câmpus do interior, ser considerada baixa: até 2014, cerca de 47% dos professores eram doutores e 44% possuíam pelo menos mestrado, e entre os técnicos-administrativos 56% possuíam pelo menos especialização e 12% já contavam com o título de mestre.

Com sutis adequações no texto em relação ao primeiro Planejamento Estratégico (2006-2010)²⁹, a missão da Universidade, atualizada pelo Planejamento Participativo 2014-2022, continua centrada na formação humana, na produção de conhecimentos e no desenvolvimento regional, sendo expressa pelo texto “formar profissionais cidadãos e produzir conhecimentos com inovação e qualidade que contribuam para o desenvolvimento socioambiental do estado do Tocantins e da Amazônia Legal” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2014).

²⁹ Originalmente, a missão da UFT era definida como “produzir e difundir conhecimentos para formar cidadãos e profissionais qualificados, comprometidos com o desenvolvimento sustentável da Amazônia” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2006, p. 25).

Superado o estágio de transição e concretização da Universidade, a visão estratégica da instituição de se consolidar como “um espaço de expressão democrática e cultural, reconhecida pelo ensino de qualidade e pela pesquisa e extensão voltadas para o desenvolvimento sustentável da Amazônia” (*id.*, 2006) foi substituída por “ser reconhecida nacionalmente, até 2022, pela excelência no ensino, na pesquisa e na extensão” (*id.*, 2014), cultivando como valores o “respeito à vida e à diversidade”, a “transparência”, o “comprometimento com a qualidade, a criatividade e a inovação”, a “responsabilidade social” e a “equidade” (*ibid.*).

Os valores institucionais, a forma como a UFT se projeta para o futuro e a trajetória de desenvolvimento desta organização, são para nós exemplos de que, a despeito das contradições observadas por Souza (2007), existem na essência desta Universidade diferenciais que fazem dela uma instituição propícia a assumir características organizacionais mais modernas e inovadoras, conforme afirma a própria autora:

A UFT, por seus sujeitos, tem evidenciado condições sociais, políticas e ideológicas para resistir contra a consolidação de uma universidade na perspectiva operacional e organizacional; e tem apresentado características de uma universidade com capacidade de lutar para se consolidar como uma instituição social de caráter público e de qualidade, visando desenvolver uma administração de fato participativa e democrática; uma universidade que se fortaleça como um bem social e esteja sempre aberta e a serviço da sociedade, que tenha compromisso com a busca para se reduzir as desigualdades regionais e nacionais (SOUZA, 2007, p. 510).

5. RESULTADOS E REFLEXÕES

5.1 Panorama geral da comunicação na UFT – diagnóstico preliminar baseado em múltiplas evidências

As observações feitas no capítulo anterior deixam claro que a comunicação, embora inerente ao ser humano e à sociedade organizacional, não é um processo simples. Além disso, no contexto de cada organização, como na UFT – com todas as idiossincrasias que a caracterizam como instituição pública, voltada para o ensino, a pesquisa e a extensão, com públicos internos diversos e uma estrutura tanto plural quanto esparsa –, estabelecer processos eficientes e eficazes de comunicação é especialmente desafiador.

Neste tópico do capítulo 5 (5.1) procuramos apreender a complexidade da comunicação na instituição pesquisada – nos aspectos de política, planejamento e avaliação, incluindo os quesitos de eficiência e eficácia –, por meio de um trabalho descritivo com base em documentos institucionais e levantamentos de dados. O quesito efetividade será discutido no tópico seguinte (5.2), quando analisaremos os dados obtidos na pesquisa de opinião cujo questionário também é objeto deste trabalho.

Como visto, ainda que não seja uma *atividade-fim* da Universidade, a comunicação é uma *atividade-meio* fundamental para a concretização da missão e da visão institucional, que perpassa as atividades de ensino, pesquisa e extensão, e está atrelada à grande parte dos objetivos estratégicos dos demais setores acadêmicos e administrativos.

O **Estatuto da UFT**, apresentado em agosto de 2003 e homologado pela Portaria do Ministério da Educação nº 658/2004, torna evidente essa aproximação entre os fins da Instituição e tais meios ao prever, dentre as sete finalidades da Universidade, a de “promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e *comunicar* o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de *comunicação*” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2003a, p. 3, grifo nosso). Exceto por essa menção, contudo, a única outra citação direta da palavra “comunicação” ou do verbo “comunicar” na carta magna da UFT aparece na página 6, no trecho que trata da estrutura da Reitoria com a Assessoria de Comunicação Social em sua composição, a qual

mais tarde veio a assumir o nome e o *status* de Diretoria de Comunicação (Dicom)³⁰, e incorporou a assessoria de comunicação do gabinete³¹.

Desta forma, diretamente vinculada à Reitoria, a Dicom/UFT está centralizada em Palmas, contando apenas com colaboradores nos demais câmpus e em diferentes setores, não subordinados a ela – na maior parte servidores sem formação em comunicação que atuam em funções diversas ou estagiários sem supervisão específica de profissionais de comunicação. Isso, além de caracterizar descumprimento da Lei do Estágio (Lei nº 11.788/2008), a qual determina que a parte concedente deve indicar funcionário com formação ou experiência profissional na área de conhecimento desenvolvida no curso do estagiário para orientar e supervisionar suas atividades, implica que as ações não são coordenadas a partir de uma lógica institucional ou de uma diretriz central/global. Apesar de demandar tarefas a esses colaboradores em postos avançados, em geral a Diretoria se adapta ao conteúdo por eles apresentado, nem sempre de acordo com o que deveriam ser prioridades estratégicas.

Com o concurso para técnicos-administrativos realizado em 2014 e alguns processos de redistribuição, a Dicom cresceu e chegou, no primeiro trimestre de 2015, a uma equipe de aproximadamente 35 pessoas, incluindo nove jornalistas, 16 estagiários nas diversas áreas (redação, vídeo, rádio, produção gráfica e administração), dois programadores visuais, uma relações públicas, uma administradora, duas secretárias e outros servidores em cargos diversos, em um número efetivo variável e, na prática, menor devido a afastamentos de saúde e para qualificação. Além disso, desde outubro de 2013, foi criado um cargo de coordenação operacional da comunicação com o objetivo de melhorar a articulação entre os núcleos internos de produção. Mas, apesar do crescimento, a Dicom/UFT ainda enfrenta dificuldades para capilarizar sua atuação por todos os câmpus e setores acadêmicos e administrativos, e equilibrar a balança entre diretrizes centrais e ações descentralizadas.

Conforme o Decreto nº 6.555/2008, enquanto unidade administrativa com atribuição de gerir atividades de comunicação social em um órgão do Poder Executivo Federal, a Dicom integra o Sistema de Comunicação de Governo do Poder Executivo Federal (Sicom), gerido pela Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (Secom). Por força da

³⁰ Não encontramos documentos que formalizem essa mudança de nomenclatura e estruturação, mas estimamos que tenha ocorrido em 2006, quando o servidor que ocupava o cargo de assessor de comunicação desde a implantação da UFT, em 2003, foi designado para o cargo de diretor.

³¹ Em algumas versões do organograma da UFT encontramos a Assessoria de Comunicação da Reitoria e a Dicom em blocos distintos, ambas vinculadas ao gabinete da Reitoria, mas sem vinculação aparente entre si. Na prática, porém, entendemos que a assessoria do gabinete é um apêndice, ou núcleo avançado, da Diretoria de Comunicação, e acreditamos que essa adequação deva ser considerada pela comissão instituída em 2013 para a reformulação do organograma da Universidade, conforme mencionado no Relatório de Avaliação Institucional (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2014, p. 152),

autonomia administrativa, porém, ainda que siga em grande parte as normativas e orientações gerais designadas pela Secretaria Executiva da Secom, a UFT, por meio da Dicom, resguarda-se a possibilidade de fazer adaptações. Exemplo disso é o guia próprio da Instituição de redação e formatação de documentos, elaborado com base no Manual de Redação Oficial da Presidência da República, mas com características particulares de acordo com a identidade visual da Universidade.

O **Regimento Geral da UFT**, como o Estatuto também datado de agosto de 2003, define, em seu Capítulo I, as atribuições da Reitoria, das pró-reitorias e dos conselhos deliberativos que compõem a Administração Superior da Universidade, mas nada versa a respeito das atribuições específicas da Dicom, então apenas Assessoria de Comunicação Social. Não tendo sido encontrados documentos posteriores que tratem especificamente das designações da Diretoria, presumimos que esta foi instituída para cumprir funções tácitas, ou que “naturalmente se esperam” de um departamento de comunicação, apenas por prerrogativa do Gabinete de delegar atribuições dentro de suas competências, sem que tenha havido uma documentação regimental deste fato.

No **Planejamento Estratégico 2006-2010 (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2006, p. 24)**, a comunicação, especificamente a comunicação interna, adjetivada no documento como “precária”, é apontada como uma das oito fraquezas da Instituição. Oito anos depois, essa constatação negativa ainda reverbera no Relatório de Avaliação Institucional 2013 elaborado pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), segundo o qual a “falta de mecanismos articuladores e instrumentos de comunicação interna e externa” (*id.*, 2014, p. 29) é um dos obstáculos enfrentados pela UFT para cumprir sua missão institucional.

Para além das críticas, que se voltam para trás, tais documentos pouco contribuem no sentido de indicar, à frente, caminhos de melhoria e mudança em relação à comunicação. O Planejamento Estratégico 2006-2010 (até então sem nova edição publicitada) limita-se a situar a adoção de “uma ativa política de comunicação e de divulgação (interna e externa) acerca das realizações, na busca da construção da imagem institucional” (*ibid.*, p. 27) dentre os objetivos estratégicos de aperfeiçoamento da gestão.

Mesmo nos **Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) 2007-2011 e 2011-2015**, onde a palavra “comunicação” é mencionada mais de 20 e mais de 30 vezes, respectivamente, ao longo das cerca de cem páginas de cada edição do documento, não

encontramos muito mais que reafirmações do estatuto e do planejamento sobre o tema, e outras considerações genéricas.

O PDI e o Projeto Pedagógico-Institucional (PPI) da UFT ratificam o Estatuto ao estabelecer que,

com vistas à consecução da missão institucional, todas as atividades de ensino, pesquisa e extensão da UFT, e todos os esforços dos gestores, comunidade docente, discente e administrativa deverão estar voltados para:

I. o estímulo à *efetiva interação com a sociedade*, a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;

[...]

IV. a promoção da *divulgação* de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem o patrimônio da humanidade *comunicando* esse saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de *comunicação* [...] (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2011, p. 11, grifo nosso; *id.*, 2007a, p. 11, grifo nosso).

Ainda no PDI (2011-2015), a comunicação é citada entre os objetivos estratégicos da dimensão “Ensino, pesquisa e extensão” no item “ampliar os meios de acesso da comunidade acadêmica aos bens culturais nacionais e internacionais por meio dos mecanismos da tecnologia da informação e comunicação” (*id.*, 2011, p. 14); entre os objetivos estratégicos da dimensão “Aperfeiçoamento da gestão” (repetindo o Planejamento Estratégico) no item “adotar uma política ativa de comunicação e de divulgação das realizações, na busca da construção da imagem institucional” (*ibid.*, p. 15); nas políticas de Ensino de Graduação, onde a “proposição de novas formas de organização didático-pedagógica e de utilização dos recursos das tecnologias de informação e comunicação” (*ibid.*, p. 25) é citada entre os principais desafios a serem enfrentados pela UFT; nas diretrizes e estratégias da pós-graduação *lato sensu*, as quais preveem “identificar áreas de conhecimento e demandas regionais para a proposição de cursos e programas de formação continuada mediados pelas tecnologias da informação e comunicação” (*ibid.*, p. 31); e como uma das oito áreas de atuação da extensão (*ibid.*, p. 37).

Chamam a atenção, porém, outras duas menções ao termo comunicação no PDI: entre as estratégias de extensão, consta “criar e implementar o plano de comunicação para a extensão” (*ibid.*, p. 40), e nas estratégias de apoio à permanência dos estudantes nos cursos de graduação, tem-se “implementar, na UFT, um sistema de comunicação eficiente, para garantir que os alunos da Instituição, em especial os mais carentes, possam usufruir dos benefícios a que têm direito” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2011, p. 43). Como as estratégias estão elencadas por departamento, estando estas no âmbito das pró-reitorias de Extensão e Cultura (Proex), e Assuntos Estudantis e Comunitários (Proest), respectivamente,

e a própria Diretoria de Comunicação tem no PDI ações especificadas, destacamos estas menções para ilustrar uma situação que, a nosso ver, caracteriza desvio de competências, e não se restringe, na UFT, apenas a esses casos. Outro exemplo é o fato de o PPI apontar, dentre as diretrizes para uma gestão humanizada a serem conduzidas pela Pró-Reitoria de Administração e Finanças (Proad), o item “repensar a estrutura organizacional e instâncias da UFT principalmente no que se refere à forma de comunicação [...] e à articulação com a sociedade externa. (*id.*, 2007a, p. 27).

Sob nosso ponto de vista, em primeiro lugar, se a comunicação na Universidade fosse pensada de forma estratégica e integrada, não haveria justificativa para o desenvolvimento de “um plano de comunicação para a extensão”, menos ainda desenvolvido de forma alheia à Diretoria de Comunicação, entendida aqui como o departamento responsável pela gestão da comunicação organizacional, apesar da inexistência de sua designação formal. Caberia, sim, um plano de comunicação institucional único, abrangente o suficiente para contemplar os três eixos basilares da Universidade – ensino, pesquisa e extensão –, tendo em vista serem indissociáveis, e ao mesmo tempo capaz de captar as particularidades de cada um. Em segundo lugar, não caberia a outro departamento, que não a Dicom, a “implantação de um sistema de comunicação eficiente” para qualquer objetivo organizacional. Se o sistema de comunicação organizacional vigente é considerado ineficiente, a proposição de um novo deveria partir da Diretoria de Comunicação, em parceria com os demais setores estratégicos, e mais uma vez de forma integrada. O mesmo princípio se aplica à atribuição de “repensar a estrutura organizacional e instâncias da UFT no que se refere à forma de comunicação”, pois ainda que a gestão da estrutura organizacional seja atribuição do setor administrativo, o planejamento da comunicação e a sua reestruturação não poderiam ocorrer de forma alheia à Dicom, salvo se fosse o caso de destituí-la.

A respeito da política de comunicação da Universidade, o PDI da Universidade é vago no breve trecho reproduzido *ipsis litteris* nas edições 2007-2011 e 2011-2015, limitando-se, em quatro parágrafos, basicamente, a afirmar que

a política de comunicação da UFT consiste em construir e projetar a imagem de uma universidade forte e autônoma, integrada no contexto socioeconômico do Tocantins e da Amazônia, conforme a missão e visão de futuro definidas no Planejamento Estratégico da Instituição. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2010, p. 53 e *id.*, 2007, p. 30).

Ambos os documentos, afirmam ainda, genericamente, que

[...] tal política tem norteado o Projeto de Comunicação e Divulgação, que vem sendo implementado pela Diretoria de Comunicação (Dicom) desde setembro de 2003, de acordo com as disposições orçamentárias e de pessoal.

A imagem projetada vem consolidando-se, uma vez que a UFT recebeu, a cada ano, um número crescente de candidatos em seu processo seletivo, tendo, também firmado novas parcerias em vários níveis e instâncias e obtido um bom nível de aceitação da opinião pública diante dos desafios que se impõem em seu cotidiano. Nesse contexto, a Diretoria de Comunicação tem centrado suas ações para dar visibilidade ao que se produz em nível de ensino, pesquisa, extensão e cultura, além de, internamente, encarar e buscar resolver problemas e indefinições que permeiam o dia-a-dia da Universidade, além de contribuir para o fortalecimento da capacidade das equipes, aumentar os índices de satisfação no ambiente de trabalho e ampliar a capacidade de inovar, entre outras ações. Para alcançar os objetivos propostos, a Diretoria de Comunicação vem implementando ações efetivas na área, além de projetar outras a serem cumpridas no quinquênio. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2010, p. 53 e *id.*, 2007, p. 30).

Quais são os objetivos específicos e as atribuições próprias da Diretoria de Comunicação da UFT? Quais são suas metas? Como essas metas serão avaliadas? Quem são os públicos estratégicos prioritários? Que índices de satisfação são esses aí referidos? Essas e diversas outras perguntas ficam sem resposta nos documentos existentes. Ao ser, por um lado limitada e econômica em diretrizes e, por outro, abrangente demais em seu sentido, a política de comunicação proposta no PDI incorre em dois problemas principais: sem uma delegação formal de competências – o que lhe cabe e o que não lhe cabe fazer – ora a Dicom/UFT fica impedida de exercer (e de reivindicar até) suas responsabilidades pela falta de uma normativa que lhe garanta autoridade para intervir em casos, por exemplo, em que a imagem institucional seja afetada por atos inadvertidos de setores alheios; ora a Diretoria é tomada como para o desempenho de tarefas genéricas partindo-se da premissa de que “tudo envolve comunicação”, correndo o risco, por conta dessas demandas extras, de negligenciar funções que lhe seriam próprias, e ignorando-se a responsabilidade de todas as pessoas e demais setores envolvidos no processo de comunicação organizacional. Assim, ironicamente, a despeito de afirmar que busca “resolver problemas e indefinições que permeiam o dia-a-dia da Universidade” (*ibid.*), a Dicom/UFT tem na própria ausência de diretrizes um exemplo de algo que ainda precisa ser definido.

E se a política de comunicação, que deveria servir de base para o planejamento, juntamente com os documentos elementares da Instituição, é falha, para não dizer inexistente, o próprio planejamento também apresenta problemas, com consequências óbvias no desenvolvimento de ações. A comparação entre as ações de comunicação previstas nos dois planos de desenvolvimento da Universidade evidencia que em pelo menos quatro anos de intervalo a Instituição pouco evoluiu neste quesito, como demonstrado no quadro abaixo, e a constatação prática de que diversas ações desenvolvidas não constam no PDI deixa clara a discrepância entre o que é planejado e o que realmente é executado em relação à comunicação

organizacional. Além disso, o vislumbre de que várias ações planejadas para serem desenvolvidas até 2015 não estão sequer em estágio de elaboração indica que, possivelmente, o cenário de estagnação em alguns aspectos deve se repetir no próximo PDI caso o planejamento não seja repensado e melhor estruturado, inclusive com maior detalhamento das ações em planos e projetos.

Quadro 1 - Comparativo das ações previstas nos PDIs da UFT (edições 2007-2011 e 2011-2015)

<p style="text-align: center;">Ações previstas no PDI 2007-2011</p> <p style="text-align: center;">(UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2007, p. 30-31)</p>	<p style="text-align: center;">Ações previstas no PDI 2011-2015</p> <p style="text-align: center;">(UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2010, p. 53)</p>	<p style="text-align: center;"><i>Status</i></p> <p style="text-align: center;">(Análise da pesquisadora)</p>
<p>Elaboração de informativo diário na Internet.</p>	<p>Aprimorar o informativo diário na Internet.</p>	<p>Executado em parte. As atividades e ações da UFT são divulgadas diariamente no site, nas redes sociais e via <i>mailing</i> de e-mail, atendendo demandas dos diversos setores da Universidade. A Dicom/UFT modificou significativamente o posicionamento e a atuação institucional da Universidade nas redes sociais digitais (Facebook, Twitter, e Instagram), com repercussões muito positivas, das quais destacamos o incremento significativo na audiência de notícias no Portal UFT, o maior engajamento dos públicos estratégicos e aumento de mais de 300% no número de seguidores/fãs no primeiro ano das mudanças. No entanto, a gestão estratégica de conteúdo ainda deixa desejar, havendo pouca proposição de pautas com “ganchos” jornalísticos bem trabalhados para além do que é estritamente solicitado, a incidência de erros, especialmente de ortografia e gramática é grande, e é baixo o percentual de conteúdos voltados para a divulgação científica, como mostra o levantamento de produtividade apresentado mais adiante.</p>
<p>Elaboração de informativo diário impresso.</p>	<p>Elaborar o informativo diário impresso.</p>	<p>Não executado. A ideia foi abandonada por questões de inviabilidade técnica, econômica, logística e de sustentabilidade, e substituída pelo Jornal Presente – com edições impressas e digitais não regulares,</p>

		além de manifesta baixa adesão de leitores. No primeiro trimestre de 2015 a publicação estava em vias de readequação editorial.
Elaboração de jornal institucional com periodicidade quinzenal.	Elaborar o jornal institucional com periodicidade quinzenal.	Não executado. A ideia foi abandonada por questões de inviabilidade técnica, econômica, logística e de sustentabilidade, e substituída por uma revista institucional de divulgação científica (jornalismo científico) com periodicidade mensal, até o primeiro trimestre de 2015 sem projeto definido.
Cobertura sistemática de eventos internos.	Cobrir sistematicamente os eventos internos.	Executado em parte. A cobertura de eventos é feita, com algumas ressalvas em função da ausência de profissionais de comunicação em todos os câmpus e de eventuais indisponibilidades de pessoal para atender toda a agenda. O maior problema percebido aqui, no entanto, é que não há um planejamento editorial sólido para definir pautas e abordagens interessantes dentro das programações, o que resulta em pouco aproveitamento dos eventos que ocorrem na UFT para a elaboração de conteúdos mais aprofundados e contextualizados, com entrevistas relevantes com convidados, por exemplo.
Criação, atualização e manutenção do sítio da UFT.	Aprimorar, atualizar e manter o sítio da UFT.	Executado em parte. Em maio de 2013 a UFT, por meio de uma parceria entre a DTI e a Dicom/UFT, lançou o novo portal da Universidade. Entretanto, sem suporte de pessoal para executar a migração de todos os conteúdos, quase dois anos depois o antigo site continua no ar, gerando inclusive confusão entre os usuários que por vezes acessam conteúdos desatualizados. Desde o final de 2014 a

		Dicom/UFT e a DTI implantaram uma força-tarefa para priorizar a adequação das páginas institucionais no novo portal, disponibilizando suporte técnico e de conteúdo aos setores com programadores e uma jornalista, por meio do “Projeto Minihome”, cujo trabalho ainda não foi concluído e, apesar de demandar permanente atualização, não conta com uma previsão objetiva de manutenção e continuidade. Cabe também ressaltar que o “novo” portal ainda está em desenvolvimento, não oferecendo diversas funcionalidades, e somente no primeiro trimestre de 2015, mais de seis meses depois do lançamento da nova identidade visual da UFT, é que começaram os trabalhos de desenvolvimento do novo <i>layout</i> para substituir a antiga logomarca do principal cartão de visitas da Universidade.
Apoio à organização de eventos, por meio de trabalhos de criação, arte-final, impressão e projetos de marketing para captação de recursos, entre outros.	Apoiar e organizar eventos, por meio de trabalhos de criação, arte-final, impressão e projetos de marketing para captação de recursos, entre outros.	Executado. A Dicom/UFT apoia e organiza diversos eventos, e possui um núcleo de criação gráfica para atendimento de demandas internas (Job).
Elaboração de campanhas publicitárias para divulgação de cursos de especialização e mestrado, entre outras.	Elaborar campanhas publicitárias para divulgação de cursos e programas, entre outros.	Executado em parte. A Dicom/UFT, especialmente por meio do Job, atua mais na elaboração de peças isoladas (cartazes, folderes, <i>banners</i>) do que de na concepção de campanhas propriamente ditas, as quais pressupõem uma gama maior de produtos e uma perspectiva mais integrada.
Implantação da Rádio Universitária (em negociação – Andifes/MEC/MC) – FM e Web rádio.	Implantar a Rádio Universitária.	Executado em parte. Não foi executado no primeiro quadriênio e, até o primeiro trimestre de 2015, a rádio continuava em fase de implantação com diversas pendências, como a aquisição de insumos, e atrasos na produção de conteúdos, ainda

		em vias de iniciar suas transmissões tanto pelo sinal FM quanto pela internet.
Implantação da TV Universitária.	Implantar a TV Universitária.	Não foi executado. Até o primeiro trimestre de 2015 a ideia de um canal estava praticamente abandonada e o projeto de TV Web restringia-se à produção eventual e pequena de vídeos institucionais e vinculados aos conteúdos publicados no site da UFT, sem, contudo, uma ação planejada, coordenada e continuada para médio e longo prazo.
Implantação de um jornal para a comunidade (UFT Comunidade).	Implantar o jornal para a comunidade (UFT Comunidade).	Não executado. A ideia foi abandonada por questões de inviabilidade técnica, econômica, logística e de sustentabilidade, e substituída por uma revista institucional de divulgação científica (jornalismo científico) com periodicidade mensal, até o primeiro trimestre de 2015 sem projeto definido.
Aperfeiçoamento dos canais internos de comunicação, como a ampliação e modernização do sistema de murais internos e implantação dos boletins Consuni/Consepe, entre outras ações.	Aperfeiçoar os canais internos de comunicação, como a ampliação e modernização do sistema de murais internos e implantação dos boletins Consuni/Consepe, entre outras ações.	Executado em parte. É inegável que nos últimos anos houve avanços em diversos aspectos com algumas ações acima mencionadas – o aprimoramento do Portal UFT e o reposicionamento institucional nas mídias sociais, por exemplo –, e também outras como a criação do Sou UFT, uma <i>newsletter</i> mensal para servidores. No entanto, os murais, que apesar de serem um canal bastante primitivo ainda possuem grande importância e visibilidade, são pouco explorados pela Dicom/UFT para divulgações institucionais, assim como outros meios que poderiam ser melhor aproveitados para o diálogo com a comunidade interna (caixas de sugestões, por exemplo, que inexistem). Além disso, a defasagem dos sistemas da Intranet da UFT

		reduzem a importância estratégica deste canal de comunicação interna e, no que diz respeito à transparência, a UFT ainda deixa a desejar nos conteúdos que oferece no âmbito da Lei de Acesso à Informação (12.527/2011).
Implantação e consolidação da editora da Universidade.	Implantar e consolidar a editora da Universidade.	Executado. A editora teve seus primeiros livros lançados em maio de 2014, mas não está à cargo da Dicom, e sim da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação.

Fonte: Elaboração da pesquisadora com base nos PDIs 2007-2011 e 2011-2015 (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTIS, 2007b e 2010)

O **Relatório de Gestão 2013** (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2014), corrobora com nossa análise de que existe um desalinhamento entre planejamento e prática de comunicação na UFT ao não mencionar ações previstas no PDI e citar outras, como o lançamento do novo Portal da UFT, em 22 de maio de 2013 – sem explicitar que a migração do antigo site e respectiva retirada do ar ainda não fora concluída –, o lançamento do novo Portal do Professor e a programação alusiva aos 10 anos da implantação da UFT, que incluiu o lançamento de um selo comemorativo, entre outras campanhas institucionais.

Fora essas observações pontuais às quais se limita, o Relatório não traz dados que possam ser comparados para uma real avaliação da evolução da comunicação na Instituição. Acrescenta apenas que “a estratégia tem sido adequar e fortalecer os veículos institucionais” (*id.*, p. 198), e cita que “93,6% das notícias veiculadas na mídia sobre a UFT de janeiro a outubro de 2013 tiveram conotação positiva” (*id.*, p. 200), com média de 3,5 notícias publicadas por dia.

Sem bases que fundamentem uma efetividade da comunicação, o Relatório, embora admita a necessidade de aprimoramento e superação de barreiras de comunicação interna e de democratização do conhecimento acadêmico, afirma que “a comunicação pode ser considerada efetiva porque abrange os diferentes públicos da Universidade e trata de estabelecer canais de relacionamento visando aproximar a instituição tanto da comunidade interna quanto da comunidade externa” (*ibid.*).

O Relatório assegura ainda que:

Ela [a comunicação] é comprometida com a missão da Universidade enquanto busca, principalmente, difundir os conhecimentos produzidos na Universidade e contribuir, por meio da informação, com a formação de cidadãos e profissionais qualificados em todas as áreas, comprometidos com o desenvolvimento sustentável. (*id.*, p. 200-201)

Tal afirmação, entretanto, não se sustenta em dados e é questionável, sobretudo, no aspecto de buscar, principalmente, difundir conhecimentos, se a confrontarmos, por exemplo, com o levantamento do mês de janeiro de 2015 das ações da Dicom. O levantamento mostra que o número de matérias publicadas no Portal UFT (muitas das quais são enviadas como sugestões de pauta à imprensa) caracterizadas efetivamente como divulgação científica representa apenas 1% do total da produção jornalística para esse veículo institucional (vide Apêndice C, p. 26). Além disso, até o primeiro trimestre de 2015 a revista de jornalismo científico, com foco na divulgação da produção acadêmica da UFT, ainda não tinha previsão de lançamento de sua primeira edição.

O documento afirma que, na Dimensão “Comunicação com a Sociedade” do Sinaes, avaliada pela CPA, são considerados três indicadores: Coerência das ações de comunicação com a sociedade com as políticas constantes dos documentos oficiais; Comunicação interna e externa; e Ouvidoria. Esses itens, no entanto, apenas listados sem valor atribuído que permita um balizamento, não servem como termômetro demonstrativo da situação da comunicação na Universidade, tampouco como variáveis comparativas para o estabelecimento de metas e a construção de índices que sintetizem os conceitos abstratos que se pretende avaliar na referida dimensão.

Mantendo um teor basicamente descritivo das edições anuais anteriores, o **Relatório de Gestão 2014** (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2015a), aprovado pelo Consuni em abril de 2015, acrescenta poucas novidades em relação à comunicação, além de repetir tópicos gerais mencionados nos documentos referentes aos exercícios precedentes.

Sobre a comunicação com a sociedade, o relatório reafirma, mais em tom de diretriz que de prestação de contas, princípios de transparência e ética no processo comunicativo, e declara que

[...] a Universidade como centro da produção do conhecimento, necessita canalizar suas potencialidades no sentido da prestação de serviços à comunidade, revigorando seus programas de natureza cultural e científica e, procurando difundir a pesquisa e as discussões em todas as áreas do conhecimento. Isso só é possível com uma efetiva comunicação que viabiliza o relacionamento entre a Universidade e os seus diversos públicos e, abre as suas portas a todos os seguimentos da sociedade (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2015a, p. 27).

O relatório registra ainda que

[...] a comunicação promovida pela Universidade deve ter a preocupação de informar e prestar contas sobre suas realizações, divulgando programas e políticas que estão sendo implementadas; motivar e chamar a comunidade para participar da vida acadêmica (*ibid.*).

E enfatiza que

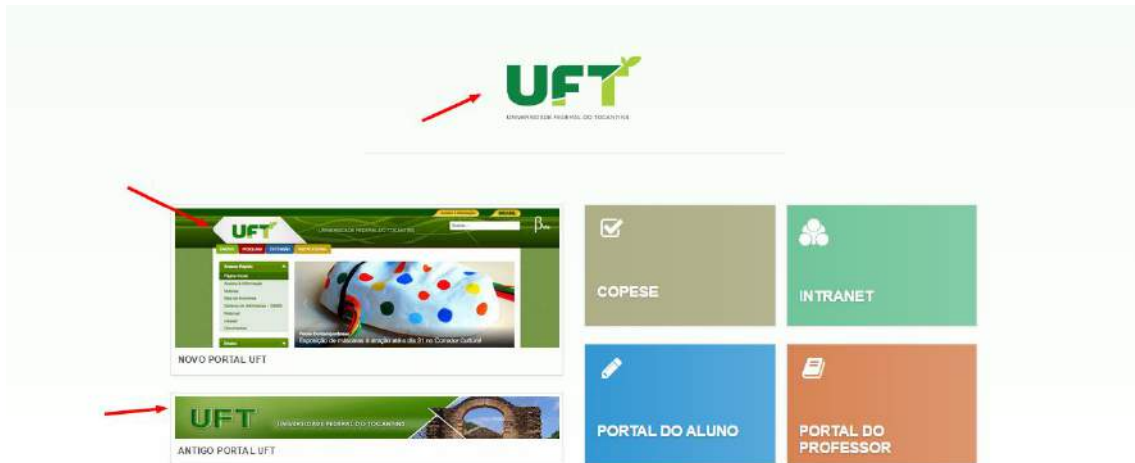
[...] além dessa comunicação por parte da Universidade com a sociedade, há também a comunicação no sentido inverso. Com isso, canais de comunicação têm sido criados e difundidos para saber o que a comunidade quer e precisam falar e/ou reclamar junto às Instituições (*ibid.*).

Nesse sentido, é citada a Ouvidoria e a página de Acesso à Informação como instrumentos de comunicação da UFT, além dos veículos institucionais como o Sou UFT, criado em 2013, o Jornal Presente e as redes sociais digitais. Não consta no relatório, porém, a situação incompleta da página de Acesso à Informação da Universidade, que não contém diversos dados orientados na cartilha do Governo Federal (BRASIL, Guia para criação... s/d),

como, por exemplo, lista de telefones, agenda de autoridades e organograma. Tampouco o relatório considera que o Jornal Presente, a despeito de sua proposta bimestral ou trimestral, teve apenas duas edições em 2014, e que há rotineira defasagem de distribuição da edição impressa.

É mencionado que a Dicom/UFT coordenou o processo de mudança da identidade visual da Universidade, mas não é mencionado que tal processo ocorreu com ações “planejadas” às vésperas do lançamento, sob fortes críticas da comunidade universitária, e segue, mais de um ano depois, inacabado (visto que o novo Manual de Identidade Visual não foi apresentado, os diferentes usos da logomarca e do brasão aprovados não estão claros para o público, e as diferentes identidades visuais que a Universidade já assumiu, ao longo de seus poucos anos, coexistem e disputam espaço em documentos, prédios, materiais e conteúdos institucionais).

Figura 1 – Página inicial do endereço www.uft.edu.br. Mais de dois anos depois da implantação do novo site (ww1.uft.edu.br, em maio de 2013) e mais de um ano depois da aprovação da nova identidade visual (em maio de 2014), a porta de entrada da UFT na internet ainda apresenta redirecionamento para o site antigo e exibe duas logomarcas defasadas.



Fonte: www.uft.edu.br. Acesso em: 29 maio 2015.

Segundo o relatório, no exercício 2014 foram empenhados R\$ 953 mil, e executados R\$ 737 mil em gastos com publicidade institucional na UFT. O documento traz ainda dados de *clipping* (matérias publicadas na imprensa) até novembro, de audiências nas redes sociais e de produção gráfica, porém sem comparativos, e uma descrição genérica de ações realizadas. Dentre essas ações, cita a implantação das “*minihomes*”, ou páginas institucionais

padronizadas dos setores acadêmicos e administrativos da Universidade, cursos, programas e projetos no Portal UFT – que segue em andamento – e o Guia de Redação e Formatação de Comunicações Oficiais, normatizado pelo Consuni (mas ainda pouco estudado e colocado em prática, como constatamos em vários pontos do próprio Relatório).

Traz, por fim, uma nova previsão de inauguração da Rádio UFT FM para março de 2015, mais uma vez não concretizada, e menciona que foram implantados formulários eletrônicos para registro das atividades e relatórios permanentes da Dicom, o que, sabe-se, na prática, não ocorreu (os formulários foram criados, mas a maior parte não é utilizada no departamento).

Além de ratificar as discrepâncias entre planejamento e prática, a análise dos relatórios reforça a ideia da falta de objetivos e de indicadores reais para a mensuração da comunicação na Instituição, que confirmam sentido ao apanhado de informações apresentado na prestação de contas, e possibilitem uma avaliação comparativa e fundamentada ao longo do tempo.

Como o próprio relatório admite acerca dos controles internos da Instituição, na avaliação do nível estratégico de direção, a UFT não tem como avaliar se “a comunicação dentro da Universidade é adequada e eficiente” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2015a, Anexo C, s/p.), tampouco se “a informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos [...] contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz” (*ibid.*), ou mesmo se “a comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da Unidade Jurídica, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura” (*ibid.*).

Também afirma, inclusive demonstrando regressão nesses indicadores em relação ao relatório do exercício anterior, que a disponibilidade, acessibilidade, precisão, identificação, documentação e armazenamento da informação para as unidades internas e pessoas da Unidade Jurídica são quesitos observados apenas parcialmente, e em sua minoria na UFT. Finalmente, considera que é apenas parcialmente válida a afirmação “as informações consideradas relevantes pela UJ são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2015a, Anexo C, s/p.).

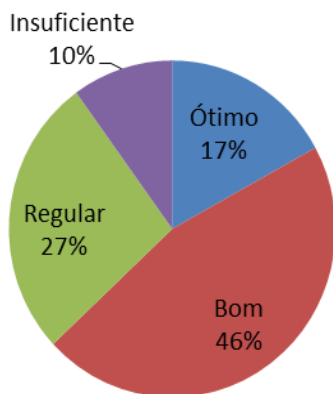
O Relatório de Avaliação Institucional 2013 da UFT, elaborado pela Comissão Própria de Avaliação (CPA/UFT) dentro das diretrizes do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes, instituído pela Lei nº 10.861/2014) e com base nos dados coletados por meio do questionário de autoavaliação institucional (“Fala Aí”) respondido pela

comunidade universitária, via internet, entre o último trimestre de 2013 e janeiro de 2014, traz outras evidências sobre a comunicação na Universidade.

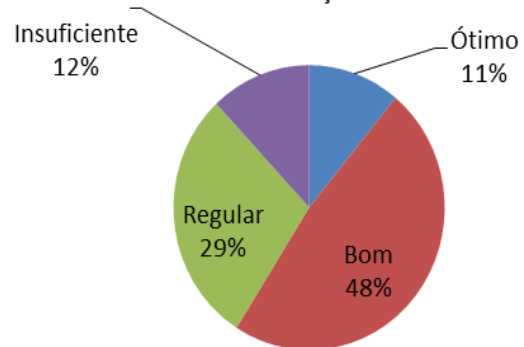
Dados brutos do questionário³² cedidos pela presidente da Comissão que ficaram de fora do questionário final da CPA evidenciam a necessidade de aprimoramento em diversos pontos na dimensão do Sinaes “Comunicação com a Sociedade”. Com relação ao Portal UFT, apesar de 63% da comunidade universitária o considerarem ótimo (17%) ou bom (46%); para 41% da amostra o site oficial da Instituição é regular (29%) ou insuficiente (12%) enquanto instrumento cotidiano de informações, e 53% o consideram regular (34%) ou insuficiente (19%) em relação à organização e facilidade de acesso às informações desejadas – vide gráficos 1, 2 e 3.

Gráficos 1, 2 e 3 – Avaliação do Portal UFT

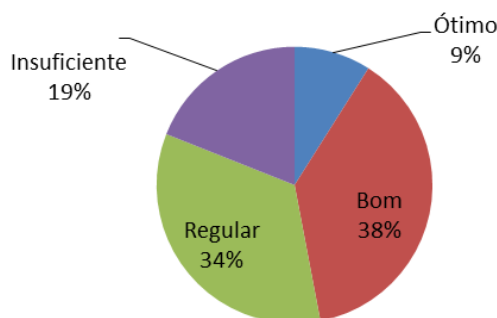
Como você avalia o site oficial da UFT?



Até que ponto o site oficial da UFT cumpre com a missão de ser instrumento cotidiano de informações?



Como você avalia a organização da página e a facilidade de acesso às informações desejadas?

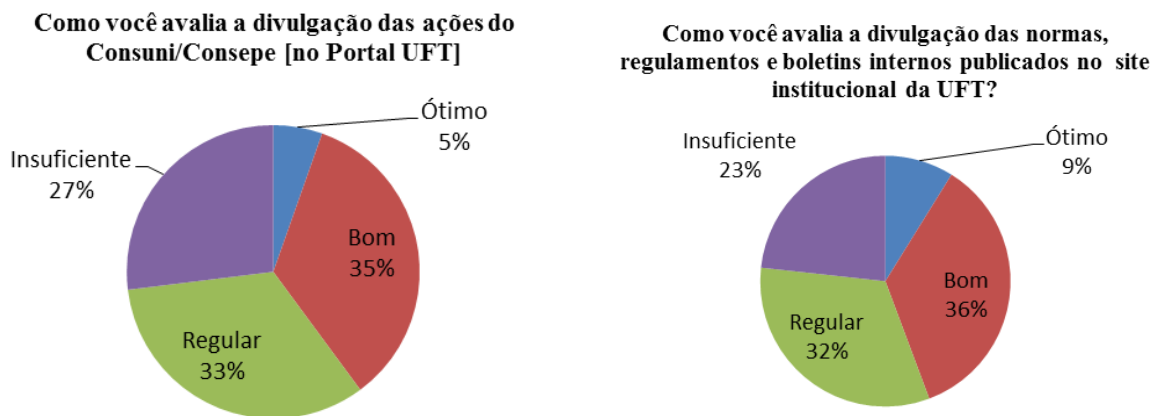


Fonte: CPA, 2014 | * Percentuais consideram apenas o número de respondentes que avaliaram os quesitos abordados em cada gráfico (desconsideram respostas em branco).

³² Todos os dados analisados neste trabalho estão compilados em tabelas constantes no apêndice D.

Ainda sobre o site oficial da Universidade, é preocupante o fato de que 60% da comunidade universitária o considera regular (33%) ou insuficiente (27%) para a divulgação das ações dos Órgãos Colegiados Superiores (Conselho Universitário e Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão), bem como o fato de que 55% também o consideram regular (32%) ou insuficiente (23%) na divulgação de normas regulamentos e boletins – vide gráficos 4 e 5 –, haja vista a inexistência de canais institucionais alternativos para acesso a essas informações, restando a opção de solicitar diretamente os documentos desejados aos setores responsáveis. Essa alternativa, porém, pressupõe que o interessado tenha conhecimento sobre a existência de uma normativa, resolução ou portaria com o teor desejado, ou procure um documento com tema específico, e exclui a possibilidade de que pessoas tomem conhecimento sobre decisões importantes da Universidade que elas não sabem que foram tomadas ou que afetam o seu cotidiano na Instituição. Afinal, como pode alguém procurar algo sem saber o que está procurando? Tal insatisfação significativa nesses dois quesitos é, possivelmente, reflexo da insatisfação vista anteriormente com relação à organização das informações no Portal UFT. Isto é, as informações estão lá, mas há ruídos que impedem a sua localização, ou estão disponíveis, devidamente publicitadas, mas são pouco acessíveis, o que claramente constitui um problema para a comunicação.

Gráficos 4 e 5 – Avaliação de informações institucionais no Portal UFT



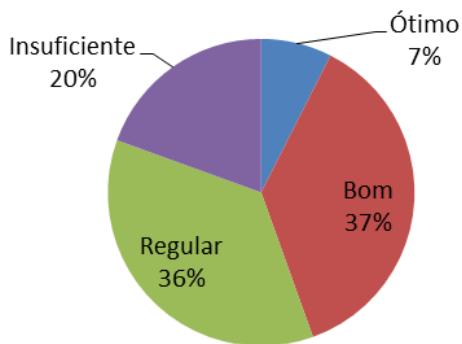
Fonte: CPA, 2014 | * Percentuais consideram apenas o número de respondentes que avaliaram os quesitos abordados em cada gráfico (desconsideram respostas em branco).

Apesar de reduzir a ideia de imagem institucional à imagem da organização apresentada pela mídia, excluindo grande parte da abrangência desse conceito enquanto síntese de percepções ou representação mental de determinada organização construída por cada indivíduo ou grupo a partir de percepções concretas, informações e influências de

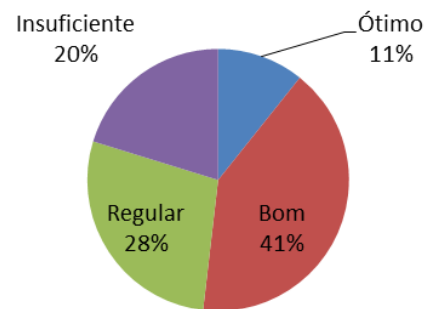
terceiros, inclusive a mídia (BUENO, 2005), o questionário da CPA ainda indica que a imagem da UFT veiculada na imprensa é insuficiente ou apenas regular para 48% da comunidade universitária, e é considerada ótima por apenas 11% dos estudantes e servidores. Além disso, para mais da metade do público interno (56%) a cobertura e a divulgação de eventos internos são insuficientes (20%) ou apenas regulares (36%), contra apenas 44% que consideram a comunicação da UFT, neste quesito, ótima (7%) ou boa (37%) – gráficos 6 e 7.

Gráficos 6 e 7 – Divulgação de eventos e imagem institucional

Como você avalia a cobertura e divulgação de eventos internos da UFT?



Como você avalia a imagem da UFT veiculada pelos meios externos de comunicação (jornal, TV, rádio, internet e outros)

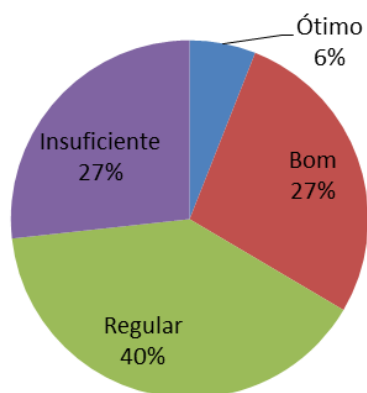


Fonte: CPA, 2014 | * Percentuais consideram apenas o número de respondentes que avaliaram os quesitos abordados em cada gráfico (desconsideram respostas em branco).

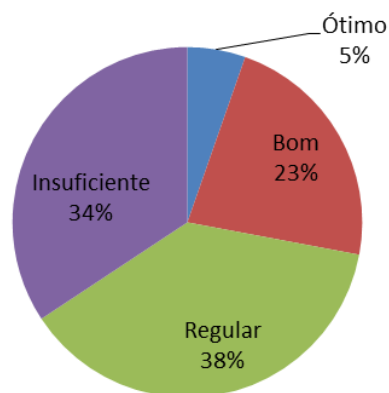
A divulgação do ensino, mais precisamente dos cursos de graduação e pós-graduação e suas respectivas produções científicas, bem como a divulgação de pesquisas desenvolvidas na UFT, obtiveram avaliação bastante negativa no questionário aplicado pela CPA, especialmente entre servidores. No geral, 67%, 72% e 71% da comunidade universitária consideraram a divulgação apenas regular ou insuficiente nestes quesitos – vide gráficos 8, 9 e 10. No que tange à divulgação das atividades de extensão, a avaliação regular e insuficiente também alcança a marca de 67% – vide gráficos 11 e 12.

Gráficos 8, 9 e 10 – Divulgação de ensino (cursos e graduação e pós-graduação) e pesquisa

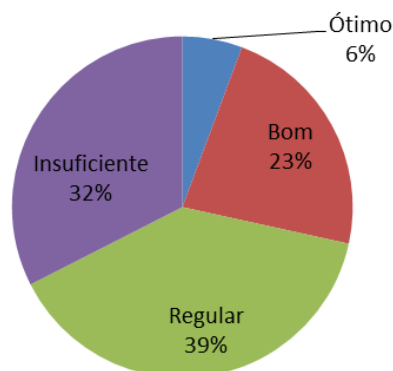
Como você avalia a divulgação dos cursos de graduação e suas produções técnico-científicas?



Como você avalia a divulgação dos cursos de pós-graduação e suas pesquisas produzidas?



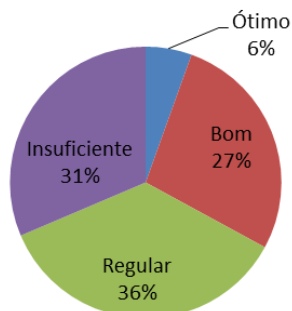
Em relação as pesquisas desenvolvidas na UFT, como você avalia a divulgação interna?



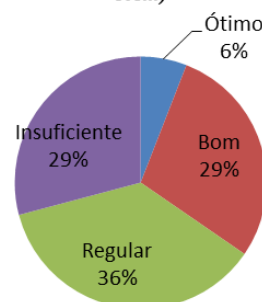
Fonte: CPA, 2014 | * Percentuais consideram apenas o número de respondentes que avaliaram os quesitos abordados em cada gráfico (desconsideram respostas em branco).

Gráficos 11 e 12 – Divulgação de projetos e atividades de extensão

Em relação aos projetos de extensão desenvolvidos na UFT, como você a divulgação interna



Como você avalia a divulgação das atividades vinculadas a pró-reitoria de extensão (cursos, eventos, feiras, projetos e etc...)



Fonte: CPA, 2014 | * Percentuais consideram apenas o número de respondentes que avaliaram os quesitos abordados em cada gráfico (desconsideram respostas em branco).

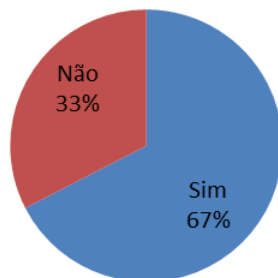
O fato de a maioria da comunidade universitária afirmar conhecer e utilizar os sites dos câmpus – vide gráficos 13 e 14 – demonstra um interesse e uma demanda por informações localizadas, o que deve ser levado em conta nas políticas e ações de comunicação.

Itens que tratam sobre a comunicação nos câmpus, dos quais destacamos dois, mostram que as deficiências da comunicação não existem apenas em relação à administração central, mas também de forma setorizada. A comunicação dos segmentos discente, docente e técnico é considerada apenas regular para 35% da comunidade universitária, e insuficiente para 25% – vide gráficos 15 e 16.

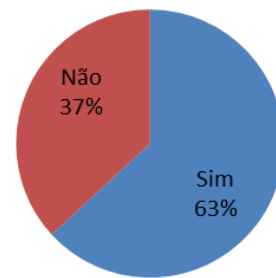
Ainda analisando dados coletados pela CPA, observamos que mais da metade da comunidade universitária (54%) considera a sinalização nos câmpus insuficiente, e 27% a considera apenas regular – vide gráfico 17.

Gráficos 13 e 14 – Site do câmpus

Você conhece o site do seu câmpus?



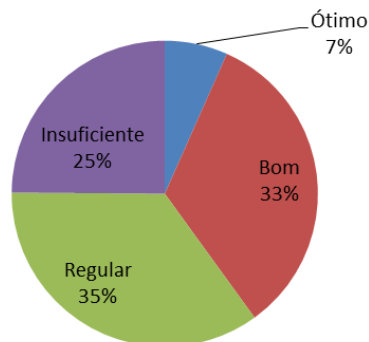
Você utiliza o site do seu câmpus?



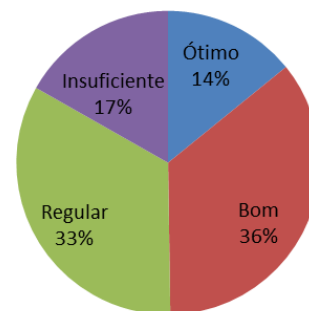
Fonte: CPA, 2014 | * Percentuais consideram apenas o número de respondentes que avaliaram os quesitos abordados em cada gráfico (desconsideram respostas em branco).

Gráficos 15 e 16 – Comunicação no câmpus

De que forma você avalia a comunicação entre a direção e o segmento discente/docente/técnico?



Como você avalia a comunicação entre alunos e a coordenação de curso?

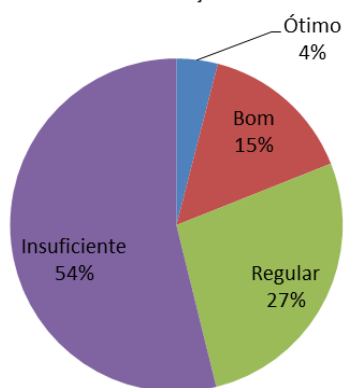


Fonte: CPA, 2014 | * Percentuais consideram apenas o número de respondentes que avaliaram os quesitos abordados em cada gráfico (desconsideram respostas em branco).

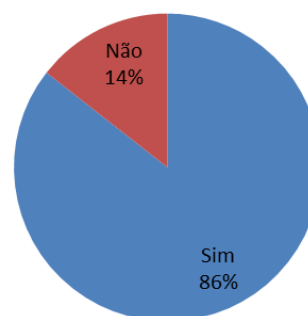
Outro dado que merece atenção é que, a despeito da difusão das mídias digitais, 86% dos entrevistados afirmaram utilizar murais para obter informações sobre eventos na UFT, e que a maior parte (59%) considera este um canal ótimo ou bom em nível de eficiência – vide gráficos 18 e 19. Cabe aqui ressaltar que apesar da audiência manifestada aos murais, a Diretoria de Comunicação pouco explora este nicho para a comunicação institucional da Universidade, uma vez que descarta a possibilidade de produção de jornais murais e muito raramente utiliza cartazes para ações informativas ou campanhas gerais da Universidade, limitando-se, basicamente, a produzir cartazes para a divulgação de eventos pontuais quando solicitados.

Gráficos 17, 18 e 19 – Sinalização e murais

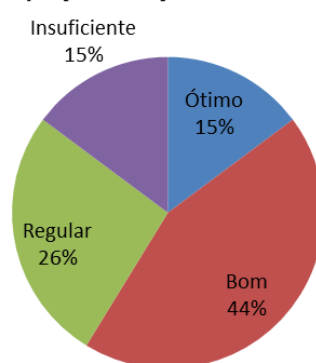
Como você avalia a sinalização dentro do câmpus?



Você utiliza os murais internos para se informar sobre os eventos no câmpus?



Como você avalia a eficiência deste meio de comunicação [os murais] na sua vida acadêmica?



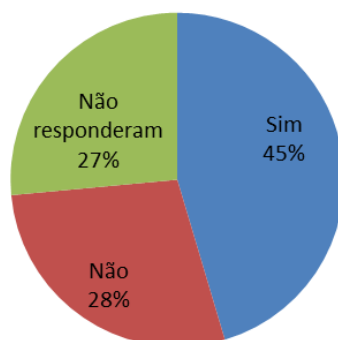
Fonte: CPA, 2014 | * Percentuais consideram apenas o número de respondentes que avaliaram os quesitos abordados em cada gráfico (desconsideram respostas em branco).

Chama a atenção ainda, o fato de que mais da metade (55%) da comunidade acadêmica afirmou não saber ou não respondeu se conhece os direitos e deveres contidos no Regimento Acadêmico da UFT, e esse número é alto principalmente entre os estudantes (32%

dos alunos disseram não conhecer os direitos e deveres e outros 30% não responderam à questão) – vide gráfico 20.

Gráfico 20 – Conhecimento acerca dos direitos e deveres constantes no Regimento Acadêmico

Você conhece os direitos e deveres contidos no Regimento Acadêmico da UFT?



Fonte: CPA, 2014

Deixando de lado os dados mais diretamente relacionados à dimensão “Comunicação com a Sociedade” do Sinaes, até pelo entendimento de que as questões formuladas pela CPA não contemplam diversos aspectos complexos, sobretudo com relação à efetividade dessa comunicação, tomamos emprestados dados de outras dimensões apenas para exemplificar uma ideia abstrata de áreas onde a comunicação institucional não alcança, sequer na forma primária de informação – ou mera divulgação.

Na tentativa de mapear esse “território inexplorado” da comunicação organizacional na Universidade, adotamos os dados referentes à avaliação dos entrevistados a respeito de ações de responsabilidade social. O resultado foi o seguinte:

Dentre 19 itens³³ submetidos à avaliação sob o cabeçalho “dentre as ações de Responsabilidade Social citadas abaixo, avalie aquelas que você conhece”, apesar de diversos programas e projetos terem recebido avaliações positivas, do total de respostas possíveis (14.972, sendo 19 itens vezes cinco alternativas – quatro respostas e uma “não-resposta”), 27% dos espaços deixaram de ser preenchidos. Em outras palavras, em 27% dos casos,

³³ Os itens avaliados foram: Programas Institucionais (PIM, Pimi, Bolsa Permanência, PET, Pibic, Pibic/AF, Pivic, PMA, Pibex, Prodocência); Câmara de Extensão e Cultura; Eventos de Extensão; Convênios e termos de referência; Projetos, programa e grupos de pesquisa; Centro de Idiomas; Sistema de Cotas; Comissão Especial para a Promoção de Políticas de Igualdade Racial na UFT (Ceppir); Núcleos, grupos, programas e projetos de extensão; Rondon; Cineclube; Café Literário; Corredor Cultural; Padu (Programa de Acesso Democrático à Universidade); Programa Institucional de Semanas Acadêmicas; UMA (Universidade da Maturidade); UFT tem Arte; DiverCidades; e Casa de Cultura.

quando perguntados sobre ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pela UFT, os respondentes não souberam avaliá-las, deixando subentendido que não as conhecem, tendo em vista o cabeçalho das questões. Além disso, em outros 17% dos casos os respondentes atribuíram aos itens listados a pior avaliação possível (insuficiente), o que significa que apenas pouco mais da metade (56%) avaliaram, de forma geral, as ações como ótimas, boas ou regulares.

Embora não haja aqui a pretensão de se estabelecer uma fórmula matemática para calcular a abrangência da comunicação, tampouco tenhamos desenvolvido uma metodologia estatística aprofundada, quando dispomos esses dados graficamente podemos observar, em primeiro plano, a grande mancha cinza que representa as não-respostas, ou seja, o percentual de pessoas que não souberam avaliar as ações elencadas, maior que todas as demais áreas, que representam os diferentes graus de avaliação – de ótimo a insuficiente.

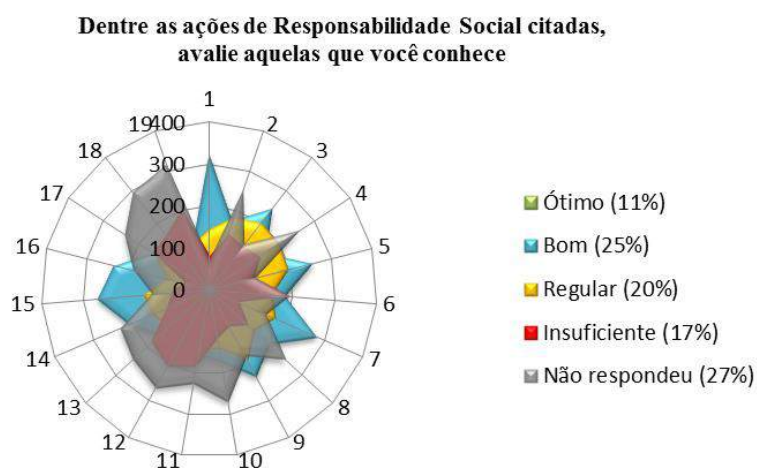
Obviamente não se pode atribuir o desconhecimento de parte significativa da comunidade universitária a respeito dessas ações apenas aos esforços (ou a insuficiência destes) em divulgá-las. É possível que algumas delas estejam pouco ativas, o que não justificaria um empenho prioritário em divulgação, e sim de readequação e reativação. Mas se um número também significativo de pessoas avaliou tais ações como positivas, podemos supor que, de modo geral, elas existem na prática, e possuem potencial de agregar valor à imagem da Universidade.

Em síntese, o que se pretende demonstrar é que muitas pessoas sequer ficam sabendo de muito do que é realizado na Universidade, e se isso ocorre com o público interno, que está mais próximo e envolvido em tais ações, pode-se esperar que esse desconhecimento seja ainda maior na comunidade externa, e que esse resultado seja parecido em se tratando de ações de ensino, pesquisa, extensão, assistência estudantil e outras. Não nos atrevemos a falar, neste caso, em espaços de “incomunicação”, conforme o conceito forjado por Wolton (2010), pois este pressupõe a existência de um fluxo de transferência de informação não compreendida. O não conhecer ações, nunca sequer ter “ouvido falar” representa um vácuo em determinados aspectos da organização onde não existe nem ao menos mensagem para servir de matéria-prima para uma possível relação entre interlocutores.

O desafio que se estabelece, portanto, é, num primeiro momento, ampliar a área de alcance da divulgação das ações desenvolvidas na organização para, então, havendo informação e sujeitos informados, pensar-se no estabelecimento de uma comunicação mais efetiva e participativa em todas as áreas organizacionais. Isso por meio de ações de

comunicação que avancem em direção a territórios de divulgação pouco explorados no âmbito da UFT possibilitem a expansão das fronteiras positivas de avaliação das ações desenvolvidas na Universidade em suas áreas estratégicas, agregando, assim, valor à imagem e à reputação da Instituição, e contribuindo para a transparência, a prestação de contas e o diálogo entre a organização e a sociedade.

Gráfico 21 – Radar: “territórios inexplorados” da comunicação



Fonte: CPA, 2014

5.2 Outras observações

Enquanto instrumento voltado para promover a participação popular, a transparência e a eficiência no Serviço Público, a **Ouvidoria** é um importante canal de comunicação por meio do qual cidadãos, membros ou não da comunidade UFT, podem solicitar informações, fazer perguntas e se manifestar sobre ações da instituição por meio de críticas, denúncias, elogios, reclamações ou sugestões. A Ouvidoria atua como intermediária, recebendo as mensagens enviadas pela comunidade, identificando e analisando sua pertinência, encaminhando as demandas e respondendo ao demandante. Por esse papel estratégico que o órgão desempenha, o **Relatório Anual da Ouvidoria da UFT** referente a 2014 (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2015b) nos traz outras pistas sobre a comunicação na Universidade, dentre as quais destacamos os seguintes dados:

Em primeiro lugar, observa-se a necessidade de se intensificar um trabalho pedagógico junto à comunidade sobre os procedimentos e canais mais adequados de comunicação para cada caso, conforme a própria Ouvidoria tem se empenhado em indicar, para que se procure instâncias mais diretamente relacionadas à questão antes de se acionar a Ouvidoria, no caso de não serem satisfatórios os atendimentos anteriores. Isto é notável dado que a maior parte das demandas registradas na Ouvidoria são pedidos de informação (60%), e segundo o órgão, em quase 40% das demandas recebidas via Sistema Eletrônico de Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), as respostas solicitadas estavam disponíveis no Portal UFT. Tal constatação, de um lado pode significar que o usuário não procurou as informações antes de acionar a Ouvidoria ou, de outro, pode indicar problemas de acessibilidade e organização do conteúdo na arquitetura do Portal UFT que dificultam a localização das informações desejadas.

O relatório ainda menciona considerável parcela de registros nos quais o demandante opta por não se identificar, fato atribuído pela Ouvidoria ao receio de represálias, assédio ou perseguição, e revela, de certo modo, uma desconfiança que pode estar imbuída na cultura organizacional com relação à lisura e idoneidade dos processos na Instituição.

Por fim, é pertinente também o aumento do número de registros no ano, o que segundo o relatório demonstra a consolidação do órgão criado em 2009 na UFT, bem como o importante papel que a Ouvidoria tem desempenhado, como suporte à gestão, no sentido de contribuir para a transparência organizacional, a comunicação interpessoal e interdepartamental, e a mediação de conflitos no contexto da Universidade, evitando a judicialização de diversas demandas.

Entretanto, apesar do grande percentual de solicitações atendidas e da crescente procura pelos serviços da Ouvidoria, os dados mais recentes da Comissão Própria de Avaliação (CPA), referentes a 2013 (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2014), demonstram que apenas 9% dos estudantes, professores e técnicos-administrativos que afirmam utilizar os serviços do órgão consideram estes “ótimos”, e 31% “bons”. Ainda de acordo com a pesquisa, para 25% dos usuários, os serviços da Ouvidoria são apenas “regulares”, e para 35% são “insuficientes” – sendo que entre os professores e técnicos o nível de insatisfação chega a 45% e 43%, respectivamente.

Sem uma auditoria de imagem, com base somente nesses dados, considera-se precipitada qualquer pretensão de dimensionar o real impacto da Ouvidoria para a comunicação organizacional da UFT – tanto com a comunidade interna quanto com a externa

– ou para a imagem institucional da Universidade. Todavia, é possível afirmar que existe uma considerável margem de insatisfação a ser trabalhada neste quesito.

Da prévia aplicação da proposta de matriz de indicadores apresentada neste trabalho (Apêndice C), foram retirados também alguns dados, que apesar do curto período de tempo avaliado (janeiro de 2015), oferecem pistas que contribuem com o diagnóstico aqui traçado.

Dos dados apurados em caráter de teste em janeiro de 2015, destaca-se que a Dicom não implantou totalmente o registro de suas principais atividades e a comunicação apresenta desempenho ruim bastante preocupante em alguns indicadores de eficiência e eficácia. Conforme pode ser verificado no documento, apesar de bons números de produção de conteúdos para as mais variadas mídias e de clipagem (matérias sobre a UFT veiculadas na imprensa, na maior com enfoque positivo), são baixos os índices de divulgação científica e de engajamento nas redes sociais digitais. Além disso, a incidência de erros motivados por fatores internos é subestimada em função da inconsistência dos registros (incluindo erros de informação, de ortografia e gramática, que nem sempre são verificados e/ou computados), e a incidência de erros por fatores externos em conteúdos editoriais e materiais gráficos produzidos e publicados pela Dicom é alta, tendendo a ser ainda maior, uma vez que falta no cálculo o registro de retificações de editais, não realizado.

Sabe-se, contudo, conforme levantamento informal realizado pela Dicom/UFT no primeiro semestre de 2014, que naquele período foi publicada, praticamente, uma retificação a cada dois dias úteis. Do total, cerca de 40% era referente a erros de informação e revisão, e não a casos imprevistos como prorrogações de prazo – ou seja, poderiam ter sido evitadas com medidas de planejamento e prevenção de falhas. Estima-se, também, que apenas no primeiro trimestre de 2015 tenham sido publicadas cerca de 20 correções de editais, as quais, evitáveis ou não, e ainda que previstas no trâmite burocrático das publicações legais, prejudicam o acompanhamento dos processos por parte do público interessado.

Outro ponto crítico é o “Sou UFT”, considerado o principal veículo de comunicação interna com os servidores, mas cuja audiência, mesmo mais de um ano depois de seu lançamento e com 12 edições lançadas até janeiro de 2015, é inconsistente, não alcançando nem 10% do quadro de professores e técnicos-administrativos.

Cabe citarmos também o “Jornal Presente”, um veículo que mescla divulgação científica com serviços para a comunidade acadêmica, que há tempos vem dando sinais de desgaste e necessidade de readequação editorial e redefinição estratégica de público. O jornal não foi incluído na avaliação de teste da matriz de indicadores aqui utilizada por não ter

edições publicadas no mês avaliado, mas sua última edição, lançada em formato digital em dezembro de 2014, teve apenas pouco mais de mil visualizações (o que representa menos de 5% da comunidade universitária), somente dez compartilhamentos e, o mais grave, um tempo médio de leitura por usuário de dois minutos e 48 segundos – bastante baixo para uma publicação de 12 páginas.

Assim, infere-se que as notas 6 (conceito “regular”) em produtividade e qualidade, e 8 (conceito “bom”) em relevância, e conseqüentemente a nota 7 no total dos três indicadores estabelecidos para a comunicação (vide Apêndice C), embora factíveis e demonstradas em cálculos, são pouco realistas e superestimadas tendo em vista a matriz ter sido aplicada apenas em um curto período (janeiro), quando algumas metas traçadas foram estabelecidas em um patamar mais baixo em função de este ser um período de recesso acadêmico e menor atividade na Universidade, e também quando não estavam previstas publicações do jornal *Presente* e do informativo *Sou UFT*, considerados os veículos mais críticos, em nossa opinião. Cabe também ressaltar que, por falta de registro, vários subindicadores importantes não foram contabilizados nessa aplicação teste.

Até aqui, recorrendo a informações pré-existentes em diversos documentos institucionais, e também a outros registros administrativos aos quais tivemos acesso, procurou-se compreender a comunicação organizacional na UFT nos mais variados aspectos de sua complexidade. Obviamente, todo o apanhado de dados abordado até aqui é um recorte limitado que exclui outras tantas possibilidades de análise.

Este diagnóstico ainda será aprofundado na etapa seguinte do trabalho que consiste na pesquisa de opinião para análise da efetividade da comunicação, o que não nos impede de tecer algumas considerações preliminares acerca do cenário apresentado, as quais devem ser ratificadas e melhor desenvolvidas à medida que avançamos.

Em primeiro lugar, é evidente a fragilidade das bases institucionais da comunicação na UFT e a inexistência de diretrizes claras e de uma política consistente que permita um direcionamento mais efetivo e integrado das ações nesse setor.

Em segundo lugar, ao serem confrontados os PDIs, os relatórios de gestão e o relatório da CPA, fica claro que a comunicação na Universidade tem avançado pouco desde a sua implantação, pelo menos em relação às prioridades estratégicas planejadas. Talvez, ainda mais grave que isso, é notável a falta articulação e sintonia entre o que se planeja, o que se executa e o que se avalia.

Além disso, a falta de metas objetivas, associada a uma avaliação mais focada em produto que em efeito – nos moldes desenvolvidos pela CPA – gera uma falsa sensação de planejamento e prestação de contas, com planos meramente ilustrativos e relatórios meramente descritivos, que não oferecem resposta a questões práticas a serem enfrentadas pela comunicação na organização.

Percebe-se, ainda, que a estrutura ampla e plural da Universidade, com seus sete câmpus, dezenas de curso de graduação e pós-graduação em diferentes áreas do conhecimento, e diversos setores acadêmicos e administrativos, é um desafio grande a ser enfrentado pela Diretoria de Comunicação, que precisa reforçar estratégias para ramificar sua composição atualmente centralizada na Reitoria.

São observados, na UFT, diversos ruídos, gargalos e espaços onde a comunicação não alcança ou é precária, a serem explorados por ações de redefinição estratégica dos veículos e canais institucionais existentes, criação de outros inexistentes, e, sobretudo, por ações de engajamento que promovam uma “consciência comunicativa”, conforme Duarte e Monteiro (2009), entre todos os sujeitos envolvidos.

5.3 A questão da efetividade na comunicação da UFT – análise de pesquisa de opinião

Com 440 respondentes – uma taxa de retorno de 1,5% em relação ao total de cerca de 30 mil e-mails disparados com o questionário para setores acadêmicos e administrativos da UFT, estudantes e servidores durante 30 dias de coleta de dados, além da divulgação em redes sociais digitais, a média de respondentes em relação ao universo total estudado ficou em torno de 2% nos câmpus, sem que nenhum se destacasse com maior ou menor participação. O destaque foi mesmo a Reitoria, lotação de onde 29% do total dos servidores se dispuseram a responder a pesquisa (vide Tabela 11, apêndice D).

Assim, considera-se que o número de respostas e o respectivo percentual de participação dos grupos representativos a partir do convite geral à comunidade universitária para expor suas opiniões podem, por si só, ser considerados uma evidência válida para análise em nosso estudo de caso como um indício a respeito do (baixo) engajamento e da (baixa) motivação do público interno para discutir problemas relacionados à comunicação que envolvem toda a Universidade.

Apesar de ser uma amostra estatisticamente válida, a participação pode ser considerada baixa se pensarmos que a taxa de retorno dos questionários foi de apenas 1,5%, resultando em uma representação de apenas 2% da comunidade universitária. Pode ser considerada alta, porém, se comparada à avaliação institucional promovida pela CPA no ano anterior, que teve menos que o dobro de respondentes, uma representatividade de 4%, e, no entanto, diferente desta pesquisa de mestrado, contou com apoio e divulgação institucional.

Em relação à representação por categorias, observa-se que a amostra se dividiu em porções praticamente iguais e não proporcionais de professores, alunos e técnicos-administrativos, com destaque para este menor grupo, os dos técnicos, que compõe apenas 3% do total do público interno e teve uma participação tão representativa na amostra aleatória (37%) quanto o dos estudantes, que representa 92% do total do público interno, mas corresponde a apenas 38% na amostra. Os professores, que compõem 5% da comunidade universitária, representam 32% da amostra (vide Tabela 11, apêndice D).

A análise e interpretação dos dados coletados nessa pesquisa possibilitaram as observações³⁴ descritas a seguir.

A respeito da satisfação com a UFT e do impacto da comunicação nesse quesito, cerca de metade da comunidade universitária está satisfeita, de modo geral, com o trabalho e a vida acadêmica na UFT, mas uma parcela significativa está mais ou menos satisfeita ou insatisfeita. Isso se verifica em todas as categorias e locais de lotação, e em geral independe da ocupação de cargos de chefia ou não, de bolsas ou estágios, do tempo de vínculo com a Instituição e da idade.

No total, 51% dos entrevistados disseram estar “satisfeitos” ou “muito satisfeitos” com a UFT, e esse percentual gira em torno dos 50% em todas as categorias do público interno (alunos, professores e técnicos administrativos). Os “mais ou menos satisfeitos” representam, no geral, cerca de 30%, e os “insatisfeitos” ou “muito insatisfeitos” somam 15% (Tabela 12a).

Com relação à lotação, o percentual de “satisfeitos” ou “muito satisfeitos” supera o de “insatisfeitos” ou “muito insatisfeitos” em todos os locais, com destaque para os câmpus de Arraias e Gurupi, onde foram verificados os maiores percentuais de “satisfeitos” ou “muito satisfeitos” (72% e 66%, respectivamente), e o Câmpus de Araguaína, onde foi encontrado o menor percentual de “insatisfeitos” ou “muito insatisfeitos” (7%). Interessante observar isso e também o fato que, apesar de muitas queixas em relação ao alcance da comunicação até os câmpus descentralizados e ao “privilégio” atribuído à Reitoria e ao câmpus situado na capital

³⁴ Todos os dados mencionados neste subcapítulo estão compilados nas tabelas constantes na segunda parte do Apêndice D.

neste aspecto, dada, entre outros fatores, a proximidade em relação à Dicom, é no Câmpus de Palmas que verificamos o maior percentual de “insatisfeitos” ou “muito insatisfeitos” (19%) – o equivalente, estatisticamente, ao percentual encontrado nos câmpus de Gurupi (14%), Miracema (15%) e Tocantinópolis (18%). Se considerarmos o Câmpus de Palmas e a Reitoria juntos, o percentual de “insatisfeitos” ou “muito insatisfeitos” é de 17%, e iguala-se, considerando a margem de erro, também ao de Porto Nacional (12%) além dos já citados. Sendo assim, ainda que a baixa fixação de servidores nos câmpus do interior costume ser citada pela Diretoria de Desenvolvimento Humano como uma preocupação no âmbito da gestão de pessoas da UFT, e que Klein (2013) tenha demonstrado que os maiores percentuais de desligamentos de docentes encontram-se nos câmpus mais distantes da capital (o que poderia ser tomado como um indicativo de insatisfação nessas localidades), no presente trabalho não foi verificada uma dependência significativa entre os fatores de lotação e satisfação (Tabela 12b).

A satisfação com a UFT é maior entre as pessoas que ocupam cargos de gestão – 62% destes se disseram “satisfeitos” ou “muito satisfeitos”, contra 45% nos demais casos –, enquanto entre os subordinados a insatisfação é ligeiramente maior – 17% se disseram “insatisfeitos” ou “muito insatisfeitos”, contra 11% dos chefes que admitiram estar nessa situação (Tabela 12c).

Tanto pessoas que são ou já foram bolsistas, ou estagiários da UFT, enquanto estudantes, quanto àqueles que não têm ou não tiveram este vínculo mais próximo com setores acadêmicos e administrativos da Instituição apresentam percentuais de satisfação semelhantes, considerando a margem de erro, com sutil vantagem de satisfação para bolsistas e estagiários, ou ex-bolsistas e ex-estagiários, porém dentro da margem de erro (Tabela 12d).

Nota-se, ainda, que tampouco há variações significativas com relação ao grau de satisfação dos envolvidos face ao tempo de vínculo com a Instituição, salvo por pequenos picos de “muito satisfeitos” entre os que estão na UFT entre um e cinco anos e os que estão há mais de dez anos – 10% e 14%, respectivamente, compensados por um maior percentual de “satisfeitos” nos demais casos (Tabela 12e).

Com relação à idade, encontrou-se entre os que têm mais de 56 anos o menor percentual de “satisfeitos” e “muito satisfeitos” (42%), e o maior percentual de “insatisfeitos” ou “muito insatisfeitos” (34%) em relação às demais faixas etárias (Tabela 12f).

Embora não seja, na opinião dos entrevistados, o principal influenciador da satisfação ou insatisfação em relação à UFT, a comunicação afeta muito nesse quesito

(exerce alguma interferência segundo 91% deles), e têm impacto mais negativo (para 51% dos entrevistados) do que positivo (40%), sobretudo, entre professores, pessoas que não exercem cargos de chefia, que são mais velhas, estão há mais tempo na UFT e estão mais insatisfeitas com a Instituição.

Apenas 9% dos entrevistados se disseram indiferentes a esses fatores, principalmente estudantes (14%). Além disso, a comunicação na UFT parece incomodar mais aos professores – 59% se disseram afetados negativamente –, e influenciar mais positivamente alunos e técnicos-administrativos, em percentuais estatisticamente equivalentes – 42% e 43%, respectivamente (Tabela 13a).

Nota-se que a comunicação afeta mais positivamente o público interno nos câmpus de Tocantinópolis (54%) e Gurupi (53%) – somando-se as duas alternativas que se referem à influência neste sentido –, e mais negativamente a comunidade universitária nos câmpus de Miracema (62%), Porto Nacional (59%) e Araguaína (58%), (Tabela 13b).

A comunicação afeta também mais negativamente os servidores que não ocupam cargos de gestão – conforme relatado por 57% dos entrevistados desta categoria –, enquanto entre os chefes ela exerce uma influência mais positiva – de acordo com 52% dos servidores que se enquadram neste perfil (Tabela 13c).

Considerando estudantes e egressos, não encontramos diferenças significativas no quesito influência da comunicação em relação à satisfação com a Universidade entre aqueles que são ou foram estagiários e bolsistas, e aqueles que não têm ou não tiveram esse vínculo (Tabela 13d).

Com relação ao tempo de vínculo com a UFT, notou-se que a comunicação tem mais impacto sobre a satisfação de pessoas que estão há mais tempo na Universidade (há pelo menos cinco anos). A partir desse tempo, em média 6% dos entrevistados se disse indiferente às questões relativas à comunicação (ou não soube opinar), enquanto entre os que estão na Instituição há menos de cinco anos esse percentual médio foi de 12% (Tabela 13e). Além disso, o percentual de pessoas que se disseram impactadas negativamente em alguma intensidade é superior ao percentual de pessoas que se disseram impactadas positivamente em todas as faixas de tempo de vínculo exceto entre aqueles que estão há menos de um ano na Universidade, onde se percebe um maior equilíbrio estatístico entre as somas das duas primeiras e das duas últimas linhas da tabela (43% e 46%), com sutil vantagem para o impacto positivo da comunicação, porém, dentro da margem de erro (Tabela 13e).

Em relação à idade dos entrevistados, percebeu-se que a comunicação afeta mais negativamente que positivamente todas as faixas etárias, mas especialmente àqueles com 56 anos ou mais, entre os quais, esse percentual, somando-se àqueles a que a comunicação afeta muito negativamente e os que a comunicação afeta um pouco negativamente chega a 58% (Tabela 13f).

Por fim, notou-se que a comunicação exerce influência negativa sobre a satisfação em percentuais significativamente maiores entre os que estão “mais ou menos satisfeitos”, “insatisfeitos” ou “muito insatisfeitos”, ao passo que o percentual de pessoas que dizem ter sua satisfação influenciada pela comunicação positivamente é maior entre os “satisfeitos” e “muito satisfeitos” (Tabela 13g).

A respeito dos meios, veículos e canais institucionais de comunicação, cumpre assinalar uma forte rejeição, em todas as categorias, à maioria dos itens 22 avaliados, tanto se levarmos em conta valores percentuais na escala de 0 a 10, quanto se levarmos em conta a média ponderada da avaliação feita pelos respondentes conforme hábitos, frequência de acesso e preferências pessoais (Tabelas 14a e 14c).

Em geral, o público interno da UFT concentra suas preferências em seis veículos/meios/canais, sendo três deles digitais (que obtiveram maiores percentuais de notas de 7 a 10 em relação aos percentuais de notas de 0 a 4): o Portal UFT, a Intranet, o e-mail (tanto o pessoal quanto o institucional), os documentos institucionais, os murais nos câmpus e as reuniões presenciais.

Se considerarmos as médias ponderadas a partir de 7,0; ou os percentuais de notas entre 7 e 10 acima de 70%, veremos que a preferência dos públicos da UFT se limita ainda mais: apenas dois canais – o Portal UFT e o e-mail institucional – obtiveram média acima de 7,0 ou percentuais de preferência acima de 70%, e, assim, segundo inferimos, têm mais chances de servirem como vias eficientes, eficazes e efetivas de relacionamento da UFT com seus públicos internos. Isso se assumirmos que as médias e percentuais inferiores a 7,0 ou 70% de preferência representam veículos acessados com frequência baixa ou irregular, e/ou pouco atrativos segundo os hábitos e preferências do público interno.

A diversidade de canais e veículos, foi, inclusive, um problema percebido e apontado pelos respondentes da pesquisa de opinião nas questões abertas: vários reclamaram, com certa razão, que nenhum canal é totalmente confiável para que a pessoa se mantenha bem informada sobre a Universidade, e mencionaram a falta de planejamento de conteúdos e

também a incompatibilidade e o desencontro de informações às vezes provocado pela variedade de fontes.

Além disso, é digno de nota que a página oficial da UFT no Facebook divide opiniões em percentuais de aprovação e desaprovação estatisticamente equivalentes (40% e 39%, respectivamente), e média de 4,8 de preferência. Apesar de bem colocada em relação a outros canais de comunicação bem menos aprovados, não deixa de representar certo conservadorismo do público que a rede social mais popular do país na atualidade tenha uma preferência inferior aos tradicionais murais, com interatividade quase nula, nada *mobile*, não compartilháveis e nem um pouco “tecnológicos”.

Pode-se perceber, ainda, que as preferências por veículos/meios/canais praticamente não se alteram na comparação entre o Câmpus de Palmas e a Reitoria e os câmpus localizados no interior do Estado. A exceção, mais uma vez, é o Facebook, que tem 43% da preferência entre os públicos da capital – contra 37% de rejeição –, e, por outro lado, apresenta 44% de rejeição nos câmpus descentralizados – frente a 36% de preferência (Tabela 14f).

No *ranking* consolidado (Tabela 14e do Apêndice D, reproduzida abaixo), concluímos que o e-mail institucional é o canal preferencial para a comunicação com professores e estudantes, seguido do Portal UFT. Já entre os estudantes, o Portal UFT é o preferido, tecnicamente empatado com o Portal do Aluno, seguido do e-mail institucional.

A partir da terceira colocação já começam a aparecer veículos, canais ou meios na faixa abaixo de 7,0 de média ou abaixo de 70% de preferência, como é o caso das reuniões presenciais, entre os professores, e o e-mail pessoal, no índice geral, indicando uma probabilidade de eficiência, eficácia e efetividade relativa. Não é difícil entender por que isso acontece: apesar de ser o terceiro canal preferido por percentual entre os docentes, para 62% deles as reuniões na UFT não costumam ser produtivas, dialógicas nem corresponder aos objetivos da pauta, total ou parcialmente (Tabela 16m).

Tabela 14e – Ranking consolidado de melhores canais/meios para a comunicação com cada categoria, por média de preferência e percentual de preferência.

Posição	Professores		Técnicos-Administrativos		Estudantes		Total	
	%	Média	%	Média	%	Média	%	Média
1º.	E-mail institucional	E-mail institucional	E-mail institucional	E-mail institucional	Portal UFT	Portal UFT Portal do Aluno	E-mail institucional	E-mail institucional
2º.	Portal UFT	Portal UFT	Portal UFT	Portal UFT	Portal do Aluno	E-mail institucional	Portal UFT	Portal UFT
3º.	Reuniões presenciais	Portal do Professor	Intranet	Intranet	E-mail institucional	E-mail Pessoal	E-mail pessoal	E-mail pessoal
4º.	Portal do Professor	Reuniões presenciais	Documentos	Documentos	E-mail pessoal	Murais	Documentos	Documentos
5º.	E-mail pessoal	E-mail pessoal	Reuniões presenciais	Reuniões presenciais	Murais	Página oficial no Facebook	Reuniões presenciais	Reuniões presenciais
<u>Legenda:</u>		Rejeição: Notas de 0 a 3,9 / percentuais de 0 a 39%			Escalas intermediárias: Notas de 4 a 6,9 / percentuais de 40% a 69%		Preferência: Notas de 7 a 10 / percentuais de 70% a 100%	

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Além disso, apesar dos recursos investidos em equipamentos, justificados pela necessidade de facilitar a integração entre os câmpus e de promover economia de despesas em diárias e passagens, as videoconferências ainda não agradam. O mesmo acontece com veículos que custam tempo e dinheiro, como o Jornal Presente, que tem baixa audiência, como já dito anteriormente, e alta taxa de rejeição do público. Outro exemplo disso é a Rádio UFT, que há anos têm recebido pesados investimentos para sua estruturação e já conta com servidores dedicados a sua manutenção, mas vai precisar mostrar a que veio e provar que todos os recursos a ela destinados compensam, enfrentando os baixos interesses da comunidade universitária tanto em relação à frequência FM quanto ao formato *web*. A própria diversidade de perfis e páginas oficiais nas redes sociais digitais precisa ser refletida a respeito dos recursos humanos necessários à atualização e interação com os usuários, visto que apenas o Facebook, dentre todas (considerando também Instagram, Twitter e YouTube), figura no *ranking* de canais preferenciais de comunicação com a UFT, e, mesmo assim na quinta colocação, somente entre os estudantes.

Por outro lado, vias de comunicação mais baratas e ágeis – e que provavelmente teriam resultados mais efetivos tendo em vista a preferência dos públicos –, como o e-mail e os próprios murais, são subutilizadas.

A avaliação dos veículos institucionais de comunicação segundo a forma e o conteúdo corrobora com esta análise: oito, de 12 avaliados, são desconhecidos para a maior parcela dos entrevistados, incluindo entre estes o Jornal Presente, a newsletter Sou UFT, o perfil no Twitter, o perfil no Instagram e a página oficial no Facebook (Tabela 15). Não por acaso, nas respostas às perguntas abertas, vários foram os respondentes que sugeriram a criação de veículos/canais já existentes, como um jornal impresso.

Dentre os quatro veículos mais conhecidos (Portal UFT, Intranet, Murais e Documentos), a maior parcela dos entrevistados considerou o conteúdo bom, mas com necessárias melhorias de forma e acesso (47%, no caso do Portal UFT), e também foram significativos os percentuais de respondentes que disseram que a forma e o acesso são bons, mas o conteúdo não é bem elaborado ou não é interessante (20% no caso dos murais e 18% no caso da Intranet, que abarca também os conteúdos do Sou UFT). No geral, os melhores avaliados foram o Portal UFT, com média 2,0 (de 3), e a página no Facebook, com média 1,8.

Com relação às 27 afirmativas avaliadas pelos participantes da pesquisa em uma escala de cinco opções, onde as opções "não sei responder" e "discordo plenamente" seriam as mais negativas do ponto de vista da comunicação organizacional, e "concordo plenamente" a

mais positiva, pela média ponderada todas apresentaram valores entre 0,5 e 2,4, de um máximo de 3,0.

Isso significa que, de modo geral, todos os pontos relativos a pertencimento institucional, ao reconhecimento, ao comprometimento, à valorização, à motivação, à satisfação, à qualidade dos relacionamentos organizacionais etc., em relação à UFT, precisam ser trabalhados. Cinco foram os pontos mais críticos, que ficaram com média abaixo de 1,5: o que diz respeito à democracia e à transparência na Universidade; o que se refere à relação dos alunos com professores e coordenações de curso; o que se refere à eficiência e à eficácia das reuniões; o que diz respeito à divulgação científica e de ações administrativas, de ensino, pesquisa e extensão; e, finalmente, à vontade de permanecer na UFT e ao apego à Instituição diante de propostas financeiramente ou academicamente mais vantajosas (alunos e servidores disseram não ter dificuldades em trocar de trabalho ou universidade, o que não é uma característica isolada da UFT, mas, em grande parte, também está relacionado ao comportamento de um público jovem como é o da organização pesquisada).

Finalmente, na categorização das respostas dadas às perguntas abertas (apreciativas), notamos que os públicos internos associam a maior parte dos problemas da comunicação na UFT a questões técnicas, relacionadas a ferramentas, padrão, forma, procedimentos, burocracia e acessibilidade – 64% dos que responderam a estas perguntas afirmaram que mudariam alguma coisa em relação a estes aspectos (Tabela 18). Por outro lado, estas mesmas questões técnicas foram as mais citadas (por 79% dos respondentes) dentre os aspectos que mais funcionam em relação à comunicação na Universidade (Tabela 21).

Há, portanto, em ambos os casos, uma supervalorização da técnica e da forma em relação à importância do conteúdo e dos comportamentos, em outras palavras, dos aspectos mais sutis e sensíveis que são tão ou mais importantes na comunicação para a construção de relacionamentos efetivos e de qualidade.

Ainda assim, 30% criticaram e ou afirmaram que mudariam questões comportamentais, postura de gestão e de relacionamentos (Tabela 18), ao passo que apenas 8% enalteceram estes aspectos (Tabela 21). Foram recorrentes, por exemplo, afirmações no sentido de que “a comunicação institucional na UFT é propaganda da Reitoria”, ou “funciona bem apenas quando é do interesse do reitor”.

Dentre todos os aspectos técnicos mencionados, o Portal UFT é o mais criticado e também o mais elogiado, tendo sido mencionado em 40% das respostas a respeito daquilo que as pessoas mudariam na comunicação organizacional da Universidade, e em 36% das

respostas sobre o que melhor funciona neste mesmo âmbito, porém, nestes casos, geralmente com ressalvas (Ex.: “*A comunicação é muito falha. Mas o portal é o melhor que tem.*”).

Percebe-se, também, a existência de atritos entre as diferentes categorias (a “richa” técnicos-administrativos *versus* professores aparece em vários momentos nas questões abertas), e relações de oposição e rivalidade, quando, na verdade, deveria ocorrer colaboração. (Ex.: “a comunicação na sala de aula é muito difícil, digo isso [sobre a] relação *professor x aluno*, pois os alunos tem muita dificuldade em se pronunciar, ou seja, falar em público. Seria muito importante a implementação de uma disciplina de comunicação na universidade no primeiro período, pois passei por essa dificuldade e sei o quanto é difícil”, *grifo nosso*).

Quando convidadas a se autoavaliarem a respeito de seus pontos fortes e fracos na comunicação, foi interessante observar que para algumas pessoas características como “sinceridade” ou “ser direto”, foram consideradas qualidades, enquanto para outras foram avaliadas como defeitos. Da mesma forma, a burocracia e a formalidade das comunicações, ora criticada, também foi defendida em muitos casos, em menções, por exemplo, da importância de se registrar procedimentos em e-mails, memorandos e outros documentos para respaldar ações, numa clara demonstração de que não há, no ambiente interno, um cenário pleno de confiança e valorização da palavra empenhada, ou, como diriam os mais velhos, do “fio do bigode”.

Vários respondentes também, na autoavaliação, promoveram uma espécie de “terceirização de pontos fracos”, atribuindo aos outros, ou a fatores alheios a si, como *déficit* de ferramentas ou de infraestrutura, suas dificuldades de relacionamento (Ex.: “Falta de capacidade *das outras pessoas* de ter empatia” e “O desconhecimento *de alguns* sobre o tema debatido”). E houve também aqueles que demonstraram desconhecer a importância de cada indivíduo da organização na rede comunicacional (Ex.: “Minha qualidade não conta diante dos entraves burocráticos que existem na UFT.”).

Quando perguntados sobre compromissos que poderiam assumir, ou coisas que poderiam fazer para melhorar a comunicação na UFT, na própria função desempenhada atualmente, em muitos casos estes compromissos foram condicionados a questões técnicas (Ex.: “Se o acesso à rede internet, ambiente moodle fosse melhor poderia agilizar o trabalho”) ou as respostas apenas reproduziram o discurso de “não é comigo” (Ex.: “No momento não desempenho nenhuma atividade desse tipo”). Houve quem se dissesse muito insatisfeito com tudo, mas na hora de propor algo respondeu simplesmente “não tenho interesse”.

Raros foram os casos em que se demonstraram preocupações com a comunicação para além dos motivos individuais (melhorar minhas rotinas de trabalho, facilitar meus estudos) e da própria Instituição, como o do participante da pesquisa que destoando do discurso geral enfatizou a necessidade de tornar a comunicação “mais acessível para a sociedade em geral”, para “mudar a realidade do local onde ela está inserida”, e “cumprir o seu papel na sociedade”.

A maior parcela dos entrevistados considera que seus principais pontos fortes estão relacionados à habilidades de expressão (28%) e compreensão (25%). Supreendentemente em um ambiente acadêmico, a habilidade de leitura foi citada diretamente por apenas 2% dos respondentes.

O engajamento e a participação foram mencionados como pontos fortes por apenas 9% do público participante da pesquisa, e a falta deles admitida por 4%.

Entre os pontos fracos, a maior parcela dos entrevistados afirmou ter mais dificuldades relacionadas à expressão (29%), e também à compreensão (14%). Além disso, 15% disseram ter dificuldades especificamente de falar.

Por fim, nota-se que entre as proposições de atitudes pessoais para com a comunicação, a maior parcela dos entrevistados (32%) mencionou ideias relacionadas à expressão (falar, divulgar, criticar, opinar etc) e só 6% mencionaram ideias relacionadas à compreensão (ouvir, procurar informações, perguntar etc). Apesar disso, o ponto positivo foi que 31% se propuseram a adotar posturas mais pró-ativas e participativas no que se refere aos assuntos da UFT (Tabela 22).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS - Propostas para comunicação na UFT

Como vimos, não se resume a responder poucas e simples perguntas a tarefa de planejar a comunicação organizacional, como não se limita à análise de critérios friamente objetivos e pré-determinados a tarefa de avaliá-la. Também por isso, e dado o grande percentual de pessoas que atribui à comunicação um impacto mais negativo que positivo sobre a sua satisfação em relação à UFT (como constatamos na pesquisa de opinião), não é difícil entender porque é tão evidente a impressão relatada no começo deste trabalho, de que a comunicação é mais comumente associada à ideia de problema que de solução.

Apesar de existirem dificuldades, impostas, sobretudo, pela complexidade e pelo dinamismo do meio organizacional, o presente estudo de caso é um exemplo de que, embora isso não seja simples, é possível se estabelecer bases de planejamento razoavelmente objetivas e métricas que permitam um desenho evolutivo comparável ao longo do tempo em termos de comunicação, ainda que esses dados necessariamente precisem ser relativizados e analisados à luz do contexto. Obviamente, a viabilidade prática das propostas aqui apresentadas, bem como seus efeitos em curto, médio e longo prazo, só poderão ser avaliados, no caso de uma eventual implantação, na própria balança, ou termômetro, que nos propusemos a construir. Ou, por que não, medidos em outras escalas a que se deseje submeter a comunicação na UFT.

Com o a discussão teórica e o debate acerca dos resultados, cumprimos nosso objetivo geral de **“analisar a comunicação organizacional no contexto de uma universidade pública, favorecendo a formação de novas estratégias na busca de uma maior efetividade das políticas públicas ligadas ao Ensino Superior, tendo no horizonte contribuições práticas”**.

Com as propostas de política e tópicos para um plano estratégico de comunicação para a UFT – apresentadas nos apêndices A e B, por sua vez, foram cumpridos os objetivos específicos “b” – “delinear diretrizes e metas ao planejamento com base nos problemas e prioridades identificados” –, e “c” – “desenvolver uma proposta de avaliação e indicadores que facilitem o planejamento e o controle da comunicação organizacional universitária, legitimando-a junto aos processos de tomada de decisão”.

Cumprindo com o objetivo específico “a” – “identificar pontos críticos da comunicação organizacional nas universidades a serem priorizados nos programas e ações de comunicação a partir do caso da UFT”, constatou-se, nos documentos-base da Universidade – seu planejamento estratégico, seus Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs), relatórios

de gestão e avaliação institucional, que a instituição pesquisada não dispõe, como supúnhamos, de fundamentos que orientem estrategicamente sua comunicação. A falta de uma política consolidada desdobra-se na falta de um plano, programas e projetos fundamentados e bem elaborados, o que, por sua vez, reflete-se, como visto, em ações de comunicação distanciadas da realidade, que não correspondem às necessidades e aos anseios dos públicos envolvidos com a Universidade, enfraquecendo e minando estes vínculos de relacionamento.

Foi perceptível que a jovem instituição pesquisada cresceu significativamente em poucos anos, contudo, desenvolver no mesmo ritmo seus processos comunicacionais, tampouco estabelecer diretrizes claras de comunicação organizacional. Diante disso, acredita-se que as falhas apontadas levam os públicos internos da Universidade a um menor senso de pertencimento (por falta de capital social) e, por extensão, a uma menor participação e a um menor controle social sobre a Instituição, o que a torna menos democrática e efetiva.

Assim, a hipótese de que “a UFT padece tanto de problemas de comunicação no nível instrumental/básico, quanto, nos níveis mais avançados, de uma *consciência comunicativa*³⁵ ou de uma *cultura de comunicação*³⁶ pouco efetiva, a qual prescinde de uma cultura organizacional que favoreça o engajamento do público interno e de uma política institucional estratégica nesse quesito” mostrou-se verdadeira em vários momentos da análise documental e também dos dados compilados no apêndice D. Seja, como já foi dito, na falta constatada de diretrizes, seja na avaliação de regular a ruim dos veículos institucionais e na rejeição, por parte da comunidade universitária, da maior parte dos canais oficialmente estabelecidos, até as claras demonstrações de insatisfação e desinteresse para com as questões da Universidade e da sua comunicação verificadas na pesquisa de opinião.

Ainda que tenham-se verificado manifestações bastante positivas, engajadas e maduras a respeito da importância da participação dos indivíduos no ambiente organizacional, de modo geral a UFT mostra-se uma instituição onde as questões técnicas – para o bem e para o mal – são mais valorizadas e se sobrepõem às questões comportamentais – como empatia, compreensão, sinceridade, transparência – entre os principais problemas e as maiores qualidades da comunicação organizacional. Uma organização em que as habilidades de compreensão são consideradas pontos fortes na autoavaliação de 25% da comunidade universitária, mas admitidas como fraquezas de personalidade para 14%. Uma organização, por fim, cujos integrantes demonstram-se mais preocupados em se comprometer com a

³⁵ DUARTE e MONTEIRO, 2009.

³⁶ BUENO, 1998.

expressão (individual) – falar, divulgar, criticar, opinar – que com a compreensão (coletiva) – ouvir, procurar informações, perguntar –, do que podemos inferir que consideram mais importante a primeira que a segunda no processo comunicacional.

Essa percepção primária do senso comum, compartilhada por muitos e evidenciada em vários momentos por meio dos dados coletados – de que comunicar é “falar”, ou eu me comunico quando “falo” (e não, necessariamente, quando ouço) – revela um traço importante da cultura organizacional de uma comunidade que, de um lado cobra diálogo e transparência, criticando estruturas pré-concebidas e posturas de gestão, mas, por outro, não reconhece em pesos iguais a importância de expressar e compreender, valorizando mais o lugar de fala que o lugar de ouvinte. Ao desconsiderar a importância de todo o ciclo de comunicação, inclusive o *feedback*, já descrito por Bordenave (2001), enfatizando a expressão sobre a compreensão, esta comunidade distancia-se, também, da possibilidade de conceber uma comunicação que avance no sentido de ser mais democrática, dialógica, transparente e, efetivamente, participativa, como idealizam os teóricos a comunicação plena, ou, a exemplo de Zémor (*apud* Brandão, 2012), a comunicação dita *pública*.

Certamente, tal característica não é exclusividade do contexto institucional pesquisado, e provavelmente apareça em diferentes contextos em maior ou menor intensidade, refletindo em cada microuniverso comportamentos notáveis da sociedade contemporânea, que tanto enfatiza e valoriza questões como dar opinião, falar, ser visto, ter audiência, etc.

No contexto organizacional, isso é relevante justamente porque a comunicação tem como um de seus desafios, justamente, administrar conflitos, promover o diálogo e buscar converter correntes que tendem ao individual ou a interesses setoriais, por meio de estímulos, em correntes colaborativas que ao invés de ir de encontro à, vão ao encontro da missão social que dá sentido à organização, equilibrando interesses pessoais dos integrantes com os objetivos organizacionais.

Diante do exposto, não é simples responder ao problema de pesquisa aqui apresentado: “como a comunicação organizacional das universidades públicas deve se estruturar e funcionar para ter seu potencial melhor aproveitado, no sentido do seu fortalecimento e legitimação, de forma a melhor contribuir para o êxito da missão social da instituição, em sintonia com os interesses da sociedade?”. Mas, sem dúvidas, há boas pistas para isso.

Acredita-se que desenvolver o potencial e a consciência comunicativa da comunidade universitária passa, necessariamente, e, em primeiro lugar, pela discussão e definição de diretrizes estratégicas pelas instâncias representativas da Universidade, a partir da proposta

aqui apresentada ou por outra que venha a surgir. Isto é importante não apenas para orientar ações, mas também para trazer à pauta a questão da comunicação na Instituição e, por meio dos debates, ampliar a consciência dos indivíduos sobre as dificuldades existentes e o papel relevante de cada um no pensar a comunicação que precisamos, e também no fazer a comunicação que queremos. Deste modo, espera-se que a estratégia possa funcionar como um programa global que oriente e fortaleça os relacionamentos, e uma vez legitimada e conhecida pelo público interno da organização, sirva como fio condutor da ação organizacional.

Em segundo lugar, é fundamental que sejam implementados mecanismos que permitam o registro e o acompanhamento de todas as principais atividades desenvolvidas pelo setor de comunicação da UFT, e também para a mensuração de resultados ao longo do tempo – e para isso foram apresentados e utilizados em caráter de teste formulários eletrônicos (formatados na plataforma Google Drive) e um modelo de questionário que, podem não ser a solução ideal no sentido de otimização de tempo, sendo passíveis de ajustes, mas já se mostraram minimamente viáveis. Isto, apesar de reconhecermos que da forma como foram concebidos estes formulários exigem tempo para o preenchimento manual e diário de todas as atividades desenvolvidas e também são falhos, do ponto de vista do controle interno, porque partem do princípio que, em nome do objetivo estratégico maior de mensurar resultados, os indivíduos da equipe irão se dispor a, voluntariamente, registrar não apenas os seus êxitos, mas também os seus erros e/ou dos demais integrantes, quando verificados³⁷.

Em terceiro lugar, também entende-se como imprescindível a consolidação de um plano de ações prioritárias para execução em curto e médio prazo, que se desdobre em programas e projetos realistas, integrados e elaborados em consonância com os objetivos estratégicos da Instituição. As ações previstas, pelo que foi visto, devem passar, necessariamente, por estratégias para fortalecer a imagem e a identidade institucional – que hoje nos parecem confusas e difusas –; estreitar o relacionamento da Universidade com a sociedade por meio da extensão e da divulgação científica; e melhorar o clima organizacional, a comunicação interna acadêmica e administrativa.

No nível prático e operacional, é preciso reorganizar o setor a partir de um redirecionamento dos canais e veículos de comunicação institucional, considerando a aprovação/rejeição apresentada, os recursos que demandam (humanos e materiais) e os resultados que apresentam. Sem dúvida, diante de públicos plurais com os quais a Universidade se relaciona, é importante diversificar canais e estratégias de comunicação para

³⁷ Alguém da equipe que verifica um erro de informação ou gramática em uma matéria no Portal UFT, sua ou de outro autor, deveria, em tese, além de corrigir o erro, registrá-lo na contabilidade da produção e da qualidade.

relacionamentos efetivos. Além disso, instituições públicas, em especial instituições de ensino, podem e devem, ao nosso ver, inovar em termos de organização e comunicação.

No entanto, se academicamente é um dos papéis da Universidade ser vanguarda, não cabe à parte administrativa, necessariamente, o pioneirismo. Sendo assim, há que se avaliar se é papel da gestão da comunicação “lançar tendências”, estimulando, por exemplo, o uso de redes sociais nas quais seus públicos estratégicos estão pouco presentes, e quanto isso custa às outras estratégias que sabidamente poderiam ser mais efetivas. Em outras palavras, o quanto de tempo e dinheiro estamos perdendo com baixa audiência e baixa efetividade, enquanto poderíamos focar em estratégias mais convencionais e, até onde se sabe, certas.

Vale a pena, por exemplo, estar presente em tantas redes sociais, algumas com baixíssimas audiências formadas por grupos que provavelmente também estejam presentes na rede mais popular? Compensa investir tantos recursos em veículos caros e pouco ágeis, que demonstram baixa adesão, como um jornal impresso mensal, quando talvez murais digitais, ou mesmo os murais convencionais, parecem ser tão mais atrativos e ter mais apelo entre os públicos da Universidade?

As respostas a esses questionamentos podem mudar de acordo com a lente que cada leitor puser sobre os dados, mas, para nós, há evidências suficientes de que as atuais estratégias de comunicação adotadas na UFT são equivocadas e vão, muitas vezes, na contramão dos públicos. Contrastam com essas preferências a valorização de um jornal impresso *versus* a demora na adequação e no aprimoramento do Portal UFT, a inexistência de uma revista institucional de fôlego ou mesmo de um jornal mural; a valorização do informativo interno longo, mensal e com pautas frias *versus* a subutilização do e-mail e a inexistência de uma *newsletter* com notícias “quentes”, mais curta e dinâmica, diária ou semanal, que seja uma janela, de fato, para o que acontece na Universidade; a “perda de tempo” com tantas mídias sociais *versus* um trabalho focado de *social media* onde se concentra a maior parcela do público.

Daí, o entendimento de que, para que possam ser trabalhadas as questões mais subjetivas relacionadas à comunicação, ao comportamento e à cultura organizacional que também se apresentam e nos desafiam, é urgente um reposicionamento dos veículos e canais insituacionais, tanto em relação à forma quanto ao conteúdo. Em outras palavras, é preciso resolver o básico, no nível instrumental, de informação, e corrigir distorções estratégicas se quisermos avançar no sentido de relacionamentos mais efetivos e participativos, pois embora informação não seja comunicação, não se pode ter comunicação sem, antes, informação.

Esse é um caminho que precisa ser percorrido, uma vez que a construção de uma Universidade de excelência em ensino, pesquisa e extensão, tal qual a UFT pretende ser reconhecida, só será possível pela soma de diversos fatores, dentre eles, necessariamente, uma comunicação excelente.

Como perspectiva de continuidade do trabalho iniciado aqui, entende-se que seria importante tanto a aplicação do questionário e da matriz de indicadores em outras universidades, para a construção de um panorama mais geral de instituições semelhantes, quanto a repetição deste estudo na UFT, em médio prazo com relação aos indicadores de produtividade e qualidade (eficiência) e relevância (eficácia), e em longo prazo com relação à efetividade³⁸. Outra possibilidade é uma apreciação mais minuciosa de algumas questões fomentadas pela pesquisa de opinião às quais, neste trabalho, em nome de uma abordagem mais ampla, não nos detivemos. Alguns dados que nos limitamos a discutir apenas superficialmente, certamente, renderiam análises mais aprofundadas com diversos enfoques possíveis.

A título de sugestão, seria de grande valia, também, uma aproximação dessa proposta de avaliação, sobretudo, com estudos e estudiosos da área de programação e Tecnologia da Informação, que possibilitasse simplificar e aprimorar os fluxos e os registros das atividades e da produção do setor de comunicação, que integram a matriz de indicadores aqui apresentada (cujos dados, vale lembrar, coletamos em caráter de teste por meio de vários formulários eletrônicos, com preenchimento manual, e cujo processamento, também manual, demandou muitas horas e dificilmente possa ser conciliado nas rotinas normais de trabalho da Dicom ou de outro departamento de comunicação qualquer, sem um esforço coletivo e sem uma priorização desta atividade pelo setor).

Um empenho neste sentido seria útil ao permitir aos profissionais da comunicação maior agilidade de processamento de dados, uma visualização e um acompanhamento das mudanças de cenário mais próximos do tempo real – até mesmo com a possibilidade de antever crises com maior clareza – e, conseqüentemente, ao possibilitar respostas mais rápidas

³⁸ Sobre o índice de comunicação, ressaltamos a possibilidade de inclusão de outras formas de medição (como sondagem com a imprensa e testes de retenção de discurso/mensagem com os públicos estratégicos), a necessidade de reavaliação de metas de acordo com o contexto e também de readequação de alguns itens avaliados (se surgirem outros veículos institucionais, por exemplo, ou algum dos existentes hoje for eliminado ou substituído). Além disso, na análise de dados da pesquisa de opinião, percebemos que na questão da preferência por meios, veículos e canais de acordo com hábitos pessoais, talvez seja mais apropriado evitar nomeá-los, pois, um indivíduo pode rejeitar o Jornal Presente ou o Sou UFT, por exemplo, (por questões que provavelmente irão aparecer na avaliação de forma e conteúdo), mas, ainda assim, pode aprovar a ideia de ter um (outro) jornal impresso ou uma (outra) *newsletter* da Universidade.

e efetivas às demandas que se apresentam de forma nem sempre evidente. Essa futura contribuição seria importante, sobretudo, para que os profissionais e setores de comunicação possam ocupar-se mais com o pensar e o fazer a comunicação juntamente com os públicos envolvidos, tendo que se dedicar menos às tarefas operacionais e burocráticas envolvidas no processo de planejamento e avaliação que, por limitações orçamentárias e de pessoal, nem sempre podem ser delegadas, e que, justamente por este motivo, muitas vezes são relegadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AZAMBUJA, Germano Augusto de. O sistema e o mundo da vida no contexto da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional: Histórico, fundamentos e processos**. v.1, cap. 8, p. 165-192. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. v. 1, cap. 7, p. 135-164. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2005.
- BARROS, Antonio Teixeira de; JUNQUEIRA, Rogério Diniz. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 2006. cap. 2, p. 32-50.
- BEKIN, Saul F. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BERNARDONI, Doralice Lopes; CRUZ, June Alisson Westarb. **Planejamento e orçamento na administração pública**. 2a ed. rev., atual. e ampl. Curitiba: Ibpex, 2012. Série Gestão Pública. 164p.
- BERNOUX, Philippe. A teoria da organização. In: BERNOUX, Philippe. **A sociologia das organizações**. Porto: Rés Editora, [2005?]. 3. ed.
- BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é comunicação**. 1. ed. (1982), 25. reimp. São Paulo: Brasiliense, 2001.
- BRANCALEONE, Cassio. Comunidade, sociedade e sociabilidade: revisitando Ferdinand Tönnies. **Revista de Ciências Sociais**, v. 39, n. 1, p. 98-104. Fortaleza: UFC, 2008. Disponível em: <http://www.rcs.ufc.br/edicoes/v39n2/rcs_v39n2a7.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2015.
- BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge. **Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012. cap. 1, p. 1-33.
- BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Governo Federal. **Organizações Sociais**. 5. ed. Brasília: 1998a. 74 p. Cadernos Mare da Reforma do Estado, v. 2. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/cadernosmare/caderno02.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2015.
- _____. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Governo Federal. **Os Avanços da Reforma na Administração Pública: 1995-1998**. Brasília: 1998b. 127 p. Cadernos Mare da Reforma do Estado, v. 15. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/cadernosmare/caderno15.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2015.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Democracia, estado social e reforma gerencial. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. São Paulo/SP, v. 50, n. 1, p. 112-116, jan/mar 2010. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/viewFile/31308/30115>> Acesso em: 15 nov. 2014.

_____. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 391-410, abr. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000200009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 17 abr. 2015.

_____. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: Bresser-Pereira, Luiz Carlos e Peter Spink (Orgs). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998, p. 21-38. Disponível em: <http://www.plataformademocratica.org/Publicacoes/7562_Cached.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2015.

BUENO, Wilson. A Personalização dos contatos com a mídia e a construção da imagem das organizações. In: **Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: Gestcorp/ECA-USP, a. 2, n. 2, p. 11-27, 1 sem. 2005. Disponível em: <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/19/151>>. Acesso em: 11 set. 2014.

CANO, Ignácio. **Introdução à avaliação de programas sociais**. Coleção FGV Prática. 3a ed. (2006), 2a reimp. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CASALI, Adriana Machado. Um modelo do processo de comunicação organizacional na perspectiva da “Escola de Montreal”. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. vol. 1, cap. 6, p. 107-134. São Paulo: Saraiva, 2009.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em rede**. vol. 1. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTILHO, Alceu Luís. **Os oito princípios da comunicação pública, segundo o ministro Gushiken**. 2005. Disponível em: <http://www2.metodista.br/unesco/jbcc/jbcc_mensal/jbcc271/estado_oito.htm>. Acesso em: 20 fev. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 12ª reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

CONDURÚ, Marise Teles; PEREIRA, José Almir Rodrigues. **Elaboração de trabalhos acadêmicos: normas, critérios e procedimentos**. Belém: UFPA, 2010.

COORDENADORIA GERAL DE ESTÁGIOS. PUC-SP. **Entendendo as Gerações Veteranos, Boomers, X e Y**. Disponível em: <<http://www.pucsp.br/estagios/entendendo-geracoes-veteranos-boomers-x-e-y>>. Acesso em: 23 abr. 2015.

CORELLA, María Antonieta Rebeil; RESÉNDIZ, Celia Ruíz Sandoval (Coord.). **El poder de la comunicación en las organizaciones**. 2. reimp. México: Plaza y Valés Editores/Universidad Iberoamericana, 2000. 389p.

CURVELLO, João José Azevedo. A dimensão interna da comunicação na administração pública. In: DUARTE, Jorge. **Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. 3a ed. São Paulo: Atlas, 2012. cap. 14, p. 201-213.

_____. O desvendar das culturas organizacionais. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 2006. cap. 16, p. 253-268.

- DUARTE, Jorge. Instrumentos de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge. **Comunicação Pública**: Estado, mercado, sociedade e interesse público. 3a ed. São Paulo: Atlas, 2012. cap. 4, p. 59-71.
- DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. vol. 2. São Paulo: Saraiva, 2009. cap. 14. p. 333-359.
- DUARTE, Marcia Yukiko Matsuuchi. Estudo de caso. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 2006. cap. 14, p. 215-235.
- DURHAM, Eunice Ribeiro. A educação no governo de Fernando Henrique Cardoso. **Tempo Social – Revista de Sociologia da USP**, São Paulo /SP, v. 11, n. 2, out. 1999 (editado em fev. 2000). Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20701999000200013&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 16 nov. 2014.
- FERREIRA, Suely. Reformas na Educação Superior: de FHC a Dilma Rousseff (1995-2011). **Linhas Críticas**. Brasília/DF, n. 36, p. 455-472, maio/ago 2012. Disponível em: <> Acesso em: 15 nov. 2014.
- FIGUEIREDO, Marcus Faria; FIGUEIREDO, Argelina Maria Cheibub. Avaliação Política e Avaliação de Políticas: um quadro de referência teórica. **Análise e Conjuntura**, Minas Gerais, v. 1, n. 3, set./dez. 1986, p. 107-127.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura Organizacional – os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. **Revista de Administração**, São Paulo, v.24, n.1, p. 3-9, 1989. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=2401003.pdf>>. Acesso em: 19 mar. 2015.
- FRIEDBERG, Erhard. Da organização à acção organizada. In: FRIEDBERG, Erhard. **O poder e a regra**: dinâmicas da acção organizada. Coleção Epistemologia e Sociedade. Lisboa: Instituto Piaget, 1993. Parte II. p. 107-112.
- GALERANI, Gliceana Soares Moreira. **Avaliação em comunicação organizacional**. Brasília: Emprapa, 2006.
- _____. O desafio da avaliação de resultados em comunicação organizacional. **Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: Gestcorp/ECA-USP, a. 2, n. 2, p. 147-165, 1 sem. 2005. Disponível em: <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/viewFile/26/160>>. Acesso em: 11 set. 2014.
- GARCIA, Bruno; BEBIANO, Marcelo. **Comunicação inteligente para instituições de ensino**. Rio de Janeiro: Com2B, 2013.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6a ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Christiane Kleinübing et al (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. cap. 4, p. 115-146. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GOMES, Geraldo da Silva; BASNIAK, Silveira Aparecida Schier; MAGRO, Fabiano Cottica. Em busca da abordagem sistêmica para entendimento da Fundação Universidade do Tocantins - Unitins. In: 9º Congresso Brasileiro de Sistemas, 2013, Palmas. **Anais 9º Congresso Brasileiro de Sistemas**. Palmas: Unitins, 2013.

GREAT PLACE TO WORK. **O que é um excelente ambiente de trabalho?** Disponível em <<http://www.greatplacetowork.com.br/nossa-abordagem/o-que-e-um-excelente-ambiente-de-trabalho>>. Acesso em 9 out. 2014.

GRUNIG, James E. Guia de pesquisa e medição para elaborar e avaliar uma função excelente de Relações Públicas. **Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: Gestcorp/ECA-USP, a. 2, n. 2, p. 46-69, 1 sem. 2005. Disponível em: <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/21/154>>. Acesso em: 11 set. 2014.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Maio-ago./2006, vol. 22, n. 2, p. 201-210.

GUSHIKEN, Luiz. **A Política de Comunicação de Governo**. 2003. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/secretariageral/foruns/static/arquivos/palestra_gushiken.pdf>. 30 p. Acesso em: 20 fev. 2015.

HON, Linda Childers. O mosaico da avaliação em Relações Públicas. **Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: Gestcorp/ECA-USP, a. 2, n. 2, p. 97-115, 1 sem. 2005. Disponível em: <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/23/156>>. Acesso em: 11 set. 2014.

HON, Linda Childers; GRUNIG, James E. **Guidelines for measuring relationships in Public Relations**. Institute for Public Relations, 1999. Disponível em: <http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Guidelines_Measuring_Relationships.pdf>. Acesso em: 11 set. 2014.

JANNUZZI, Paulo de Martino. Avaliação de programas sociais no Brasil: repensando práticas e metodologias das pesquisas avaliativas. **Planejamento e Políticas Públicas**, Brasília, n. 36, jan/jul. 2011, p. 251-275. Disponível em <<http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/228/212>>. Acesso em 14 out. 2014.

JARAMILLO, Juan Camilo. **Experiencia de la Comunicación Pública**. 2003. Disponível em: <<http://www.comminit.com/node/150447>>. Acesso em: 21 fev. 2015.

KLEIN, Karla Barbosa. **Qualidade de vida no trabalho docente: um olhar sobre os professores da Universidade Federal do Tocantins**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional. Palmas: UFT, 2013.

KOPPLIN, Elisa; FERRARETTO, Luiz Artur. **Assessoria de Imprensa: teoria e prática**. 4a ed. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2001.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Auditoria da comunicação organizacional. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2 ed, cap. 15, p. 236-252. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. v. 1, cap. 4, p. 63-89. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4 ed. rev. e amp. São Paulo: Summus, 2003.

_____. Planejamento estratégico da comunicação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2a parte, cap. 1, p. 107-123. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 2008.

_____. **Universidade e comunicação na edificação da sociedade**. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

LAPASSADE, Georges. As organizações e o problema da burocracia. In: LAPASSADE, Georges. **Grupos, organizações e instituições**. Cap. 3, p. 99-190. 2 ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1983.

LIMA, Andréa Cavalcanti Correia; CAVALCANTI, Arlei Antonio; PONTE, Vera. Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: Balanced Scorecard promovendo mudanças. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 15, n. spe, p. 79-94, jun. 2004. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772004000400006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 19 abr. 2015.

LORENZETTI, Gisele. Os desafios de avaliar o intangível. Entrevista. **Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: Gestcorp/ECA-USP, a. 2, n. 2, p. 202-213, 1 sem. 2005. Disponível em: <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/29/163>>. Acesso em: 15 dez. 2014.

MACKE, Janaina. A pesquisa-ação como estratégia de pesquisa participativa. In: GODOI, Christiane Kleinübing et al (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. cap 7, p. 207-239.

MAIA, Maria Zoreide Britto. Os Bastidores da transição Unitins/UFT. **Anais do XVIII Simpósio de Estudos e Pesquisas da Faculdade de Educação da UFG**. Goiânia/GO, 2009. Disponível em: <http://anaisdosimpósio.fe.ufg.br/up/248/o/1.3.__22_.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2014.

MATOS, Heloiza. Comunicação pública, esfera pública e capital social. In: DUARTE, Jorge. **Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012. cap. 3, p. 47-58.

MONTEIRO, Graça França. A singularidade da comunicação pública. In: DUARTE, Jorge. **Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012. cap. 2, p. 34-46.

NASSAR, Paulo. A Aberje e a comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. v. 1, cap. 2, p. 29-44. São Paulo: Saraiva, 2009.

NOVELLI, Ana Lucia Romero. Comunicação e opinião pública. In: DUARTE, Jorge. **Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012. cap. 5, p. 72-83.

_____. O papel institucional da Comunicação Pública para o sucesso da governança. **Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: Gestcorp/ECA-USP, a. 3, n. 4, p. 74-88, 1 sem. 2006 (2006a). Disponível em <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/56/190>>. Acesso em: 15 dez. 2014.

_____. Pesquisa de opinião. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006 (2006b). cap. 10, p. 164-179.

- PATEMAN, Carole. **Participação e teoria democrática**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.
- PATTON, Michael Quinn. **Developmental Evaluation: Systems Thinking and Complexity Science** (Traduzido como “Avaliação em Desenvolvimento: Pensamento Sistêmico e Ciências da Complexidade”). Palestra proferida na Fundação Roberto Marinho, Rio de Janeiro/RJ, em 12 de junho de 2014. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=Ku2O-_twe-w>. Acesso em: 20 out. 2014.
- PENA, Felipe. **Teoria do Jornalismo**. São Paulo: Editora Contexto, 2005.
- PERUZZO, Cicilia Maria Krohling. Observação participante e pesquisa-ação. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2a ed, cap. 8, p. 125-145. São Paulo: Atlas, 2006.
- PORTELLI, Alessandro. A Filosofia e os Fatos: narração, interpretação e significado nas memórias e nas fontes orais. **Tempo**, Rio de Janeiro, vol. 1, n. 2, 1996, p. 59-72.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2a. ed. Novo Hamburgo/RS: Feevale, 2013.
- QUEIROZ, Maria Izaura Pereira de. O pesquisador, o problema da pesquisa, a escolha de técnicas: algumas reflexões. In: LAGN, Alice Beatriz da Silva Gordo (Org.). **Reflexões sobre a pesquisa sociológica**. Coleção Textos. Série 2, n. 3, 2 ed, p. 13-24. São Paulo: USP/NAP/Ceru, 1999.
- RESTREPO, Mariluz. Comunicación para la dinámica organizacional. **Signo y Pensamiento**, Bogotá, Universidad. Javeriana, v. 14, n. 26, p. 91-96, 1995. Disponível em: <<http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/3379/2639>>. Acesso em: 19 mar. 2015.
- RIBEIRO, Ormezinda Maria. Por que investir em pesquisa qualitativa? **Rev. Bras. Est. Pedag.** Brasília, v. 81, n. 197, p. 109-115, jan./abr. 2000. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/12078>>. Acesso em: 31 out. 2014.
- ROCHA, Rudimar Antunes da; CERETTA, Paulo Sérgio. Pesquisa qualitativa: um desafio à Ciência Social. In: Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: Anpad, 1998. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_1998/ORG/1998_ORG13.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2014.
- RODWELL, Mary K. Um modelo alternativo de pesquisa: o construtivismo. **Rev. Faeeba**, Salvador, n. 3, jan./dez. 1994, p. 121-138. Disponível em: <<http://www.uneb.br/revistadafaeeba/files/2011/05/numero3.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2014.
- ROSEN, Jay. **21 tendências que estão mudando o jornalismo**. Artigo publicado no site da Rede de Jornalistas Internacionais (IJNet) em 04 dez. 2014. Disponível em: <<http://ijnnet.org/pt-br/blog/21-tendências-que-estão-mudando-o-jornalismo#.VIWVTOOy4WU.facebook>>. Acesso em: 04 dez. 2014.
- SARTHOU, Nerina; PIÑERO, Fernando; ARAYA, José. Investigación y comunicación científica en la universidad argentina: reflexiones a partir de un estudio de caso. **Revista CS**, [S.l.], p. 69-99, jul. 2010. Disponível em: <http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/revista_cs/article/view/462/462>. Acesso em: 26 maio 2015.
- SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. 3 ed. San Francisco, CA, EUA: Jossey-Bass, 2004. 458p.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, abr. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122009000200004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 17 abr. 2015.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomás Sparano. **Administração e Planejamento Estratégico**. Curitiba: Ibpex, 2007. 131p.

SHANNON, Claude E. A Mathematical Theory of Communication. **The Bell System Technical Journal**, v. 27, p. 379-423, 623-656. Nova York, 1948. Disponível em: <<http://cm.bell-labs.com/cm/ms/what/shannonday/shannon1948.pdf>>. Acesso em: 9 nov. 2014.

SILVA, Claudemir Martins da; GOULART, Elias Estevão. A função da comunicação na autoavaliação das Instituições de Ensino Superior do ABC Paulista. **Educar em Revista** [online]. 2013, n.47, pp. 231-247. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602013000100012&lng=pt&nrm=iso&tlng=en>. Acesso em: 26 maio 2015.

SOUSA, Mauro Wilton de. **Recepção e comunicação: a busca do sujeito**. In: SOUZA, Mauro Wilton de. **Sujeito, o lado oculto do receptor**. 1. ed. (1994), 2. reimp. São Paulo: Brasiliense, 2002.

SOUZA, Celina. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**. Porto Alegre, n. 16, dez. 2006. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222006000200003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 25 fev. 2015.

SOUZA, Raquel Aparecida. **Da Unitins à UFT: modelos e práticas gestoriais na Educação Superior do estado do Tocantins no limiar do Século XXI**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Uberlândia, 2007. Disponível em: <http://www.bdtd.ufu.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1063>. Acesso em: 26 ago. 2014.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa bibliográfica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 2006. cap. 3, p. 51-61.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Indicadores de Desempenho da UFPA**. Belém, 2014. Disponível em: <http://www.proplan.ufpa.br/doc/Indicadores_de_Desempenho.pdf>. Acesso em: 20 set. 2014.

VARONA, Federico. **Communication satisfaction and organizational commitment: a study in three guatemalan organizations**. University of Kansas, 1991. Disponível em: <http://kuscholarworks.ku.edu/dspace/bitstream/1808/7798/3/Varona_1991.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2014.

_____. Las auditorias de la comunicación organizacional desde una perspectiva academica estadounidense. **Dia.logos de la Comunicación**, n. 39, 1994, p. 55-64. Disponível em: <http://alumnosmediosuan.files.wordpress.com/2009/11/varonafederico_auditorias_de_comunicacion.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2014.

_____. **Todavía es posible soñar: Teoría apreciativa y Comunicación Organizacional. Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: Gestcorp/ECA-USP, a. 1, n. 1, p. 13-33, ago. 2004. Disponível em: <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/4/108>>. Acesso em: 13 ago. 2014.

_____. La intervención apreciativa: una nueva manera de descubrir, crear, compartir e implementar conocimiento para el cambio en instituciones gubernamentales o privadas.

Investigación y desarrollo, v. 15, n. 2, p. 394-419, 2007. Disponível em:

<<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/investigacion/article/viewFile/885/529>> Acesso em: 15 dez. 2014.

WEAVER, Warren. **Recent contributions to the mathematical theory of communication**.

1949. Disponível em: <<http://www.ffzg.unizg.hr/fonet/kolegij/tinfo/weaver.pdf>>. Acesso em: 9 nov. 2014.

WOLF, Mauro. **Teorias da Comunicação**. 5. ed. Lisboa: Editorial Presença, 1999.

WOLTON, Dominique. **Pensar a comunicação**. Coleção Comunicação. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004.

_____. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZÉMOR, Pierre. As formas da comunicação pública. In: DUARTE, Jorge. **Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. 3a ed. São Paulo: Atlas, 2012. cap. 15, p. 214-245.

Fontes documentais

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**.

Brasília/DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em: 07 ago. 2014.

_____. **Decreto nº 6.555**, de 08 de setembro de 2008. Dispõe sobre as ações de comunicação do Poder Executivo Federal e dá outras providências. Brasília, DF, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6555.htm>. Acesso em: 21 mar. 2015.

_____. **Decreto nº 7.379**, de 01 de dezembro de 2010. Dá nova redação e acresce dispositivos ao Decreto no 6.555, de 8 de setembro de 2008, que dispõe sobre as ações de comunicação do Poder Executivo Federal e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7379.htm#art1>. Acesso em: 21 mar. 2015.

_____. **Guia para Criação da Seção de Acesso à Informação nos Sítios Eletrônicos dos Órgãos e Entidades Federais**. 2 v. s/d. Disponível em: <http://www.acessoainformacao.gov.br/lai-para-sic/sic-apoio-orientacoes/guias-e-orientacoes/guia_secaositios-sem-logo.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2015.

_____. Instrução Normativa nº 05, de 06 de janeiro de 2011. Dispõe sobre a conceituação das ações de comunicação do Poder Executivo Federal e dá outras providências. **Instrução Normativa Nº 05/2011 – Presidência da República**. Brasília, DF, Disponível em: <<http://www.secom.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/legislacao/arquivos-de-instrucoes-normativas/2011-in-05-conceito-de-acoes-de-comunicacao.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2015.

_____. Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, e a Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996; revoga as Leis nos 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do art. 82 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o art. 6º da Medida Provisória no 2.164-41, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. **Lei do Estágio**. Brasília, DF, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11788.htm>. Acesso em: 21 mar. 2015.

_____. 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. **Lei de Acesso à Informação**. Brasília, DF, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm>. Acesso em: 26 fev. 2015.

COMISSÃO PERMANENTE DE AVALIAÇÃO (CPA/UFT). **Dados coletados pelo questionário Fala Aí para o Relatório de Avaliação Institucional 2013**. Anexo de mensagem recebida por <bianca@uft.edu.br>, enviada pela presidente da CPA e Diretora de Avaliação da UFT, Michelle Duarte, do endereço de origem <msduarte@uft.edu.br>, em 22 set. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS (UFT). **Estatuto da Fundação Universidade Federal do Tocantins - UFT**. 2003a. 14p. Disponível em: <http://download.uft.edu.br/?d=beeaa3bb-468b-43cd-93eb-37d513dd411f:estatuto_uft_2003.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2014.

_____. **Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas**: Linhas de Pesquisa. Palmas, 2013. Disponível em: <<http://cajui.uft.edu.br/posgraduacao/gespol/linhas-de-pesquisa/>>. Acesso em: 04 set. 2014.

_____. **Organograma**. Intranet. Disponível em <<http://bit.ly/1vHfnjo>>. S/d. Acesso em: 24 nov. 2014.

_____. **Planejamento Estratégico 2006-2010**. Palmas, 2006. 32 p. Disponível em: <http://www.site.uft.edu.br/component/option,com_docman/Itemid,322/task,doc_download/gid,1566/>. Acesso em: 24 nov. 2014.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2007-2011**. Palmas, 2007b. 119p. Disponível em <<http://download.uft.edu.br/?d=f0f62495-9035-494c-a79a-15f6e1d21cf0:pidi%202007-2011.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2014.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015**. Palmas, 2010. 102p. Disponível em <<http://download.uft.edu.br/?d=70a3fd4a-ec02-45e3-8eb0-7a8d61d7ecf4:pidi%202011-2015.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2014.

_____. **Projeto Pedagógico-Institucional (PPI)**. Palmas, 2007a. 32p. Disponível em <<http://download.uft.edu.br/?d=1f1b9036-7c3a-4db5-b793-17cec631e709:ppi.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2014.

_____. **Regimento Geral da Fundação Universidade Federal do Tocantins - UFT.** 2003b. 33p. Disponível em: <http://download.uft.edu.br/?d=0936cea8-9a2f-46db-a366-1c22460ac1f7:regimento_geral_da_uft_2003.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2014.

_____. **Relatório de Avaliação Institucional 2013**, 213p. Palmas: EdUFT, 2014.

_____. **Relatório de Gestão 2010**. Palmas, 2011. 99p. Disponível em <<http://bit.ly/11rzyE4>>. Acesso em: 24 nov. 2014.

_____. **Relatório de Gestão 2013**. Palmas, 2014. 208p. Disponível em <<http://bit.ly/1C7pbWW>>. Acesso em: 24 nov. 2014.

_____. **Relatório de Gestão 2014**. Palmas, 2015a. 221p. Disponível em <<http://bit.ly/1Agwr2v>>. Acesso em: 09 maio. 2015.

_____. **Relatório da Ouvidoria Geral da UFT - 2014**. Palmas, 2015b. 10p. Disponível em <<http://bit.ly/1S1Xa8y>>. Acesso em: 09 maio. 2015.

Obras de referência

DICIONÁRIO ETIMOLÓGICO ORIGEM DA PALAVRA. S/d. Disponível em: <<http://origemdapalavra.com.br/site/palavras/comunicacao>>. Acesso em: 9 nov. 2014.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda (Ed.). **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 5a ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico**. Porto Alegre: Registro na Biblioteca Nacional nº 82.579, 2013.

HOUAISS, Antonio (Ed.). **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. 2a reimp. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2007.

OXFORD UNIVERSITY. Communication. In: **Oxford Dictionaries: Language matters**. Oxford: Oxford University Press, s/d. Disponível em: <<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/communication>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

Eventos

18º CONGRESSO ANUAL COMUNICAÇÃO INTERNA. São Paulo, 2014.

8º ENCONTRO ANDIFES DE ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS. Brasília, 2014.

APÊNDICES E ANEXOS

APÊNDICE A
PROPOSTA DE POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO PARA A UFT



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS

PROPOSTA DE TEXTO-BASE PARA UMA

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DA UFT

Dispõe sobre os objetivos e fundamentos da comunicação organizacional na UFT e dá outras providências.

Elaboração

Bianca Zanella Ribeiro

*Jornalista, especialista em políticas públicas e
mestranda em Gestão de Políticas Públicas na UFT (Gespol)*

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO – Política de comunicação para quê?	2
1 DO CONCEITO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO PÚBLICA	3
2 DOS PRINCÍPIOS DA COMUNICAÇÃO NA UFT	3
3 DOS OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO NA UFT	6
4 DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA COMUNICAÇÃO NA UFT.....	7
5 DAS ATRIBUIÇÕES DA DICOM.....	9
6 DAS ATRIBUIÇÕES DOS PÚBLICOS INTERNOS.....	11
7 DAS DISPOSIÇÕES GERAIS	12

APRESENTAÇÃO – Política de comunicação para quê?

A presente política de comunicação foi elaborada e proposta a partir da pesquisa “Planejamento e Avaliação da Comunicação Organizacional em Universidades Públicas: o caso da UFT”, desenvolvida como dissertação de mestrado profissional no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas (Gespol) desta instituição.

A referida pesquisa demonstrou a importância de três fatores convergentes para a comunicação nas organizações – diretrizes claras de atuação, planejamento estratégico integrado e avaliação permanente de resultados – e evidenciou que, apesar de significativos avanços ao longo dos primeiros 12 anos da implantação da Universidade, a comunicação representava um gargalo crítico para o desenvolvimento institucional no sentido da realização da missão social da organização e de sua visão estratégica, em grande parte pela ausência dos três fundamentos aqui mencionados.

Desta constatação foram originadas, além da proposta de política de comunicação, outras duas também anexadas à dissertação: a de um plano plurianual de comunicação (baseado na política) e a de uma matriz de indicadores para avaliação de ações e mensuração de resultados da comunicação organizacional na UFT (baseada na política e no plano).

Aqui, considerando o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFT, suas características plurais e peculiares, e também a sua visão, missão e valores, reunimos os preceitos que consideramos essenciais para orientar, de maneira profissional e integrada, a comunicação na Universidade e entre a Instituição e seus diversos públicos estratégicos, com foco na prestação de serviços públicos de excelência, na participação dos cidadãos e na transparência organizacional. Este conjunto inclui conceitos básicos, objetivos, princípios, procedimentos e outros tópicos sob uma perspectiva de que não apenas os profissionais e setores especializados em comunicação nas organizações são importantes, mas também os demais sujeitos envolvidos com a organização possuem um papel fundamental para o êxito do processo comunicacional.

Esperamos que esta política possa contribuir com o desenvolvimento da UFT e ao mesmo tempo possa se desenvolver juntamente com a Instituição, atualizando-se sempre que necessário para manter-se uma referência presente e útil frente aos constantes desafios que se impõem neste contexto organizacional dinâmico.

1 DO CONCEITO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO PÚBLICA

1.1. No âmbito da UFT, a comunicação organizacional e pública é entendida como:

a) o **processo de relacionamento** que se estabelece na organização – entre grupos, pessoas e diferentes setores acadêmicos e administrativos – e entre a organização e a sociedade, considerando seus diversos públicos estratégicos (*stakeholders*) internos e externos, resultando em uma interação dialógica e multidirecional entre Estado, governo, outras instituições, servidores, estudantes e cidadãos em geral, abrangendo as três grandes áreas da comunicação integrada – comunicação institucional, interna (administrativa) e mercadológica –, por diversos meios e canais, com o objetivo de contribuir com o desenvolvimento organizacional, com o desenvolvimento humano e da cidadania, e com a concretização da missão social das organizações, que no caso das universidades está estreitamente relacionada à difusão científica, sempre visando o interesse público e com efeito sobre a coletividade.

b) o **processo gerencial** permanente e sistemático organicamente associado à tomada de decisões e ao planejamento estratégico que integra todas as atividades orientadas para o relacionamento da organização com seus públicos de interesse e a sociedade em geral, cuja responsabilidade é criar e manter fluxos efetivos de informação e participação, buscando garantir condutas uniformes por meio de uma diretriz única que reflita valores e conceitos compartilhados por toda a organização, em consonância sua política e seus princípios gerais, resguardando a pluralidade de ideias, mas ao mesmo tempo evitando a fragmentação da imagem institucional.

2 DOS PRINCÍPIOS DA COMUNICAÇÃO NA UFT

2.1. Na UFT, a comunicação, tanto no sentido de processo de relacionamento institucional quanto no sentido de processo gerencial é regida pelos seguintes princípios:

2.1.1 Transparência – o cidadão tem direito à informação, que é a base do exercício da cidadania, e o Estado, representado por suas organizações, tem o dever de informar de forma correta, precisa e ágil, elucidando fatos que demandem esclarecimentos. Nenhuma informação deve ser sonegada e nenhuma solicitação de informação, seja ela de outras instituições, da imprensa ou de particulares deve ficar sem resposta. Além disso, a UFT deve prestar contas dos investimentos feitos pela sociedade para a sua manutenção e o seu crescimento de forma permanente, completa e acessível – com informações que possam ser tanto facilmente encontradas quanto compreendidas pelo público em geral –, independentemente de serem especificamente solicitadas. Isso implica que o sistema de comunicação da Universidade seja proativo – capaz de antecipar-se na identificação das necessidades de seus públicos de interesse –, ágil para atender as demandas em um cenário de mudanças aceleradas, criativo e propositivo para ir além da publicidade legal e promover esforços no sentido de que informações e oportunidades que dizem respeito à UFT sejam vistas e compreendidas pelo público em geral em meio à burocracia organizacional.

2.1.2 Promoção do conhecimento e da cidadania – sendo uma instituição de ensino, pesquisa e extensão, a UFT deve priorizar em suas ações de comunicação a difusão do conhecimento científico para além dos limites das salas de aula e dos câmpus, concentrando esforços para aproximar os saberes produzidos na Universidade da realidade social e dos saberes populares, bem como para tornar o conhecimento acadêmico cada vez mais acessível, seja pela adaptação da linguagem ou pela diversificação de meios, formatos e canais de comunicação. A Instituição deve, ainda, valendo-se de sua comunicação organizacional, prestar serviços de informações de utilidade pública e ser multiplicadora de conhecimentos, procurando informar e esclarecer o cidadão, no âmbito de sua atuação, sobre direitos e deveres, bem como educar, orientar, mobilizar, prevenir ou alertar a população sobre comportamentos que lhe tragam benefícios individuais ou coletivos e que melhorem a qualidade de vida da comunidade.

2.1.3 Valorização das pessoas – a comunicação da UFT deve procurar ressaltar, para além de uma visão estéril da organização – de sua estrutura material, seu estatuto, regimento e organograma – a essência humana que forma a comunidade universitária e é o fator “organizante”, – a condição que permite a existência da Universidade, e também a razão pela qual ela foi criada e é mantida, sem fazer distinção entre câmpus, cursos, cargos, titulações ou funções, e com respeito à propriedade intelectual. Deve-se divulgar esforços e iniciativas exemplares, coletivas ou individuais, que contribuam com o desenvolvimento da Instituição e

elevem o nome da UFT nos campos do ensino, da pesquisa, da extensão e da própria gestão pública, como forma de valorizar os sujeitos envolvidos nessas ações e incentivar tanto a adoção de boas práticas quanto o surgimento de novas propostas inovadoras. A comunicação deve, no entanto, evitar a personalização de conquistas institucionais na figura de agentes públicos e políticos, bem como evitar dar suporte a ações de promoção pessoal, partindo do pressuposto que articulação, liderança e habilidade diplomática são importantes, mas que apenas esforços no campo das negociações, assinaturas de convênios ou repasses de recursos não se sustentam sem o suporte tático e operacional garantido pela coletividade que atua nos bastidores da organização.

2.1.4 Participação – a comunicação na UFT deve basear-se em uma relação de confiança e credibilidade entre as pessoas e os setores acadêmicos e administrativos que compõem a comunidade universitária e entre a organização e a comunidade externa. Deve utilizar-se de canais que promovam o diálogo e a interatividade, e possibilitem à Instituição “ouvir” a sociedade de forma sensível às demandas sociais. Deve, ainda, fomentar o envolvimento dos alunos, servidores, parceiros e da comunidade em geral, garantindo e estimulando a participação de todos na tomada de decisões e na elaboração, execução e fiscalização das políticas públicas, de modo a legitimar e dar respaldo às ações institucionais.

2.1.5 Ética e responsabilidade social – As ações de comunicação devem caracterizar-se pelo compromisso ético e pelo exercício pleno da responsabilidade social da Universidade, pautando-se pela verdade, pela valorização da diversidade cultural e da pluralidade de opiniões e de saberes, pelo respeito aos direitos dos cidadãos, especialmente aos das minorias, pela eliminação dos preconceitos de qualquer ordem e pela manutenção de um clima propício ao diálogo.

2.1.6 Qualidade e profissionalismo – as ações de comunicação na UFT devem caracterizar-se por atributos de eficiência e eficácia no atendimento das demandas apresentadas pelos públicos estratégicos e pela sociedade em geral, de modo que devem ser empenhados esforços no sentido de identificar fontes de erros, ruídos e gargalos da comunicação organizacional, bem como de criar alternativas para a prevenção e correção de problemas comunicacionais e a gestão ágil e eficiente de crises. Além disso, em todas as oportunidades de relacionamento, as ações de comunicação na UFT devem ser pautadas por profissionalismo, visando à garantir a satisfação das expectativas dos públicos internos e externos com relação à comunicação. Isso pressupõe que os envolvidos nas atividades de comunicação busquem habilitação e permanente aperfeiçoamento profissional para o desempenho de suas funções e o desenvolvimento de suas

habilidades comunicacionais, bem como que os setores organizem-se previamente para a execução de atividades que envolvam a comunicação de forma integrada e em conformidade com as diretrizes definidas pela Diretoria de Comunicação.

2.1.7 Zelo pela imagem institucional e compromisso organizacional – Toda a ação de comunicação deve ser desenvolvida no sentido de contribuir com a concretização da missão e da visão estratégica da organização, de preservar e projetar uma boa imagem institucional e a reputação da UFT perante a sociedade, e de refletir e propagar os valores da Instituição.

3 DOS OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO NA UFT

3.1 Contribuir de forma efetiva com a concretização da missão social da UFT e com o fortalecimento dos valores da Universidade, informando e integrando pessoas, setores e a sociedade em torno dos objetivos comuns da Instituição, acompanhando sua evolução e as mudanças da própria organização e do contexto em que ela está inserida.

3.2 Favorecer o diálogo, fazendo com que demandas, expectativas e interrogações dos públicos estratégicos da Instituição sejam ouvidas em todas as instâncias, assegurando fluxos de comunicação multilaterais e buscando criar discursos institucionais que respeitem as diferenças e a pluralidade de opiniões.

3.3 Promover a imagem da UFT e o senso de pertencimento e responsabilidade institucional de seus integrantes, e zelar pela reputação da Universidade.

3.4 Promover a divulgação do conhecimento científico desenvolvido na UFT, e também de suas ações no campo do ensino, da pesquisa e extensão.

3.5 Fomentar, entre a comunidade universitária e a sociedade em geral, o debate público sobre temas relevantes, bem como ações úteis e solidárias, e difundir comportamentos positivos e saudáveis.

4 DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA COMUNICAÇÃO NA UFT

4.1 Subordinada à Reitoria, a Diretoria de Comunicação deve estar integrada à Ouvidoria, respeitando a autonomia deste setor, mas buscando a articulação de ações com base nas demandas apresentadas pela comunidade.

4.2 A Dicom será estruturada, *a priori*, em coordenações, núcleos e *staffs* de apoio conforme o organograma abaixo, podendo este ser alterado, pela própria diretoria, de acordo com as demandas e com a disponibilidade de pessoal.



4.3 A Coordenação de Produção, a qual será responsável, principalmente, pela delegação e pelo acompanhamento de tarefas dos núcleos de Design e Produção Gráfica, Jornalismo e Relações Públicas, bem como à Assessoria do Gabinete da Reitoria, visando sempre à integração estratégica das ações.

4.4 O núcleo de revisão, formatação e publicação de documentos tem como responsabilidade revisar conteúdos e materiais gráficos produzidos na Dicom, de acordo com fluxos internos, e

publicar todos os editais no âmbito da UFT, zelando pelos padrões estéticos estabelecidos institucionalmente e também pelo cumprimento das normas gramaticais e ortográficas.

4.4.1 É de responsabilidade dos setores administrativos e acadêmicos de origem dos editais o cumprimento de prazos e o conteúdo dos editais publicados, bem como a formatação dos documentos (que é apenas conferida pela Dicom), nos termos do Guia de Redação e Formatação de Documentos Oficiais da UFT. Documentos enviados fora dos padrões não serão publicados, cabendo aos setores de origem a responsabilidade por eventuais atrasos decorrentes da necessidade de correções.

4.4.2 A diagramação, revisão e publicação de Boletins Internos será de responsabilidade exclusiva do Setor de Portarias da Reitoria e da Prograd.

4.5 A Coordenação de Rádio será responsável pelo lançamento de editais de extensão para seleção de projetos de programas da comunidade universitária e comunidade em geral para compor a grade de programação da Rádio UFT FM e Rádio Web. Será responsável, ainda, pelo acompanhamento editorial dos programas selecionados e pela supervisão da programação.

4.6 A produção jornalística de rádio estará subordinada à Coordenação de Produção, juntamente com a produção de conteúdos para as demais mídias (redes sociais digitais, web, TV, mural, e-mail institucional, revista, jornal impresso etc).

4.7 A Assessoria Administrativa e Financeira tem como responsabilidade gerenciar contratos de compras e serviços pertinentes à Dicom, pagamentos e pedidos, bem como tratar de questões relativas à gestão de pessoas no âmbito da diretoria (controle de ponto, diárias etc).

4.8 As demandas direcionadas à Dicom serão encaminhadas, preferencialmente, Coordenação de Produção ou, nos casos específicos, diretamente ao setor de revisão e publicação de documentos ou ao Job. Também poderão ser encaminhadas, em situações que demandem uma ação superior, ao(à) próprio(a) diretor(a), devendo este(a) delegar as tarefas aos seus setores assessores ou à Coordenação de Produção, respeitando esta a hierarquia intermediária.

4.9 Ao(à) diretor(a) de comunicação caberá supervisionar as ações realizadas na Dicom, zelando pela integração dos diferentes núcleos, bem como intermediar as relações do setor com a Reitoria e providenciar recursos humanos, materiais e financeiros para o bom funcionamento da diretoria.

O(a) diretor(a) será responsável, também, por consolidar posicionamentos estratégicos do setor a partir de discussões com a equipe e da análise de relatórios.

4.10 Os núcleos avançados de comunicação serão constituídos na forma de um cadastro pelas direções de câmpus, coordenações de cursos, programas e projetos da Universidade, na forma de uma rede de contatos de referência que possibilite uma maior articulação entre a Diretoria de Comunicação e pontos estratégicos da Instituição.

4.10.1 Não havendo profissionais de comunicação nestes núcleos, eventuais estagiários de comunicação deverão, necessariamente, ser supervisionados pelos profissionais da Diretoria de Comunicação, quando possível com encontros presenciais periódicos.

4.10.2 Havendo profissionais de comunicação nestes setores, a Diretoria de Comunicação poderá, a seu critério, delegar a estas atividades como a publicação de matérias no Portal UFT. Caso contrário, todo e qualquer conteúdo institucional deverá ser publicado pelos profissionais da Dicom.

4.10.3 No desempenho de atividades relacionadas à comunicação, os servidores lotados nos núcleos avançados serão subordinados administrativamente aos câmpus e setores dos quais fazem parte, e dotados de autonomia operacional nos termos definidos por suas chefias imediatas. Estarão subordinados, porém, às diretrizes editoriais e gráficas definidas pela Diretoria de Comunicação, responsável pelo alinhamento estratégico dos discursos institucionais. O mesmo se aplica à Assessoria de Comunicação do Gabinete da Reitoria.

4.10.4 A Dicom promoverá, sempre que possível, cursos, *workshops*, ou outras atividades de treinamento, e disponibilizará cartilhas aos núcleos avançados de comunicação visando à difusão e compreensão das diretrizes editoriais e gráficas que propuser, bem como ao aprimoramento dos conteúdos institucionais.

5 DAS ATRIBUIÇÕES DA DICOM

5.1 Participar do planejamento estratégico da Universidade e atuar como órgão consultivo na gestão, monitoramento e prevenção de crises.

5.2 Participar das discussões a respeito de convênios e parcerias que envolvam ações de comunicação e divulgação institucional da UFT.

5.3 Publicar todos os editais lançados no âmbito da UFT, zelando pelos padrões estéticos estabelecidos institucionalmente e também pelo cumprimento das normas gramaticais e ortográficas (observando-se o parágrafo único do item 5,3).

5.4 Promover, junto à Diretoria de Tecnologia da Informação e demais setores pertinentes melhorias na acessibilidade, na organização e nas funcionalidades do Portal UFT.

5.5 Definir a organização do Portal UFT, especialmente com relação às áreas de destaque, sempre buscando atender as demandas dos setores, mas zelando por uma estruturação lógica, que facilite o acesso às informações, e priorizando as necessidades dos principais públicos estratégicos.

5.6 Criar e operacionalizar a atualização, com o apoio da DTI, páginas institucionais dentro do Portal UFT para cursos, setores acadêmicos e administrativos, programas, projetos e eventos institucionais da Universidade.

Parágrafo único: é de responsabilidade dos setores e das coordenações de cursos, programas, projetos ou eventos que solicitarem a criação de páginas a elaboração dos conteúdos a serem publicados e o envio de informações atualizadas à Dicom, sempre que revisões ou retificações forem necessárias.

5.7 Promover cursos, treinamentos, *workshops* e outras atividades de treinamento voltadas para os públicos internos relativas à comunicação organizacional, disponibilizar cartilhas e tutoriais, e fomentar o engajamento dos públicos estratégicos com relações às questões pertinentes à UFT.

5.8 Supervisionar e assessorar servidores e estagiários da UFT no desempenho de atividades que envolvam divulgação institucional (entrevistas, produção de material para divulgação externa etc).

5.9 Produzir, de acordo com a disponibilidade de material e orçamentária, peças gráficas para divulgação de programas, projetos e eventos institucionais.

5.10 Organizar eventos da Reitoria (exceto formaturas, que cabem ao setor de Cerimonial do Gabinete) e colaborar com a produção de eventos institucionais.

5.11 Definir e produzir, de acordo com as demandas, os veículos de comunicação da instituição e os conteúdos para os diversos canais oficialmente instituídos, a partir de pautas geradas internamente ou sugeridas por setores, integrantes da comunidade universitária ou da comunidade em geral.

5.12 Receber, encaminhar e responder demandas enviadas por interlocutores diretamente à UFT via redes sociais digitais.

5.13 Prestar assessoria de imprensa aos diversos setores administrativos e acadêmicos da UFT, incluindo, neste trabalho, o envio de sugestões de pautas aos veículos de comunicação, o agendamento de entrevistas com servidores da Universidade (a respeito de temas pertinentes às atividades destes desempenhadas na Instituição), o assessoramento dos entrevistados, a atualização do banco de fontes e do *mailing* de contatos da imprensa etc.

5.14 Gerenciar a Rádio UFT FM, selecionando, por meio de editais, projetos para compor a sua programação, e supervisionando os conteúdos levados ao ar.

5.15 Outras atividades pertinentes à comunicação organizacional na UFT.

6 DAS ATRIBUIÇÕES DOS PÚBLICOS INTERNOS

6.1 É responsabilidade dos servidores e estudantes da UFT:

- a) buscar informar-se sobre os assuntos pertinentes à Universidade, evitando propagar informações incompletas, incorretas ou inverídicas sobre a Instituição.
- b) buscar conhecer e aplicar normativas que tratem sobre a comunicação na Universidade e também sobre demais temas pertinentes às suas atividades na Instituição.
- c) buscar integrar-se aos demais colegas e setores da Universidade, e participar dos espaços de discussão e avaliação da Instituição de forma propositiva, respeitando as diferenças de opiniões e os lugares de fala.

- d) contribuir com o aprimoramento dos veículos institucionais de comunicação por meio de críticas e sugestões, e levar ao conhecimento da Diretoria de Comunicação temas relevantes ou ações desenvolvidas por si próprio ou pelo setor do qual faz parte que possam ser tema de pauta.
- e) zelar pela imagem institucional da UFT, mantendo boa conduta dentro e fora da Universidade;
- f) solicitar à Dicom a criação ou aprovação (e confecção, mediante orçamento) de peças gráficas, impressas ou digitais, que tratem de temas institucionais ou levem o nome/a marca da UFT;
- g) prestar informações e atendimentos de qualidade, presencialmente, por e-mail, telefone, trâmites burocráticos ou qualquer outro meio, tanto aos públicos externos quanto internos.

7 DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

7.1 Casos omissos nesta política de comunicação deverão ser resolvidos pela Diretoria de Comunicação e, conforme o caso, discutidos junto à Reitoria e/ou junto aos Órgãos Colegiados Superiores desta Universidade.

APÊNDICE B
TÓPICOS PARA UM PLANO PLURIANUAL DE COMUNICAÇÃO DA UFT



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS

TÓPICOS PARA UM

PLANO PLURIANUAL DE COMUNICAÇÃO DA UFT

Propostas de ações prioritárias

Elaboração

Bianca Zanella Ribeiro

*Jornalista, especialista em políticas públicas e
mestranda em Gestão de Políticas Públicas na UFT (Gespol)*

2015

TÓPICOS PARA UM PLANO PLURIANUAL DE COMUNICAÇÃO DA UFT

Em busca de respostas sobre como potencializar a comunicação organizacional na Universidade Federal do Tocantins no sentido de torná-la mais estratégica diante da missão institucional da UFT e dos princípios da comunicação pública, observamos, em nossa trajetória de pesquisa, diversos pontos críticos que corroboram com uma notória tendência de associação de comunicação à ideia de problema.

Aqui, procuramos sintetizar esses “problemas” analisados em nossa dissertação e também apresentar respostas propositivas que entendemos como possíveis alternativas de reversão destes em soluções.

Obviamente os tópicos apresentados aqui, para serem colocados em prática, necessitam ser detalhados na forma de programas e projetos com todas as suas partes essenciais, e dependem de definições como cronograma e previsão de recursos humanos, orçamentários, materiais e de infraestrutura.

Cientes da atual crise pela qual passam as Instituições Federais de Ensino Superior decorrente do arrocho orçamentário promovido pelo Governo Federal, e também sabendo das dificuldades normalmente enfrentadas pela carência de investimentos em diversos setores das organizações, inclusive o de comunicação, é compreensivo que nem todas essas propostas, em um plano realista, sejam colocadas em prática integral, imediata e simultaneamente. Tampouco devem, por este motivo, ser simplesmente compiladas tal qual aparecem aqui elencadas em um plano efetivo, sem um prévio e necessário estudo de prioridades e viabilidade.

Nesta síntese, porém, procuramos apenas organizar os tópicos sugeridos em função de problemas percebidos, sem hierarquizá-los. E apesar de não considerarmos absolutamente utópicas ou inviáveis as ações aqui apresentadas, também não nos preocupamos, neste momento, em uma avaliação específica de pormenores políticos, técnicos e econômicos, tendo em vista serem estes fatores transitórios que poderiam deixar de ser compatíveis com a realidade quando e se tais ações venham a ser empreendidas.

Pontos críticos	Propostas de ação
<p>Carência de bases de planejamento, atuação e avaliação próprias para a comunicação na UFT.</p>	<ol style="list-style-type: none"> I. Apresentar à comunidade universitária e aos órgãos colegiados da Universidade uma proposta a ser discutida, aprimorada e consolidada como política institucional de comunicação. II. Implantar na Diretoria de Comunicação, uma metodologia permanente de planejamento e avaliação das atividades do setor e da Comunicação na UFT, aprimorando, junto à DTI, fluxos de serviços e processamento de dados de relatórios. III. Consolidar um plano plurianual de comunicação, desdobrando-o em programas e projetos com metas e metodologias bem definidas, e elaborar/atualizar guias de procedimentos próprios da comunicação, como guia de relacionamento com a mídia, manual de redação multimídia, manual de identidade visual e guia de boas práticas na comunicação organizacional.
<p>Problemas de engajamento, participação, e falta de “consciência comunicativa organizacional”.</p>	<ol style="list-style-type: none"> IV. Proporcionar, por meio do projeto Servidor Multiplicador ou de parcerias com os diferentes setores da Universidade, cursos e oficinas de capacitação sobre comunicação organizacional e <i>media training</i>. V. Fomentar a organização e a capacitação de núcleos de comunicação avançados, intensificando o diálogo e a parceria entre a Dicom, os câmpus e setores estratégicos da Universidade, e buscar uma aproximação da Diretoria de Comunicação, visando à cooperação e à troca de informações, com setores como a Ouvidoria e a CPA. VI. Desenvolver, junto aos públicos internos, campanhas de divulgação dos canais institucionais de comunicação e de conscientização do público interno a respeito da boa postura comunicativa no ambiente organizacional, como, por exemplo, campanha de prevenção de erros de redação e formatação de documentos oficiais. VII. Promover discussões e buscar normatizar, junto aos setores acadêmicos e administrativos, formas de otimizar a comunicação administrativa em aspectos como, por exemplo, procedimentos para a tramitação de processos e documentos, e a dinâmica de reuniões.

<p>Pouca divulgação científica, falhas na comunicação interna e discrepâncias entre veículos/canais ofertados e preferências das audiências.</p>	<p>VIII. Buscar parcerias com veículos de comunicação locais, regionais ou nacionais para a divulgação de cursos e da produção acadêmica desenvolvida na UFT, e aprimorar o relacionamento da Universidade com a imprensa, tornando suas pautas mais acessíveis aos profissionais de comunicação por meio de um banco de fontes acadêmicas com consulta <i>online</i> e de um trabalho intensivo de assessoria de imprensa.</p> <p>IX. Reorganizar a Diretoria de Comunicação em núcleos, criando um núcleo próprio para a comunicação institucional responsável pela manutenção das áreas “frias” do Portal UFT (informações institucionais), pela produção de eventos institucionais e de projetos/materiais especiais (tais como kit institucional, catálogo de cursos, folderes e vídeos institucionais etc).</p> <p>X. Redefinir o formato, a periodicidade e a linha editorial de <u>todos os veículos institucionais</u>, adequando-os às necessidades dos públicos prioritários, a saber:</p> <p>a) Implantar filtros de notícias por tags para todas as páginas institucionais do Portal UFT (fazendo com que as páginas dos cursos, programas/projetos e setores acadêmicos/administrativos fiquem mais dinâmicas, com conteúdos relacionados atualizados);</p> <p>b) Fortalecer o trabalho de <i>social media</i> voltado para o Facebook – a rede mais popular e com maior participação do público da UFT –, sem ignorar tendências de migração desse público para outras redes (tendo em vista o caráter altamente transitório e volátil deste tipo de mídia);</p> <p>c) Transformar o Sou UFT em um blog de notícias no Portal UFT (Página do Servidor), com atualização diária e em uma <i>newsletter</i> digital semanal, enviada por e-mail aos servidores da Universidade com as publicações dos últimos dias do blog e notícias gerais do Portal UFT;</p> <p>d) Transformar o Jornal Presente em uma <i>newsletter</i> digital semanal voltada especialmente para os alunos da UFT, com as principais notícias do Portal UFT e outras informações próprias para este público;</p>
--	--

	<p>e) Implantar uma newsletter digital diária automática, com disparo por e-mail mediante assinatura, voltada tanto para os públicos interno quanto para a imprensa e outros interessados da comunidade em geral, com os links para as últimas notícias publicadas no Portal UFT;</p> <p>f) Selecionar, mediante edital, projetos da comunidade universitária e comunidade em geral para a composição da grade de programação da Rádio UFT, e implantar programas, tanto na frequência FM quanto na <i>web</i>, de conteúdo jornalístico (rádio jornal, rádio reportagens e <i>podcasts</i>);</p> <p>g) Implantar a revista institucional da UFT semestral (imprensa e digital), com matérias prioritariamente de cunho acadêmico/científico, mas também conteúdos institucionais, voltada para os públicos internos e, sobretudo, para os públicos externos – comunidade em geral e outras instituições locais, regionais, nacionais e internacionais, visando apresentar um panorama da Universidade Federal do Tocantins, seus acontecimentos mais importantes e sua produção de conhecimentos, sempre reforçando a missão, a visão e os valores da UFT no contexto da Instituição;</p> <p>h) Implantar um jornal mural e/ou murais digitais (web TV – avaliar viabilidade orçamentária) com atualização remota em pontos estratégicos de todos os câmpus da UFT, visando a divulgação dinâmica de conteúdos adaptados a partir do Portal UFT e dos perfis e páginas oficiais da Universidade nas redes sociais.</p> <p>XI. Criar um prêmio de jornalismo para incentivar tanto profissionais da imprensa quanto estudantes de Jornalismo a desenvolverem reportagens pautadas por descobertas e inovações científicas, ou por iniciativas de ensino, pesquisa e extensão no âmbito da UFT.</p>
--	---

APÊNDICE C
MATRIZ DE INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL NA UFT E QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE OPINIÃO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS

PROJETO

COMUNICAÇÃO NOTA 10

Matriz de indicadores para a avaliação de ações e mensuração de resultados da comunicação organizacional na UFT

Elaboração:

Bianca Zanella Ribeiro

*Jornalista, especialista em políticas públicas e
mestranda em Gestão de Políticas Públicas na UFT (Gespól)*

2015

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	2
Indicador 1 – Produtividade e Qualidade	3
1.1 Registro das principais atividades da Dicom, para fins de acompanhamento e relatório	4
1.2 Atualização de banco de dados	4
1.3 Matérias publicadas no Portal UFT	5
1.4 Relacionamento com a Imprensa.....	5
1.5 Matérias publicadas na imprensa sobre a UFT (<i>clipping</i>).....	6
1.6 Documentos publicados.....	6
1.7 “Jobs” realizados (produções gráficas, por número de criações)	7
1.8 Edições do jornal	7
1.9 Edições da revista	7
1.10 Edições do informativo interno	7
1.11 Postagens nas redes sociais.....	8
1.12 Vídeos produzidos	8
1.13 Produções de rádio	8
1.14 Atualizações no Portal UFT.....	8
1.15 Qualidade levando-se em consideração erros (Dicom).....	9
1.16 Qualidade levando-se em consideração erros (fatores externos)	10
Total – Indicador 1 – Produtividade e Qualidade	11
Indicador 2 – Relevância	12
2.1 Audiências	13
2.2 Engajamento nas mídias sociais	14
2.3 Aproveitamento de <i>releases</i> no <i>clipping</i> e em atendimentos à imprensa.....	16
2.4 Participação dos câmpus (Facebook).....	16
2.5 Participação dos Câmpus (Matérias no Portal UFT).....	17
2.6 Participação dos Câmpus (Matérias no Sou UFT) – Contagem anual	18
2.7 Participação dos Câmpus (Matérias no Jornal) – Contagem anual	18
2.8 Participação dos Câmpus (Matérias na Revista) – Contagem anual	19
2.9 Divulgação científica (Exceto revista – considera <i>Clipping</i> , atendimentos à imprensa e matérias no Portal UFT).....	20
Total – Indicador 2 – Relevância.....	21
Indicador 3 – Efetividade	22
Total – Indicador 3 – Efetividade	23
Total – Indicador es de Comunicação	23
ANEXO I / APÊNDICE C - PESQUISA SOBRE A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA UFT	24

INTRODUÇÃO

A presente matriz consiste em uma tentativa de se estabelecer parâmetros objetivos para avaliar a comunicação organizacional da UFT, abarcando sua amplitude e complexidade, nos níveis de eficiência, eficácia e efetividade, sem deixar de considerar a inevitável subjetividade inerente à natureza intangível de nosso objeto de estudo.

Como na fábula dos cegos que tentam descrever um elefante pelo tato, a alternativa de mensuração apresentada consiste em “tatear” diferentes fatores envolvidos na comunicação e avalia-la sob diversos aspectos, primeiro separadamente e depois em conjunto.

Os itens que compõe cada indicador foram selecionados pela relevância que nós acreditamos que eles possuem no contexto pesquisado, e também pela possibilidade de captação de dados. Embora não tenhamos conseguido coletar todos eles não aplicação teste, entendemos que, havendo uma determinação setorial que oriente o registro das informações com base nesta matriz, é possível estabelecer uma rotina de geração de relatórios sustentável no cotidiano do setor de comunicação, sem que isso comprometa a realização de outras atividades.

As metas foram estabelecidas, a critério da pesquisadora, com base no contexto institucional e setorial, e também em parâmetros médios (a média de audiência e engajamento nas redes sociais, por exemplo, embora relativa e variável de acordo com as políticas de cada site, que vão sendo atualizadas ao longo do tempo, é frequentemente discutida em fóruns especializados em *social media*, o que nos permite ter uma ideia razoável sobre metas nessa área).

Acreditamos, entretanto, que para uma eventual implantação as metas devam ser discutidas junto à gestão e reavaliadas com a própria equipe de comunicação, de acordo com o realinhamento estratégico – o qual também consideramos necessário – e de forma realista para uma evolução factível em médio e longo prazo.

Ainda assim, apesar das metas “arbitrárias” e da aplicação em caráter de teste, com registros de apenas um mês, entendemos que além de ser uma proposta, esta matriz e os dados iniciais aqui apresentados, demonstram de forma científica o panorama atual da comunicação da UFT, tanto que não foram desprezados em nossa análise avaliativa.

Indicador 1 – Produtividade e Qualidade

Objeto de mensuração: Mede a produção da Dicom pela quantidade dos principais serviços prestados em um determinado período, pelo percentual das demandas atendidas e pela quantidade de erros verificados.

Dimensão: Eficiência

Nível estratégico: Operacional

Abrangência: A comunicação organizacional da UFT como um todo, considerando a comunicação institucional, de *marketing*, interna e administrativa, nos limites da atuação mensurável da Dicom, envolvendo todos os seus núcleos (Web, assessoria de imprensa, comunicação interna, audiovisual, rádio, produção gráfica, revisão e publicação de documentos, e administrativo).

Objetivo: Estimar a capacidade de atendimento da Dicom e os resultados da comunicação na UFT com relação à incidência de erros (provocados ou não por falhas da Dicom), bem como gerar dados para uma análise em perspectiva da relação entre a produtividade da assessoria de comunicação, a eficácia e a efetividade das ações.

Fórmula de cálculo: Levantamentos periódicos de dados quantitativos referentes aos principais serviços prestados pela Dicom.

Unidade de medida: Números exatos e percentuais devidamente arredondados e convertidos, de acordo com as metas, em valores inteiros de 0 a 10.

Interpretação: Sendo 10 (dez) a nota que representa a máxima eficiência e 0 (zero) a mínima, considera-se que quanto maior for o valor obtido em cada métrica mais eficiente é a diretoria no aspecto avaliado. O mesmo princípio se aplica à média final. Além disso, considera-se o intervalo de 0 a 2 “muito ruim”, as notas 3 e 4 um resultado “ruim”, 5 e 6 “regular”, 7 e 8 “bom” e 9 e 10 “excelente”.

Legenda:

Muito ruim = 0 a 2	Ruim = 3 e 4	Regular = 5 e 6	Bom = 7 e 8	Excelente = 9 e 10
--------------------	--------------	-----------------	-------------	--------------------

1.1 Registro das principais atividades da Dicom, para fins de acompanhamento e relatório

Assinalar “sim” para cada item cujo relatório está com os registros em dia, e “não” caso contrário.

<i>Tipo</i>	Clipping (Cp)	Matérias no Portal UFT e releases enviados (Web)	Atualizações no Portal UFT	Documentos publicados (Docs)	Pagamentos de serviços gráficos (Admin.)	Postagens nas redes sociais (Web)	Serviços gráficos (Job)	Atendimentos à imprensa (AI)	Produção audiovisual (Vídeos)	Produção de áudio (Rádio)	Edições do jornal, da revista e do informativo interno (Impressos e RP)
Sim	X	X	X		X	X	X	X	X		X
Não				X						X	

Período	Jan/2015	Fev/2015	Mar/2015	Abr/2015	Mai/2015	Jun/2015
Total de “sim”	9					
Meta	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Nota = percentual da meta atingida arredondado e dividido por 10	8					

1.2 Atualização de banco de dados

Assinale “sim” para cada item cujo banco de dados foi atualizado nos últimos três meses, e “não” caso contrário.

<i>Tipo</i>	Mailing de imprensa	Banco de fontes	Mailing de outras universidades	Contatos de autoridades	Mailing de outras instituições de educação, cultura, ciência e tecnologia
Sim	X	X	X		X
Não				X	

Período	Jan/2015	Fev/2015	Mar/2015	Abr/2015	Mai/2015	Jun/2015
Total de “sim”	4					
Meta (Nota)	10	10	10	10	10	10
Nota = à quantidade de “sim” multiplicada por dois	8					

1.3 Matérias publicadas no Portal UFT

Período	Jan/2015	Fev/2015	Mar/2015	Abr/2015	Mai/2015	Jun/2015
Realizado	75					
Média / dia útil	3,6					
Meta¹ 10 matérias/dia	4%					
Meta² Zero (0) solicitações de divulgação pertinentes e factuais não atendidas – que não podem ser aproveitadas como pauta posteriormente (cf. registro no e-mail)	0					
Nota = ao percentual da meta diária arredondado e dividido por 10 (ou = a 10 se a média for superior a este valor) menos o número de solicitações pertinentes perdidas	4					

1.4 Relacionamento com a Imprensa

Período	Jan/2015	Fev/2015	Mar/2015	Abr/2015	Mai/2015	Jun/2015
Releases enviados	37					
Média / dia útil	1,7					
Meta¹ = Média de 5 releases/dia	40%					
Demandas recebidas	40					
Demandas atendidas	33					
Média de demandas atendidas / dia útil	1,6					
Meta² = 100% das demandas com fontes existentes atendidas com sucesso	83%					
Nota = percentual da meta¹ / 10 + percentual da meta² / 10 arredondados e divididos por 2	4 + 8 / 2 = 6					

1.5 Matérias publicadas na imprensa sobre a UFT (clipping)

Período	Jan/2015	Fev/2015	Mar/2015	Abr/2015	Mai/2015	Jun/2015
Matérias publicadas	193					
Matérias positivas ou neutras	191					
Média diária	6,2					
Média diária de matérias positivas ou neutras	6,1					
Matérias veiculadas ou chamadas em veículos de abrangência nacional ou de fora do TO, com repercussão neutra ou positiva	8					
Positivas (Percentual)	93%					
Neutras (Percentual)	6%					
Negativas (Percentual)	1%					
Meta¹ = Média de 10 matérias diárias positivas ou neutras	60%					
Meta² = 10 matérias no mês veiculadas ou chamadas em veículos de abrangência nacional ou de fora do TO, com repercussão neutra ou positiva	80%					
Meta³ = 100% de matérias positivas e neutras	93%					
Nota = percentual da meta ¹ arredondado dividido por 10; + percentual da meta ² arredondado e dividido por 10; + percentual da meta ³ arredondado e dividido por 10, dividido por 3	6+8+9/3 = 7,6 (8)					

1.6 Documentos publicados

Período	Jan/2015	Fev/2015	Mar/2015	Abr/2015	Mai/2015	Jun/2015
Documentos publicados	N/R					
Documentos publicados em até 24 horas úteis	N/R					
Percentual de documentos publicados em até 24 horas úteis	N/R					
Média diária	N/R					
Meta = 100% da demanda atendida em até 24 horas úteis						
Nota = percentual arredondado dividido por 10	N/R (0)					

1.7 “Jobs” realizados (produções gráficas, por número de criações)

Período	Jan/2015	Fev/2015	Mar/2015	Abr/2015	Mai/2015	Jun/2015
Solicitações recebidas em tempo hábil, dentro das atribuições do Job e com recursos disponíveis	31					
Solicitações atendidas (concluídas ou em andamento dentro do prazo)	29					
Meta = 100% das solicitações recebidas dentro dos parâmetros de prazo, recurso e atribuições do Job atendidas no prazo (concluídas ou em andamento)	94%					
Nota = percentual da meta atingido arredondado e dividido por 10	9					

1.8 Edições do jornal

Período	Jan/2015	Fev/2015	Mar/2015	Abr/2015	Mai/2015	Jun/2015
Edições no período						
Meta: Cinco edições anuais (periodicidade bimestral, exceto jan. e fev.)	0	0	1	0	1	0
Nota: se cumprir a meta = 10, caso contrário = 0	10	10		10		10

1.9 Edições da revista

Período	Jan/2015	Fev/2015	Mar/2015	Abr/2015	Mai/2015	Jun/2015
Edições no período						
Meta: Duas edições anuais (periodicidade semestral)	0	0	0	0	0	1
Nota: se cumprir a meta = 10, caso contrário = 0	10	10	10	10	10	

1.10 Edições do informativo interno

Período	Jan/2015	Fev/2015	Mar/2015	Abr/2015	Mai/2015	Jun/2015
Meta = uma edição por mês, exceto janeiro	0	1				
Nota: se cumprir a meta = 10, caso contrário = 0	10	10				

1.11 Postagens nas redes sociais

Período	Jan/2015	Fev/2015	Mar/2015	Abr/2015	Mai/2015	Jun/2015
Postagens no Facebook	66					
Postagens no Twitter	66					
Postagens no Instagram	31					
Total de postagens	163					
Média diária de postagens	5,2					
Meta = 15 postagens / dia	35%					
Nota = percentual atingido arredondado dividido por 10, ou = a 10 caso supere a meta	4					

1.12 Vídeos produzidos

Período	Jan/2015	Fev/2015	Mar/2015	Abr/2015	Mai/2015	Jun/2015
Vídeos finalizados no período	2					
Meta = 3 vídeos publicados por mês	67%					
Nota: se cumprir ou superar a meta = 10, caso contrário = 0	7					

1.13 Produções de rádio

Período	Jan/2015	Fev/2015	Mar/2015	Abr/2015	Mai/2015	Jun/2015
Áudios produzidos no período	N/R					
Média diária	N/R					
Meta = N/R	N/R					
Percentual da meta atingido	N/R					
Nota = percentual atingido arredondado dividido por 10, ou = a 10 caso supere a meta	0					

1.14 Atualizações no Portal UFT

Período	Jan/2015	Fev/2015	Mar/2015	Abr/2015	Mai/2015	Jun/2015
Implantações de minihomes no período	1					
Meta ¹ = 5	20%					
Atualizações diversas solicitadas	3					
Meta ² = Atender 100% da demanda por atualizações diversas	100%					
Nota = Meta ¹ + Meta ² dividido por 2; dividido por 10	6					

1.15 Qualidade levando-se em consideração erros (Dicom)

Período Critério	Jan/2015		Fev/2015		Mar/2015		Abr/2015		Mai/2015		Jun/2015	
	Quant.	% do total	Quant.	% do total	Quant.	% do total	Quant.	% do total	Quant.	% do total	Quant.	% do total
Retificações de matérias no Portal UFT – erro de apuração/informação	0/75	0										
Retificações de matérias no Portal UFT – erro de revisão (ortografia e gramática)	2/75	2,6%										
Matérias com erro no clipping – erro da assessoria de imprensa	0/193	0										
Job com erro de produção	0/29	0										
Documentos com erro – erro de revisão	N/R	N/R										
Meta (0 erros e 0% de erros sobre o total de trabalhos realizados)	2/297	1%										
Nota = 10 - 2 pontos por percentual de erro e - 1 ponto por falta de registro	7											

1.16 Qualidade levando-se em consideração erros (fatores externos)

Período Critério	Jan/2015		Fev/2015		Mar/2015		Abr/2015		Mai/2015		Jun/2015	
	Quant.	% do total	Quant.	% do total	Quant.	% do total	Quant.	% do total	Quant.	% do total	Quant.	% do total
Retificações de matérias no Portal UFT – erro da fonte	2/75	2,6%										
Revisões de documentos necessárias – solicitações ao emissor	N/R	N/R										
Retificações de documentos publicados – erros de informação	N/R	N/R										
Correções de informações no Portal UFT (minihomes criadas ou atualizadas no período)	0/4	0										
Matérias com erro no clipping – erro da fonte	0/193	0										
Matérias com erro no clipping – erro do veículo	2/193	1%										
Matérias com erro no clipping – origem do erro não identificada	0/193	0										
Job com erro do solicitante	11/31	36%										
Job com duas alterações solicitadas	3/31	10%										
Job com três alterações solicitadas	1/31	3%										
Job com mais que três alterações solicitadas	1/31	3%										
Meta (0 erros e 0% de erros sobre o total de trabalhos realizados)	20/303	7%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nota = 10 - 1 ponto por percentual de erro e - 1 ponto por falta de registro	2											

Total – Indicador 1 – Produtividade e Qualidade

Critério / Período	Jan/2015	Fev/2015	Mar/2015	Abr/2015	Mai/2015	Jun/2015
1.1 Acompanhamento e relatórios	8					
1.2 Atualização de contatos	8					
1.3 Matérias publicadas no Portal UFT	4					
1.4 Relacionamento com a imprensa	6					
1.5 Clipping	8					
1.6 Documentos publicados	N/R (0)					
1.7 “Jobs” (Produções gráficas)	9					
1.8 Jornal	10					
1.9 Revista	10					
1.10 Informativo interno	10					
1.11 Redes sociais	4					
1.12 Vídeos	7					
1.13 Áudios (rádio)	N/R (0)					
1.14 Atualizações Portal UFT	6					
1.15 Qualidade - erros (Dicom)	7					
1.16 Qualidade - erros (externos)	2					
Média (Total / 16)	6 (Regular)					

Indicador 2 – Relevância

Objeto de mensuração: Mede as audiências, as impressões distribuídas nos câmpus e os tipos de mensagens veiculadas.

Dimensão: Eficácia

Nível estratégico: Tático

Abrangência: A comunicação organizacional como um todo, considerando a comunicação institucional, de *marketing*, interna e administrativa, nos limites de atuação da Dicom, envolvendo todos os seus núcleos (Web, assessoria de imprensa, comunicação interna, audiovisual, rádio, produção gráfica, revisão e publicação de documentos, e administrativo).

Objetivo: Visa verificar se as mensagens estão acessíveis, chegando aos principais públicos estratégicos da UFT, bem como se estão contemplando esses diferentes públicos, considerando as subdivisões por câmpus e categoria (alunos, professores, técnicos-administrativos e comunidade externa) e tipo de informação (institucional, de utilidade pública, acadêmica/científica etc.).

Fórmula de cálculo: Levantamentos periódicos de dados quantitativos referentes aos serviços prestados pela Dicom. Possibilidade de inclusão de sondagens periódicas com a imprensa e testes de retenção com os público estratégicos.

Unidade de medida: Números exatos e percentuais devidamente arredondados e convertidos, de acordo com as metas, em valores inteiros de 0 a 10.

Interpretação: Sendo 10 (dez) a nota que representa a máxima eficiência e 0 (zero) a mínima, considera-se que quanto maior for o valor obtido em cada métrica mais eficaz é a diretoria no aspecto avaliado. O mesmo princípio se aplica à média final. Além disso, considera-se o intervalo de 0 a 2 “muito ruim”, as notas 3 e 4 um resultado “ruim”, 5 e 6 “regular”, 7 e 8 “bom” e 9 e 10 “excelente”.

Legenda:

Muito ruim = 0 a 2	Ruim = 3 e 4	Regular = 5 e 6	Bom = 7 e 8	Excelente = 9 e 10
--------------------	--------------	-----------------	-------------	--------------------

2.1 Audiências

Item/Período	Jan/2015	Fev/2015	Mar/2015	Abr/2015	Mai/2015	Jun/2015
Audiência total do Portal UFT	386.218					
Meta (visualizações equivalentes a 80% da comunidade universitária (22.000 pessoas) acessando o Portal ao menos uma vez por dia útil)	17.600 x 21 dias úteis = 369.600					
Percentual da meta atingido	104% (10)					
Audiência de notícias no Portal UFT (/index.php/noticias)	88.225					
Meta (variável conforme o calendário acadêmico e o calendário institucional)	Média de 500 visualizações / matéria publicada	Média de 500 visualizações / matéria publicada				
Percentual da meta atingido	88.225 / 193 = 457 (91%) (9)					
Tempo médio de leitura de notícias Meta > 1 min.	2min18seg (10)					
Fãs Facebook	7.736					
Meta	8.000	8.500	9.000			
Percentual da meta atingido	97% (10)					
Seguidores Twitter	2.084					
Meta	2.100					
Percentual da meta atingido	99% (10)					
Curtidores Instagram	235					
Meta	250					
Percentual da meta atingido	94% (9)					
Visualizações jornal (edição digital)	0					
Meta	0	2.500				
Percentual da meta atingido	100% (10)					
Impressões jornal distribuídas X 10 (edição impressa)	0	X				
Meta	0					
Percentual da meta atingido	100% (10)					
Impressões jornal mural X 100 (edição mural)	0	80 (10 por câmpus)				
Meta	0					

Percentual da meta atingido	100% (10)					
Visualizações matérias Sou UFT/número de matérias	656					
Média de visualizações por matéria	656 / 13 = 50					
Meta (visualizações equivalentes a cerca de 10% do número de servidores)	200 visualizações por matéria	200 visualizações por matéria	200 visualizações por matéria	200 visualizações por matéria	200 visualizações por matéria	200 visualizações por matéria
Percentual da meta atingido	25% (3)					
Visualizações revista (edição digital)	0					
Meta	0					
Percentual da meta atingido	100% (10)					
Impressões revista distribuídas X 10 (edição impressa)	0					
Meta	0					
Percentual da meta atingido	100% (10)					
Visualizações de vídeos publicados no período (YouTube)	405					
Média de visualizações por vídeo	405 / 3 = 135					
Meta (5% da comunidade universitária de 22.000 pessoas)	1.100 visualizações / vídeo					
Percentual da meta atingido	12% (1)					
Plays de áudios no período (Rádio Web)	0					
Meta	0					
Percentual da meta atingido	100% (10)					
Total – Audiências (soma das notas / 14)	122 / 14 = 8,7 (9)					

2.2 Engajamento nas mídias sociais

Item/Período	Jan/2015	Fev/2015	Mar/2015	Abr/2015	Mai/2015	Jun/2015
Tráfego no Portal UFT a partir das mídias sociais (em número de sessões geradas e percentual do total)	14.275 (12%)					
Tráfego no Portal UFT a partir do Facebook (em número de sessões geradas e percentual do total)	13.835 (11%)					
Média de acessos gerada por postagem no Facebook	13.835 / 66 = 209,6					
Meta (total de sessões geradas igual ao dobro de fãs na página; ou seja, dois acessos mensais ao Portal por fã)	15.472 (2 x 7.736)					
Percentual da meta atingido no Facebook	89% (9)					
Tráfego no Portal UFT a partir do Twitter (em número de sessões geradas e percentual do total)	315					

total)					
Média de acessos gerada por postagem no Twitter	315 / 66 = 4,7				
Meta (total de sessões geradas pelo Twitter igual ao triplo de seguidores do perfil; ou seja, três acessos mensais ao Portal por seguidor)	6.252 (3 x 2.084)				
Percentual da meta atingido no Twitter	5% (0)				
Curtidas em posts no Instagram	143				
Meta (total de curtidas nos posts igual ao triplo de curtidores do perfil, ou seja, três curtidas mensais por fã)	705 (3 x 235)				
Percentual da meta atingido no Instagram	20% (2)				
Média de curtidas por post no Instagram	143 / 31 = 4,6				
Meta (média de curtidas por post = a 10% do número de curtidores do perfil)	14,3				
Percentual da meta atingido no Instagram	32% (3)				
Alcance total do Facebook (visualizações de conteúdos associados à página)	82.480				
Média de alcance por postagem	82.480 / 66 = 1.249,6				
Meta (alcance por postagem igual, no mínimo, 16% do total de fãs da página)	16,1%				
Percentual atingido da meta	100,6% (10)				
Usuários envolvidos (pessoas que interagiram com a página clicando ou criando histórias)	8.349				
Meta (três vezes o número de fãs)	23.208 (3 x 7.736)				
Percentual atingido da meta / 10	36% (4)				
Consumo (total de cliques em conteúdos da página)	22.113				
Meta (três vezes o número de fãs)	23.208 (3 x 7.736)				
Percentual atingido da meta	95% (9)				
Feedbacks negativos (descurtir, marcar como spam, ocultar etc)	18				
Meta (até 1% do consumo total e nota = a 10 - o percentual ultrapassado)	Até 221 (1% de 22.113)				
Percentual da meta atingido	0,1% (10)				
Pessoas falando sobre isso (inclui ações de curtir página, publicar na linha do tempo da página, curtir, comentar ou compartilhar uma das publicações da página, responder a uma pergunta publicada, responder a um evento, mencionar a página, marcar a página em uma foto ou fazer o check-in no local da página).	2.353				
Meta de pessoas envolvidas (= ao número de fãs da página)	7.736				
Percentual da meta atingido	30,4% (3)				
Likes em publicações (Métrica de comentários positivos)	2.101				
Meta (total de likes = ao triplo do número de fãs da página)	23.208 (7.736 x 3)				

Percentual da meta atingido	9% (0)					
Média de <i>likes</i> por publicação	2.101 / 66 = 31,8					
Meta (média de <i>likes</i> = a 10% do número de fãs da página)	773,6					
Percentual da meta atingido / 10	4,1% (0)					
Comentários (Métrica de comentários positivos)	290					
Meta (10 comentários por post)	660 (66 x 10)					
Percentual da meta atingido / 10	44% (4)					
Total – Engajamento Mídias Sociais (soma das notas / 12)	54 / 12 = 4,5 (5)					

2.3 Aproveitamento de *releases* no *clipping* e em atendimentos à imprensa

Item/Período	Jan/2015	Fev/2015	Mar/2015	Abr/2015	Mai/2015	Jun/2015
Matérias publicadas na mídia provocadas por release ou sugestão de pauta						
Meta¹ = Aproveitamento médio de 5 publicações provocadas (<i>clipping</i>) por <i>release</i> enviado	138/37 = 3,7 (4)					
Percentual da meta ¹ atingido / 10	80% (8)					
Meta² = Aproveitamento médio de 2 atendimentos à imprensa (agendamentos de entrevista) por <i>release</i> enviado	23/37 = 0,6 (1)					
Percentual da meta ² atingido / 10	50% (5)					
Total – Aproveitamento de <i>releases</i> (soma / 2)	8 + 5 / 2 = 13 / 2 = 6,5 (7)					

2.4 Participação dos câmpus (Facebook)

Item/Período	Jan/2015	Fev/2015	Mar/2015	Abr/2015	Mai/2015	Jun/2015
Curtidas no Facebook por cidade/câmpus (Araguaína)	950					
Meta (50% do total de estudantes matriculados no câmpus)	2.077 (50% de 4.155)					
Percentual da meta atingido (Araguaína) / 10	46% (5)					
Curtidas no Facebook por cidade/câmpus (Arraias)	102					
Meta (50% do total de estudantes matriculados no câmpus)	480 (50% de 960)					
Percentual da meta atingido (Arraias) / 10	21% (2)					
Curtidas no Facebook por cidade/câmpus (Gurupi)	517					
Meta (50% do total de estudantes matriculados no câmpus)	808 (50% de 1.615)					

Percentual da meta atingido (Gurupi) / 10	64% (6)					
Curtidas no Facebook por cidade/câmpus (Miracema)	76					
Meta (50% do total de estudantes matriculados no câmpus)	330 (50% de 660)					
Percentual da meta atingido (Miracema) / 10	23% (2)					
Curtidas no Facebook por cidade/câmpus (Palmas)	3.192					
Meta (50% do total de estudantes matriculados no câmpus)	4.059 (50% de 8.118)					
Percentual da meta atingido (Palmas) / 10	79% (8)					
Curtidas no Facebook por cidade/câmpus (Porto Nacional) / 10	244					
Meta (50% do total de estudantes matriculados no câmpus)	830 (50% de 1.661)					
Percentual da meta atingido (Porto Nacional) / 10	29% (3)					
Curtidas no Facebook por cidade/câmpus (Tocantinópolis)	128					
Meta (50% do total de estudantes matriculados no câmpus)	430 (50% de 859)					
Percentual da meta atingido (Tocantinópolis) / 10	30% (3)					
Total – Participação dos Câmpus (Facebook) = Total / 7	29 / 7 = 4					

2.5 Participação dos Câmpus (Matérias no Portal UFT)

Item/Período	Jan/2015	Fev/2015	Mar/2015	Abr/2015	Mai/2015	Jun/2015
Matérias referentes ao câmpus de Araguaína (Meta = 23% exceto matérias da Reitoria)	N/R					
Percentual da meta atingido / 10	N/R					
Matérias referentes ao câmpus de Arraias (Meta = 5% exceto matérias da Reitoria)	N/R					
Percentual da meta atingido / 10	N/R					
Matérias referentes ao câmpus de Gurupi (Meta = 9% exceto matérias da Reitoria)	N/R					
Percentual da meta atingido / 10	N/R					
Matérias referentes ao câmpus de Miracema (Meta = 4% exceto matérias da Reitoria)	N/R					
Percentual da meta atingido / 10	N/R					
Matérias referentes ao câmpus de Palmas (Meta = 45% exceto matérias da Reitoria)	N/R					
Percentual da meta atingido / 10	N/R					
Matérias referentes ao câmpus de Porto Nacional (Meta = 9% exceto matérias da Reitoria)	N/R					
Percentual da meta atingido / 10	N/R					
Matérias referentes ao câmpus de Tocantinópolis (Meta = 5% exceto matérias da Reitoria)	N/R					
Percentual da meta atingido / 10	N/R					
Total – Participação dos Câmpus (Matérias do Portal UFT)	N/R (10)					

2.6 Participação dos Câmpus (Matérias no Sou UFT) – Contagem anual

Item/Período	2015					
Matérias referentes ao câmpus de Araguaína (Meta = 23% exceto matérias da Reitoria)	N/R					
Percentual da meta atingido / 10	N/R					
Matérias referentes ao câmpus de Arraias (Meta = 5% exceto matérias da Reitoria)	N/R					
Percentual da meta atingido / 10	N/R					
Matérias referentes ao câmpus de Gurupi (Meta = 9% exceto matérias da Reitoria)	N/R					
Percentual da meta atingido / 10	N/R					
Matérias referentes ao câmpus de Miracema (Meta = 4% exceto matérias da Reitoria)	N/R					
Percentual da meta atingido / 10	N/R					
Matérias referentes ao câmpus de Palmas (Meta = 45% exceto matérias da Reitoria)	N/R					
Percentual da meta atingido / 10	N/R					
Matérias referentes ao câmpus de Porto Nacional (Meta = 9% exceto matérias da Reitoria)	N/R					
Percentual da meta atingido / 10	N/R					
Matérias referentes ao câmpus de Tocantinópolis (Meta = 5% exceto matérias da Reitoria)	N/R					
Percentual da meta atingido / 10	N/R					
Total – Participação dos Câmpus (Matérias do Portal UFT)	N/R (10)					

2.7 Participação dos Câmpus (Matérias no Jornal) – Contagem anual

Item/Período	2015					
Matérias referentes ao câmpus de Araguaína (Meta = 23% exceto matérias da Reitoria)	N/R					
Percentual da meta atingido / 10	N/R					
Matérias referentes ao câmpus de Arraias (Meta = 5% exceto matérias da Reitoria)	N/R					
Percentual da meta atingido / 10	N/R					
Matérias referentes ao câmpus de Gurupi (Meta = 9% exceto matérias da Reitoria)	N/R					
Percentual da meta atingido / 10	N/R					
Matérias referentes ao câmpus de Miracema (Meta = 4% exceto matérias da Reitoria)	N/R					
Percentual da meta atingido / 10	N/R					
Matérias referentes ao câmpus de Palmas (Meta = 45% exceto matérias da Reitoria)	N/R					
Percentual da meta atingido / 10	N/R					
Matérias referentes ao câmpus de Porto Nacional (Meta = 9% exceto matérias da Reitoria)	N/R					
Percentual da meta atingido / 10	N/R					

Matérias referentes ao câmpus de Tocantinópolis (Meta = 5% exceto matérias da Reitoria)	N/R					
Percentual da meta atingido / 10	N/R					
Total – Participação dos Câmpus (Matérias do Portal UFT)	N/R (10)					

2.8 Participação dos Câmpus (Matérias na Revista) – Contagem anual

Item/Período	2015					
Matérias referentes ao câmpus de Araguaína (Meta = 23% exceto matérias da Reitoria)	N/R					
Percentual da meta atingido / 10	N/R					
Matérias referentes ao câmpus de Arraias (Meta = 5% exceto matérias da Reitoria)	N/R					
Percentual da meta atingido / 10	N/R					
Matérias referentes ao câmpus de Gurupi (Meta = 9% exceto matérias da Reitoria)	N/R					
Percentual da meta atingido / 10	N/R					
Matérias referentes ao câmpus de Miracema (Meta = 4% exceto matérias da Reitoria)	N/R					
Percentual da meta atingido / 10	N/R					
Matérias referentes ao câmpus de Palmas (Meta = 45% exceto matérias da Reitoria)	N/R					
Percentual da meta atingido / 10	N/R					
Matérias referentes ao câmpus de Porto Nacional (Meta = 9% exceto matérias da Reitoria)	N/R					
Percentual da meta atingido / 10	N/R					
Matérias referentes ao câmpus de Tocantinópolis (Meta = 5% exceto matérias da Reitoria)	N/R					
Percentual da meta atingido / 10	N/R					
Total – Participação dos Câmpus (Matérias do Portal UFT)	N/R (10)					

2.9 Divulgação científica (Exceto revista – considera *Clipping*, atendimentos à imprensa e matérias no Portal UFT)

Item/Período	Jan/2015	Fev/2015	Mar/2015	Abr/2015	Mai/2015	Jun/2015
Matérias publicadas no Portal UFT	75					
Institucional/Editais/Serviços	67 (89%)					
Divulgação Científica	1 (1%)					
Eventos	7 (10%)					
Meta (10% divulgação científica)	8					
Percentual da meta atingido / 10	12,5% (1)					
Matérias veiculadas na mídia (<i>clipping</i>)	193					
Institucional/Editais/Serviços	159 (82%)					
Divulgação Científica	5 (3%)					
Eventos	9 (5%)					
Outros	20 (10%)					
Meta (20% divulgação científica)	39					
Percentual da meta atingido / 10	13% (1)					
Atendimentos à imprensa	40					
Institucional/Editais/Serviços	29 (72%)					
Divulgação Científica	10 (25%)					
Eventos	1 (3%)					
Meta (20% divulgação científica)	8					
Percentual da meta atingido / 10 ou = a 10 se superior	125% (10)					
Nota em Divulgação Científica (Total / 3)	12 / 3 = 4					

Total – Indicador 2 – Relevância

Critério / Período	Jan/2015	Fev/2015	Mar/2015	Abr/2015	Mai/2015	Jun/2015
2.1 Audiências	9					
2.2 Engajamento nas mídias sociais	5					
2.3 Aproveitamento de <i>releases</i>	7					
2.4 Participação dos câmpus (Facebook)	4					
2.5 Participação dos câmpus (Portal UFT)	10					
2.6 Participação dos câmpus (Sou UFT)	10					
2.7 Participação dos câmpus (Jornal)	10					
2.8 Participação dos câmpus (Revista)	10					
2.9 Divulgação científica etc	4					
Média (Total / 11)	69 / 9 = 7,6 (8)					

Indicador 3 – Efetividade

Objeto de mensuração: Avalia o quão efetivos são os esforços de comunicação organizacional na UFT com relação aos instrumentos de comunicação institucional na opinião do público interno e, sobretudo, ao impacto da comunicação sobre a satisfação, o comprometimento e a qualidade dos relacionamentos organizacionais.

Dimensão: Efetividade

Nível estratégico: Estratégico

Abrangência: A comunicação organizacional como um todo, considerando a comunicação institucional, de *marketing*, interna e administrativa.

Objetivo: Visa contemplar a subjetividade da comunicação organizacional, a fim de proporcionar uma análise mais esclarecida e completa dos indicadores objetivos.

Fórmula de cálculo: Médias ponderadas sobre resultados de questionário (pesquisa de opinião) aplicado ao público interno (estudantes e servidores) + autoavaliação da Dicom (dados qualitativos).

Unidade de medida: Valores de 0 a 10 convertidos a partir da escala Likert e dados qualitativos (análise em perspectiva).

Interpretação: Deve-se analisar a nota de efetividade obtida na pesquisa de opinião juntamente com as notas obtidas nos dois indicadores anteriores e com os dados subjetivos (qualitativos) oriundos da autoavaliação da Dicom. Ao final, soma-se a nota dos indicadores 1 e 2, mais a nota objetiva de efetividade, mais a nota subjetiva de efetividade (autoavaliação da Dicom), também de 0 a 10, e divide-se por 4. A média será a “nota da comunicação da UFT” no período estipulado.

Legenda:

Muito ruim = 0 a 2	Ruim = 3 e 4	Regular = 5 e 6	Bom = 7 e 8	Excelente = 9 e 10
--------------------	--------------	-----------------	-------------	--------------------

Total – Indicador 3 – Efetividade

2015 (pesquisa aplicada em março/abril de 2015)	Média Ponderada	Nota
3.1 Satisfação do público interno em relação à UFT (média ponderada em escala de 0 a 4)	2,0 (Peso 2,0)	$2 \times 2,0 / 4 = 1,0$
3.2 Impacto da comunicação na satisfação da comunidade universitária (média ponderada em escala de 0 a 4)	2,0 (Peso 2,0)	$2 \times 2,0 / 4 = 1,0$
3.3 Avaliação dos veículos institucionais (12 veículos avaliados, média ponderada em escala de 0 a 3)	1,6 (Peso 2,0)	$1,6 \times 2,0 / 3 = 1,1$
3.4 Percepções da comunidade universitária em relação à UFT e à comunicação da Instituição (27 tópicos avaliados, média ponderada de 0 a 3)	1,7 (Peso 2,0)	$1,7 \times 2,0 / 3 = 1,1$
3.5 Autoavaliação Dicom (0 a 10)	Não realizada / Atribuída nota 8 (para exemplificação de cálculo) (Peso 2,0)	$8 \times 2,0 / 10 = 1,6$
Média / Total		5,8 (6) → Regular

Exemplos de dados subjetivos e iniciativas desenvolvidas não contabilizadas:

- Implantação de indicadores de avaliação
- Envio de cartões de aniversário para servidores (Comunicação Interna)
- Atualização do *design* e da estrutura do Portal UFT

Total – Indicador es de Comunicação

Indicador	Produtividade e Qualidade (Peso 3)	Relevância e Retenção (Peso 3)	Efetividade (Peso 4)
Média geral	6 (Regular)	8 (Bom)	6 (Regular)
Média ponderada	$6 \times 3 / 10 = 1,8$	$8 \times 3 / 10 = 2,4$	$6 \times 4 / 10 = 2,4$
Total (Soma)	6,6 (7) → Conceito “bom”		

ANEXO I / APÊNDICE C - PESQUISA SOBRE A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA UFT

Público-alvo: estudantes, professores e técnicos-administrativos da Universidade Federal do Tocantins.

Objetivo: Avaliar a comunicação da UFT sob a perspectiva dos públicos internos, e conhecer propostas da comunidade universitária para melhorá-la.

PARTE I – Perfil do respondente

1.1 Qual seu vínculo com a UFT? (Marque uma ou mais alternativas, conforme o caso)
<input type="checkbox"/> Estudante <input type="checkbox"/> Professor <input type="checkbox"/> Técnico-administrativo
1.2 Ocupa cargo de chefia / coordenação / gestão? (Pergunta exclusiva para SERVIDORES)
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
1.3 É ou já foi bolsista / estagiário? (Pergunta exclusiva para ESTUDANTES e SERVIDORES egressos)
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
1.4 Há quanto tempo trabalha e/ou estuda na UFT? (Conte o tempo a partir de quando você ingressou na Universidade como aluno ou servidor, descontando eventuais períodos em que você não tenha nem trabalhado nem estudado na UFT).
<input type="checkbox"/> Há menos de um ano <input type="checkbox"/> Há mais de um ano e menos de cinco anos <input type="checkbox"/> Há mais de cinco anos e menos de 10 anos <input type="checkbox"/> Há mais de 10 anos
1.5 Qual sua lotação como aluno/servidor? (Marque uma ou mais alternativas, se for o caso)
<input type="checkbox"/> Reitoria <input type="checkbox"/> Arraias <input type="checkbox"/> Araguaína <input type="checkbox"/> Gurupi <input type="checkbox"/> Miracema <input type="checkbox"/> Palmas <input type="checkbox"/> Porto Nacional <input type="checkbox"/> Tocantinópolis
1.6 Qual sua idade?
<input type="checkbox"/> Menos de 25 anos <input type="checkbox"/> De 26 a 35 anos <input type="checkbox"/> De 36 a 45 anos <input type="checkbox"/> De 46 a 55 anos <input type="checkbox"/> 56 anos ou mais

PARTE II - Percepções sobre satisfação e o impacto da comunicação, e avaliação instrumental.

Dentre as cinco alternativas da escala, assinale a que melhor representa sua percepção atual sobre as questões abaixo. Marque uma alternativa para cada questão.

Questões	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
2.1 Quão satisfeito ou insatisfeito você se sente atualmente em relação ao seu trabalho e/ou à sua vida acadêmica na UFT?	() Muito insatisfeito	() Insatisfeito	() Mais ou menos satisfeito	() Satisfeito	() Muito satisfeito
2.2 As questões relativas à comunicação no seu ambiente profissional e/ou acadêmico – tais como acesso à informação, relacionamento interpessoal, possibilidade de diálogo e participação nos processos decisórios, sentimento de pertencimento organizacional etc – influenciam nos seus níveis de satisfação em relação à UFT?	() Sim, problemas relacionados à falta de comunicação ou comunicação ineficaz têm afetado muito negativamente minha satisfação em relação à UFT atualmente.	() Sim, as questões relacionadas à comunicação na UFT têm me incomodado um pouco atualmente, embora haja vários fatores mais significativos para a minha insatisfação.	() Não, as questões referentes à comunicação na UFT são indiferentes para mim. / Não sei opinar.	() Sim, as questões relacionadas à comunicação são relativamente importantes e têm afetado positivamente na minha satisfação com a UFT atualmente, embora haja vários fatores mais significativos para a minha isso.	() Sim, a boa comunicação praticada na UFT é um fator determinante e tem afetado muito positivamente a minha satisfação com a Universidade atualmente.

2.3 De acordo com os seus hábitos, frequências de acesso e preferências pessoais, quais meios/veículos/canais você prefere ou preferiria utilizar para trocar informações sobre a UFT e tratar de assuntos acadêmicos/organizacionais referentes à Universidade? Assinale um número de 0 a 10 na escala, sendo 0 para meios/veículos/canais que você não acessa ou não gostaria de utilizar nem depender de forma alguma para tratar de questões referentes à UFT e 10 para aqueles que você acessa mais frequentemente e gosta/gostaria de utilizar na comunicação inerente às suas atividades na Universidade.

Portal UFT	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Portal do Aluno	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Portal do Professor	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Intranet	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Jornal Presente (edição impressa)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Jornal Presente (edição digital)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Jornal Presente (edição mural)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
E-mail institucional (@uft)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
E-mail pessoal	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Informativo interno Sou UFT	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Página do Facebook UFToficial	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Perfil no Twitter UFToficial	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Canal no YouTube UFToficial / TV Web	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Documentos (memorandos, boletins internos, resoluções, avisos formais, convocações etc)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Murais nos corredores da UFT	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Rádio	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Podcasts / Rádio Web	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Videoconferências	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Reuniões presenciais	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Ouvidoria	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Caixa de sugestões convencional	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Outro. Qual?	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2.4 Considerando os principais veículos/canais oficiais de divulgação/comunicação organizacional utilizados e disponíveis atualmente na UFT, como você os avalia com relação à FORMA (qualidade técnica, acessibilidade, legibilidade, diagramação, identidade visual, correção gramatical e ortográfica, recursos digitais etc) e ao CONTEÚDO (qualidade e correção da informação, utilidade, interesse, clareza, credibilidade, agilidade etc)?

Canais / Meios / Veículos	Não acesso / Não leio / Não conheço / Não sei opinar	A forma e o conteúdo são ruins/muito ruins.	A forma é boa, mas o conteúdo precisa melhorar, não é bem elaborado e/ou não é do meu interesse.	O conteúdo é bom, mas a forma precisa melhorar para torna-lo mais atrativo como canal de comunicação.	A forma e o conteúdo são bons/muito bons.
Portal UFT					
Portal do Aluno					
Portal do Professor					
Intranet					
Jornal Presente (edição impressa)					
Jornal Presente (edição digital)					
Jornal Presente (edição mural)					
Informativo interno Sou UFT					
Página do Facebook UFToficial					
Perfil no Twitter UFToficial					
Canal no YouTube UFToficial / TV Web					
Documentos (boletins internos, resoluções, avisos formais, convocações etc)					
Murais nos corredores da UFT					

PARTE III – Satisfação, comprometimento e qualidade dos relacionamentos organizacionais

N°	Afirmativas	Alternativas				
		Não sei responder (0)	Discordo plenamente (0)	Discordo (1)	Concordo (2)	Concordo plenamente (3)
3.1	Eu me identifico com a missão da UFT, percebo que a visão de futuro da Universidade tem uma direção paralela aos meus próprios anseios pessoais, e tenho valores compatíveis com esta organização.					
3.2	Eu me sinto valorizado e reconhecido pelas atividades que desempenho na UFT.					
3.3	Ter a imagem da UFT associada à identidade pessoal, acadêmica e/ou profissional é motivo de orgulho para alunos e servidores desta instituição, e um diferencial positivo que pesa a favor dos egressos desta Universidade tanto no meio acadêmico quanto no mercado de trabalho.					
3.4	As práticas organizacionais administrativas e pedagógicas que ocorrem na UFT são coerentes com a missão, a visão e os valores da Universidade, e fazem dela uma organização digna de credibilidade.					
3.5	Eu percebo que meu trabalho como servidor e/ou meu desempenho como aluno são importantes para a Universidade, e sei claramente quais são os resultados esperados de mim para contribuir com a realização da missão institucional da UFT.					
3.6	Eu faço a minha parte para me informar sobre a UFT e procuro me envolver tanto nos processos de avaliação e decisão da Universidade quanto em ações e eventos de integração que me aproximam da instituição e me possibilitam conhecer e ouvir outras pessoas da Universidade, mesmo que sejam de setores/cursos/câmpus diferentes do meu ou que tenham opiniões diferentes das minhas.					
3.7	A UFT é uma organização democrática e transparente, propícia para o diálogo, que possibilita a participação da comunidade universitária nos processos decisórios e procura ouvir e considerar diferentes opiniões antes que as decisões e mudanças que afetam a comunidade universitária e a sociedade em geral sejam sacramentadas. Assim, as pessoas “de dentro da organização” normalmente não são “as últimas a saber” nem são pegadas de surpresa com notícias sobre o que acontece na Universidade.					
3.8	Eu acredito que o meu interesse e a minha participação na vida organizacional – em debates, no planejamento participativo, em avaliações institucionais etc – são tão ou mais importantes para a UFT quanto as atividades que tenho por obrigação realizar no dia a dia como servidor ou estudante, e por isso me sinto parcialmente responsável pelos êxitos e fracassos da Universidade como um todo.					
3.9	Eu me sinto motivado para trabalhar e estudar na UFT e estou disposto a me esforçar ao máximo para contribuir com o êxito da Universidade.					
3.10	O clima organizacional é bom no ambiente administrativo e/ou acadêmico em que estou inserido na UFT, e eu cultivo relações saudáveis com as pessoas com quem convivo na Universidade, de modo que a comunicação costuma ser fluida, tem-se facilidade para lidar com conflitos e também para trabalhar em equipe.					
3.11A	Eu confio nos meus superiores e/ou subordinados e não sinto grande resistência ao apresentar sugestões, debater ideias, receber ou dar feedbacks e negociar situações de conflito com pessoas de hierarquia diferente. (Pergunta exclusiva para SERVIDORES)					
3.11 B	Enquanto aluno, não encontro grandes barreiras para obter informações, debater questões, apresentar críticas e sugestões e resolver conflitos com professores, com a coordenação do meu curso ou outras instâncias administrativas da Universidade. (Pergunta exclusiva para ALUNOS)					
3.12	As reuniões na UFT costumam ser produtivas e dialógicas, e normalmente correspondem aos objetivos da pauta.					
3.13	Os <i>feedbacks</i> que recebo dos meus superiores na UFT e/ou de meus professores me ajudam a					

	identificar pontos fracos e fortes na minha atuação profissional e/ou acadêmica, me motivam a melhorar e a desenvolver minhas potencialidades.					
3.14	Quando necessito de informações ou serviços na UFT, normalmente não enfrento grandes entraves burocráticos nem grandes dificuldades para saber a quem recorrer e ser atendido.					
3.15	Na UFT, o conhecimento científico e as inovações na área administrativa não ficam restritas aos departamentos ou salas de aula: fica-se sabendo sobre ações de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas nos diversos câmpus e vinculadas aos diferentes cursos e programas da UFT, bem como sobre ações e projetos administrativos realizados nos diversos setores da Universidade.					
3.16	Eu evito debater questões internas e fazer críticas que exponham a UFT em qualquer espaço, como grupos abertos nas redes sociais digitais como o Facebook, porque entendo que esse tipo de atitude pode comprometer a imagem da Universidade.					
3.17	Na UFT, os veículos e canais institucionais e oficiais, como o Portal UFT, os perfis e páginas oficiais nas redes sociais digitais, o informativo Sou UFT ou o Jornal Presente, por exemplo, têm tanta ou mais credibilidade quanto a comunicação informal que circula na “rádio-corredor” ou em grupos não oficiais nas redes sociais.					
3.18	Quando falo com meus amigos sobre a UFT, costumo falar bem, e recomendo esta organização como um bom lugar para se estudar e trabalhar.					
3.19	Se eu tivesse uma oportunidade de trabalhar ou estudar em outra instituição, mesmo que a remuneração fosse superior à minha atual ou tivesse outras vantagens como acadêmico, deixar a UFT seria difícil para mim.					
3.20	Eu não penso com frequência em procurar outro trabalho ou tentar outro concurso (no caso dos servidores) ou mudar de Universidade (no caso dos alunos). Ao contrário, normalmente me imagino trabalhando ou estudando na UFT nos próximos anos.					
3.21	Antes mesmo de ingressar na UFT como aluno ou servidor eu tinha boas referências sobre esta instituição, e tinha conhecimento sobre vários cursos, programas e projetos desenvolvidos na Universidade em sua atuação social.					
3.22	Trabalhar e/ou estudar na UFT foi algo almejado e planejado por mim mais por uma opção pessoal que por conveniência ou falta de outras oportunidades.					
3.23	Quanto mais tempo trabalho ou estudo na UFT, mais me sinto motivado a permanecer nesta instituição.					
3.24	Quanto tomo decisões no trabalho ou avalio políticas e medidas adotadas na Universidade, procuro levar em conta os interesses da organização acima dos meus interesses pessoais, e me preocupo com o futuro da UFT.					
3.25	Eu me considero responsável por contribuir para estabelecer pontes entre a UFT e a sociedade. Por isso, faço o possível para colaborar com a transparência institucional e com a divulgação do conhecimento, seja apurando/fornecendo informações institucionais que fazem parte da minha alçada administrativa (enquanto servidor), participando de ações de extensão (enquanto aluno ou servidor), participando de eventos e/ou concedendo entrevistas à imprensa como fonte acadêmica na minha especialidade (enquanto professor/pesquisador), entre outras iniciativas.					
3.26	Para se ter acesso a oportunidades de desenvolvimento humano, acadêmico ou profissional na UFT, os critérios costumam ser transparentes, e o mérito e o esforço pessoal são mais importantes que outros fatores como gênero, etnia, religião, renda ou indicações pessoais, popularmente chamadas de “QI” (“Quem Indica”).					

PARTE IV – Perguntas apreciativas

Obs.: Esta última parte do questionário não é obrigatória. Se preferir, você pode enviar suas respostas de múltipla escolha preenchidas nas etapas anteriores com esta parte em branco. No entanto, suas respostas nesta parte também serão importantes para o plano de comunicação que pretendemos elaborar para a UFT. Sendo assim, fique à vontade para contribuir!

4.1 Se você pudesse mudar alguma coisa na comunicação da UFT, o que mudaria?

4.2 A comunicação é algo inerente a qualquer pessoa, e todo mundo tem habilidades que desenvolve ao longo da vida. Qual a sua principal qualidade com relação à capacidade de se comunicar no ambiente de trabalho ou acadêmico da UFT?

4.3 E qual o seu principal ponto fraco na hora de se comunicar?

4.4 No que se refere à comunicação na UFT, qual aspecto você considera que melhor funciona?

4.5 Cite pelo menos uma coisa que você, na própria atividade que desempenha atualmente na Universidade como aluno ou servidor, pode fazer para melhorar a realidade da comunicação na UFT.

APÊNDICE D
COMPILAÇÃO DE DADOS PARA UM DIAGNÓSTICO DA
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DA UFT



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS

COMPILAÇÃO DE DADOS PARA UM

DIAGNÓSTICO DA COMUNICAÇÃO NA UFT¹

Coletados/compilados por:

Bianca Zanella Ribeiro

*Jornalista, especialista em políticas públicas e
mestranda em Gestão de Políticas Públicas na UFT (Gespól)*

¹ Dados coletados pela Comissão Permanente de Avaliação (CPA/UFT) na Avaliação Institucional 2013 e pela própria autora por meio de pesquisa de opinião desenvolvida no primeiro semestre de 2015 para elaboração de dissertação apresentada ao Mestrado Profissional de Gestão de Políticas Públicas (Gespól/UFT).

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	3
PARTE I – DADOS COLETADOS PELA CPA.....	4
PARTE II – PESQUISA DE OPINIÃO SOBRE A COMUNICAÇÃO NA UFT.....	9
REFERÊNCIAS	36

LISTA DE TABELAS

Parte I – Dados coletados pela CPA (Autoavaliação Institucional 2013)

Tabela 1 – Perfil geral da amostra	04
Tabela 2 – Avaliação do Portal UFT	05
Tabela 3 – Avaliação de informações institucionais no Portal UFT	05
Tabela 4 – Divulgação de eventos e imagem institucional	06
Tabela 5 – Divulgação de ensino (cursos) e pesquisa	06
Tabela 6 – Divulgação de projetos e atividades de extensão	07
Tabela 7 – Avaliação dos sites do câmpus	07
Tabela 8 – Avaliação da comunicação no câmpus	08
Tabela 9 – Avaliação da sinalização e murais	08
Tabela 10 – Conhecimento acerca dos direitos e deveres [...]	08

Parte II – Dados coletados na pesquisa sobre a comunicação na UFT (2015)

Tabela 11 – Perfil geral da amostra	09
Tabelas 12a a 12f – Satisfação em relação à UFT	10
Tabelas 13a a 13g – Influência da comunicação em relação à satisfação	12
Tabela 14a – Preferência por meios/veículos/canais, por categoria (média)	17
Tabela 14b – <i>Ranking</i> de melhores meios/veículos/canais, por categoria (média)	18
Tabela 14c – Preferência por meios/veículos/canais, por categoria (percentuais)	19
Tabela 14d – <i>Ranking</i> de melhores meios/veículos/canais, por categoria (percentuais)	20
Tabela 14e – <i>Ranking</i> de melhores meios/veículos/canais, por categoria (consolidado)	21
Tabela 14f – Preferência por meios/veículos/canais, por lotação (percentuais)	21
Tabela 15 – Avaliação dos veículos/canais oficiais por forma e conteúdo	23
Tabelas 16a a 16aa – Grau de concordância em relação a afirmativas	24
Tabela 17 – Tendência geral de respostas (média ponderada) por afirmativas	33
Tabelas 18 a 22 – Perguntas apreciativas (categorização de respostas abertas)	35

INTRODUÇÃO

Aqui, reunimos os dados analisados no capítulo quatro de nossa dissertação que serviram para embasar nossas propostas de planejamento e avaliação da comunicação na UFT. O objetivo desta inclusão é possibilitar consultas, novos enfoques de análise e eventuais comparações em pesquisas futuras.

Na primeira parte constam dados pertinentes à comunicação na Universidade coletados pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) por meio do questionário de autoavaliação institucional (“Fala Aí”), o qual foi aplicado à comunidade universitária da UFT, por meio de formulário eletrônico, entre o último trimestre de 2013 e janeiro de 2014. Estes dados foram cedidos pela CPA, mas não constam no relatório de autoavaliação publicado pela comissão, e por isso optamos por disponibilizá-los neste registro.

A segunda parte contém os resultados da pesquisa de opinião sobre a comunicação da UFT aplicada especificamente para este trabalho de dissertação no primeiro semestre de 2015, também via formulário eletrônico e também envolvendo estudantes, professores e técnicos-administrativos da Universidade.

PARTE I – DADOS COLETADOS PELA CPA

Tabela 1 - Perfil geral da amostra - Questionário CPA					
Extrato por categoria	N° de resp.	Universo aprox. (2013)	Tamanho relativo da categoria em relação ao universo total	Percentual de respondentes em relação ao total da categoria	Percentual da categoria em relação à amostra
Alunos	572	18.000	92%	3%	72%
Professores	126	1.000	5%	13%	16%
Técnicos-Administrativos	95	600	3%	16%	12%
Total	793	19.600	100%	4%	100%
Extrato por lotação	N° de resp.	Público interno aprox. (em n° de alunos e servidores)	Tamanho relativo do câmpus / da Reitoria em relação ao número total de alunos e servidores	Percentual de respondentes em relação ao número total de alunos e servidores	Percentual representativo da amostra
Reitoria	28	293	1%	10%	4%
Araguaína	106	4477	23%	2%	13%
Arraias	192	1038	5%	19%	24%
Gurupi	52	1769	9%	3%	7%
Miracema	36	721	4%	5%	5%
Palmas	245	8742	44%	3%	31%
Porto Nacional	75	1811	9%	4%	9%
Tocantinópolis	39	927	5%	4%	5%
Não informado	20	0	0%	-	2%
Total	793	19.778	100%	4%	100%

Fonte: CPA, Prograd e DDH/UFT, 2014

Tabela 2 – Avaliação do Portal UFT

Quesito	Como você avalia o site oficial da UFT?				Até que ponto o site oficial da UFT cumpre com a missão de ser instrumento cotidiano de informações?				Como você avalia a organização da página e a facilidade de acesso às informações desejadas?			
	Ótimo	Bom	Regular	Insuficiente	Ótimo	Bom	Regular	Insuficiente	Ótimo	Bom	Regular	Insuficiente
Alunos	20%	48%	24%	8%	14%	49%	28%	9%	10%	44%	32%	14%
Professores	10%	38%	35%	17%	5%	45%	34%	16%	5%	24%	39%	32%
Técnicos-Administrativos	8%	45%	34%	13%	5%	45%	34%	16%	5%	28%	41%	26%
Total	17%	46%	27%	10%	11%	48%	29%	12%	9%	38%	34%	19%

Fonte: CPA, 2014 | * Percentuais consideram apenas o número de respondentes que avaliaram os quesitos abordados em cada tabela (desconsideram respostas em branco).

Tabela 3 – Avaliação de informações institucionais no Portal UFT

Quesito	Como você avalia a divulgação das ações do Consuni/Consepe [no Portal UFT]?				Como você avalia a divulgação das normas, regulamentos e boletins internos publicados no site institucional da UFT?			
	Ótimo	Bom	Regular	Insuficiente	Ótimo	Bom	Regular	Insuficiente
Alunos	6%	40%	32%	22%	10%	39%	30%	21%
Professores	4%	22%	32%	42%	7%	26%	37%	30%
Técnicos-Administrativos	2%	24%	40%	34%	2%	28%	40%	30%
Total	5%	35%	33%	27%	9%	36%	32%	23%

Fonte: CPA, 2014 | * Percentuais consideram apenas o número de respondentes que avaliaram os quesitos abordados em cada tabela (desconsideram respostas em branco).

Tabela 4 – Divulgação de eventos e imagem institucional

Quesito	Como você avalia a cobertura e divulgação de eventos internos da UFT?				Como você avalia a imagem da UFT veiculada pelos meios externos de comunicação (jornal, TV, rádio, internet e outros)			
	Ótimo	Bom	Regular	Insuficiente	Ótimo	Bom	Regular	Insuficiente
Alunos	9%	35%	37%	19%	11%	40%	28%	21%
Professores	3%	40%	37%	20%	8%	48%	24%	20%
Técnicos-Administrativos	2%	43%	33%	22%	11%	37%	33%	19%
Total	7%	37%	36%	20%	11%	41%	28%	20%

Fonte: CPA, 2014 | * Percentuais consideram apenas o número de respondentes que avaliaram os quesitos abordados em cada tabela (desconsideram respostas em branco).

Tabela 5 – Divulgação de ensino (cursos e graduação e pós-graduação) e pesquisa

Quesito	Como você avalia a divulgação dos cursos de graduação e suas produções técnico-científicas?				Como você avalia a divulgação dos cursos de pós-graduação e suas pesquisas produzidas?				Em relação as pesquisas desenvolvidas na UFT, como você avalia a divulgação interna?			
	Ótimo	Bom	Regular	Insuficiente	Ótimo	Bom	Regular	Insuficiente	Ótimo	Bom	Regular	Insuficiente
Alunos	8%	34%	37%	21%	7%	27%	35%	31%	8%	26%	36%	30%
Professores	2%	8%	46%	44%	1%	7%	44%	48%	2%	10%	50%	38%
Técnicos-Administrativos	1%	19%	48%	32%	2%	18%	45%	35%	1%	22%	38%	39%
Total	6%	27%	40%	27%	5%	23%	38%	34%	6%	23%	39%	32%

Fonte: CPA, 2014 | * Percentuais consideram apenas o número de respondentes que avaliaram os quesitos abordados em cada tabela (desconsideram respostas em branco).

Tabela 6 – Divulgação de projetos e atividades de extensão

Quesito	Em relação aos projetos de extensão desenvolvidos na UFT, como você avalia a divulgação interna?				Como você avalia a divulgação das atividades vinculadas à Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (cursos, eventos, feiras, projetos e etc...)?			
	Ótimo	Bom	Regular	Insuficiente	Ótimo	Bom	Regular	Insuficiente
Alunos	6%	30%	34%	30%	7%	31%	35%	27%
Professores	7%	18%	41%	34%	4%	25%	40%	31%
Técnicos-Administrativos	1%	24%	37%	38%	2%	23%	40%	35%
Total	6%	27%	36%	31%	6%	29%	36%	31%

Fonte: CPA, 2014 | * Percentuais consideram apenas o número de respondentes que avaliaram os quesitos abordados em cada tabela (desconsideram respostas em branco).

Tabela 7 – Avaliação dos sites do câmpus

Quesito	Você conhece o site do seu câmpus?		Você utiliza o site do seu câmpus?	
	Sim	Não	Sim	Não
Alunos	74%	26%	72%	28%
Professores	55%	45%	41%	59%
Técnicos-Administrativos	46%	54%	40%	60%
Total	67%	33%	63%	37%

Fonte: CPA, 2014 | * Percentuais consideram apenas o número de respondentes que avaliaram os quesitos abordados em cada tabela (desconsideram respostas em branco).

Tabela 8 – Avaliação da comunicação nos câmpus

Quesito	De que forma você avalia a comunicação entre a direção e o segmento discente/docente/técnico?				Como você avalia a comunicação entre alunos e a coordenação de curso?			
	Ótimo	Bom	Regular	Insuficiente	Ótimo	Bom	Regular	Insuficiente
Alunos	7%	34%	36%	23%	16%	35%	32%	17%
Professores	6%	28%	31%	35%	13%	38%	32%	17%
Técnicos-Administrativos	8%	34%	35%	23%	4%	36%	43%	17%
Total	7%	33%	35%	25%	14%	36%	33%	17%

Fonte: CPA, 2014 | * Percentuais consideram apenas o número de respondentes que avaliaram os quesitos abordados em cada tabela (desconsideram respostas em branco).

Tabela 9 – Avaliação da sinalização e murais

Quesito	Como você avalia a sinalização dentro do câmpus?				Você utiliza os murais internos para se informar sobre os eventos no câmpus?		Como você avalia a eficiência deste meio de comunicação [os murais] na sua vida acadêmica?			
	Ótimo	Bom	Regular	Insuficiente	Sim	Não	Ótimo	Bom	Regular	Insuficiente
Alunos	5%	18%	28%	49%	88%	12%	18%	46%	24%	12%
Professores	2%	5%	30%	63%	78%	22%	9%	35%	33%	23%
Técnicos-Administrativos	1%	10%	22%	67%	81%	19%	4%	45%	30%	21%
Total	4%	15%	27%	54%	86%	14%	15%	44%	26%	15%

Fonte: CPA, 2014 | * Percentuais consideram apenas o número de respondentes que avaliaram os quesitos abordados em cada tabela (desconsideram respostas em branco).

Tabela 10 – Conhecimento acerca dos direitos e deveres constantes no Regimento Acadêmico

Quesito	Você conhece os direitos e deveres contidos no Regimento Acadêmico da UFT?		
	Sim	Não	Não responderam
Alunos	38%	32%	30%
Professores	72%	14%	14%
Técnicos-Administrativos	52%	26%	22%
Total	45%	28%	27%

Fonte: CPA, 2014

PARTE II – PESQUISA DE OPINIÃO SOBRE A COMUNICAÇÃO NA UFT

Tabela 11 – Perfil da amostra - Questionário sobre a comunicação na UFT

Extrato por categoria	Nº de resp.	Universo aprox. (2014)	Tamanho relativo da categoria em relação ao universo total	Percentual de respondentes em relação ao total da categoria	Percentual da categoria em relação à amostra
Estudantes	168	18.028	92%	1%	38%
Professores	139	934	5%	14%	32%
Técnicos-Adm.	162	816	3%	27%	37%
Total	469 (440 únicos)	19.778	100%	2%	107% (100% únicos)
Extrato por lotação	Nº de resp.	Público interno aprox. (em nº de alunos e servidores)	Tamanho relativo do local em relação ao número total de alunos e servidores	Percentual de respondentes em relação ao número total de alunos e servidores	Percentual de respondentes por lotação em relação à amostra
Reitoria	84	293	1%	29%	19%
Araguaína	29	4477	23%	1%	7%
Arraias	38	1038	5%	4%	9%
Gurupi	37	1769	9%	2%	8%
Miracema	13	721	4%	2%	3%
Palmas	194	8742	44%	2%	44%
Porto Nacional	32	1811	9%	2%	7%
Tocantinópolis	28	927	5%	3%	6%
Total	455 (440 únicos)	19.778	100%	2%	103% (100% únicos)
Extrato por idade		Nº de respondentes		Percentual	
Menos de 25 anos		104		23,6%	
De 26 a 35 anos		177		40,2%	
De 36 a 45 anos		97		22%	
De 46 a 55 anos		51		11,6%	
56 anos ou mais		11		2,5%	
Total		440		100%	
Extrato por tempo de vínculo com a Instituição		Nº de respondentes		Percentual	
Menos de um ano		88		20%	
Mais de um ano e menos de cinco anos		172		39,1%	
Mais de cinco anos e menos de dez anos		124		28,2%	
Mais de dez anos		56		12,7%	
Total		440		100%	
Extrato por cargo (servidores) ou existência de vínculo de bolsa ou estágio (alunos)	Sim	Não	Não se aplica (não é servidor / não é ou não foi aluno da UFT)		
Ocupa cargo de chefia na UFT (servidores)?	74 (16,8%)	266 (60,5%)	100 (22,7%)		
É ou já foi bolsista / estagiário da UFT (alunos)?	95 (21,6%)	258 (58,6%)	87 (19,8%)		
Total	169 (38,4%)	524 (119%)	187 (42,5%)		

Fonte: Elaboração da autora com dados coletados em pesquisa própria, e também da Prograd e da DDH (2015)

Tabela 12a – Quão satisfeito ou insatisfeito você se sente atualmente em relação ao seu trabalho e/ou à sua vida acadêmica na UFT?

Resultado por categoria	Professores	Técnicos-Administrativos	Estudantes	TOTAL	Média Ponderada
Muito satisfeito (= 4)	8%	6%	10%	8%	2,0 (Em geral a comunidade universitária está mais ou menos satisfeita com relação à UFT)
Satisfeito (= 3)	40%	46%	45%	43%	
Mais ou menos satisfeito (= 2)	37%	32%	31%	33%	
Insatisfeito (= 1)	11%	7%	9%	9%	
Muito insatisfeito (= 0)	5%	8%	5%	6%	
Total	100%	100%	100%	100%	

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 12b – Quão satisfeito ou insatisfeito você se sente atualmente em relação ao seu trabalho e/ou à sua vida acadêmica na UFT?

Resultado por lotação	Reitoria	Araguaína	Arraias	Gurupi	Miracema	Palmas	Porto Nacional	Tocantinópolis
Muito satisfeito	6%	2%	6%	13%	15%	9%	3%	14%
Satisfeito	49%	51%	66%	53%	31%	36%	41%	39%
Mais ou menos satisfeito	32%	40%	19%	21%	39%	37%	44%	29%
Insatisfeito	4%	7%	6%	11%	15%	11%	6%	11%
Muito insatisfeito	9%	0%	3%	3%	0%	8%	6%	7%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 12c – Quão satisfeito ou insatisfeito você se sente atualmente em relação ao seu trabalho e/ou à sua vida acadêmica na UFT?

Resultado entre servidores, por chefes e subordinados	Pessoas que ocupam cargo de chefia / direção / coordenação.	Pessoas que NÃO ocupam cargo de chefia / direção / coordenação.
Muito satisfeito	11%	6%
Satisfeito	51%	39%
Mais ou menos satisfeito	26%	38%
Insatisfeito	4%	10%
Muito insatisfeito	7%	7%
Total	100%	100%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 12d – Quão satisfeito ou insatisfeito você se sente atualmente em relação ao seu trabalho e/ou à sua vida acadêmica na UFT?

Resultado entre alunos e egressos, com relação a bolsas e estágios	Pessoas que são ou já foram estagiários / bolsistas da UFT.	Pessoas que NÃO são ou não foram estagiários / bolsistas da UFT.
Muito satisfeito	9%	10%
Satisfeito	47%	41%
Mais ou menos satisfeito	31%	32%
Insatisfeito	8%	9%
Muito insatisfeito	4%	8%
Total	100%	100%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 12e – Quão satisfeito ou insatisfeito você se sente atualmente em relação ao seu trabalho e/ou à sua vida acadêmica na UFT?

Resultado por tempo de vínculo	Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco anos	Há mais de cinco anos e menos de dez anos	Há mais de dez anos
Muito satisfeito	5%	10%	5%	14%
Satisfeito	44%	43%	46%	38%
Mais ou menos satisfeito	34%	32%	36%	30%
Insatisfeito	8%	9%	9%	11%
Muito insatisfeito	9%	5%	5%	7%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 12f – Quão satisfeito ou insatisfeito você se sente atualmente em relação ao seu trabalho e/ou à sua vida acadêmica na UFT?

Resultado por idade	Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais
Muito satisfeito	7%	8%	7%	12%	17%
Satisfeito	46%	42%	46%	40%	25%
Mais ou menos satisfeito	34%	35%	35%	27%	25%
Insatisfeito	10%	9%	4%	15%	17%
Muito insatisfeito	3%	6%	9%	6%	17%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 13a – As questões relativas à comunicação no seu ambiente profissional e/ou acadêmico – tais como acesso à informação, relacionamento interpessoal, possibilidade de diálogo e participação nos processos decisórios, sentimento de pertencimento organizacional etc – influenciam nos seus níveis de satisfação em relação à UFT?

Resultado por categoria	Professores	Técnicos-Administrativos	Estudantes	TOTAL	Média Ponderada
Sim, problemas relacionados à comunicação têm afetado muito negativamente minha satisfação em relação à UFT atualmente. (Valor = 0)	13%	17%	12%	14%	<p style="text-align: center;">2,0 (As questões relacionadas à comunicação não são as mais importantes, mas afetam tanto positivamente quanto negativamente a satisfação da comunidade universitária com relação à UFT)</p>
Sim, as questões relacionadas à comunicação na UFT têm me incomodado um pouco atualmente, embora haja vários fatores mais significativos para a minha opinião. (Valor = 1)	46%	34%	32%	37%	
Não, as questões referentes à comunicação na UFT são indiferentes para mim. // Não sei opinar. (Valor = 2)	6%	6%	14%	9%	
Sim, as questões relacionadas à comunicação são relativamente importantes e têm afetado positivamente na minha satisfação com a UFT atualmente, embora haja vários fatores mais significativos para a minha satisfação. (Valor = 3)	28%	37%	31%	32%	
Sim, a boa comunicação praticada na UFT é um fator determinante e tem afetado muito positivamente a minha satisfação com a Universidade atualmente. (Valor = 4)	7%	6%	11%	8%	
Total	100%	100%	100%	100%	

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 13b – As questões relativas à comunicação no seu ambiente profissional e/ou acadêmico – tais como acesso à informação, relacionamento interpessoal, possibilidade de diálogo e participação nos processos decisórios, sentimento de pertencimento organizacional etc – influenciam nos seus níveis de satisfação em relação à UFT?

Resultado por lotação	Reitoria	Araguaína	Arraias	Gurupi	Miracema	Palmas	Porto Nacional	Tocantinópolis
Sim, problemas relacionados à comunicação têm afetado muito negativamente minha satisfação em relação à UFT atualmente.	13%	20%	25%	11%	8%	10%	25%	21%
Sim, as questões relacionadas à comunicação na UFT têm me incomodado um pouco atualmente, embora haja vários fatores mais significativos para a minha opinião.	37%	38%	28%	37%	54%	42%	34%	18%
Não, as questões referentes à comunicação na UFT são indiferentes para mim. // Não sei opinar.	8%	4%	9%	0%	15%	12%	6%	7%
Sim, as questões relacionadas à comunicação são relativamente importantes e têm afetado positivamente na minha satisfação com a UFT atualmente, embora haja vários fatores mais significativos para a minha satisfação.	40%	33%	25%	32%	15%	28%	28%	43%
Sim, a boa comunicação praticada na UFT é um fator determinante e tem afetado muito positivamente a minha satisfação com a Universidade atualmente.	3%	4%	13%	21%	8%	8%	6%	11%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 13c – As questões relativas à comunicação no seu ambiente profissional e/ou acadêmico – tais como acesso à informação, relacionamento interpessoal, possibilidade de diálogo e participação nos processos decisórios, sentimento de pertencimento organizacional etc – influenciam nos seus níveis de satisfação em relação à UFT?

Resultado entre servidores, por chefes e subordinados	Pessoas que ocupam cargo de chefia / direção / coordenação.	Pessoas que NÃO ocupam cargo de chefia / direção / coordenação.
Sim, problemas relacionados à comunicação têm afetado muito negativamente minha satisfação em relação à UFT atualmente.	14%	16%
Sim, as questões relacionadas à comunicação na UFT têm me incomodado um pouco atualmente, embora haja vários fatores mais significativos para a minha opinião.	32%	41%
Não, as questões referentes à comunicação na UFT são indiferentes para mim. // Não sei opinar.	3%	8%
Sim, as questões relacionadas à comunicação são relativamente importantes e têm afetado positivamente na minha satisfação com a UFT atualmente, embora haja vários fatores mais significativos para a minha satisfação.	42%	30%
Sim, a boa comunicação praticada na UFT é um fator determinante e tem afetado muito positivamente a minha satisfação com a Universidade atualmente.	10%	6%
Total	100%	100%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 13d – As questões relativas à comunicação no seu ambiente profissional e/ou acadêmico – tais como acesso à informação, relacionamento interpessoal, possibilidade de diálogo e participação nos processos decisórios, sentimento de pertencimento organizacional etc – influenciam nos seus níveis de satisfação em relação à UFT?

Resultado entre alunos e egressos, com relação a bolsas e estágios	Pessoas que são ou já foram estagiários / bolsistas da UFT.	Pessoas que NÃO são ou não foram estagiários / bolsistas da UFT.
Sim, problemas relacionados à comunicação têm afetado muito negativamente minha satisfação em relação à UFT atualmente.	13%	13%
Sim, as questões relacionadas à comunicação na UFT têm me incomodado um pouco atualmente, embora haja vários fatores mais significativos para a minha opinião.	34%	36%
Não, as questões referentes à comunicação na UFT são indiferentes para mim. // Não sei opinar.	13%	9%
Sim, as questões relacionadas à comunicação são relativamente importantes e têm afetado positivamente na minha satisfação com a UFT atualmente, embora haja vários fatores mais significativos para a minha satisfação.	31%	32%
Sim, a boa comunicação praticada na UFT é um fator determinante e tem afetado muito positivamente a minha satisfação com a Universidade atualmente.	8%	10%
Total	100%	100%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 13e – As questões relativas à comunicação no seu ambiente profissional e/ou acadêmico – tais como acesso à informação, relacionamento interpessoal, possibilidade de diálogo e participação nos processos decisórios, sentimento de pertencimento organizacional etc – influenciam nos seus níveis de satisfação em relação à UFT?

Resultado por tempo de vínculo	Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco anos	Há mais de cinco anos e menos de dez anos	Há mais de dez anos
Sim, problemas relacionados à comunicação têm afetado muito negativamente minha satisfação em relação à UFT atualmente.	17%	16%	9%	16%
Sim, as questões relacionadas à comunicação na UFT têm me incomodado um pouco atualmente, embora haja vários fatores mais significativos para a minha opinião.	26%	35%	44%	45%
Não, as questões referentes à comunicação na UFT são indiferentes para mim. // Não sei opinar.	11%	12%	6%	5%
Sim, as questões relacionadas à comunicação são relativamente importantes e têm afetado positivamente na minha satisfação com a UFT atualmente, embora haja vários fatores mais significativos para a minha satisfação.	34%	27%	36%	30%
Sim, a boa comunicação praticada na UFT é um fator determinante e tem afetado muito positivamente a minha satisfação com a Universidade atualmente.	11%	10%	6%	4%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 13f – As questões relativas à comunicação no seu ambiente profissional e/ou acadêmico – tais como acesso à informação, relacionamento interpessoal, possibilidade de diálogo e participação nos processos decisórios, sentimento de pertencimento organizacional etc – influenciam nos seus níveis de satisfação em relação à UFT?

Resultado por idade	Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais
Sim, problemas relacionados à comunicação têm afetado muito negativamente minha satisfação em relação à UFT atualmente.	14%	15%	14%	10%	25%
Sim, as questões relacionadas à comunicação na UFT têm me incomodado um pouco atualmente, embora haja vários fatores mais significativos para a minha opinião.	32%	38%	39%	38%	33%
Não, as questões referentes à comunicação na UFT são indiferentes para mim. // Não sei opinar.	16%	8%	6%	10%	0%
Sim, as questões relacionadas à comunicação são relativamente importantes e têm afetado positivamente na minha satisfação com a UFT atualmente, embora haja vários fatores mais significativos para a minha satisfação.	31%	31%	32%	35%	25%
Sim, a boa comunicação praticada na UFT é um fator determinante e tem afetado muito positivamente a minha satisfação com a Universidade atualmente.	6%	9%	10%	8%	17%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 13g – As questões relativas à comunicação no seu ambiente profissional e/ou acadêmico – tais como acesso à informação, relacionamento interpessoal, possibilidade de diálogo e participação nos processos decisórios, sentimento de pertencimento organizacional etc – influenciam nos seus níveis de satisfação em relação à UFT?

Resultado por grau de satisfação	Muito satisfeito	Satisfeito	Mais ou menos satisfeito	Insatisfeito	Muito insatisfeito
Sim, problemas relacionados à comunicação têm afetado muito negativamente minha satisfação em relação à UFT atualmente.	3%	9%	13%	33%	41%
Sim, as questões relacionadas à comunicação na UFT têm me incomodado um pouco atualmente, embora haja vários fatores mais significativos para a minha opinião.	11%	27%	59%	40%	11%
Não, as questões referentes à comunicação na UFT são indiferentes para mim. // Não sei opinar.	11%	9%	8%	15%	4%
Sim, as questões relacionadas à comunicação são relativamente importantes e têm afetado positivamente na minha satisfação com a UFT atualmente, embora haja vários fatores mais significativos para a minha satisfação.	36%	46%	18%	10%	30%
Sim, a boa comunicação praticada na UFT é um fator determinante e tem afetado muito positivamente a minha satisfação com a Universidade atualmente.	39%	8%	2%	3%	15%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 14a – De acordo com os seus hábitos, frequências de acesso e preferências pessoais, quais meios/veículos/canais você prefere ou preferiria utilizar para receber e trocar informações sobre a UFT, e tratar de assuntos referentes à Universidade? (Resposta em escala de 0 a 10)

Média ponderada por veículo / canal	Portal UFT	Portal do Aluno	Portal do Professor	Intranet	Jornal Presente (Ed. Impresa)	Jornal Presente (Ed. Digital)	Jornal Presente (Ed. Mural)	E-mail institucional	E-mail pessoal	Newsletter Sou UFT	Página oficial no Facebook	Perfil oficial no Twitter	Perfil oficial no Instagram	Canal oficial no You Tube	Documentos	Murais	Rádio UFT FM	Podcasts / Rádio Web	Videoconferências	Reuniões presenciais	Ouvidoria	Caixa de sugestões
Professores	8,1	1,7	7,1	6,1	2,2	3,5	2,2	8,4	6,4	3,9	3,7	1,6	1,5	2,0	6,3	4,6	2,4	2,0	3,3	7,0	3,1	2,1
Técnicos-Administrativos	8,5	3,1	1,9	7,6	3,1	4,1	3,2	9,0	5,9	5,6	5,3	2,3	2,3	2,4	7,2	5,4	3,1	2,4	3,4	6,1	3,7	2,7
Estudantes	7,8	7,8	1,8	3,8	3,0	3,4	3,3	7,6	7,1	2,5	5,2	2,4	2,6	2,9	5,2	6,2	3,7	2,9	3,2	5,1	3,9	3,0
Total	8,1	4,4	3,4	5,8	2,8	3,7	2,9	8,3	6,5	4,0	4,8	2,1	2,2	2,5	6,2	5,5	3,1	2,5	3,3	6,0	3,6	2,7
Legenda:	Rejeição: Notas de 0 a 3,9							Escalas intermediárias: Notas de 4 a 6,9							Preferência: Notas de 7 a 10							

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 14b – Ranking de melhores canais/meios para a comunicação com cada categoria, por média ponderada de preferência.

Posição	Professores	Técnicos-Administrativos	Estudantes	Total
1º.	E-mail institucional (nota 8,4)	E-mail institucional (nota 9,0)	Portal UFT (nota 7,8) Portal do Aluno (nota 7,8)	E-mail institucional (nota 8,3)
2º.	Portal UFT (nota 8,1)	Portal UFT (nota 8,5)	E-mail institucional (nota 7,6)	Portal UFT (nota 8,1)
3º.	Portal do Professor (nota 7,1)	Intranet (nota 7,6)	E-mail pessoal (nota 7,1)	E-mail pessoal (nota 6,5)
4º.	Reuniões presenciais (nota 7,0)	Documentos (nota 7,2)	Murais (nota 6,2)	Documentos (nota 6,2)
5º.	E-mail pessoal (nota 6,4)	Reuniões presenciais (nota 6,1)	Página oficial no Facebook (nota 5,2)	Reuniões Presenciais (nota 6,0)
Legenda:	Rejeição: Notas de 0 a 3,9	Escalas intermediárias: Notas de 4 a 6,9		Preferência: Notas de 7 a 10

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 14c – De acordo com os seus hábitos, frequências de acesso e preferências pessoais, quais meios/veículos/canais você prefere ou preferiria utilizar para receber e trocar informações sobre a UFT, e tratar de assuntos referentes à Universidade? (Resposta em escala de 0 a 10)

Percentuais de preferência ou rejeição, por categoria*	Portal UFT	Portal do Aluno	Portal do Professor	Intranet	Jornal Presente (Ed. Impresa)	Jornal Presente (Ed. Digital)	Jornal Presente (Ed. Mural)	E-mail institucional	E-mail pessoal	Newsletter Sou UFT	Página oficial no Facebook	Perfil oficial no Twitter	Perfil oficial no Instagram	Canal oficial no YouTube	Documentos	Murais	Rádio UFT FM	Podcasts / Rádio Web	Videoconferências	Reuniões presenciais	Ouvidoria	Caixa de sugestões
Professores (preferência)	79%	14%	65%	51%	13%	24%	12%	85%	62%	27%	30%	9%	10%	15%	55%	30%	18%	13%	23%	67%	23%	13%
Professores (esc. intermed.)	16%	5%	20%	25%	15%	22%	16%	7%	9%	25%	18%	11%	8%	12%	25%	33%	13%	13%	23%	19%	20%	15%
Professores (rejeição)	5%	81%	15%	24%	72%	54%	72%	8%	29%	48%	52%	80%	82%	73%	20%	37%	69%	74%	54%	14%	57%	72%
Técnicos (preferência)	86%	27%	14%	73%	20%	31%	18%	90%	53%	44%	45%	16%	18%	17%	72%	44%	27%	18%	26%	56%	28%	20%
Técnicos (esc. intermediárias)	8%	11%	11%	18%	22%	20%	25%	6%	18%	25%	21%	14%	12%	12%	15%	27%	13%	14%	17%	24%	19%	16%
Técnicos (rejeição)	6%	62%	75%	9%	58%	49%	57%	4%	29%	31%	34%	70%	70%	71%	13%	29%	60%	68%	57%	20%	53%	64%
Estudantes (preferência)	77%	75%	11%	33%	21%	25%	23%	73%	70%	14%	43%	17%	21%	21%	43%	51%	32%	22%	26%	41%	33%	26%
Estudantes (esc. intermediárias)	13%	15%	11%	13%	18%	18%	22%	15%	9%	20%	24%	13%	12%	15%	21%	28%	13%	15%	12%	23%	12%	11%
Estudantes (rejeição)	10%	10%	78%	54%	61%	57%	55%	13%	21%	66%	33%	70%	67%	64%	36%	21%	55%	63%	62%	36%	55%	63%
Total (preferência)	81%	40%	28%	52%	18%	27%	18%	82%	62%	28%	40%	14%	17%	18%	57%	43%	26%	18%	25%	54%	28%	20%
Total (escalas intermed.)	12%	11%	14%	18%	19%	20%	21%	10%	12%	23%	21%	13%	11%	13%	20%	28%	13%	14%	17%	22%	17%	14%
Total (rejeição)	7%	49%	58%	30%	63%	53%	61%	8%	26%	49%	39%	73%	72%	69%	23%	29%	61%	68%	58%	24%	55%	66%

* Foram considerados, para o cálculo percentual, como preferência as marcações de 7 a 10 e como rejeição as marcações de 0 a 3. As marcações de 4, 5 e 6 foram consideradas no percentual de escalas intermediárias. Fonte: Elaboração da autora com dados da pesquisa sobre a comunicação na UFT.

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 14d – Ranking de melhores canais/meios para a comunicação com cada categoria, por percentual de preferência.

Posição	Professores	Técnicos-Administrativos	Estudantes	Total
1º.	E-mail institucional (85%)	E-mail institucional (90%)	Portal UFT (77%)	E-mail institucional (82%)
2º.	Portal UFT (79%)	Portal UFT (86%)	Portal do Aluno (75%)	Portal UFT (81%)
3º.	Reuniões presenciais (67%)	Intranet (73%)	E-mail institucional (73%)	E-mail pessoal (62%)
4º.	Portal do Professor (65%)	Documentos (72%)	E-mail pessoal (70%)	Documentos (57%)
5º.	E-mail pessoal (62%)	Reuniões presenciais (56%)	Murais (51%)	Reuniões presenciais (54%)
Legenda:	Rejeição: Percentuais de 0 a 39%	Esc. intermediárias: Percentuais de 40% a 69%		Preferência: Percentuais de 70% a 100%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 14e – Ranking consolidado de melhores canais/meios para a comunicação com cada categoria, por média de preferência e percentual de preferência.

Posição	Professores		Técnicos-Administrativos		Estudantes		Total	
	%	Média	%	Média	%	Média	%	Média
1º.	E-mail institucional	E-mail institucional	E-mail institucional	E-mail institucional	Portal UFT	Portal UFT Portal do Aluno	E-mail institucional	E-mail institucional
2º.	Portal UFT	Portal UFT	Portal UFT	Portal UFT	Portal do Aluno	E-mail institucional	Portal UFT	Portal UFT
3º.	Reuniões presenciais	Portal do Professor	Intranet	Intranet	E-mail institucional	E-mail Pessoal	E-mail pessoal	E-mail pessoal
4º.	Portal do Professor	Reuniões presenciais	Documentos	Documentos	E-mail pessoal	Murais	Documentos	Documentos
5º.	E-mail pessoal	E-mail pessoal	Reuniões presenciais	Reuniões presenciais	Murais	Página oficial no Facebook	Reuniões presenciais	Reuniões presenciais
<u>Legenda:</u>		Rejeição: Notas de 0 a 3,9 / percentuais de 0 a 39%		Escalas intermediárias: Notas de 4 a 6,9 / percentuais de 40% a 69%		Preferência: Notas de 7 a 10 / percentuais de 70% a 100%		

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 14f – De acordo com os seus hábitos, frequências de acesso e preferências pessoais, quais meios/veículos/canais você prefere ou preferiria utilizar para receber e trocar informações sobre a UFT, e tratar de assuntos referentes à Universidade? (Resposta em escala de 0 a 10)

Percentual que atribuiu grande preferência (de 7 a 10) ou grande rejeição (0 a 3), por lotação	Portal UFT	Portal do Aluno	Portal do Professor	Intranet	Presente (Ed. Presente)	Jornal Presente (Ed. Digital)	Jornal Presente (Ed. Mural)	E-mail institucional	E-mail pessoal	Newsletter Sou UFT	Página oficial no Facebook	Perfil oficial no Twitter	Perfil oficial no Instagram	Canal oficial no You Tube	Documentos	Murais	Rádio UFT FM	Podcasts / Rádio Web	Videoconferências	Reuniões presenciais	Ouvidoria	Caixa de sugestões
Reitoria e Palmas (preferência)	80%	43%	28%	51%	17%	28%	18%	80%	60%	12%	43%	17%	22%	20%	51%	37%	30%	19%	24%	51%	28%	21%
Reitoria e Palmas (rejeição)	7%	48%	58%	31%	62%	52%	61%	9%	28%	49%	37%	69%	69%	67%	28%	31%	55%	65%	58%	27%	56%	65%
Câmpus descentralizados (preferência)	81%	37%	29%	54%	20%	26%	18%	86%	63%	13%	36%	11%	11%	15%	64%	51%	20%	18%	28%	60%	29%	21%
Câmpus descentralizados (rejeição)	7%	53%	57%	28%	65%	55%	61%	7%	23%	49%	44%	78%	76%	72%	18%	24%	70%	72%	55%	20%	53%	67%

* Foram considerados, para o cálculo percentual, como preferência as marcações de 7 a 10 e como rejeição as marcações de 0 a 3. As marcações de 4, 5 e 6 foram consideradas no percentual de escalas intermediárias. Fonte: Elaboração da autora com dados da pesquisa sobre a comunicação na UFT.

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 15 – Considerando os principais veículos/canais oficiais de divulgação/comunicação organizacional utilizados e disponíveis atualmente na UFT, como você os avalia com relação à FORMA (qualidade técnica, acessibilidade, legibilidade, diagramação, identidade visual, correção gramatical e ortográfica, recursos digitais etc) e ao CONTEÚDO (qualidade e correção da informação, utilidade, interesse, clareza, credibilidade, agilidade etc)?

Percentual de avaliação e média ponderada por veículo/canal	Portal UFT	Intranet	Jornal Presente (Ed. Impresa)	Jornal Presente (Ed. Digital)	Jornal Presente (Ed. Mural)	Newsletter Sou UFT	Página no Facebook	Perfil no Twitter	Perfil no Instagram	Canal no You Tube	Documentos	Murais
Não acesso. / Não leio. / Não conheço. / Não sei opinar. (Valor = não considerado)	3%	23%	66%	62%	66%	51%	43%	74%	75%	75%	17%	22%
A forma, o acesso e o conteúdo são ruins/muito ruins. (Valor = 0)	8%	12%	7%	7%	7%	8%	6%	6%	5%	6%	12%	17%
A forma é boa, mas o conteúdo precisa melhorar, não é bem elaborado e/ou não é do meu interesse. (Valor = 1)	14%	18%	11%	12%	11%	14%	16%	9%	8%	9%	18%	20%
O conteúdo é bom, mas a forma e o acesso precisam melhorar para torná-lo mais atrativo. (Valor = 2)	47%	31%	12%	13%	12%	18%	19%	7%	8%	7%	36%	26%
A forma, o acesso e o conteúdo são bons/muito bons. (Valor = 3)	28%	16%	4%	6%	4%	8%	17%	4%	5%	4%	16%	16%
Média ponderada*	2,0	1,7	1,4	1,5	1,4	1,6	1,8	1,3	1,5	1,4	1,7	1,5

* Calculada somente entre as citações dos que souberam opinar, ou seja, não marcaram a primeira opção):

Legenda:	Rejeição ou forma acesso e conteúdo ruins/muito ruins: Médias de 0 a 0,4	Forma boa, conteúdo ruim: Médias de 0,5 a 1,4	Conteúdo bom, forma/acesso ruins: Médias de 1,5 a 2,4	Forma/acesso/conteúdo bons/muito bons: Média de 2,5 a 3
-----------------	--	--	---	--

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 16a – Eu me identifico com a missão da UFT, percebo que a visão de futuro da Universidade tem uma direção paralela aos meus próprios anseios pessoais, e tenho valores compatíveis com esta organização.

Resultado por categoria	Professores	Técnicos-Administrativos	Estudantes	TOTAL
Concordo plenamente	36%	33%	27%	31%
Mais concordo do que discordo	43%	47%	47%	46%
Mais discordo do que concordo	15%	14%	16%	15%
Discordo plenamente	3%	3%	2%	3%
Não sei responder	3%	3%	8%	5%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 16b – Eu me sinto valorizado e reconhecido pelas atividades que desempenho na UFT.

Resultado por categoria	Professores	Técnicos-Administrativos	Estudantes	TOTAL
Concordo plenamente	16%	15%	16%	16%
Mais concordo do que discordo	36%	37%	33%	35%
Mais discordo do que concordo	30%	30%	27%	29%
Discordo plenamente	16%	16%	16%	15%
Não sei responder	3%	2%	9%	5%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 16c – Ter a imagem da UFT associada à identidade pessoal, acadêmica e/ou profissional é motivo de orgulho para alunos e servidores desta instituição, e um diferencial positivo que pesa a favor dos egressos desta Universidade tanto no meio acadêmico quanto no mercado de trabalho.

Resultado por categoria	Professores	Técnicos-Administrativos	Estudantes	TOTAL
Concordo plenamente	37%	41%	48%	42%
Mais concordo do que discordo	40%	44%	35%	40%
Mais discordo do que concordo	13%	11%	13%	12%
Discordo plenamente	9%	4%	2%	5%
Não sei responder	1%	1%	2%	2%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 16d – As práticas organizacionais administrativas e pedagógicas que ocorrem na UFT são coerentes com a missão, a visão e os valores da Universidade, e fazem dela uma organização digna de credibilidade.

Resultado por categoria	Professores	Técnicos-Administrativos	Estudantes	TOTAL
Concordo plenamente	11%	19%	23%	18%
Mais concordo do que discordo	39%	37%	33%	37%
Mais discordo do que concordo	35%	30%	28%	30%
Discordo plenamente	15%	12%	10%	13%
Não sei responder	1%	2%	6%	3%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 16e – Eu percebo que meu trabalho como servidor e/ou meu desempenho como aluno são importantes para a Universidade, e sei claramente quais são os resultados esperados de mim para contribuir com a realização da missão institucional da UFT.

Resultado por categoria	Professores	Técnicos-Administrativos	Estudantes	TOTAL
Concordo plenamente	42%	47%	45%	45%
Mais concordo do que discordo	36%	33%	35%	34%
Mais discordo do que concordo	17%	15%	10%	14%
Discordo plenamente	4%	4%	4%	4%
Não sei responder	1%	1%	6%	3%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 16f – Eu faço a minha parte para me informar sobre a UFT e procuro me envolver tanto nos processos de avaliação e decisão da Universidade quanto em ações e eventos de integração que me aproximam da instituição e me possibilitam conhecer e ouvir outras pessoas da Universidade, mesmo que sejam de setores/cursos/câmpus diferentes do meu ou que tenham opiniões diferentes das minhas.

Resultado por categoria	Professores	Técnicos-Administrativos	Estudantes	TOTAL
Concordo plenamente	43%	34%	35%	38%
Mais concordo do que discordo	43%	45%	39%	41%
Mais discordo do que concordo	11%	17%	17%	15%
Discordo plenamente	2%	3%	5%	4%
Não sei responder	1%	1%	4%	2%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 16g – A UFT é uma organização democrática e transparente, propícia para o diálogo, que possibilita a participação da comunidade universitária nos processos decisórios e procura ouvir e considerar diferentes opiniões antes que as decisões e mudanças que afetam a comunidade universitária e a sociedade em geral sejam sacramentadas. Assim, as pessoas “de dentro da organização” normalmente não são “as últimas a saber” nem são pegas de surpresa com notícias sobre o que acontece na Universidade.

Resultado por categoria	Professores	Técnicos-Administrativos	Estudantes	TOTAL
Concordo plenamente	10%	12%	17%	14%
Mais concordo do que discordo	36%	27%	27%	29%
Mais discordo do que concordo	32%	38%	33%	34%
Discordo plenamente	21%	21%	19%	20%
Não sei responder	1%	3%	4%	3%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 16h – Eu acredito que o meu interesse e a minha participação na vida organizacional – em debates, no planejamento participativo, em avaliações institucionais etc – são tão ou mais importantes para a UFT quanto as atividades que tenho por obrigação realizar no dia a dia como servidor ou estudante, e por isso me sinto parcialmente responsável pelos êxitos e fracassos da Universidade como um todo.

Resultado por categoria	Professores	Técnicos-Administrativos	Estudantes	TOTAL
Concordo plenamente	28%	26%	29%	28%
Mais concordo do que discordo	38%	38%	40%	39%
Mais discordo do que concordo	23%	27%	19%	23%
Discordo plenamente	7%	8%	7%	7%
Não sei responder	4%	2%	5%	4%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 16i – Eu me sinto motivado para trabalhar e estudar na UFT e estou disposto me esforçar ao máximo para contribuir com o êxito da Universidade.

Resultado por categoria	Professores	Técnicos-Administrativos	Estudantes	TOTAL
Concordo plenamente	40%	32%	35%	36%
Mais concordo do que discordo	39%	42%	41%	40%
Mais discordo do que concordo	10%	20%	16%	16%
Discordo plenamente	10%	4%	5%	7%
Não sei responder	1%	2%	3%	2%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 16j – O clima organizacional é bom no ambiente administrativo e/ou acadêmico em que estou inserido na UFT, e eu cultivo relações saudáveis com as pessoas com quem convivo na Universidade, de modo que a comunicação costuma ser fluida, tem-se facilidade para lidar com conflitos e também para trabalhar em equipe.

Resultado por categoria	Professores	Técnicos-Administrativos	Estudantes	TOTAL
Concordo plenamente	23%	32%	33%	29%
Mais concordo do que discordo	34%	43%	40%	39%
Mais discordo do que concordo	24%	14%	16%	18%
Discordo plenamente	18%	10%	8%	12%
Não sei responder	1%	1%	4%	2%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 16k – Eu confio nos meus superiores e/ou subordinados e não sinto grande resistência ao apresentar sugestões, debater ideias, receber ou dar feedbacks e negociar situações de conflito com pessoas de hierarquia diferente. (Pergunta exclusiva para SERVIDORES. Se você for ALUNO, assinale a alternativa "não sei responder")

Resultado por categoria	Professores	Técnicos-Administrativos	TOTAL
Concordo plenamente	17%	29%	24%
Mais concordo do que discordo	38%	38%	38%
Mais discordo do que concordo	30%	18%	24%
Discordo plenamente	13%	12%	13%
Não sei responder	3%	2%	3%
Total	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 16l – Enquanto aluno, não encontro grandes barreiras para obter informações, debater questões, apresentar críticas e sugestões e resolver conflitos com professores, com a coordenação do meu curso ou outras instâncias administrativas da Universidade. (Pergunta exclusiva para ALUNOS. Se você NÃO for ALUNO, assinale a alternativa "não sei responder")

Resultado por categoria	Estudantes
Concordo plenamente	20%
Mais concordo do que discordo	26%
Mais discordo do que concordo	30%
Discordo plenamente	19%
Não sei responder	6%
Total	100%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 16m – As reuniões na UFT costumam ser produtivas e dialógicas, e normalmente correspondem aos objetivos da pauta.

Resultado por categoria	Professores	Técnicos-Administrativos	Estudantes	TOTAL
Concordo plenamente	8%	11%	11%	10%
Mais concordo do que discordo	28%	32%	24%	29%
Mais discordo do que concordo	36%	34%	29%	32%
Discordo plenamente	26%	17%	14%	18%
Não sei responder	3%	6%	23%	12%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 16n – Os *feedbacks* que recebo dos meus superiores na UFT e/ou de meus professores me ajudam a identificar pontos fracos e fortes na minha atuação profissional e/ou acadêmica, me motivam a melhorar e a desenvolver minhas potencialidades.

Resultado por categoria	Professores	Técnicos-Administrativos	Estudantes	TOTAL
Concordo plenamente	9%	16%	23%	16%
Mais concordo do que discordo	33%	44%	35%	37%
Mais discordo do que concordo	26%	25%	26%	26%
Discordo plenamente	26%	10%	5%	13%
Não sei responder	6%	5%	11%	7%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 16o – Quando necessito de informações ou serviços na UFT, normalmente não enfrento grandes entraves burocráticos nem grandes dificuldades para saber a quem recorrer e ser atendido.

Resultado por categoria	Professores	Técnicos-Administrativos	Estudantes	TOTAL
Concordo plenamente	16%	15%	18%	17%
Mais concordo do que discordo	35%	39%	27%	34%
Mais discordo do que concordo	24%	29%	35%	29%
Discordo plenamente	22%	17%	17%	19%
Não sei responder	2%	1%	2%	2%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 16p – Na UFT, o conhecimento científico e as inovações na área administrativa não ficam restritas aos departamentos ou salas de aula: fica-se sabendo sobre ações de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas nos diversos câmpus e vinculadas aos diferentes cursos e programas da UFT, bem como sobre ações e projetos administrativos realizados nos diversos setores da Universidade.

Resultado por categoria	Professores	Técnicos-Administrativos	Estudantes	TOTAL
Concordo plenamente	9%	11%	20%	20%
Mais concordo do que discordo	32%	37%	27%	27%
Mais discordo do que concordo	33%	31%	30%	30%
Discordo plenamente	23%	17%	15%	15%
Não sei responder	2%	4%	8%	8%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 16q – Eu evito debater questões internas e fazer críticas que exponham a UFT em qualquer espaço, como grupos abertos nas redes sociais digitais como o Facebook, porque entendo que esse tipo de atitude pode comprometer a imagem da Universidade.

Resultado por categoria	Professores	Técnicos-Administrativos	Estudantes	TOTAL
Concordo plenamente	43%	39%	29%	37%
Mais concordo do que discordo	35%	37%	32%	35%
Mais discordo do que concordo	11%	13%	19%	15%
Discordo plenamente	9%	5%	11%	9%
Não sei responder	2%	6%	8%	6%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 16r – Na UFT, os veículos e canais institucionais e oficiais, como o Portal UFT, os perfis e páginas oficiais nas redes sociais digitais, o informativo Sou UFT ou o Jornal Presente, por exemplo, têm tanta ou mais credibilidade quanto a comunicação informal que circula na “rádio-corredor” ou em grupos não oficiais nas redes sociais.

Resultado por categoria	Professores	Técnicos-Administrativos	Estudantes	TOTAL
Concordo plenamente	16%	25%	26%	23%
Mais concordo do que discordo	36%	40%	34%	37%
Mais discordo do que concordo	19%	17%	17%	18%
Discordo plenamente	13%	12%	11%	12%
Não sei responder	15%	6%	12%	11%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 16s – Quando falo com meus amigos sobre a UFT, costumo falar bem, e recomendo esta organização como um bom lugar para se estudar e trabalhar.

Resultado por categoria	Professores	Técnicos-Administrativos	Estudantes	TOTAL
Concordo plenamente	46%	37%	38%	40%
Mais concordo do que discordo	35%	47%	43%	42%
Mais discordo do que concordo	13%	10%	14%	13%
Discordo plenamente	4%	5%	4%	4%
Não sei responder	1%	2%	1%	1%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 16t – Se eu tivesse uma oportunidade de trabalhar ou estudar em outra instituição, mesmo que a remuneração fosse superior à minha atual ou tivesse outras vantagens como acadêmico, deixar a UFT seria difícil para mim.

Resultado por categoria	Professores	Técnicos-Administrativos	Estudantes	TOTAL
Concordo plenamente	27%	19%	24%	23%
Mais concordo do que discordo	24%	24%	26%	24%
Mais discordo do que concordo	22%	18%	21%	20%
Discordo plenamente	23%	39%	21%	28%
Não sei responder	4%	1%	8%	4%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 16u – Eu não penso com frequência em procurar outro trabalho ou tentar outro concurso (no caso dos servidores) ou mudar de Universidade (no caso dos alunos). Ao contrário, normalmente me imagino trabalhando ou estudando na UFT nos próximos anos.

Resultado por categoria	Professores	Técnicos-Administrativos	Estudantes	TOTAL
Concordo plenamente	35%	17%	29%	27%
Mais concordo do que discordo	30%	24%	31%	29%
Mais discordo do que concordo	14%	22%	15%	17%
Discordo plenamente	16%	35%	17%	23%
Não sei responder	4%	2%	8%	5%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 16v – Antes mesmo de ingressar na UFT como aluno ou servidor eu tinha boas referências sobre esta instituição, e tinha conhecimento sobre vários cursos, programas e projetos desenvolvidos na Universidade em sua atuação social.

Resultado por categoria	Professores	Técnicos-Administrativos	Estudantes	TOTAL
Concordo plenamente	19%	25%	28%	24%
Mais concordo do que discordo	25%	35%	30%	30%
Mais discordo do que concordo	19%	25%	22%	22%
Discordo plenamente	26%	8%	14%	16%
Não sei responder	11%	6%	6%	7%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 16w – Trabalhar e/ou estudar na UFT foi algo almejado e planejado por mim mais por uma opção pessoal que por conveniência ou falta de outras oportunidades.

Resultado por categoria	Professores	Técnicos-Administrativos	Estudantes	TOTAL
Concordo plenamente	34%	30%	34%	33%
Mais concordo do que discordo	33%	28%	30%	30%
Mais discordo do que concordo	12%	24%	19%	19%
Discordo plenamente	20%	16%	13%	16%
Não sei responder	1%	2%	5%	3%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 16x – Quanto mais tempo trabalho ou estudo na UFT, mais me sinto motivado a permanecer nesta instituição.

Resultado por categoria	Professores	Técnicos-Administrativos	Estudantes	TOTAL
Concordo plenamente	21%	11%	24%	19%
Mais concordo do que discordo	43%	35%	35%	37%
Mais discordo do que concordo	18%	25%	24%	23%
Discordo plenamente	18%	27%	15%	20%
Não sei responder	1%	2%	2%	2%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 16y – Quanto tomo decisões no trabalho ou avalio políticas e medidas adotadas na Universidade, procuro levar em conta os interesses da organização acima dos meus interesses pessoais, e me preocupo com o futuro da UFT.

Resultado por categoria	Professores	Técnicos-Administrativos	Estudantes	TOTAL
Concordo plenamente	46%	43%	33%	40%
Mais concordo do que discordo	41%	41%	35%	39%
Mais discordo do que concordo	5%	10%	17%	11%
Discordo plenamente	5%	4%	4%	4%
Não sei responder	3%	2%	11%	5%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 16z – Eu me considero responsável por contribuir para estabelecer pontes entre a UFT e a sociedade. Por isso, faço o possível para colaborar com a transparência institucional e com a divulgação do conhecimento, seja apurando/fornecendo informações institucionais que fazem parte da minha alçada administrativa (enquanto servidor), participando de ações de extensão (enquanto aluno ou servidor), participando de eventos e/ou concedendo entrevistas à imprensa como fonte acadêmica na minha especialidade (enquanto professor/pesquisador), entre outras iniciativas.

Resultado por categoria	Professores	Técnicos-Administrativos	Estudantes	TOTAL
Concordo plenamente	62%	50%	42%	51%
Mais concordo do que discordo	29%	35%	39%	35%
Mais discordo do que concordo	4%	9%	11%	8%
Discordo plenamente	2%	3%	2%	2%
Não sei responder	3%	2%	6%	4%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 16aa – Para se ter acesso a oportunidades de desenvolvimento humano, acadêmico ou profissional na UFT, os critérios costumam ser transparentes, e o mérito e o esforço pessoal são mais importantes que outros fatores como gênero, etnia, religião, renda ou indicações pessoais, popularmente chamadas de “QI” (“Quem Indica”).

Resultado por categoria	Professores	Técnicos-Administrativos	Estudantes	TOTAL
Concordo plenamente	23%	19%	27%	23%
Mais concordo do que discordo	35%	37%	29%	34%
Mais discordo do que concordo	22%	17%	18%	19%
Discordo plenamente	17%	24%	14%	18%
Não sei responder	3%	3%	12%	6%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 17 – Tendência geral de respostas (média ponderada) por afirmativas	Não sei responder / Discordo plenamente (Valor = 0 / Média de 0 a 0,4)	Mais discordo do que concordo (Valor = 1 / Média de 0,5 e 1,4)	Mais concordo do que discordo (Valor = 2 / Média de 1,5 a 2,4)	Concordo plenament e (Valor = 3 / Média de 2,5 a 3)
3.1 Eu me identifico com a missão da UFT, percebo que a visão de futuro da Universidade tem uma direção paralela aos meus próprios anseios pessoais, e tenho valores compatíveis com esta organização.			2,0	
3.2 Eu me sinto valorizado e reconhecido pelas atividades que desempenho na UFT.			1,5	
3.3 Ter a imagem da UFT associada à identidade pessoal, acadêmica e/ou profissional é motivo de orgulho para alunos e servidores desta instituição, e um diferencial positivo que pesa a favor dos egressos desta Universidade tanto no meio acadêmico quanto no mercado de trabalho.			2,2	
3.4 As práticas organizacionais administrativas e pedagógicas que ocorrem na UFT são coerentes com a missão, a visão e os valores da Universidade, e fazem dela uma organização digna de credibilidade.			1,6	
3.5 Eu percebo que meu trabalho como servidor e/ou meu desempenho como aluno são importantes para a Universidade, e sei claramente quais são os resultados esperados de mim para contribuir com a realização da missão institucional da UFT.			2,2	
3.6 Eu faço a minha parte para me informar sobre a UFT e procuro me envolver tanto nos processos de avaliação e decisão da Universidade quanto em ações e eventos de integração que me aproximam da instituição e me possibilitam conhecer e ouvir outras pessoas da Universidade, mesmo que sejam de setores/cursos/câmpus diferentes do meu ou que tenham opiniões diferentes das minhas.			2,1	
3.7 A UFT é uma organização democrática e transparente, propícia para o diálogo, que possibilita a participação da comunidade universitária nos processos decisórios e procura ouvir e considerar diferentes opiniões antes que as decisões e mudanças que afetam a comunidade universitária e a sociedade em geral sejam sacramentadas. Assim, as pessoas “de dentro da organização” normalmente não são “as últimas a saber” nem são pegas de surpresa com notícias sobre o que acontece na Universidade.		1,3		
3.8 Eu acredito que o meu interesse e a minha participação na vida organizacional – em debates, no planejamento participativo, em avaliações institucionais etc – são tão ou mais importantes para a UFT quanto as atividades que tenho por obrigação realizar no dia a dia como servidor ou estudante, e por isso me sinto parcialmente responsável pelos êxitos e fracassos da Universidade como um todo.			1,8	
3.9 Eu me sinto motivado para trabalhar e estudar na UFT e estou disposto me esforçar ao máximo para contribuir com o êxito da Universidade.			2,0	
3.10 O clima organizacional é bom no ambiente administrativo e/ou acadêmico em que estou inserido na UFT, e eu cultivo relações saudáveis com as pessoas com quem convivo na Universidade, de modo que a comunicação costuma ser fluida, tem-se facilidade para lidar com conflitos e também para trabalhar em equipe.			1,8	
3.11 Eu confio nos meus superiores e/ou subordinados e não sinto grande resistência ao apresentar sugestões, debater ideias, receber ou dar feedbacks e negociar situações de conflito com pessoas de hierarquia diferente. (Pergunta exclusiva para SERVIDORES)			1,7	
3.12 Enquanto aluno, não encontro grandes barreiras para obter informações, debater questões, apresentar críticas e sugestões e resolver conflitos com professores, com a coordenação do meu curso ou outras instâncias administrativas da Universidade. (Pergunta exclusiva para ALUNOS)		1,4		
3.13 As reuniões na UFT costumam ser produtivas e dialógicas, e normalmente correspondem aos objetivos da pauta.		1,2		
3.14 Os <i>feedbacks</i> que recebo dos meus superiores na UFT e/ou de meus professores me ajudam a identificar pontos fracos e fortes na minha atuação profissional e/ou acadêmica, me motivam a melhorar e a desenvolver minhas potencialidades.			1,5	
3.15 Quando necessito de informações ou serviços na UFT, normalmente não enfrento grandes entraves burocráticos nem grandes dificuldades para saber a quem recorrer e ser atendido.			1,5	

3.16 Na UFT, o conhecimento científico e as inovações na área administrativa não ficam restritas aos departamentos ou salas de aula: fica-se sabendo sobre ações de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas nos diversos câmpus e vinculadas aos diferentes cursos e programas da UFT, bem como sobre ações e projetos administrativos realizados nos diversos setores da Universidade.			1,4	
3.17 Eu evito debater questões internas e fazer críticas que exponham a UFT em qualquer espaço, como grupos abertos nas redes sociais digitais como o Facebook, porque entendo que esse tipo de atitude pode comprometer a imagem da Universidade.				1,9
3.18 Na UFT, os veículos e canais institucionais e oficiais, como o Portal UFT, os perfis e páginas oficiais nas redes sociais digitais, o informativo Sou UFT ou o Jornal Presente, por exemplo, têm tanta ou mais credibilidade quanto a comunicação informal que circula na “rádio-corredor” ou em grupos não oficiais nas redes sociais.				1,6
3.19 Quando falo com meus amigos sobre a UFT, costumo falar bem, e recomendo esta organização como um bom lugar para se estudar e trabalhar.				2,2
3.20 Se eu tivesse uma oportunidade de trabalhar ou estudar em outra instituição, mesmo que a remuneração fosse superior à minha atual ou tivesse outras vantagens como acadêmico, deixar a UFT seria difícil para mim.			1,4	
3.21 Eu não penso com frequência em procurar outro trabalho ou tentar outro concurso (no caso dos servidores) ou mudar de Universidade (no caso dos alunos). Ao contrário, normalmente me imagino trabalhando ou estudando na UFT nos próximos anos.				1,6
3.22 Antes mesmo de ingressar na UFT como aluno ou servidor eu tinha boas referências sobre esta instituição, e tinha conhecimento sobre vários cursos, programas e projetos desenvolvidos na Universidade em sua atuação social.				1,6
3.23 Trabalhar e/ou estudar na UFT foi algo almejado e planejado por mim mais por uma opção pessoal que por conveniência ou falta de outras oportunidades.				1,8
3.24 Quanto mais tempo trabalho ou estudo na UFT, mais me sinto motivado a permanecer nesta instituição.				1,5
3.25 Quanto tomo decisões no trabalho ou avalio políticas e medidas adotadas na Universidade, procuro levar em conta os interesses da organização acima dos meus interesses pessoais, e me preocupo com o futuro da UFT.				2,1
3.26 Eu me considero responsável por contribuir para estabelecer pontes entre a UFT e a sociedade. Por isso, faço o possível para colaborar com a transparência institucional e com a divulgação do conhecimento, seja apurando/fornecendo informações institucionais que fazem parte da minha alçada administrativa (enquanto servidor), participando de ações de extensão (enquanto aluno ou servidor), participando de eventos e/ou concedendo entrevistas à imprensa como fonte acadêmica na minha especialidade (enquanto professor/pesquisador), entre outras iniciativas.				2,3
3.27 Para se ter acesso a oportunidades de desenvolvimento humano, acadêmico ou profissional na UFT, os critérios costumam ser transparentes, e o mérito e o esforço pessoal são mais importantes que outros fatores como gênero, etnia, religião, renda ou indicações pessoais, popularmente chamadas de “QP” (“Quem Indica”).				1,6

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 18 – Se você pudesse mudar alguma coisa na comunicação da UFT, o que mudaria?

Questões técnicas, relacionadas a ferramentas, padrão, forma, procedimentos, burocracia e acessibilidade	64%
Questões comportamentais, de postura de gestão e de relacionamentos	30%
Outros	6%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 19 – A comunicação é algo inerente a qualquer pessoa, e todo mundo tem habilidades que desenvolve ao longo da vida. Qual a sua principal qualidade com relação à capacidade de se comunicar no ambiente administrativo ou acadêmico da UFT?

Falar	8%
Ouvir	6%
Escrever	5%
Ler	2%
Habilidades comportamentais relacionadas à compreensão (empatia, facilidade de relacionamento e diálogo)	25%
Habilidades comportamentais relacionadas à expressão (clareza, sinceridade, objetividade, poder de persuasão etc)	28%
Habilidades com o uso de ferramentas, procedimentos e tecnologias	6%
Engajamento, participação	9%
Outros	12%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 20 – E qual o seu principal ponto fraco na hora de se comunicar?

Falar	15%
Ouvir	1%
Escrever	2%
Ler	1%
Falta de habilidades comportamentais relacionadas à compreensão (empatia, facilidade de relacionamento e diálogo)	14%
Falta de habilidades comportamentais relacionadas à expressão (clareza, sinceridade, objetividade, poder de persuasão etc)	29%
Falta de habilidades com o uso de ferramentas, procedimentos e tecnologias	9%
Falta de engajamento, participação	4%
Outros	27%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 21 – No que se refere à comunicação na UFT, qual aspecto você considera que melhor funciona?

Questões técnicas, relacionadas a ferramentas, padrão, forma, procedimentos, burocracia e acessibilidade	79%
Questões comportamentais, de postura de gestão e de relacionamentos	8%
Outros	13%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

Tabela 22 – Cite uma coisa que VOCÊ, na própria atividade que desempenha atualmente na Universidade como aluno ou servidor, poderia fazer para melhorar a realidade da comunicação na UFT.

Ideias relacionadas à expressão (falar, divulgar, criticar, opinar etc)	32%
Ideias relacionadas à compreensão (ouvir, procurar informações, perguntar etc)	6%
Adoção de procedimentos específicos (ex.: fazer relatórios, registrar determinados procedimentos etc)	16%
Adoção de postura mais pró-ativa e participativa, maior presença e envolvimento nos assuntos da UFT	31%
Outros	16%

Fonte: Elaboração da autora (2015)

REFERÊNCIAS

Parte I:

COMISSÃO PERMANENTE DE SELEÇÃO (CPA/UFT). **Dados coletados por meio do questionário Fala Aí para o Relatório de Avaliação Institucional 2013**. Anexo de mensagem recebida por <bianca@uft.edu.br>, enviada pela presidente da CPA e Diretora de Avaliação da UFT, Michelle Duarte, do endereço de origem <msduarte@uft.edu.br>, em 22 set. 2014.

Parte II:

RIBEIRO, Bianca Zanella. Compilação de dados para um diagnóstico da comunicação na UFT (pesquisa de opinião aplicada no primeiro semestre de 2015). *In*: RIBEIRO, Bianca Zanella. **Planejamento e avaliação da comunicação organizacional em universidade pública**: uma proposta para a UFT. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas (Gespol), Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2015.

ANEXO A

Parecer de aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS

CEP - COMITÊ DE ETICA EM PESQUISA COM SERES HUMANOS

DECLARAÇÃO

Declaramos para os devidos fins, que o projeto de pesquisa: PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS, da pesquisadora responsável BIANCA ZANELLA RIBEIRO, Protocolo 001/2015, foi aprovado em reunião extraordinária no dia 13/03/2015.

PALMAS -TO, 13 de Março de 2015.


Patrick Letouzé Moreira
Presidente do CEP-UFT

PANORAMA DA COMUNICAÇÃO NA UFT

PESQUISA DE OPINIÃO 2015

Autora: Bianca Zanella Ribeiro

Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas | UFT

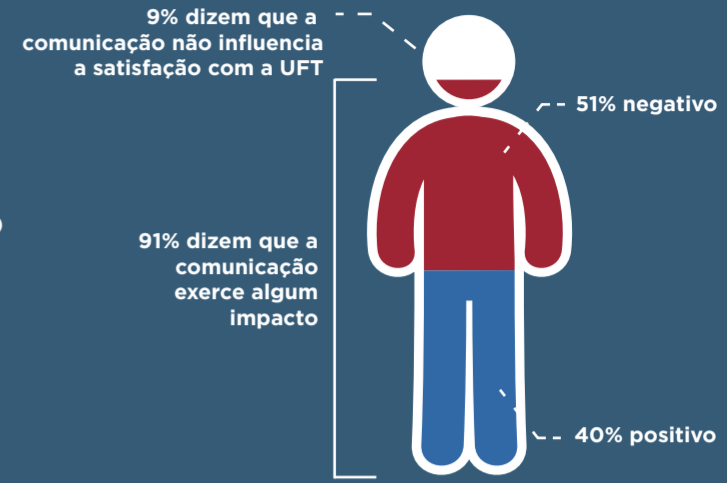
Orientador: Prof. Dr. Francisco Gilson Rebouças Pôrto Júnior

SATISFAÇÃO DA COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA em relação à UFT

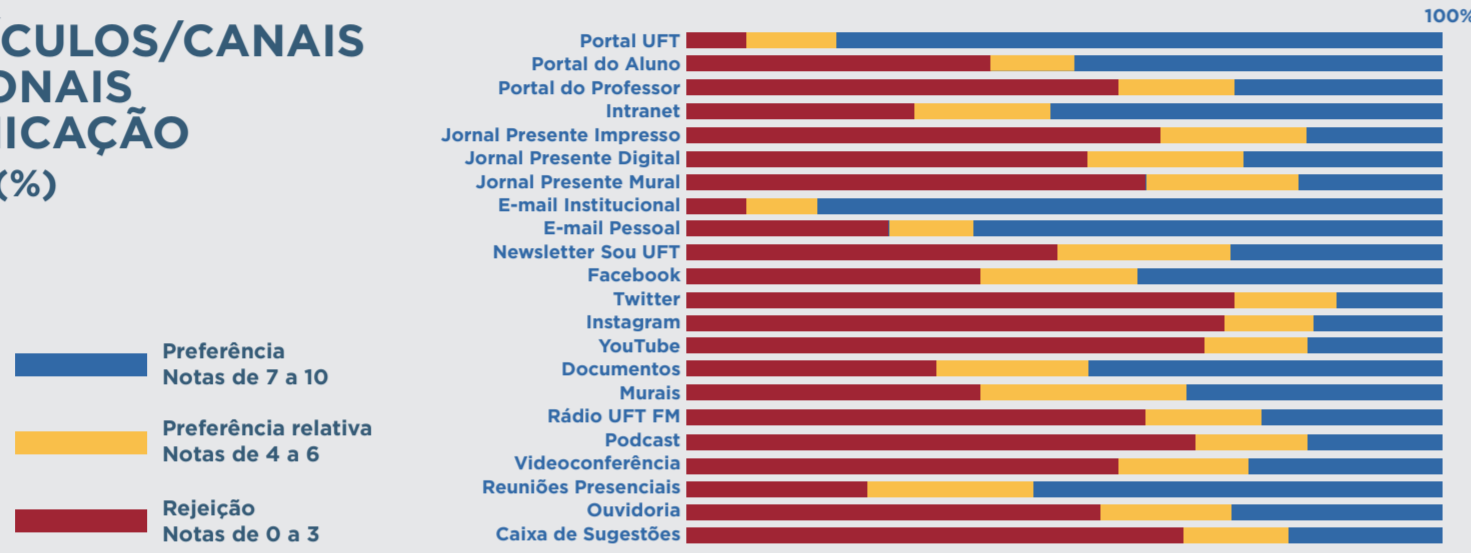


Foto: Caio Capela/Arquivo Dicom

INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO em relação à satisfação com a UFT



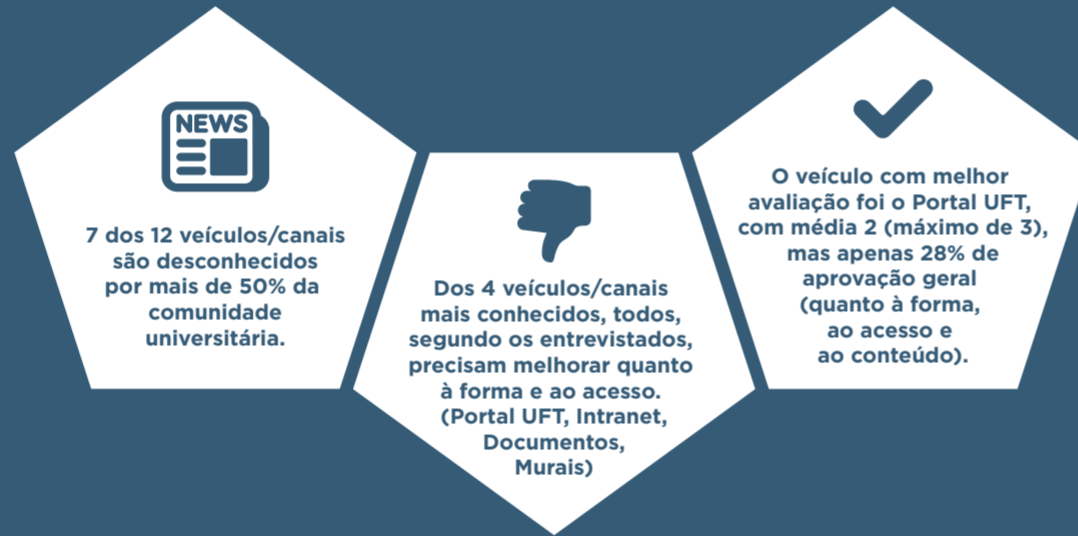
MEIOS/VEÍCULOS/CANAIS INSTITUCIONAIS DE COMUNICAÇÃO preferências (%)



RANKING DE PREFERÊNCIA (médias)

	Professores	Técnicos - Administrativos	Estudantes
1º	E-mail Institucional	E-mail Institucional	Portal UFT e Portal do Aluno
2º	Portal UFT	Portal UFT	E-mail Institucional
3º	Portal do Professor	Intranet	E-mail Pessoal
4º	Reuniões Presenciais	Documentos	Murais
5º	E-mail Pessoal	Reuniões Presenciais	Facebook

AVALIAÇÃO FORMA E CONTEÚDO considerando os principais veículos/canais oficiais de comunicação

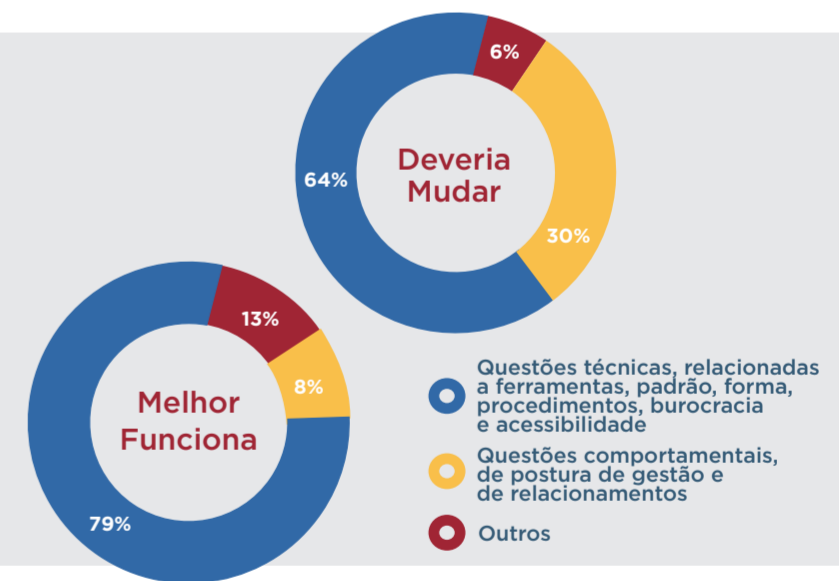


SOBRE PRÁTICAS E VALORES DA UFT comunidade universitária tende a DISCORDAR MAIS DO QUE CONCORDAR com:

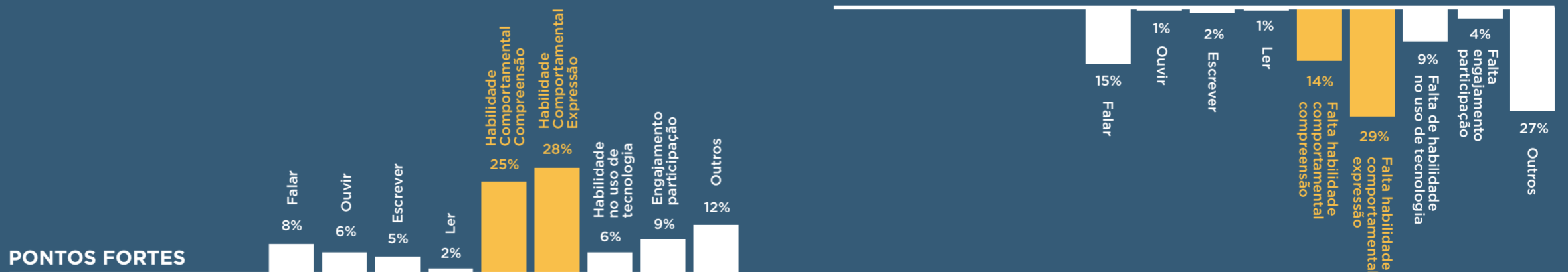
1. A UFT é uma organização democrática, transparente e propícia para o diálogo.
2. Há poucas barreiras na comunicação entre alunos e professores/coordenações/setores administrativos.
3. As reuniões costumam ser produtivas.
4. Conhecimento e as inovações na área administrativa são bem divulgados.
5. Trocar a UFT por outra instituição seria difícil.

Foto: Thiago Bastos/Arquivo Dicom

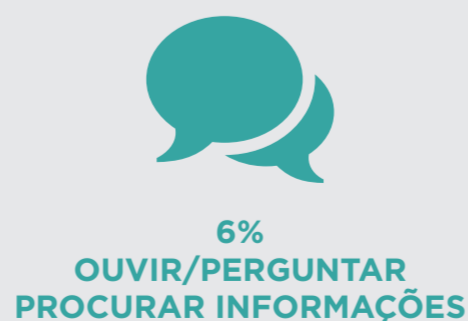
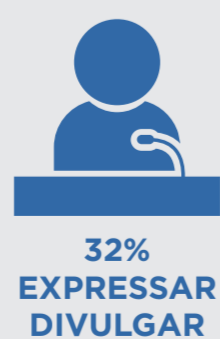
NA OPINIÃO DOS ENTREVISTADOS o que melhor funciona e o que deveria ser mudado



AUTOAVALIAÇÃO DOS ENTREVISTADOS sobre suas capacidades de comunicação no ambiente acadêmico/administrativo da UFT



QUE ATITUDES POSSO TER PARA AJUDAR A MELHORAR A COMUNICAÇÃO NA UFT?



Pesquisa de opinião sobre a comunicação na UFT aplicada entre março e abril de 2015 via questionário online com 440 entrevistados, entre eles estudantes, professores e técnicos-administrativos da UFT.