



XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea

Florianópolis | Santa Catarina | Brasil
25, 26 e 27 de novembro de 2019
ISBN: 978-85-68618-07-3



A COMUNICAÇÃO INTERNA NA CONSOLIDAÇÃO DO *CAMPUS* AVANÇADO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA EM GOVERNADOR VALADARES(MG)

IVAN BRETAS VASCONCELOS

Universidade Federal de Juiz de Fora – *Campus* Governador Valadares

ivan.bretas@ufjf.edu.br

RESUMO

O termo “comunicação interna” identifica uma área composta por ações e processos cada vez mais complexos no desenvolvimento da comunicação pela e para a organização. Os fluxos de informações e ideias são cada vez mais fundamentais na construção e manutenção dos objetivos da organização. Em um ambiente plural como a universidade, a discussão é ampliada para vários níveis ao lidar com opiniões nem sempre convergentes. O processo de implantação e os desdobramentos experimentados pelo *campus* da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) em Governador Valadares colocam a comunicação interna como vital à constituição do próprio *campus*. Este artigo apresenta um recorte da Dissertação de Mestrado do autor na Universidade Federal de Juiz de Fora – Brasil, na qual foi analisado um modelo ideal de comunicação interna para as organizações a partir do estudo de Santos e Amorim (2014). Com esse e outros aportes teóricos apresentados foram realizadas entrevistas em profundidade com representantes de todos os segmentos da universidade em Governador Valadares. O objetivo foi identificar as lacunas (*gaps*) de comunicação interna que prejudicam o fluxo de informações e ideias no *campus* avançado a partir das quais fosse possível a proposição de melhorias e encaminhamentos para que esses *gaps* pudessem ser minimizados.

Palavras chave: Comunicação interna, Fluxos de informações e ideias, UFJF, *Campus* avançado, Governador Valadares.

1. INTRODUÇÃO

Embora possa soar autoexplicativo, o termo “comunicação interna” identifica uma área composta por ações e processos cada vez mais complexos no desenvolvimento da comunicação pela organização e para a organização.

O papel da comunicação interna é fundamental na construção e manutenção dos objetivos da organização ao buscar a coesão sobre os valores que constituem a identidade da instituição e formam sua imagem junto ao público externo.

Ao transportar o diálogo sobre os processos comunicacionais internos da organização para um ambiente plural e com múltiplas facetas e ideias como uma universidade, a discussão amplia-se para vários níveis ao lidar com opiniões nem sempre convergentes. Uma grande variedade de serviços prestados, equipes distintas, instâncias de decisão colegiada – e conseqüentemente política, tornam a gestão da comunicação interna um desafio muito maior.

O *campus* avançado da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) em Governador Valadares é recente, com menos de sete anos de criação. Após o processo de implantação, o que se percebe são os desdobramentos da política de descentralização empreendida pela administração superior da instituição, algo também muito defendido pelas direções e parte dos servidores do *campus* avançado. Isso, aliado ao próprio histórico da chegada da UFJF em Governador Valadares, coloca a comunicação interna como vital à constituição do próprio *campus*.

Este artigo apresenta um recorte da Dissertação de Mestrado do autor (VASCONCELOS, 2018), na Universidade Federal de Juiz de Fora – Brasil, na qual foi analisado um modelo ideal de comunicação interna para as organizações conforme preconizado em estudo de Santos e Amorim (2014). A análise deste modelo associada à pesquisa que foi empreendida possibilitou a identificação de lacunas nos processos de comunicação interna do *campus* da UFJF em Governador Valadares. A identificação desses *gaps* é fundamental à proposição de melhorias nos processos de comunicação interna, numa contribuição ampla à constituição e institucionalização da própria universidade e em sua identificação com seu público externo.

Na pesquisa que foi estruturada para a Dissertação, foi utilizada a abordagem qualitativa, opção essencial à compreensão subjetiva dos fatos. Tal abordagem é fundamental quando permite ao pesquisador obter uma perspectiva mais interpretativa de ações, comportamentos e construções de significados. Foi feito um estudo exploratório configurado como estudo de caso e utilizando-se, para a coleta de dados, a técnica de entrevistas em profundidade semiestruturada. A constituição de sentidos e significados sob a ótica do entrevistado viabilizou uma construção comunicativa dos fatos, permitindo a descoberta de aspectos vinculados ao caso apresentado e que ainda não haviam sido identificados.

Este artigo tem como objetivo a apresentação das lacunas de comunicação que foram identificadas no âmbito interno do *campus* da UFJF em Governador Valadares que prejudicam os fluxos de informações e ideias. As discrepâncias entre as necessidades dos públicos internos e os dispositivos de comunicação que são utilizados revelaram os *gaps* da comunicação interna, levantamento que permitiu a construção de propostas de melhorias em todo o processo.

Como resultado, alguns apontamentos de encaminhamentos foram feitos pelo autor com o objetivo de que as lacunas possam ser minimizadas no ambiente da UFJF em

Governador Valadares. Isso é fundamental ao favorecimento do diálogo entre os públicos internos e, conseqüentemente, na consolidação e associação da imagem do *campus* avançado a valores desejáveis e presentes na UFJF como um todo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Kunsch (2003) afirma que qualquer análise dos aspectos vinculados à comunicação interna de uma organização deve ser precedida da compreensão do que é uma organização. No caso apresentado, do *campus* da UFJF em Governador Valadares (doravante *Campus GV*), torna-se imprescindível visualizar a organização com a qual lida este estudo.

2.1 O CAMPUS GV

A UFJF iniciou suas atividades em Governador Valadares em novembro de 2012, fruto de discussões durante dois anos vinculadas ao Programa de Apoio à Reestruturação das Universidades Federais (Reuni). É importante observar, entretanto, que a proposta original da UFJF submetida ao Reuni não mencionava a criação do *Campus GV*.

O início das atividades em Governador Valadares se deu com o aluguel de um prédio compartilhado com a Faculdade Pitágoras. A previsão era de que, em menos de dois anos, as obras para o *campus* próprio estariam finalizadas em uma área de 53,2933 hectares (equivalente a aproximadamente 75 campos de futebol) doada à universidade. Da previsão total dos investimentos, que alcançaram R\$ 141.513.927,79 (BRASIL, 2014), R\$ 61.100.500,00 foram executados em uma terraplanagem, parte do projeto de infraestrutura física básica no terreno destinado à construção do *campus*.

Diversas irregularidades constatadas no processo licitatório e a crise econômica fizeram com que o contrato fossem suspenso e, posteriormente, rescindido. A obra do *campus* segue suspensa desde 2015 e a UFJF emprega, em Governador Valadares, aproximadamente 6 milhões de reais em alugueis de espaços para o funcionamento da estrutura do *Campus GV*.

As atividades acadêmicas e administrativas funcionam fragmentadas em diversos espaços diferentes por todo o município conforme ilustrado na figura 1.



Figura 1: Mapa da UFJF em Governador Valadares - 2019

Fonte: Elaborado pelo autor.

Paralelo a isso, autor afirma ainda, na Dissertação, instabilidades geradas pela aprovação do regimento do *Campus* GV e mudanças na direção geral do *campus* e na reitoria da própria UFJF, que passou pela renúncia do reitor que ocupava o cargo em novembro de 2015; por problemas contratuais nos alugueis que garantem os espaços em que o *Campus* GV funciona, com impedimento dos estudantes entrarem nos prédios alugados pela UFJF; e por diversas outras manifestações, até mesmo com os estudantes ocupando o prédio da reitoria no *campus* sede, que se situa a mais de 500 quilômetros de Governador Valadares.

Ainda que de maneira fragmentada pela cidade, o *Campus* GV oferece, atualmente, 10 cursos de graduação, 6 opções de pós-graduação em níveis de Mestrado e Doutorado e possuía, em julho de 2019, 2.924 estudantes na graduação e um total de 474 servidores, sendo 277 docentes e 197 técnicos-administrativos em Educação (TAEs).

2.1.1. Desafios internos: a comunicação no *Campus* GV

O setor de Comunicação, Cultura e Eventos (CCE) é o responsável pela execução das atividades de comunicação junto aos públicos internos e externos do *Campus* GV, seguindo diretrizes da Diretoria de Imagem Institucional, localizada no *campus* sede, em Juiz de Fora.

O setor, estruturado a partir de 2014 no *Campus* GV, é composto por 7 servidores e, assim como a instabilidade do próprio *campus*, já funcionou em seis espaços diferentes.

No âmbito da comunicação interna do *Campus* GV, diversas das informações que circulam vem de conversas com colegas de trabalho, nem sempre constituída de dados precisos e não referendados por canais oficiais de divulgação da universidade, como o site oficial, por exemplo. Trata-se de um ponto que será melhor abordado na seção 3, a partir da percepção obtida no estudo empírico.

Como pontos críticos levantados pelo autor na Dissertação, foram apontados:

- a) A ausência de uma gestão sistematizada de comunicação interna no *campus* avançado;
- b) A necessidade de articulação das direções geral e dos institutos com foco na abertura ao diálogo;
- c) A falta de transparência e dificuldades de acesso a informações e ideias relacionadas ao *campus* e ao futuro da universidade em Valadares;
- d) A importância do estabelecimento de processos, canais e fluxos que garantam aos servidores espaços de comunicação funcionais e adequados. (VASCONCELOS, 2018, p. 68)

2.2 A ORGANIZAÇÃO

De acordo com Cury (2000), as organizações se constituem a partir de agrupamentos de indivíduos reunidos com o fim de atingir objetivos específicos. À teoria tradicional das organizações, Cury aborda os estudos de Katz e Kahn (1974 apud Cury, 2000), segundo os quais o entendimento moderno da organização enquanto sistema aberto a considera como um microssistema inserido em um meio social mais amplo, que é o macrossistema. A organização cria e desenvolve seu caráter, seus valores e sua cultura, o que passa a distingui-la das demais.

Tal conceito vincula-se muito bem aos estudos dos processos de institucionalização empreendidos por Selznick (2011). Selznick entende a organização como a coordenação de atividades com regras e objetivos que seguem um determinado padrão e representam um

instrumento técnico de mobilização e direcionamento de recursos humanos para determinada finalidade:

A institucionalização é um processo. É algo que acontece com uma organização ao longo do tempo, refletindo a sua própria história única, as pessoas que estiveram na organização, os grupos que ela incorpora e os interesses adquiridos que criaram, e como se adaptou ao seu ambiente. (SELZNICK, 2011, p. 16. Do original em inglês)

Selznick (2011) ainda reveste de importância as práticas adotadas na entidade para sua institucionalização, com a combinação de regras e valores que são então incorporados ao ambiente de trabalho. Quando a organização suplanta sua natureza puramente técnica e passa ao estabelecimento de uma interação natural de grupos e meios, tem-se o início do seu processo de institucionalização. “Do ponto de vista dos sistemas sociais e não das pessoas, as organizações tornam-se infundidas de valores à medida que elas simbolizam as aspirações da comunidade, seu senso de identidade” (SELZNICK, 2011, p. 19. Do original em inglês).

2.3 O PAPEL CONSTITUTIVO DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Gill e Adams (1998 apud SOUZA, 2006) distinguem a comunicação enquanto processo e atividade social. Na primeira abordagem, "comunicadores trocam propositadamente mensagens codificadas (gestos, palavras, imagens...), através de um canal, num determinado contexto, o que gera determinados efeitos" (SOUSA, 2006, p. 22). Quando a comunicação é vista enquanto atividade social, por sua vez, o autor considera que "as pessoas, imersas numa determinada cultura, criam e trocam significados, respondendo, desta forma, à realidade que quotidianamente experimentam" (SOUSA, 2006, p. 22).

Enquanto atividade de interação e integração social, tal qual também fora abordado por Dornelas (2015), a comunicação torna-se uma prática da qual as pessoas são atores e produtores partícipes. “Em última instância, trata-se da forma pela qual uma sociedade (i.e., grupo, organização, instituição etc.) gera compreensão, sentido e cooperação de suas práticas, políticas e propósitos” (DORNELAS et al., p. 337).

Putnam e Nicotera (2009) defendem o conceito de que a Comunicação é Constitutiva da Organização (CCO). A construção comunicativa de uma organização, portanto, presume um material (composição ou elementos), aspecto formal (enquadramento ou formação) e as questões (princípios ou regras de governo) que fazem com que esta organização exista de fato.

Taylor, um dos estudiosos relacionados por Putnam e Nicotera (2009), resume muito bem ao afirmar que:

Estamos equivocados ao pensar na comunicação como uma janela transparente nas organizações; as propriedades que reconhecemos como organizacionais estão nas lentes comunicacionais, e não nos objetos em que elas estão focadas. (TAYLOR et al., 1996, p. 2-3 apud PUTNAM e NICOTERA, 2009, p. 5. Do original em inglês)

Os conceitos de sensemaking e sensegiving abordados por Gioia e Chittipeddi (1992) auxiliam no entendimento do papel da comunicação na constituição das organizações. Os autores definem o termo sensemaking como caracterizado pela definição de um conceito revisado da organização por parte da direção desta entidade a partir do senso do ambiente interno e externo. Essa visão desenvolvida pela administração é, então, aperfeiçoada e disseminada para os demais níveis da organização, em um processo que é definido pelos mesmos autores como sensegiving.

Nessa mesma perspectiva, McPhee e Zaug (2000) defendem que o conceito constitutivo da comunicação vai além do senso de criação. Relaciona-se também à ideia de reprodução e transformação a partir dos processos apresentados por Gioia e Chittipeddi (1996):

[...] Sensemaking é sobre a criação de uma compreensão da mudança, enquanto o sensegiving está mais vinculado à influência dos resultados, a comunicação de pensamentos sobre a mudança para os outros e a obtenção de apoio. (KEZAR, 2013, p. 763. Do original em inglês)

A partir da contribuição dos autores, é possível afirmar que um padrão ou uma matriz e tipos de interação constitui organizações ao mesmo tempo em que também as fazem ser o que são. Em resumo, a agência dos membros constitui a organização; ao mesmo tempo, a comunicação e imagem da organização também age sobre seus membros.

2.4 A COMUNICAÇÃO INTERNA

Curvello (2012) observa que a comunicação interna, tradicionalmente, foi vista durante muitos anos como direcionada especificamente ao público interno das organizações (diretoria, gerências e subordinados), em um processo caracterizado por uma via única de transmissão de informações.

O autor defende que é prescindível ao ambiente interno da organização um fluxo efetivo de duas vias que abra espaço a mensagens não só da diretoria para seus subordinados, mas eu também constitua um canal constante e permanentemente aberto das camadas de baixo para direção da organização.

Kunsch (2003) destaca a função da comunicação interna enquanto ponte entre chefia e subordinados que permite o estabelecimento do diálogo e a proximidade entre os dois lados, como a figura 2 exemplifica a seguir:



Figura 2 - Comunicação interna como ponte Empregado-Organização

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

O ambiente de confiança, aberto à participação de todos os públicos, com clima favorável e uma equipe comprometida envolvida, representa o espaço propício ao desenvolvimento de uma comunicação interna eficiente e, conseqüentemente, a construção da identidade organizacional (KUNSCH, 2003).

O objetivo, de acordo com Grunig et al. (2002), é que a simetria e as duas vias no relacionamento entre a organização e seus públicos faça um balanço entre os interesses da própria organização e os dos públicos com os quais ela se relaciona. Esse relacionamento é impactado pela organização ao mesmo tempo em que os reflexos desse relacionamento também implicam em impactos na própria organização.

Considerando a comunicação como realmente constitutiva da organização, tal percepção só corrobora ao conceito de CCO defendido por Putnam e Nicotera (2002). Santos e Amorim (2014) também são enfáticos ao afirmar que “os processos comunicacionais são fundamentais para a constituição e institucionalização de organizações e suas estratégias” (SANTOS; AMORIM, 2014, p. 4. Do original em inglês). Os autores afirmam que deve haver uma articulação positiva de comunicação interna entre direção da organização e colaboradores com o objetivo de evitar ruídos e favorecer a perspectiva de que se tenha menos discrepância entre o que é planejado como política da organização e o que é posto, de fato, em prática.

Apontando para uma visualização ampliada de todo o processo comunicacional, Santos e Amorim (2014) afirmam ser essencial que se visualize o processo comunicacional de cima para baixo com a comunicação das políticas a serem implementadas para os subordinados; de baixo para cima na perspectiva de se estabelecer um diálogo entre os tomadores de decisão e os implementadores da política, com o objetivo de negociar e esclarecer pontos incongruentes; e no sentido horizontal para que a estrutura funcione e alcance os seus objetivos.

Ainda que entendam a importância da comunicação ser um caminho de mão dupla, Santos e Amorim (2014) reconhecem, entretanto, ser muito difícil alcançar esse fluxo na prática. O consenso, de acordo com Graber (2003 apud SANTOS; AMORIM, 2014) 16, é de que os esforços devem ser concentrados em disponibilizar a informação essencial no tempo certo para toda a equipe, garantindo que as mensagens sejam corretas e completas, propiciando ainda um sistema através do qual os subordinados possam fornecer feedback à administração.

Muito mais amplo que a simples troca de mensagens entre chefia e subordinados, o processo de comunicação interna envolve, a partir dos estudos apresentados, a construção de sentido e a formatação do que a entidade espera representar para o primeiro público a ser impactado pelas próprias ações organizacionais. As lacunas presentes nesse fluxo podem indicar, portanto, graves riscos aos objetivos estratégicos institucionais.

2.5 UM POSSÍVEL MODELO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Como primeiro ponto ao se avaliar a possibilidade de se construir um modelo de comunicação interna para as organizações, é necessário, segundo Kunsch (2003), reconhecer a complexidade do processo comunicativo com seus aspectos relacionais (chefia-subordinados), contextos e universo simbólico com que cada receptor da mensagem irá interpreta-la.

Algumas barreiras à comunicação efetiva dentro das organizações são relacionadas por Robbins e Judge (2013):

a) Filtro: A informação é manipulada propositalmente pelo emissor para que o receptor tenha uma visão mais favorável do que está sendo comunicado;

b) Percepção seletiva: Recepção, por parte do público, de maneira seletiva das informações que são divulgadas de acordo com suas necessidades, motivações, experiências etc. Esses interesses e expectativas também influenciam a interpretação da mensagem;

c) Excesso de informação: Faz com que a comunicação seja menos eficiente, uma vez que quando as pessoas recebem informações além do que podem processar, tendem a adotar uma percepção ainda mais seletiva, ignorando, passando ou esquecendo mensagens.

d) Emoções: Maneira pela qual o receptor interpreta a mensagem. Quanto mais extrema as emoções (felicidade/tristeza), mais obstáculos haverá ao processo comunicacional.

e) Linguagem: Não é uniforme e muitos termos, expressões, gestos e comportamentos podem ter significados distintos para pessoas e grupos diferentes.

Outro aspecto importante a ser considerado quando se avalia a complexidade do processo comunicativo dentro da organização é o fenômeno do “um passarinho me contou”. Santos e Amorim (2014) destacam o caráter inexorável deste modo de comunicação caracterizado pela emergência de rumores e boatos que se espalham rápido e de forma incontrolável. Robbins e Judge (2013) complementam afirmando que:

Rumores emergem como resposta a situações que são importantes para nós, quando há ambiguidade, e sob condições que despertam ansiedade. O fato de que situações de trabalho frequentemente contêm esses três elementos explica o por que rumores florescem nas organizações. (ROBBINS; JUDGE, 2013, p. 344. Do original em inglês)

De acordo com Robbins e Judge (2013), ainda que não possam ser controlados pela organização, os rumores podem ser compreendidos, tendo seu alcance limitado e, conseqüentemente, impacto negativo reduzido. Os autores relacionam 4 ações com o objetivo de conter os desdobramentos negativos dos rumores:

1. Disponibilize informações – a longo prazo, a melhor defesa contra os rumores é uma boa ofensiva (em outras palavras, rumores tendem a prosperar na ausência da comunicação formal).
2. Explique ações e decisões que possam soar inconsistentes, injustas ou secretas.
3. Não ataque o responsável pelos boatos – rumores representam um fato natural da vida organizacional, então reaja a eles com calma, racionalidade e respeito.
4. Mantenha os canais de comunicação abertos – encoraje constantemente os empregados a compartilhar suas preocupações, sugestões e ideias. (ROBBINS; JUDGE, 2013, p. 344. Grifo nosso. Do original em inglês)

Todos os pontos relacionados são aspectos comuns em ambientes em que a comunicação interna funciona de maneira eficiente, com informações acessíveis, claras, bem construídas e disponibilizadas no tempo certo para os trabalhadores. É partir desses pontos e de aportes teóricos como os que foram apresentados que Santos e Amorim (2014) desenvolveram o modelo de comunicação interna ideal como parte do estudo desenvolvido para a Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais (SEE-MG):

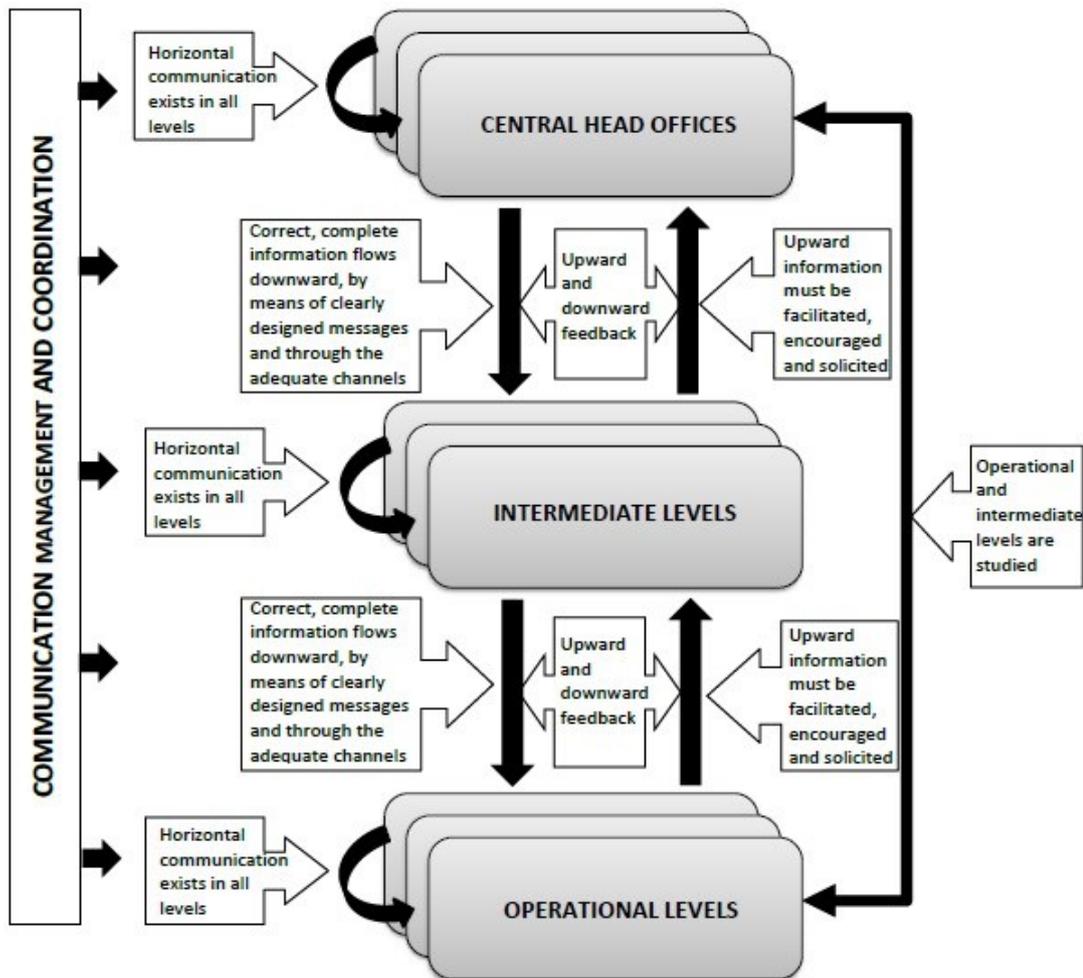


Figura 3 - Modelo de comunicação interna ideal para a SEE-MG
Fonte: Santos e Amorim (2014).

As proposições que foram consideradas pelos autores no desenvolvimento deste modelo são as de que:

- 1) À medida que os burocratas de nível de rua são críticos e determinantes na implementação de políticas, eles podem ser estudados e ouvidos, a fim de alinhar as políticas com a realidade e o contexto de sua implementação;
- 2) A informação correta e completa deve fluir para baixo, por meio de mensagens claramente estruturadas e através de canais adequados, com o objetivo de se obter as ações e comportamentos desejados dos níveis mais inferiores;
- 3) A informação de baixo para cima deve ser facilitada, encorajada e solicitada, considerando que modelos simétricos tendem a produzir melhores resultados;
- 4) A comunicação também deve fluir horizontalmente, entre as unidades de mesmos níveis hierárquicos, uma vez que a coordenação interfuncional é necessária para evitar a duplicidade, a contradição e a ineficiência;
- 5) O feedback deve ser solicitado tanto para baixo como para cima;
- 6) É necessária uma gestão e coordenação de comunicação adequadas para que o sistema funcione. (SANTOS; AMORIM, 2014, p. 8. Do original em inglês)

Tal modelo é construído a partir de uma idealização de como os fluxos e informação e ideias deveriam seguir na implementação de políticas públicas, como é o caso da SEE-MG de Santos e Amorim (2014) e, conseqüentemente, do caso estudado na Dissertação do autor que é objeto também deste artigo (Vasconcelos, 2018). Entretanto, *gaps* começam a ser

observados quando o funcionamento não ocorre como o esperado. São lacunas que também foram observadas na Dissertação e que serão apresentados adiante, na seção 4.

3. METODOLOGIA

O estudo proposto utiliza a abordagem qualitativa essencial à compreensão subjetiva dos fatos. Com base nas contribuições de diversos autores sobre o assunto, Günther (2006) destaca o caráter de compreensão oferecido pela abordagem qualitativa, por meio de explicações ou compreensões das relações entre variáveis. Tal abordagem é valiosa na área da comunicação bem como em outras ciências sociais ao permitir o contato direto do pesquisador com as situações investidas, obtendo uma perspectiva muito mais interpretativa de ações, comportamentos e construções de significados.

Neste estudo de caso, a técnica de entrevistas em profundidade foi selecionada para a coleta de dados, por permitir evidenciar a construção de sentidos e significados a partir da ótica do entrevistado, constituindo uma construção comunicativa.

Com o objetivo de se garantir ao entrevistado mais liberdade no relato das experiências e, ao mesmo tempo, mantendo o foco nos assuntos de interesse desta pesquisa, optou-se por uma entrevista em profundidade semiestruturada. A escolha também traz maior flexibilidade ao pesquisador, ao viabilizar que temas não previstos no roteiro sejam abordados e explorados.

Foram realizadas 33 entrevistas com roteiros semiestruturados e que contemplavam as três direções e demais todos os demais segmentos de público interno do *Campus GV*.

Os roteiros foram estabelecidos com o objetivo de descrever as necessidades dos públicos internos quanto aos fluxos de informações e compartilhamento de ideias; mapear os dispositivos utilizados atualmente na comunicação interna; levantar opiniões e nível de satisfação das necessidades diagnosticadas; e analisar as discrepâncias entre o que é necessário e o que é utilizado atualmente no *Campus GV*.

4. RESULTADOS

Os dados das entrevistas que foram realizadas são organizados a seguir de acordo com os blocos que foram definidos em cada um dos roteiros utilizados.

4.1 IMPORTÂNCIA DOS FLUXOS DE INFORMAÇÃO E IDEIAS

As entrevistas revelaram que, na opinião dos interlocutores, todos os fluxos da comunicação interna são importantes à circulação de informações e ideias em vários níveis de relacionamento. Boa parte dos entrevistados relacionam a importância desses fluxos à transparência e garantia do acesso às informações, algo ainda mais relevante ao se considerar as finalidades da comunicação pública como é o caso de uma universidade federal.

Santos e Amorim (2014) afirmam ser importante o estabelecimento e fluxos horizontais e a escuta dos membros que lidam diretamente com o público para se evitar duplicidade, contradição e ineficiência. Reforçando isso, vários docentes destacaram justamente a importância da visita periódica de diretores de institutos e a proximidade física no relacionamento com outros setores e departamentos.

Outros achados na percepção da importância dos fluxos pelos entrevistados foi no sentido de evitar retrabalho e redundância das atividades realizadas e também no aspecto da participação, sobretudo com foco na tomada de decisões.

Robbins e Judge (2013) argumentam que a manutenção de canais de comunicação abertos tem função, também, de se haver um compartilhamento de preocupações, sugestões e ideias.

A identificação de lacunas, avaliação e controle do trabalho realizado bem como a proposição de melhorias para a qualidade do serviço prestado pela universidade também foram apontadas pelos respondentes.

Ao abordar a importância do fluxo de informações e ideias para o alinhamento de ações, discursos e posicionamentos, um chefe de departamento entrevistado observou a falta de alinhamento entre os setores administrativos e o segmento acadêmico e também entre as direções geral e dos institutos. Ao relatar o clima tenso de determinadas reuniões do Conselho Gestor do *Campus GV*, o chefe abordou o quanto essa falta de diálogo nas camadas superiores da administração do *campus* impacta negativamente as camadas inferiores. Os próprios diretores abordaram, em suas entrevistas, a falta de diálogo e cooperação entre si.

A respeito dos fluxos de informações e ideias, as respostas apontaram a ausência de antecedência na transmissão das informações; que o contato com a direção acontece somente sob demanda; falta de clareza e acesso mais facilitado às informações; e o fato de que a demora na divulgação de informações ou posicionamentos abre espaço ao surgimento de boatos através dos meios de comunicação informais.

4.2 NÍVEL DA INFORMAÇÃO E DOS FLUXOS

Alguns entrevistados mencionaram a existência de um filtro, tanto na seleção de quais informações serão efetivamente divulgadas bem como dos públicos que terão acesso a determinadas informações.

O fato da proximidade física fica mais evidente ao observar que em ambientes menores, como departamentos ou setores administrativos específicos, a comunicação encontra um fluxo menor. Por outro lado, ao se pensar em uma universidade fragmentada em diversos espaços físicos diferentes, a obtenção de uma comunicação interna excelente fica ainda mais inviabilizada.

Diversos respondentes também abordaram a questão da proatividade na busca de informações sobre o *campus* e também o fato de que a posição que o servidor ocupa na instituição também determina o grau de acesso a determinados dados, reforçando a questão da hierarquia e da verticalização do acesso às informações.

Quanto ao acesso e clareza das informações, a percepção apresentada era de que o site da instituição não era atrativo e também que havia confusão nas informações divulgadas pelo *campus* sede, muitas vezes incompletas.

Ao se abordar o grau de acesso ao que é planejado para o *campus* de Governador Valadares, a perspectiva foi bastante negativa. De acordo com um chefe de departamento entrevistado, é possível que nem mesmo os diretores do *Campus GV* saibam o que é planejado para a universidade em Governador Valadares. Neste ponto, a avaliação dos respondentes se distancia bastante do que é preconizado por Santos e Amorim (2014), de que é importante a disponibilização da informação essencial, correta e completa em tempo certo para todos da equipe.

Os entrevistados, em geral, reconhecem que as informações estão acessíveis aos servidores e alunos do *Campus GV*. Alguns interlocutores, entretanto, observam que o fator mobilizador dessas divulgações poderia ser melhor explorado na comunicação interna.

Essa expansão do papel da comunicação perpassa pela teoria da institucionalização das organizações de Selznick (2011). A comunicação precisa trabalhar com ideologias, práticas e procedimentos técnicos, para que sejam compartilhados e transformados a todo momento pelos dirigentes e pelas camadas operacionais da organização.

4.3 CANAIS, QUALIDADES E FALHAS

Ao abordar os canais, fluxos e espaços de diálogo no ambiente interno do *Campus GV*, a constatação mais inesperada foi da quantidade de menções ao aplicativo *WhatsApp*, inicialmente não mencionado na entrevista como canal de fluxo de informações. Foi o segundo canal mais citado nos fluxos em geral, sobretudo nas entrevistas com as direções.

O e-mail, canal mais citado, carrega o fator de ser um canal universal dentro do espectro oficial da comunicação interna. Muitos, entretanto, observaram a dificuldade de acesso ao correio eletrônico, sobretudo pelo trabalho acontecer nos diversos espaços fragmentados do *Campus GV*, muitas vezes sem acesso ao computador. Neste ponto, vários respondentes apontaram que o *WhatsApp* encontra, portanto, um acesso muito mais facilitado.

Foi possível perceber também que o uso do e-mail acontece muitas vezes por um fator de recibo, para que o usuário remetente tenha a formalização da data e horário em que determinada informação foi enviada. Isso, na visão de alguns, tem peso maior do que o fato de ser um meio de comunicação mais institucionalizado do que o aplicativo de mensagens para dispositivos móveis.

Diversos relatos obtidos também indicaram a ausência ou a dificuldade em se encontrar informações da universidade como um argumento adicional para o fortalecimento da adoção desse tipo de aplicativo pela comunidade acadêmica, o que abre margem para o surgimento de boatos e fluxos alternativos de informações e ideias.

A esse respeito, Robbins e Judge (2013) consideram que a disponibilização de informações é a melhor defesa contra os rumores. Se os dados não estão disponibilizados ou o acesso a eles é difícil ou confuso, abre-se margem para o surgimento de ruídos.

Retomando a questão da facilidade da comunicação pela proximidade física, vários respondentes abordaram a dificuldade na comunicação interna com a fragmentação cada vez maior da universidade em diversos espaços diferentes pela cidade.

A respeito de falhas de comunicação que geraram conflitos, diversas situações foram lembradas pelos entrevistados. Em geral, se vinculam a falhas na definição e comunicação de atribuições; da mudança de locais de funcionamento da universidade; do processo de reestruturação organizacional que foi feito em agosto de 2017, entre outros.

A ausência de sistematização dos processos de comunicação interna torna os posicionamentos e encaminhamentos desorganizados e sem qualquer alinhamento com os objetivos estratégicos da organização. Considerando que a comunicação é constitutiva da organização, a própria sobrevivência da entidade depende dessa sistematização (PUTNAM; NICOTERA, 2009).

Os boatos, rumores e informações que circulam por canais de comunicação alternativos e não institucionais só podem ser administrados quando há diálogo e as ações e decisões são bem explicadas a todos os membros da organização (ROBBINS e JUDGE, 2013).

4.4 DIAGNÓSTICO DO PROCESSO

Em geral, apesar das dificuldades, todos os entrevistados afirmaram ter um bom diagnóstico do processo de comunicação interna considerando a sua área de atuação e no seu ambiente de trabalho.

À pergunta sobre de quem é a responsabilidade pelo estudo desses fluxos de comunicação, informações e ideias na sua área de atuação, as respostas apontam para uma perspectiva mais participativa e de responsabilidade coletiva pelo estudo, avaliação e definição de melhorias no processo de comunicação interna do *Campus GV* como um todo.

Seguindo o modelo de Santos e Amorim (2014), essa participação coletiva no estudo e definição de aperfeiçoamentos da comunicação interna é essencial, por permitir a visualização do processo comunicacional de cima para baixo e de baixo para cima. No fluxo top-down, as políticas a serem implementadas e o planejamento para a organização são compartilhadas com a equipe; no fluxo bottom-up, estabelece-se o diálogo entre os tomadores de decisão e os implementadores de políticas e objetivos definidos para a entidade, o que possibilita a negociação e o esclarecimento de pontos incongruentes das ações postas em prática. Essa comunicação em via de mão dupla alinha agências e reduz a dispersão dos atores do que foi originalmente concebido para a política pública.

É somente por meio da gestão e sistematização dos processos que será possível a análise global do processo comunicacional, a partir da qual será permitido compreender os efeitos, consequências e aspectos de engajamento, mobilização e cumprimento de objetivos definidos. Santos e Amorim (2014) observam que a gestão do processo comunicacional feita em um modelo de cima para baixo e de baixo para cima é essencial à eficiência da organização e para se evitar as incongruências no ambiente interno.

Sem feedback e espaços que permitam a simetria da comunicação, a organização passa a ser o espelho somente da vontade de seus gestores, sendo que a agência de seus membros sobre o que é e o que deve ser a entidade é vital para a sua constituição e para o processo de institucionalização. Selznick (2011) afirma que o processo de institucionalização deriva de significados socialmente compartilhados pelos membros da equipe. Sem diálogo, esse sentido comum é desconstruído e não há convergência de valores, informações e ideias a respeito da organização. Por isso é tão importante a garantia do estabelecimento de processos, canais e fluxos que garantam aos públicos internos espaços de comunicação funcionais e adequados, como foi definido como um dos pontos críticos dessa dissertação.

4.5 OS *GAPS* IDENTIFICADOS

O modelo ilustrado a seguir é bastante semelhante ao que foi desenvolvido por Santos e Amorim (2014) para a SEE-MG, adicionando somente a camada de fluxo com o *campus* Juiz de Fora, o que revela-se como uma peculiaridade no fluxo de comunicação interna do *Campus GV*.

Em geral, após as entrevistas, diversos problemas foram identificados, a partir dos quais foi possível a definição dos *gaps* na comunicação interna do *Campus GV*. Algumas das questões enfrentadas foram: a ausência de diretrizes, regras e fluxos adequados na

comunicação do *Campus GV*; a falta de antecedência das informações, o que gera inconsistências e falhas; a comunicação com as direções apenas sob demanda e sem o estabelecimento de uma agenda específica de encontros com os níveis mais inferiores hierarquicamente, o que restringe a circulação das informações; a dificuldade de acesso a informações e demora na divulgação institucional de encaminhamentos, abrindo espaço para rumores e contradições; a baixa quantidade de menções ao acesso ao site do *Campus GV*, considerado “não atrativo” na visão de alguns entrevistados; a demanda por novos canais de comunicação, o que não acompanhou o crescimento dos públicos do *campus* avançado bem como a departamentalização dos setores, dentre outras constatações.

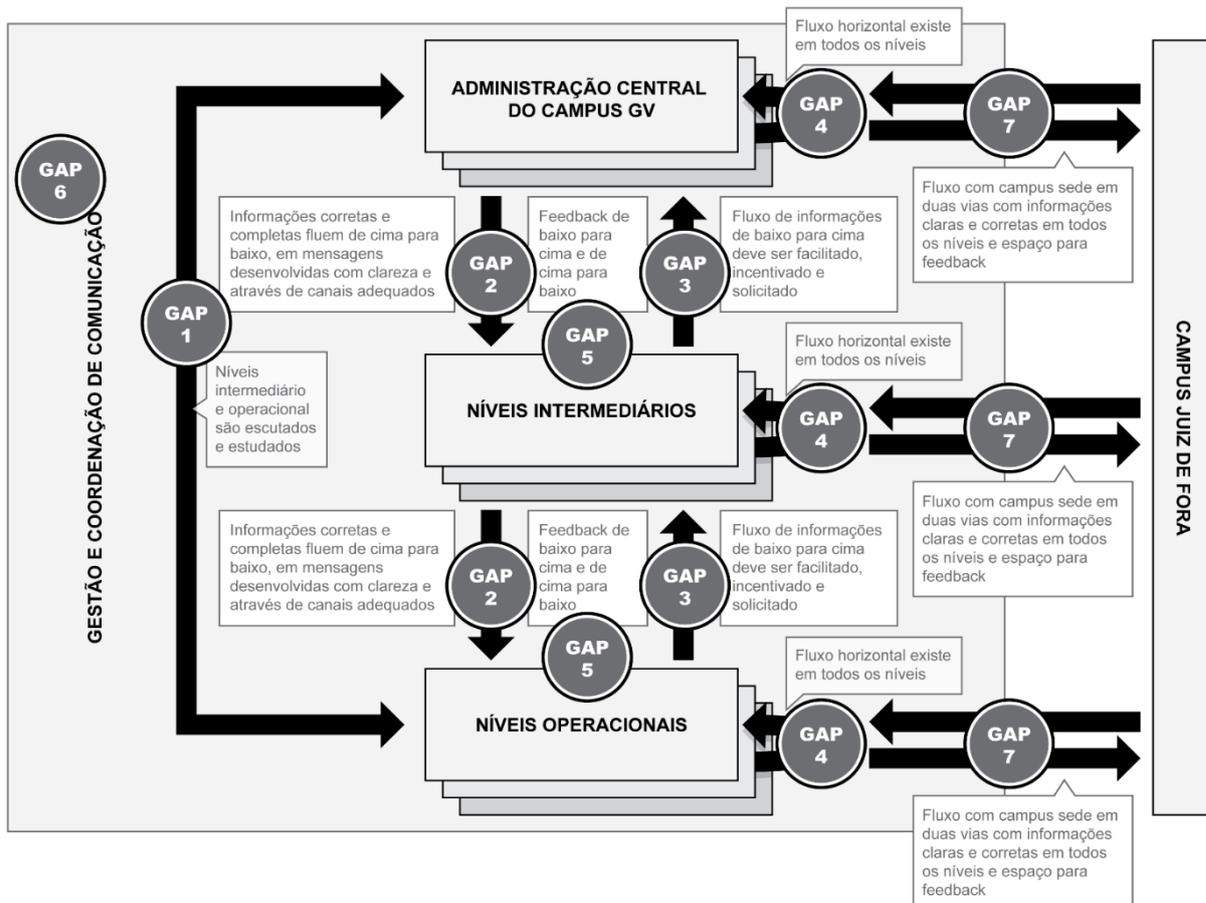


Figura 4: Gaps identificados na comunicação interna para o Campus GV
Fonte: Elaborado pelo autor a partir do modelo de Santos e Amorim (2014).

No *gap 1*, o modelo ideal pressupunha o estudo e a escuta dos implementadores das políticas para a definição de meios corretos e desenvolvimento de mensagens direcionadas a este público com a clareza necessária. No *campus GV*, a constatação é de que não há possibilidade de se compreender os profissionais que estão na ponta da universidade sem uma comunicação eficiente.

O ponto em que o modelo de Santos e Amorim (2014) sugeria a disponibilização de informações sempre completas e corretas é onde está inserido o *gap 2*, considerando a ambiguidade e a ausência de antecedência nas informações conforme relatado em quase todas as entrevistas realizadas.

O *gap 3* se relaciona à preconização, no modelo ideal, de que o fluxo dos níveis inferiores para os superiores deveria ser facilitado, incentivado e solicitado. A lacuna é observada pela afirmação, por diversos entrevistados, de que o contato com as direções

acontece sob demanda e não existe o estabelecimento de uma agenda específica para este fluxo.

A ineficiência na comunicação horizontal, que leva informações contraditórias, sobrecarga e inconsistências estruturais e estratégicas aos níveis inferiores revela o *gap 4* no modelo apresentado. A ausência de diálogo e maior cooperação sobretudo entre as direções do *campus* reforça tal constatação.

Os espaços que deveriam garantir o feedback tanto de cima para baixo quanto de baixo para cima marcam o *gap 5* do modelo de Santos e Amorim (2014), por inexistir no *Campus GV* procedimentos que viabilizem esse retorno nas duas vias da efetividade das políticas a serem implementadas. Não existem fluxos específicos para isso e as iniciativas empreendidas até o momento são pontuais e isoladas.

O *gap 6* relaciona-se à falta de gestão e coordenação da comunicação, o que inviabiliza a proposição de melhorias nos fluxos observados. Santos e Amorim (2014) e Grunid et al. (2012) mencionam o requisito de equipe especializada para tornar esses processos mais coordenados e que o diretor de comunicação tenha poder na e com a coalizão dominante da organização. No *Campus GV* trata-se de um processo bastante incipiente e que ainda encontra diversos entraves.

Por fim, o *gap 7*, exclusivo do modelo constituído na Dissertação mencionada, refere-se à comunicação intercampi, que deveria, seguindo os preceitos de Santos e Amorim, caracterizar-se pelo fluxo de informação em duas vias, de maneira clara e correta. Foram diversos os apontamentos das entrevistas para falhas no relacionamento entre os dois campi da UFJF e uma análise mais aprofundada é importante e necessária, mas que transcenderia o escopo deste trabalho.

5. CONCLUSÃO

Santos e Amorim (2014), a partir dos estudos de diversos teóricos, construíram um modelo ideal que, como os próprios autores afirmam, é muito difícil de ser inteiramente colocado em prática.

Mas mais importante que o modelo em si, é a perspectiva que a identificação desses fluxos ideais abre para a identificação das lacunas na comunicação. Somente assim torna-se possível buscar e implementar soluções relevantes e eficazes na melhoria dos fluxos de informações e ideias dentro da organização.

Para o *Campus GV*, como sugestões de encaminhamentos que foram trazidas pelo autor quando da apresentação de sua Dissertação, foram apontadas a realização de pesquisas, sistematização e padronização de fluxos e, conseqüentemente, a elaboração de um plano de comunicação. Tal plano tornaria mais claro a todos os atores partícipes dos processos comunicacionais da organização a importância de cada um desses sujeitos na busca coletiva por um ambiente melhor de trabalho e, naturalmente, da percepção e engajamento de todos pelo sucesso do *campus* que tanto tem a contribuir na região em que está inserido.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Extrato de Contrato N° 144/2012 – UASG 153061. Concorrência SISPP N° 14/2012. Obras de construção do *Campus Avançado* da Universidade Federal de Juiz de fora na cidade de Governador Valadares. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2 out. 2014. Seção 3, p. 83.

- CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. Brasília: Casa das Musas, 2012, 163 p.
- CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2000. 600 p.
- DORNELAS, J.S.; COVALESKI, R.; STEFANI, et al. Ecos da construção de uma inovação no campo da comunicação universitária. In: Anais XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária, Mar del Plata, 2015. **Desafios da Gestão Universitária no Século XXI**. Mar del Plata, 2015, v. 19., p. 333-350.
- GIOIA, D. A.; CHITTIPEDDI, K. *Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation*. **Strategic management journal**, v. 12, n. 6, p. 433-448, 1991.
- GRUNIG, L. A.; GRUNIG J. A.; DOZIER, D. M. **Excellent public relations and effective organizations: a study of communication management in three countries**. New Jersey: Lawrence, 2002. 653 p.
- GÜNTHER, H. Pesquisa Qualitativa *versus* Pesquisa Quantitativa: Esta é a questão?. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-210, maio-ago. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/ptp/v22n2/a10v22n2.pdf>. Acesso em: 16 out. 2017.
- KEZAR, A. Understanding sensemaking/sensegiving in transformational change processes from the bottom up. **Higher Education**, v. 65, n. 6, p. 761-780, set. 2013.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 2 ed. São Paulo: Summus, 2003.
- MCPHEE, R. D.; ZAUG, P. The communicative constitution of organizations: A framework for explanation. *Electronic Journal of Communication*, 10 (1-2). In: PUTNAM, L.; NICOTERA, A. (Org.) **Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication**. New York: Routledge, 2009, p. 21-47.
- PUTNAM, L.; NICOTERA, A. **Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication**. New York: Routledge, 2009, 222 p.
- ROBBINS, S. P.; Judge, T. A. **Organizational behavior**. 15 ed. New Jersey: Pearson, 2013, 676 p.
- SANTOS, G. J.; AMORIM, A. G. A. *Communication Gaps in Public Policies Implementation: A Case Study in The Secretary of Education, State of Minas Gerais, Brazil*. In: **Conference on Corporate Communication: Proceedings**. 2014, Hong Kong.
- SELZNICK, P. **Leadership in administration: A sociological interpretation**. New Orleans: Quid Pro Books, 2011, 162 p.
- SOUSA, J. P. **Elementos da Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media**. 2 ed. Portugal: Porto, 2006, 823 p.
- VASCONCELOS, Ivan Bretas. **A comunicação interna na consolidação do Campus Avançado da Universidade Federal de Juiz de Fora em Governador Valadares (MG)**.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. P. 280. 2018.