

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS**

Silvane Brand Fabrizio

**ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES ACERCA DA
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DO CESNORS**

Santa Maria, RS

2016

Silvane Brand Fabrizio

**ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES ACERCA DA
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DO CESNORS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSM, Linha de Pesquisa: Estratégia em Organizações, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Orientadora: Prof.^a Dra. Flávia Luciane Scherer

**Santa Maria, RS
2016**

Ficha Catalográfica

Silvane Brand Fabrizio

**ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES ACERCA DA
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DO CESNORS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSM, Linha de Pesquisa: Estratégia em Organizações, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Aprovada em 05 de maio de 2016.

Flavia Luciane Scherer, Dr^a (UFSM)
(Presidente/orientadora)

Lúcia Rejane Madruga (UFSM)

João Fernando Zamberlan (UNICRUZ)

Santa Maria, RS
2016

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a Deus, por ter permitido que eu chegasse ao final desse grande sonho pessoal e profissional, fortalecendo-me a cada dia.

Ao meu esposo, Cleomar, pelo incentivo e compreensão na elaboração deste trabalho;

As minhas filhas, Isadora e Laura, pela compreensão durante a minha ausência para a execução desse trabalho;

À UFSM pelo estímulo e apoio à qualificação de seus servidores;

À Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e a todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração, pela cooperação institucional e pela viabilização dessa turma fora de sede;

A minha orientadora, Prof.^a Flavia Luciane Scherer, pela dedicação e apoio incondicional para a realização desse mestrado, enquanto coordenadora desse curso, e pela precisão e seriedade na conduta desta pesquisa, contribuindo de forma ímpar com meu aprendizado;

Aos demais membros da banca que, desde a qualificação do projeto, colaboraram para o enriquecimento da pesquisa;

Ao prof. Luiz Felipe Dias Lopes, pelo apoio na sistematização dos resultados;

Aos colegas da turma, pela convivência profícua e divertida, que deixará saudades.

Aos colegas de trabalho, especialmente a minha querida colega Fernanda Buriol, que sempre colaborou quando precisei me ausentar;

A minha colega Damaris Casarotto, pela revisão ortográfica;

Ao querido casal, Ricardo e Sirlene, amigos e colegas pelo “socorro” nas horas difíceis.

Enfim, agradeço a todos que contribuíram e incentivaram para a realização deste trabalho. Meu muito obrigada!

“Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende”.

(Leonardo da Vinci)

RESUMO

ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES SOBRE A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DO CESNORS

AUTORA: Silvane Brand Fabrizio
ORIENTADORA: Flávia Luciane Scherer

O presente estudo tem como objetivo analisar a percepção dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) acerca da comunicação organizacional. Dentro dessa perceptiva, têm-se o caso do Centro de Educação Superior Norte - RS (CESNORS), em uma unidade descentralizada da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), em Frederico Westphalen - RS, que desenvolve, por intermédio do “Projeto de Assessoria de Comunicação”, uma gama de ações e serviços comunicacionais direcionados para seus públicos, interno e externo. Para tanto, o método de pesquisa foi dividido em duas etapas. A primeira etapa, de abordagem quantitativa, foi para identificar a percepção dos servidores, sendo que os dados obtidos foram analisados por meio de estatísticas descritivas. Nessa etapa, evidenciou-se a caracterização do perfil e a percepção dos servidores sobre a comunicação interna, em torno das variáveis de qualidade, produção, disseminação, transparência, objetividade, eficácia e fluidez. Na segunda etapa, optou-se pela abordagem qualitativa, do tipo exploratório, baseada em pesquisa empírica. Além disso, utilizou-se, como fonte secundária, a análise documental “Análise de Estrutura e Processos Organizacionais (RTA), da Pró-reitoria de Planejamento (PROPLAN), sobre a Assessoria de Comunicação, aliada à Dimensão 4- “Comunicação com a sociedade”, relativa a indicadores referenciais de qualidade na comunicação, sendo esta de caráter ilustrativo na discussão dos resultados. Assim, por meio desses indicadores, foi possível elaborar a proposta para aperfeiçoar a comunicação organizacional, considerando-a como uma ferramenta do planejamento estratégico. Os resultados encontrados apontam, de modo geral, que a percepção dos servidores sobre a comunicação organizacional é positiva e merece aperfeiçoamento contínuo para o desenvolvimento e/ou manutenção de estratégias de comunicação. Espera-se que a realização desse estudo sirva de reflexões para a realização de uma comunicação mais efetiva e transparente, em prol da gestão institucional.

Palavras-chave: Comunicação nas IES. Estratégias de Comunicação. Gestão Institucional

ABSTRACT

A STUDY ABOUT THE PUBLIC SERVERS' PERCEPTIONS REGARDING THE CESNORS ORGANIZATIONAL COMMUNICATION

AUTHOR: Silvane Brand Fabrizio
ADVISOR: Flávia Luciane Scherer

This study aims to analyse public servers' perceptions in a public federal institution of higher education, more specifically regarding the organizational communication. In this perspective, there is the case of the Centro de Educação Superior Norte - RS (CESNORS), in English, Superior North Education Center, belonging to the Federal University of Santa Maria, in the city of Frederico Westphalen – RS, which develops a variety of communication actions and services, through the “Communication Assistance Project”, directed to both the internal and external public. Bearing that in mind, the research method was organized into two phases. The first phase followed a quantitative approach, and its objective was to identify the servers' perceptions. The obtained data was analysed through descriptive statistics. In this phase, it was identified the servers' profiles and perceptions in relation to the internal communication, concerning the variables of quality, production, dissemination, transparency, objectivity, efficacy and fluidity. In the second phase, an exploratory qualitative approach was used, based on empirical research. Besides that, as a secondary data source, a documental analysis called “Organizational Processes Structure Analysis” (RTA) was used, derived from the Planning Administration Office (Pró-reitoria de Planejamento - PROPLAN), related to the Communication Assistance Office, allied to the Dimension 4 - “Communication with the society”, in relation to the quality references, being that showed in the results discussion. Therefore, through the indicators found in this study, it was possible to elaborate a proposal to improve the organizational communication at the institution, considering it as a tool for strategic planning. The results show, in general, the perception of the servers on organizational communication is positive and deserves continuous improvement in the development and / or maintenance of communication strategies. It is expected that this study will serve as a reflection for the realization of a more effective and transparent communication, in favor of the institutional organization.

Key-words: Communication in IES. Communication Strategies. Institutional Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Diagrama estrutura da Pesquisa.....	23
Figura 2 -	Organograma da UFSM.....	29
Figura 3 -	Cronograma de comunicação integrada.....	40
Figura 4 -	Elementos do processo de comunicação.....	41
Figura 5 -	Organograma do CESNORS.....	55
Figura 6 -	Cronologia da pesquisa.....	60
Figura 7 -	Desenho da pesquisa.....	61
Figura 8 -	Representação do Questionário.....	66
Figura 9 -	Gênero dos respondentes.....	69
Figura 10 -	Faixa Etária.....	70
Figura 11 -	Nível de Escolaridade.....	71
Figura 12 -	Faixa Salarial.....	71
Figura 13 -	E-mail Institucional.....	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Planejamento estratégico da Comunicação.....	34
Quadro 2 -	Veículos de Comunicação.....	50
Quadro 3 -	Histórico da comunicação na UFSM.....	53
Quadro 4 -	Veículos de comunicação produzidos pela Direção e pelo Projeto de Assessoria.....	56
Quadro 5 -	Universo da pesquisa da primeira etapa.....	63
Quadro 6 -	Universo da pesquisa da segunda etapa.....	63
Quadro 7 -	Objetivos específicos e operacionalização dos resultados.....	65
Quadro 8 -	Impacto da comunicação interna.....	72
Quadro 9 -	Produção e disseminação de informações relevantes.....	73
Quadro 10 -	Percepção do Servidor quanto aos meios de comunicação interna.....	73
Quadro 11 -	Percepção do Servidor quanto à efetividade da comunicação interna...	74
Quadro 12 -	Percepção do Servidor quanto à agilidade na divulgação das informações.....	75
Quadro 13 -	Percepção do Servidor quanto à divulgação das informações pelo Centro.....	75
Quadro 14 -	Percepção do Servidor quanto às dificuldades de comunicação com a Direção.....	77
Quadro 15 -	Percepção do Servidor quanto à comunicação entre CESNORS e UFSM.....	77
Quadro 16 -	Percepção do Servidor quanto à comunicação interna no CESNORS...	79
Quadro 17 -	Avaliação do site.	80
Quadro 18 -	Percepção do Servidor quanto à Assessoria de Comunicação da Direção.....	81
Quadro 19 -	Percepção do Servidor quanto ao volume de mensagens diárias recebidas.....	81
Quadro 20 -	Percepção do Servidor quanto à leitura dos e-mails recebidos.....	82
Quadro 21 -	Percepção do Servidor quanto à clareza das informações recebidas da UFSM.....	84
Quadro 22 -	Ferramentas utilizadas.....	85
Quadro 23 -	Sugestão do Servidor.....	87
Quadro 24 -	Sugestão de implantação e melhorias.....	89

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Categoria dos respondentes.....	68
Tabela 2 - Curso do Docente.....	68
Tabela 3 - Tempo na UFSM.....	69

LISTA DE SIGLAS

ABERJE	Associação Brasileira Empresarial
ABRACOM	Associação Brasileira das Agências de Comunicação
AGAS	Agronomia
ARPAI	Assessoria de Relações Públicas e Assuntos Internacionais
CCS	Coordenadoria de Comunicação Social
CCSH	Centro de Ciências Sociais e Humanas
CESNORS	Centro de Educação Superior Norte – RS
CGACGIES	Coordenação-Geral de Avaliação de Cursos de Graduação e Instituições de Ensino Superior
DEDI	Departamento de Divulgação
e-Gov	Governo Eletrônico (do inglês electronic government)
EAD	Educação a distancia
ENADE	Avaliação de Desempenho dos Estudantes
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FACOS	Agência de Comunicação Integrada junto ao Curso de Comunicação Social
FLO	Florestal
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
JOR	Jornalismo
MEC	Ministério da Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNE	Plano Nacional de Educação
PROPLAN	Pró-Reitora de Planejamento
REUNI	Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RP	Relações Públicas
RTA	Estrutura e Processos Organizacionais
SI	Sistemas de Informação
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação Superior
SPSS	Software “ <i>Statistical Package for the Social Sciences</i> ”
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2	OBJETIVOS.....	17
1.2.1	Objetivo geral	17
1.2.2	Objetivos específicos	17
1.3	JUSTIFICATIVA.....	17
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	21
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL	23
2.1	AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NO CONTEXTO DA GESTÃO.....	23
2.1.2	Unidades Federais e o processo de Expansão/interiorização do ensino superior	27
2.2	COMUNICAÇÃO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	31
2.2.1	Comunicação Organizacional como elemento estratégico nas organizações	35
2.2.2	Comunicação Organizacional do SINAES	44
2.2.3	Imagem da Organização	46
2.4	VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO.....	49
2.4.1	Veículos de Comunicação na UFSM	52
<i>2.4.1.1</i>	<i>Veículos de Comunicação utilizados no CESNORS</i>	54
3	MÉTODO DE PESQUISA	59
3.1	CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA.....	59
3.2	DESENHO DA PESQUISA.....	59
3.3	DELIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	61
3.3.1	Critérios de inclusão	64
3.3.2	Critérios de exclusão	64
3.4	COLETA DE DADOS.....	64
3.5	PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....	65
3.5.1	Operacionalização dos dados	65
3.5.2	Instrumento	66
3.5.3	Análise dos Dados	66
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	67
4.1	PERFIL DOS RESPONDENTES.....	68
4.2	PERCEPÇÃO SOBRE A COMUNICAÇÃO NO CESNORS.....	72
4.3	PROPOSTA PARA A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DO CENTRO.....	92
5	CONCLUSÃO	99
	REFERÊNCIAS	103
	APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa (Questionário)	109
	APÊNDICE B – Instrumento de Pesquisa (Entrevista)	115

1 INTRODUÇÃO

A expansão das Universidades Públicas Federais tem como metas a interiorização da educação pública, preencher lacunas geográficas e ocupar espaços que possibilitem o acesso da população ao conhecimento. Visa também o desenvolvimento local e regional de forma geral. Até então, o acesso ao ensino superior é privilégio de uma pequena parcela da população brasileira, concentrada em reduzidos centros de ensino. A popular frase proferida pelo ex-presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva, “Expandir até ficar do tamanho do Brasil”, congrega um desafio imenso, que está embasado em grandes transformações. Essas mudanças implicam a instalação de novas estruturas *multicampi*, as quais requerem uma modernização administrativa para aprimorar a gestão. A universidade *multicampi* e descentralizada exige que os gestores utilizem a comunicação organizacional de forma mais eficaz, já que as unidades de ensino estão geograficamente separadas. Isso tem sugerido o uso de ferramentas altamente eficazes para haver uma comunicação interna satisfatória, mesmo em locais geográficos diferentes.

Segundo Lauxen (2006, p. 237), as universidades *multicampi* têm “uma proposta que favorece a interiorização da Educação Superior, onde cada *campus* é sede da universidade e pólo importante na formação do conhecimento”. Neste contexto, o Centro de Educação Superior Norte- RS (CESNORS¹) é uma unidade descentralizada dividida entre duas cidades diferentes, porém contando com gestão única. Prioriza-se também a manutenção das características próprias de cada subunidade, visando garantir a autonomia, sendo esta uma característica imprescindível para atender às particularidades acadêmico-científicas de cada uma delas.

Desse modo, busca-se que as subunidades se integrem e se relacionem profundamente com o contexto urbano e regional nos quais estão inseridas, buscando o desenvolvimento social, econômico e cultural. Lauxem (2006, p. 238) diz que “o *campi* dialoga com a comunidade, atendendo às suas necessidades e constituindo-se fator de integração a partir de

1

Destaca-se que ao finalizar a análise dos resultados da pesquisa aplicada aos servidores do CESNORS, foi publicada a Resolução nº 008/2016 em 16 de março de 2016 que institui o campus da Universidade Federal de Santa Maria- Frederico Westphalen (UFSM-FW) na estrutura organizacional da UFSM alterando a denominação da nomenclatura do Centro de Educação Superior Norte-RS (CESNORS) para UFSM campus de Frederico Westphalen. Sendo que no dia 21 de março de 2016 publicou-se a portaria no DOU com essa alteração. Então, esta pesquisa continua com validade, pois a estrutura organizacional é a mesma, somente com a alteração de Centro para campus.

cada realidade, buscando um projeto coletivo de desenvolvimento e um crescimento harmônico da região em que atua”.

A comunicação constitui processo de duas vias, sendo que a instituição comunica sua gestão, seus planos, seus projetos e suas ações, a fim de que a comunidade universitária e a sociedade possam fornecer o *feedback*. Essa permuta reforça o compromisso social e os objetivos fundamentais e especiais da universidade, assegurados em estatuto, especialmente na promoção da transformação social embasada no conhecimento, na inovação e na sustentabilidade. Esses fatores garantem o acesso à informação e a inserção social tanto ao público interno, que pode estar em locais geográficos diferentes, quanto ao público externo da instituição.

Conceber a comunicação como um fator estratégico poderá auxiliar no posicionamento da instituição na região, agregando novos alunos e estabelecendo uma imagem institucional positiva. Esses fatores proporcionam visibilidade não somente à universidade em si, mas também às ações realizadas por ela, já que expõem o crescimento e o conhecimento oferecidos aos alunos, além da qualidade do ensino ofertado pela instituição.

A nova concepção de gestão pública gerencial, defendida por Bresser Pereira (1998), implica que seus gestores compreendam a importância da gestão estratégica da comunicação para atender a essa demanda, conforme relata Oliveira.

[] gestão estratégica da comunicação, a partir de pelo menos dois aspectos relevantes. O primeiro, situado na perspectiva da organização, refere-se ao alinhamento da comunicação com os objetivos e estratégias de negócio e da gestão, destacando sua contribuição para o alcance dos resultados organizacionais. O segundo aspecto diz respeito à consideração da perspectiva dos atores sociais nas decisões organizacionais. Nesse ponto é que a comunicação pode atuar como processo balizador e mediador do ambiente interno e externo e externo (OLIVEIRA, 2007, p.42-43).

A partir desse ponto de vista, é fundamental que a comunicação seja gerida estrategicamente, já que a mesma é parte integrante das decisões internas à organização. Acrescenta-se que, por meio dela, é possível promover a interação entre os públicos e alcançar os objetivos traçados pela instituição.

De acordo com Argenti (2006, p. 97), ‘a imagem de uma organização está diretamente ligada à percepção que o público tem a respeito das suas ações e discursos. Para tanto, é necessário criar uma gestão estratégica que contribua para a imagem dessa instituição’.

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), conforme as dimensões do Sistema Nacional de Avaliação Superior – SINAES, devem identificar os fatores que

salientam a percepção de qualidade, valendo-se de indicadores capazes de auferir qualidade e eficiência no ensino público superior.

Dentro dessa perspectiva, têm-se o caso do Centro de Educação Superior Norte - RS (CESNORS), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), em Frederico Westphalen e Palmeira das Missões - RS, que desenvolve por intermédio do “Projeto de Assessoria de Comunicação”, registrado no Gabinete de Projetos e vinculado à Direção do Centro, uma gama de ações e serviços comunicacionais direcionados para seus públicos, interno e externo.

As principais estratégias de comunicação adotadas pela direção do Centro são as seguintes: manutenção e a alimentação de um portal eletrônico na *Internet*, contendo informações sobre a instituição; *fanpage*; *Facebook* institucional; envio de *e-mails* com informações referentes à instituição; ações como calendarização; informativo de TV no *Hall* e, destacadamente, a campanha “Somos UFSM”, criada em janeiro de 2013, com o objetivo de fortalecer a identidade e a imagem da UFSM nos *campi* de Frederico Westphalen e Palmeira das Missões.

No tocante a eventos, citam-se as seguintes ações: organização de ações no aniversário de implantação do Centro, no mês de outubro; Dia do Servidor Público e Dia do Professor, realizado no mesmo dia devido à aproximação de ambas as datas; Natal e Páscoa solidários, sendo que todas as ações são produzidas pelo projeto de assessoria de comunicação do Centro.

Diante do trabalho desenvolvido na área de comunicação, aliado ao desconhecimento relativo às percepções dos usuários a respeito dos conteúdos produzidos, tornou-se necessário estudar as práticas e identificar como elas são percebidas pelos servidores do Centro de Educação Superior Norte - RS, de Frederico Westphalen.

Dessa forma, a motivação deste estudo encontra-se na busca do entendimento dessa percepção, tendo como foco a comunicação produzida pelo Centro.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Conforme destacado, a comunicação assume um fator estratégico dentro e fora da instituição, visto que é por meio de ações comunicativas que a instituição se apresenta. Por isso, a comunicação deve ser usada de forma coerente para a manutenção de uma boa imagem da instituição, evitando o desgaste institucional.

Kunsch (2003) destaca que nem todos os atos comunicativos das organizações causam os efeitos positivos desejados e, por isso, necessita-se da interpretação dos efeitos causados. O referido autor acrescenta também que existem muitas barreiras na comunicação, as quais decorrem dos valores e das crenças, defendendo que há diferenças individuais no contexto em que a pessoa está inserida.

Para analisar a satisfação dos servidores quanto aos atuais canais e ferramentas utilizadas pela assessoria de comunicação da Direção do Centro, será necessário identificar as supostas barreiras internas que causam falhas no processo comunicacional, implicando distorções no processo comunicativo. Essas incoerências podem estar relacionadas à linguagem e aos códigos utilizados ou, até mesmo, aos preconceitos e estereótipos. As barreiras pessoais dos indivíduos que transmitem a informação podem tanto facilitar quanto ser um entrave para que a transmissão seja eficaz. Outro ponto a identificar são as barreiras burocráticas e administrativas que estão relacionadas à estrutura organizacional do Centro, as quais podem limitar o fluxo da comunicação.

Faz-se importante considerar que o excesso de informação recebida via *mailing* interno, *Facebook* Institucional, *TV Hall* e outros, pode causar desinteresse, pois no centro há um público que se divide em diversas áreas, filosofias, valores, crenças e faixas etárias. Nessa diversidade, residem muitos entraves que precisam ser diagnosticados. Outro aspecto a ser considerado diz respeito à natureza da organização objeto de estudo, pois se percebe muita resistência à implantação de novos métodos de trabalho, muitos deles propiciados pela inovação tecnológica. Ocorre também, muitas vezes, o excesso de burocracia, que acaba por dificultar a adoção de práticas inovadoras.

Com base nesse cenário, busca-se colaborar com o desenvolvimento de estratégias de comunicação capazes de aprimorar a gestão do Centro, partindo-se da realização do presente estudo, cuja questão central é: Qual a percepção dos servidores a respeito da comunicação organizacional no Centro de Educação Superior Norte – RS, na unidade de Frederico Westphalen?

A partir desse problema de pesquisa, foram definidos objetivos que nortearam a realização do estudo.

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos orientadores do estudo foram elaborados considerando um objetivo geral e objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a percepção dos servidores do Centro sobre a comunicação organizacional do CESNORS.

1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever o processo de formação da comunicação e conhecer as estratégias utilizadas para a comunicação interna do Centro;
- Mapear e descrever os veículos de comunicação utilizados pelo Centro;
- Verificar a percepção do público-alvo sobre os canais de comunicação do Centro;
- Apresentar proposta para aperfeiçoar a comunicação organizacional como ferramenta do planejamento estratégico da gestão institucional do Centro, a partir da perspectiva dos servidores.

1.3 JUSTIFICATIVA

A partir de 1998, o Planejamento Estratégico da UFSM impulsionou um expressivo crescimento de todas as suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, ampliação esta proporcionada pelos investimentos do Governo Federal no Programa de Expansão, que objetiva a interiorização das universidades federais.

Assim, em 20 de julho de 2005, o Conselho Universitário aprovou a criação do Centro de Educação Superior Norte – RS (CESNORS), passando a UFSM a contar com nove unidades universitárias. Da estrutura da universidade, fazem parte também quatro Escolas de Ensino Médio e Tecnológico. A instalação do CESNORS teve como objetivo impulsionar o desenvolvimento da região norte do Estado do Rio Grande do Sul, visando à expansão da educação pública superior.

Oriundo dessa expansão, o Centro de Educação Superior Norte caracteriza-se por ser

uma unidade descentralizada, distando 290 km do *campus* sede de Santa Maria. O referido Centro conta com uma estrutura *multicampi*, ou seja, a unidade é gerida por uma única gestão, mas está dividido entre duas cidades, Frederico Westphalen - RS e Palmeira das Missões-RS, distantes 70 quilômetros entre si.

De acordo com Motta e Vasconcellos (2002), as políticas e práticas de gestão pública têm um viés na cultura organizacional, a qual é variável e mutável, percebida por meio de artefatos, linguagens, mitos e valores. Alia-se a esses fatores a arquitetura que resulta da luta para adaptação ao ambiente e da interação interna do grupo, além do conjunto de premissas básicas institucionalizadas na organização.

A maior parte dos estudos sobre comunicação tem como objeto as instituições privadas, com destaque para ações publicitárias. No entanto, as instituições públicas precisam compreender seus fluxos organizacionais, para verificar se a informação que está sendo circulada é acessível aos públicos usuários e se é do interesse do receptor. De acordo com o pensamento de Bueno (2003, p. 43), a área da comunicação é um processo integrado de relacionamento com os públicos de interesse. Afirma que, “A comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores da organização. Se elas caminham para valorizar o profissionalismo, a transparência, a responsabilidade social e a participação, a comunicação se orienta no mesmo sentido”.

Bueno (2003, p. 8) explica que, atualmente, a comunicação se encontra na linha de frente, situada em posição de destaque no organograma, promovendo o conhecimento e as estratégias para que as empresas e entidades não apenas superem os conflitos existentes, mas possam atuar preventivamente, impedindo que eles se manifestem.

Diante dessa afirmação, é imprescindível que a gestão da instituição coloque a comunicação organizacional dentro de uma estrutura capaz de gerir todo o ambiente interno, primando pela transparência e eficácia que são exigidos dentro de uma instituição pública, a fim de atender os seus cidadãos usuários.

Assim, nesta perspectiva, é possível analisar qual a percepção do público interno e externo no que diz respeito à instituição, além de verificar como a comunicação interna está sendo produzida.

Um aspecto diretamente vinculado ao sistema de comunicação é a cultura. Como sistema humano, a organização é composta por duas culturas, sendo essas a oficial, que é divulgada pelos dirigentes e observada na estrutura formal, e a informal, que é aquela realmente praticada pelos subgrupos informais. Sendo assim, a cultura organizacional tem função ideológica de justificar as relações de poder na organização e preservar a ordem

vigente.

Morgan (1996) vê as organizações como coletividades, cujos empregados pertencem a um local de trabalho que compreende indivíduos separados. Assim, a organização é uma microsociedade composta por diversos grupos de atores sociais com diferentes valores e visões de mundo, em que o significado dos aspectos racionais da vida organizacional, que é comum a todos, dá sentido à ação organizacional voltada para a mudança. Para Guimarães (2000), o grande desafio da Nova Administração Pública é “transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras”. Assim, para atingir tais objetivos, as instituições públicas necessitam buscar formas de inovar para promover melhorias em seu ambiente organizacional. Dessa maneira, torna-se necessário que a organização receba o *feedback* do público-alvo para saber avaliar a comunicação que produz.

Para a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2010), a inovação no setor público está relacionada à mudança em práticas anteriores, por meio da incorporação de novos elementos da gestão pública ou de uma nova combinação dos mecanismos existentes, que produzam resultados positivos para o serviço público e para a sociedade.

Neste sentido, a comunicação interna exerce papel fundamental nas organizações em termos de poder. Torquato (1986) defende que a comunicação, enquanto processo, transfere simbolicamente ideias entre interlocutores. Esse processo é capaz de gerar influências, exercendo, em sua plenitude, um poder expressivo e legitimando outros poderes na organização, como o poder remunerativo, o poder normativo e o poder coercitivo.

Neste estudo, será abordado o canal oficial da comunicação da instituição, que é produzido internamente, regado ao interesse da gestão e voltado para a circulação das informações. Também será analisada qual é a percepção do público interno sobre os veículos de comunicação adotados pela gestão, a fim de descobrir se o que está sendo produzido é viável ou se é necessário repensar novas estratégias para chegar aos objetivos da instituição.

Dessa forma, justifica-se a realização desse estudo que procura compreender a lógica da comunicação interna, bem como as estratégias de comunicação como poder e ferramenta do desenvolvimento organizacional. Para tanto, a escolha do Centro de Educação Superior Norte RS, Unidade de Frederico Westphalen, como objeto de estudo, justifica-se por diversas razões.

A primeira razão está na recente trajetória de apenas oito anos de atuação e por não existir uma assessoria de comunicação formal, sendo que todas as ações são desenvolvidas por meio do projeto “Assessoria de Comunicação da Direção do Centro”. Esse projeto foi

iniciado no 2º semestre de 2012, sob a coordenação de uma Secretária Executiva, sendo executado por uma Programadora Visual e por uma Assistente em Administração, além de contar com a colaboração de bolsistas. Frisa-se que em virtude de o Centro possuir uma estrutura administrativa diferenciada da existente na Sede, todos os técnicos administrativos em educação envolvidos no projeto de assessoria encontram-se lotados na Direção do Centro.

Convém destacar que a Direção do Centro está alocada na subunidade de Frederico Westphalen - RS, enquanto que a Vice - Direção está na subunidade de Palmeira das Missões - RS². O presente estudo abarcou o campus de Frederico Westphalen. Por fim, o estudo compreende uma forma de produzir subsídios, os quais possam contribuir com a gestão da comunicação organizacional de uma unidade descentralizada de ensino superior público.

Dentre os diferentes públicos do Centro que se enquadram na condição de receptores da comunicação organizacional, optou-se nesse estudo pelos servidores, docentes e técnicos administrativos em educação, devido à importância que eles têm na construção da imagem e ao desenvolvimento institucional. Entende-se como relevante o entendimento de suas percepções em relação à comunicação interna produzida pelo Projeto da Assessoria de Comunicação do Centro.

A natureza específica da definição do tema da pesquisa está pautada na ação e no desempenho dos canais de comunicação utilizados no Centro de Educação Superior Norte-RS. Desse modo, esse estudo está inserido na área de inovação na gestão pública, pois pretende vislumbrar novas formas de operacionalização de processos, visando mudanças que proporcionem melhorias para o contexto público. Essa motivação situa o estudo na linha de pesquisa “Inovação e Sustentabilidade na Gestão Pública”, uma das duas linhas de pesquisa do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas, promovido pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

É possível afirmar também que o setor público ainda carece de estudos envolvendo a melhoria de processos na gestão, tornando relevante esse tipo de proposta. Assim, a presente pesquisa pretende contribuir para a melhoria dos processos de comunicação interna da UFSM, a partir da proposição de sugestões que auxiliem na inovação estratégica, que dará sustentabilidade à gestão da unidade.

Dessa forma, justifica-se a realização desse estudo no sentido que o mesmo se propõe a contribuir com sugestões práticas para a melhoria da comunicação organizacional como um elemento estratégico na unidade da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), além de

² A Resolução n. 022/2015 da UFSM aprova a criação do campus de Palmeira das Missões por meio do desmembramento do Centro de Educação Superior Norte-RS/CESNORS.

contribuir com os estudos relativos à gestão de unidades de ensino descentralizadas.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Com vistas ao objetivo de verificar a percepção dos servidores do Centro sobre a comunicação interna organizacional do CESNORS, a pesquisa se estrutura no formato descrito a seguir.

O primeiro capítulo contém um mapeamento das pretensões desse estudo, o cenário da pesquisa, as motivações e justificativas, a definição do problema de pesquisa, considerando o embasamento teórico sobre comunicação organizacional no setor público e a necessidade de entender como um elemento estratégico.

No capítulo seguinte, é apresentada a fundamentação teórica que sustenta a pesquisa, com os seguintes tópicos: Organizações Públicas no contexto da gestão, Unidades Federais, Expansão/interiorização do Ensino Superior, Planejamento Estratégico na comunicação, Comunicação Organizacional como elemento estratégico nas organizações, a comunicação organizacional do Sistema Nacional de Avaliação (SINAES), a imagem da organização e os veículos de comunicação.

No terceiro capítulo, detalha-se o método a ser empregado para o levantamento de dados que levarão à solução do problema, abordando a descrição da população do estudo, além do modelo empregado para coleta de dados.

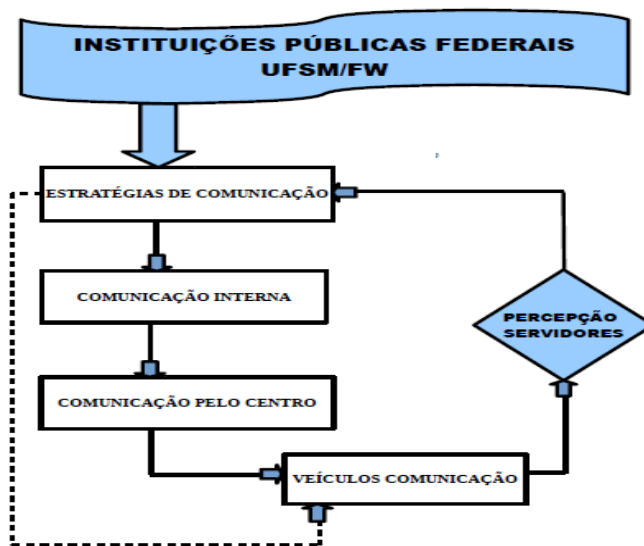
No quarto capítulo, apresentam-se os resultados do presente estudo, considerando-se os objetivos propostos inicialmente. Busca-se contribuir com a discussão de tais resultados, baseando-se na literatura, descrevendo-se os cenários e as perspectivas apontadas pelos dados. Utiliza-se o apoio da ilustração por meio de figuras, quadros e gráficos, objetivando-se facilitar a compreensão ao se apresentar a proposta de aperfeiçoamento da comunicação organizacional. E, por fim, traçam-se as considerações finais, as limitações do estudo e as sugestões para futuros estudos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL

Para se atingir a proposta do estudo, faz-se um percurso teórico embasado nas organizações públicas, especificamente as universidades federais e seu contexto social. Em seguida, desenvolve-se o tema da comunicação no contexto organizacional, abordando-se aspectos como estrutura e composição desse fenômeno, além de se apresentar a função dos veículos de comunicação e a forma como eles interagem com o público-alvo da pesquisa em foco.

Na Figura 1, a parte destacada em azul representa a percepção que os servidores têm em relação às estratégias utilizadas. O resultado da pesquisa servirá de parâmetro para o desenvolvimento da proposta para aperfeiçoar a comunicação interna como uma ferramenta do planejamento estratégico da gestão institucional, atuando como um canal de *feedback* entre a instituição e seu público

Figura 1 - Diagrama estrutura da Fundamentação Teórico-Conceitual



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

2.1 AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NO CONTEXTO DA GESTÃO

O contexto do século XXI tem-se caracterizado por profundas mudanças, o que demanda das organizações e das pessoas uma reestruturação nas suas formas de atuação.

Assim, para as organizações, exige-se uma constante alteração nos seus processos organizacionais e, em relação às pessoas, a necessidade da atualização e de aprendizagem contínua e permanente, para que possam atender às múltiplas contingências da vida profissional.

Motta e Vasconcellos (2002) afirmam que a sociedade está vivendo em um período que ocorre a evolução dos sistemas de produção atual para o que seria um modelo pós-industrial ou pós-moderno, o que exige a revisão de alguns conceitos fundamentais no campo da administração, como a padronização da produção, as economias de escala, os fatores motivação dos grupos organizacionais e a estrutura organizacional. Percebe-se que a nova realidade exige das organizações uma administração eficiente e eficaz dos seus recursos, para que alcancem os seus objetivos organizacionais.

As organizações são instituições em que as pessoas procuram se inserir para atingir seus objetivos pessoais e coletivos. Vive-se num mundo de organizações, cada uma com seus objetivos claros e definidos. Dentro das organizações, existem membros que também comungam dos mesmos interesses, criando uma união de esforços numa única direção, já que a sociedade é constituída de normas e regulamentos que balizam a convivência social.

No mundo moderno, povoado de incertezas e mudanças, a perpetuação da organização é buscada freneticamente. Todo o planejamento das organizações tem o objetivo de antecipar condições futuras que possam afetar sua sobrevivência, de forma que seja possível planejar ações que permitam a constante atualização organizacional.

As organizações públicas constituem uma rede de significados criados e sustentados pelos indivíduos que nela circulam. Cada cidadão possui uma visão própria sobre política e religião, congregando diferentes formações que convivem num mesmo ambiente, o que contribui para a formação de diversas linhas de pensamentos, o que pode desencadear confrontos nas ações cotidianas.

Castells (1999) afirma que está surgindo uma nova estrutura social, baseada no informacionismo, a qual é fruto da reestruturação do modo capitalista de produção. No pensamento deste autor, o referido modelo de produção e a origem da produtividade estão relacionados à tecnologia de geração de conhecimentos, do processamento da informação e da comunicação simbólica.

Em sua análise, Castells (1999) aponta três características marcantes do contexto social: a globalização, a tecnologia da informação e a sociedade multicultural. Segundo ele, o modelo informacional de desenvolvimento permitiu a maior circulação de bens e capitais, isto é, a tecnologia permitiu que o contato com os diversos mercados e comunidades de todo o

planeta facilitasse o acesso à informação e a circulação rápida dos capitais e serviços.

Para o autor, a tecnologia da informação permitiu a interação entre as mais diversas comunidades globais, as quais trocam informações e, assim, constroem redes multiculturais altamente interativas. Afirma ainda que as pessoas das mais diversas origens e culturas se juntam por interesses comuns e também por objetivos sociais e políticos. Bulgacov et al. (2007, p. 82), a esse respeito, define a organização como “rede de significados estruturados historicamente e negociados a partir dos sentidos da associação humana ali envolvida”.

Nos estudos sobre as organizações, Castells (1999) aponta as características que as identificam nesta nova realidade. Segundo o autor, as organizações dão especial atenção à mudança organizacional, na qual a estrutura organizacional é analisada e reestruturada, caso seja necessário. As empresas também se preocupam com o simbolismo, alinhando instrumentos de integração e a coesão dos seus participantes. A aprendizagem organizacional torna-se uma ferramenta estratégica e a empresa torna-se uma “organização em aprendizagem”, na qual se valoriza a autonomia individual dos recursos humanos, incentivando-se a busca de um equilíbrio entre essa autonomia e os objetivos da organização.

Para Morgan (1996), os indivíduos representam vários papéis dentro da organização, sendo que o perfil do trabalhador é constituído pelo grupo. Nessa visão holística, convém destacar que toda a organização pública deve trabalhar incansavelmente sua visão e missão, bem como possuir um planejamento estratégico bem definido, para que todos conheçam sua organização e juntos cheguem ao seu objetivo.

Seguindo pela linha dos papéis dos indivíduos na organização, Bulgacov et al. afirmam que:

As representações de conceitos e significados originados nas teorias podem facilitar a comunicação e o diálogo na organização e nas relações interorganizacionais e contribuir para a promoção de condições em que é possível aprender, diagnosticar e tomar decisões sobre a organização e até mesmo sobre o seu contexto (BULGACOV et al., 2007, p. 84).

Diante de tal afirmação, entender o contexto da organização e as relações interpessoais existentes é condição mínima necessária para diagnosticar a realidade e poder contribuir para o desenvolvimento institucional.

Marchiori (2010) argumenta que uma organização só se faz a partir do processo de comunicação, significando que a comunicação é a ferramenta essencial, servindo como a engrenagem necessária para construir uma instituição que tenha seus objetivos alcançados, evitando a ocorrência de processos desorganizados e de indivíduos desestimulados. A

comunicação bem engrenada desenvolverá todo o sistema. Para Berlo (2003), “uma organização de qualquer espécie só é possível por meio da comunicação”.

Em relação às organizações, Medeiros e Hernandes (2006, p. 55) afirmam que:

Organizações vistas como fluxo e transformação permitem verificar que forças sistêmicas profundas prendem as organizações ao status quo, ou dirigem sua transformação. Por meio dessa abordagem, podemos ajudar as organizações a mudar de um modelo de operação para outro.

(...) organizações vistas como instrumentos de dominação levam-nos a pensar na construção das antigas pirâmides ou atividades das empresas modernas. Nossa preocupação concentra-se no processo de dominação que dá sustentação ao processo de dominação.

Max Weber (apud ETZIONI, 2006) defende que uma estrutura moderna de organização só será eficiente se possuir autoridade burocrática. Para confirmar essa argumentação, o autor relata alguns aspectos da estrutura burocrática, como a padronização das ações oficiais ligadas por regras, a divisão sistemática do trabalho e a organização dos cargos embasados no princípio da hierarquia, a fim de haver o controle e a supervisão. Segundo o autor, as normas e regras é que determinam a raiz da autoridade burocrática, sendo que os gestores devem agir com completa ausência de apropriação de suas posições. Essas posições não devem ser monopolizadas, para ser possível que os gestores ajam com impessoalidade e total legalidade, determinando assim toda a racionalidade do sistema dentro de uma esfera pública burocrática. Nesse aspecto, Bresser Pereira (1998) defende a visão gerencialista, no intuito atingir a eficiência e a eficácia dos serviços prestados.

De acordo com Dias (1998), as organizações públicas têm como objetivo prestar serviços para a sociedade. São considerados sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e inter-relacionados coerentemente, envolvendo informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias. Madureira (2005) também define a organização pública como um sistema complexo de estrutura e redes, acrescentando que todo esse sistema interatua para resolver problemas públicos.

Para Amaral (2013) a organização pública é um grupo humano estruturado pelos representantes de uma comunidade, com vistas à satisfação de necessidades coletivas predeterminadas. Diante de tal afirmação, nota-se que a organização pública difere da privada por assumir os interesses da coletividade, essenciais à ordem social e econômica, com foco no cliente-cidadão, o qual goza de direitos e deveres garantidos pela constituição federal, conforme defendido por Bresser Pereira. Para assegurar esses interesses, a administração pública tem a obrigação de prestar serviços de qualidade e responsabilidade, embasando-se

nos princípios fundamentais como a legalidade, impessoalidade, moralidade e eficiência, sendo esses os critérios indispensáveis na gestão pública.

Habermas (1984, p.14) argumenta que “O Estado é o ‘poder público’. Ele deve o atributo de ser público à sua tarefa de promover o bem público, o bem comum de todos os cidadãos”.

Nesta perspectiva, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização-GESPÚBLICA, ao compreender que um dos maiores desafios do setor público brasileiro é de natureza gerencial, desenvolve um modelo de gestão focado em resultados e orientado para o cidadão-usuário. O modelo escolhido está fundamentado em padrões internacionais e representa o “*estado da arte da gestão contemporânea*”, cujo modelo implica em aperfeiçoá-lo continuamente para que se mantenha atual a qualquer tempo, em busca da transformação gerencial rumo a excelência.

Neste contexto de organizações públicas, Chauí (2003, p. 5) aponta que “a universidade pública é uma instituição social e como tal exprime da maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo”. Assim, a universidade tem a necessidade de ser legitimada pela sociedade por meio de sua excelência.

O processo de comunicação, sob esta perspectiva, é elemento fundamental de construção e reconstrução de significados que são percebidos pela comunidade.

2.1.2 Unidades Federativas e o processo de Expansão/interiorização do Ensino Superior

O Plano Nacional de Educação (PNE) - Lei n. 10.172/2001 traz a expansão do acesso ao ensino superior para atender um *déficit* histórico no Brasil. Em 2002, havia apenas 148 *campi* de universidades federais instalados em 114 municípios. Este indicador mostra a necessidade de ampliar o acesso ao Ensino Superior público e gratuito, o que contribui para a interiorização/descentralização da oferta de cursos em todo o país. Esse processo foi composto por dois momentos - *a Expansão Fase I e o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI)*, por meio dos quais foram criadas 14 novas universidades e mais de 100 novos *campi*, que possibilitaram a ampliação de vagas e a criação de novos cursos de graduação e pós-graduação em todo o país, o que foi considerado por muitos um salto significativo para o desenvolvimento econômico e social do Brasil.

Nesta perspectiva, é importante apresentar a visão do autor Saviani (1992) quanto às políticas públicas de educação. Na visão do autor, a ênfase no desenvolvimento econômico do país, como pressuposto para o desenvolvimento das demais instâncias da sociedade, produziu uma inversão do papel do ensino público, colocando a escola sob os desígnios do mercado de trabalho, passando a concepção produtivista a moldar todo o ensino brasileiro por meio da pedagogia tecnicista.

Esse mesmo autor afirma que o ensino não deve ser trabalhado como produto, pois desse modo, estaria a serviço da mera transmissão-assimilação dos conteúdos, focando na aprendizagem repetitiva, abstrata e desvinculada das relações sociais concretas. Logo, a formação educacional seria de caráter elitista, descompromissada das reais condições históricas, sociais e humanas, além de contrária ao espírito crítico.

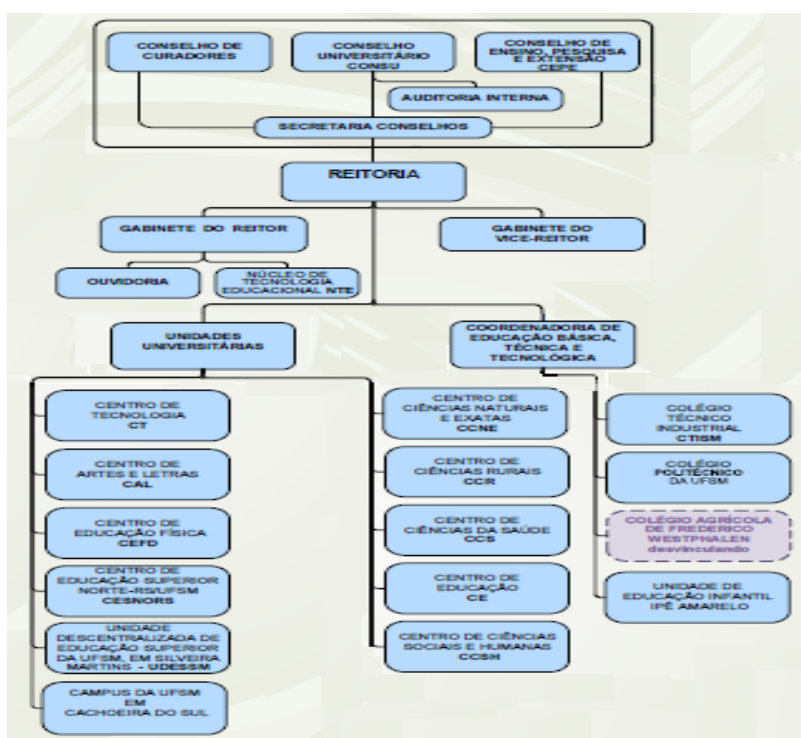
A perspectiva de desenvolvimento local e regional está no cerne da implantação das unidades interiorizadas de ensino público federal, com o objetivo de acelerar o desenvolvimento econômico ou, até mesmo, iniciá-lo em alguns lugares. Dentre os resultados esperados, está a geração de bens e serviços em maior quantidade para os cidadãos locais.

O progresso tecnológico gerado por uma unidade de ensino transforma uma região, pois desenvolve a força de trabalho, fazendo com que a mesma atinja níveis otimizados de produtividade. É provável que os capitais sejam mais bem geridos e os recursos naturais mais bem aproveitados. Enfim, espera-se a racionalização dos meios de produção, fazendo-se mais e melhor com os mesmos ou até com menos recursos.

Diante da possibilidade de interiorização do ensino público federal, aliada à perspectiva do desenvolvimento local e regional, a comunidade regional de Frederico Westphalen iniciou uma mobilização para trazer educação superior para a região e, em julho de 2005, foi criada a nona unidade universitária da UFSM já que a Universidade Federal de Santa Maria é uma instituição reconhecida por oferecer ensino superior público e gratuito. Nesse propósito, tem buscado ampliar sua estrutura desde sua inauguração, no ano de 1960.

Paralelamente ao desenvolvimento do campus sede, em Santa Maria, outros Centros da UFSM foram construídos. Atualmente, a universidade conta com dois colégios ligados à Coordenadoria de Educação Básica, Técnica e Tecnológica e com onze unidades universitárias, conforme organograma apresentado na Figura 2:

Figura 2 - Organograma da UFSM



Fonte: Adaptado da PROPLAN (2015).

O Centro de Educação Superior Norte - RS (CESNORS) insere-se no contexto de expansão para promover a interiorização do ensino público federal, gratuito e de qualidade, com o objetivo de fortalecer as universidades existentes e contribuir para o desenvolvimento local e regional, além de proporcionar o acesso à educação superior aos estudantes do norte do estado. O referido Centro tem como missão:

Construir, produzir e promover conhecimento por meio de ações de ensino, pesquisa e extensão voltadas para o desenvolvimento regional e como Unidade Universitária da UFSM tem a visão de ser reconhecida como centro de excelência em ensino, pesquisa e extensão, formando profissionais críticos e comprometidos com o desenvolvimento sustentável da sociedade.

As diretrizes supracitadas baseiam-se nos princípios do respeito à diversidade, da ética e transparência nas ações, cooperação interpessoal, competência, comprometimento institucional, responsabilidade social e ambiental (www.cesnors.ufsm.br/).

A missão e os valores da unidade vêm ao encontro da Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI, publicada na Conferência Mundial sobre Educação Superior, organizada pela Organização das Nações Unidas para a Educação Ciência e Cultura (UNESCO), Paris, em 9 de outubro de 1998, artigo 1º, a qual afirma que: [...] as missões e

valores fundamentais da educação superior são de contribuir para o desenvolvimento sustentável e o melhoramento da sociedade como um todo.

O CESNORS, unidade foco desse estudo, iniciou suas atividades letivas em 16 de outubro de 2006, contando atualmente com duas subunidades: uma no município de Frederico Westphalen – RS e outra em Palmeira das Missões – RS. Os investimentos iniciais para a criação das unidades chegaram, até o ano de 2010, ao montante de R\$ 38.274.374, conforme dados da UFSM. Além disso, a implantação da unidade de ensino contribuiu de forma significativa para a economia local e regional, por meio da injeção de recursos financeiros provenientes dos salários pagos aos servidores públicos e terceirizados, alocados em ambas as cidades.

Atualmente, em Frederico Westphalen – RS, são ofertados os cursos de graduação em Agronomia, Comunicação Social – Habilitação em Jornalismo, Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas (Ênfase em Multimídia), Engenharia Ambiental e Sanitária, Engenharia Florestal e Sistemas de Informação, além do curso de pós-graduação Mestrado em Agronomia- Agricultura e Ambiente. Em Palmeira das Missões – RS, a unidade de ensino superior oferta os cursos superiores de Administração – Bacharelado (Noturno/Diurno), Licenciatura Plena em Ciências Biológicas, Ciências Econômicas, Enfermagem, Nutrição, Zootecnia, Administração Pública - EAD e pós-graduação: Especialização em Gestão de Organização Pública em Saúde - EAD.

A chegada da UFSM ao interior, por meio do CESNORS, leva à reflexão de que as políticas públicas de educação têm impacto no desenvolvimento local e regional. Sob esse prisma, são buscados indicadores que possam balizar as estratégias e as políticas educacionais, a fim de que possam orientar as ações na perspectiva de qualificação desses processos.

Barquero (2001) afirma que um novo paradigma está revolucionando o mundo: a globalização da economia e da sociedade. Este novo contexto tem afetado os sistemas produtivos e os mercados, que vão adquirindo uma dimensão global. Este é o momento em que o Estado dá espaço às empresas inovadoras e às novas tecnologias de informação, bem como os transportes e as comunicações aprimoram o funcionamento das organizações e sua interação com o meio no qual estão alocadas. Assim, entende-se que o processo de interiorização do ensino público estimula o desenvolvimento local e regional e cria novos espaços do conhecimento.

De acordo com Dominguez (2010), o CESNORS foi criado para atender aos seguintes

anseios da comunidade: formação de profissionais nas áreas de ciências agrárias, saúde e humana; incentivar o candidato que não tem condições de custear seus estudos em instituições de ensino privadas a permanecer na região de origem; favorecer o aumento da mão de obra qualificada na região.

Barquero (2001) defende que a inovação é umas das forças em torno das quais se articulam todos os processos de desenvolvimento econômico, sendo um dos fatores determinantes da mudança econômica e do bem-estar social, corroborando com a interiorização do ensino.

Para o autor, o progresso tecnológico é condição necessária ao desenvolvimento econômico de países, regiões e cidades. Conforme ele, o crescimento econômico ocorre em consequência da acumulação de capital, sendo que esta incorpora a mudança tecnológica, motivo pelo qual o autor afirma que o crescimento econômico equivale, em última análise, à acumulação de tecnologia.

Nesta lógica do desenvolvimento econômico, o Plano Nacional de Educação (PNE), como política pública, contempla tais objetivos. O plano indica algumas diretrizes fundamentais para a Educação Superior em âmbito nacional. O Diagnóstico do Plano afirma que “nenhum país pode aspirar a ser desenvolvido e independente sem um forte sistema de educação superior”.

O acesso à educação é considerado ferramenta importante para a implementação de estratégias e políticas públicas, pois se entende que num contexto globalizado, complexo e altamente competitivo, os profissionais egressos das instituições de educação podem contribuir para o desenvolvimento organizacional, impactando no desenvolvimento local e regional.

Ademais, entende-se que a expansão e a interiorização do ensino público devem ser planejadas estrategicamente na organização, a fim de melhorar os indicadores dos serviços prestados.

2.2 COMUNICAÇÃO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

As instituições utilizam o planejamento estratégico como um instrumento para planejar, definir e controlar suas metas a curto, médio e longo prazo. Nesse sentido, o planejamento estratégico é uma premissa fundamental para o sucesso das

instituições/organizações, porque constitui a antecipação de ações estratégicas que visam alcançar objetivos predeterminados (KUNSCH, 2003).

Nesse sentido, Drucker (1998, p. 136) define planejamento estratégico como o “Processo contínuo de tomar decisões atuais que envolvam riscos, organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e medir o resultado dessas decisões com as expectativas almejadas”.

Para Kunsch (2003), o planejamento estratégico ocorre em três níveis dentro das organizações, sendo estes: nível estratégico, que ocupa o topo da pirâmide, determina e orienta as grandes decisões em longo prazo; nível tático, que atua na dimensão mais restrita e pontual para atendimento de demandas imediatas das ações administrativas, buscando sanar as fragilidades com técnicas eficientes em médio prazo; nível operacional, que sistematiza e normatiza tudo que foi definido pelo planejamento tático, que são as metodologias adotadas para atingir os objetivos definidos pelo planejamento estratégico. O planejamento estratégico visa buscar as melhores formas para gerenciar as ações estratégicas das organizações, tendo por base as demandas sociais e competitivas, as ameaças e as oportunidades do ambiente, para que a tomada de decisões no presente traga os resultados mais eficazes possíveis no futuro (KUNSCH, 2003).

Neste contexto, o planejamento estratégico de comunicação da instituição deve ser claro e acessível, objetivando ser visto como uma vantagem competitiva, evitando ruídos e focado em gerar informações necessárias para alcançar os objetivos da organização.

Considerando esses aspectos, Marchiori (2008) afirma que comunicar é conseguir uma reação do receptor. Essas reações do receptor vão provar que o emissor foi eficiente ao enviar uma mensagem. Para a autora, essas relações, quando efetivas e valorizadas na organização, garantem a sustentabilidade do processo de comunicação e acabam se estendendo para a empresa como um todo, tornando-se um comportamento valorizado pelas pessoas. Para tanto, é necessário personalizar a mensagem para grupos ou indivíduos, no intuito de alimentar a criação de um laço de confiança fundamental em todas as redes de relacionamento internas.

Para corroborar com a proposição de Marchiori (2008), Kunsch (2009) diz que as organizações em geral, como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causem os efeitos positivos desejados ou que sejam automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados. Dessa forma, é de suma importância levar em consideração todos os aspectos relacionados como o ambiente interno e externo, as relações interpessoais que permeiam todo o processo comunicativo, para poder ultrapassar a visão mecanicista e chegar

a uma visão mais dialógica.

Pensar em planejamento estratégico na comunicação é entender e compreender toda a engrenagem da organização e aferir elementos que embasam todos os funcionários da empresa. Isso pode ser ilustrado pela expressão “falar a mesma língua”, como afirma Marchiori (2008, p. 214):

Entendemos que uma organização comunica-se de forma perfeita quando seus funcionários se comunicam de maneira contínua e informal entre os diversos níveis organizacionais e contam a mesma história da empresa para seus diferentes públicos.

O sucesso da comunicação na organização está diretamente vinculado à construção de um bom planejamento estratégico, que vislumbre ações de curto, médio e longo prazo. Esse planejamento deve propor ações para iniciativas especiais, como eventos que valorizem o público interno e campanhas institucionais que aproximam o público-alvo da instituição. Nesse sentido, é fundamental para a vida da organização que se observem fatores como a história, o passado, o presente e o futuro, numa perspectiva embasada na missão e visão da organização, como define Kunsch (2009, p.116):

Situar a organização na sociedade em que está inserida constitui condição *sinequa non* para análises de contexto, reflexões com vistas a planejar estrategicamente a comunicação [...] hoje se fala muito em alinhamento estratégico. Os projetos e as ações de comunicação integrada levados a efeito necessitam estar alinhados com a missão, a visão, os valores e os objetivos das organizações. GRIFO DA AUTORA

Neste contexto, para buscar uma comunicação de boa qualidade, com princípios éticos e com o envolvimento das pessoas da organização, que valorizem a cultura da instituição e criem sinergia entre os envolvidos, a organização precisa realizar um mapeamento e construir um diagnóstico que englobe toda a gestão da organização, numa visão holística. Nessa visão, Kunsch (2009, p. 110) aconselha que:

Planejar e administrar a comunicação [...] requer do gestor responsável conhecimentos em planejamento, gestão e pensamento estratégico e bases científicas da própria área da comunicação que ultrapassem o nível das técnicas e de uma visão linear, cujos roteiros muitas vezes ignoram condicionamentos externos e possíveis conflitos.

De acordo com o caderno de comunicação organizacional da Associação Brasileira das Agências de Comunicação (ABRACOM, 2013, p. 13), o processo de comunicação interna ideal é aquele que integra todos os passos do planejamento estratégico. Almeja-se também que favoreça o alinhamento por meio de prerrogativas fundamentais, apresentadas de forma

clara e objetiva aos colaboradores, para que todas as mensagens transmitidas ao público interno possam minimizar a distância entre a organização e maximizar a informação.

A seguir, são apresentados os passos fundamentais elencados na cartilha para a comunicação estratégica.

Quadro 1 - Planejamento estratégico da Comunicação.

1 - O Processo de Planejamento inicia com a análise diagnóstica	Conhecer o cenário atual	Estratégia de reconhecimento
	Desejos velados	Ouvir e explorar os fluxos de informação
	Estabelecer parcerias	Com diversas áreas da organização.
2 - Diagnóstico elaborado	Definir a hierarquia da informação	Aprimoramento e estruturação Direcionar se for operacional, estratégica ou motivacional
	Composição da Política	Objetivos, código de ética e efetividade
	Responsabilidade da Liderança	Descender a informação de forma transparente, completa e imparcial, troca de percepções
	Controle e manutenção	Reuniões, bom fluxo de trabalho
	Aferição de resultados	Grau de confiança, satisfação geral, transparência, alinhamento
	Plataforma dos meios	Meios e instrumentos definidos no mix de veículos utilizados
3 - Plano de Ações	Instrumento de gestão, um roteiro básico a seguir com objetivos, estratégias de cada ação, táticas cronograma e resultados esperados.	

Fonte: Adaptado do Caderno de comunicação organizacional da ABRACOM (2013).

Na perspectiva da ABRACOM, observa-se que o Planejamento Estratégico da comunicação define três passos importantes dentro da comunicação organizacional: primeiramente, é necessário observar o ambiente, tanto nos aspectos interpessoais quanto nos

administrativos, para que a gestão possa diagnosticar tal ambiente; num segundo momento, é preciso definir e aprimorar todo o diagnóstico elaborado com técnicas de controle, de direção e de execução, por meio de transparência e pessoas alinhadas aos objetivos da instituição; por fim, o terceiro passo, é a elaboração e a execução do plano de ação que será desenvolvido de forma macro, estrategicamente pensada no/para o ambiente em questão, com planejamento tático, na dimensão mais pontual de cada ação, com definição de prazos a serem seguidos para alcançar os resultados esperados pela organização.

2.2.1 Comunicação Organizacional como elemento estratégico nas organizações

Ao longo da história, a comunicação organizacional tem assumido um papel fundamental para o desenvolvimento das instituições. Segundo Kunsch (2003, p.149), a comunicação precisa ser entendida de forma ampla e abrangente, o que configura as diferentes modalidades comunicacionais que a permeiam, compreendendo, dessa forma, a comunicação institucional, a mercadológica, a interna e a administrativa. Assim, a comunicação embasa-se na interdisciplinaridade para acompanhar as mudanças na sociedade.

Kunsch (2009) afirma que as primeiras manifestações sobre comunicação organizacional estão ligadas ao período da Revolução Industrial, sendo referentes à comunicação administrativa aos públicos interno e externo. Afirma também que, no Brasil, a partir dos anos 1950, a comunicação começa a sofrer mudanças, até assumir um caráter mais estratégico.

Para Kunsch (1997, p. 57), a Associação Brasileira Empresarial (ABERJE), fundada em 08 de outubro de 1997, é o “embrião da comunicação organizacional brasileira”, pois norteou e contribuiu decisivamente para a construção do conhecimento científico da área, afim de atender as demandas complexas da sociedade competitiva, prezando pela competência e a ética necessárias à democracia.

Kunsch aponta que comunicação organizacional é:

[...] a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos (KUNSCH, 2003, p. 150).

Nesse sentido, pode-se compreender que a comunicação organizacional engloba vários

elementos, sendo uma área que integra todas as outras áreas e assume papel fundamental, podendo ser considerada o pilar de sustentação de qualquer instituição.

Nesta perspectiva, a comunicação organizacional precisa estar vinculada ao cerne da organização, à gestão e aos processos institucionais, impactando na visão e na missão da organização, para que todos os autores dessa instituição possam saborear os mesmos frutos.

Nas palavras de Torquato (2004, p. 54), a comunicação organizacional é uma peça fundamental que se propõe a “contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas”. Assim, tendo em vista a tamanha importância das atividades desempenhadas por esses servidores, faz-se necessário um bom ambiente de trabalho, pois a comunicação pode ser considerada um fator estratégico dentro da instituição.

Para Kunsch (2003), o sistema comunicacional é fundamental para o procedimento administrativo interno e para o relacionamento das organizações com o ambiente exterior. Para que o ambiente interno esteja em harmonia, necessita-se estabelecer estratégias que atinjam da forma mais eficaz seus públicos, distribuir as informações corretas e efetivar a comunicação interna de maneira contínua.

As ferramentas de comunicação que são utilizadas na comunicação interna são inúmeras. Kunsch (2003, p. 159) destaca que:

Uma comunicação interna participativa, por meio de todo o instrumental disponível (murais, caixas sugestões, boletins, terminais de computador, intranet, rádio, teatro etc.), envolverá o empregado nos assuntos da organização e nos fatos que estão ocorrendo no Brasil e no mundo.

A comunicação é um processo que passa por todas as áreas e pessoas da instituição. Por isso, é relevante que seja utilizado de forma a aproximar as pessoas e desenvolver uma cultura interna e participativa, visando englobar a todos. Dada a sua importância, é preciso avaliar qual a melhor e mais eficaz forma de se estabelecer esse canal.

Para Saldanha (2006), a comunicação é um processo de transmissão de informações ou mensagens. O valor da comunicação para o gestor, bem como sua habilidade para realizá-la, proporciona compreender por que alguns gestores são líderes e outros não. Tanto na comunicação interna quanto na externa, o autor argumenta que o processo de comunicação envolve os seguintes atores do processo: o emissor, ou seja, quem está transmitindo a mensagem/informação; o canal, que é modo ou o meio que está transmitindo a informação; o ruído, que vai interferir se a informação está de acordo com a que foi enviada pelo receptor; o

receptor, a quem se dirige a mensagem; por fim, o *feedback*/resposta, ou seja, o elemento que permite verificar se receptor entendeu o que foi emitido.

Entretanto, Bueno (2002) afirma que a comunicação não é apenas um processo de transmissão, mas algo de interesse público, que deveria ser orientada por uma ética de interesse público, seja ela de origem governamental, empresarial ou outra. O referido autor defende que todo o cidadão tem o direito a um ambiente de comunicação sadio, pluralista, democrático e de acesso amplo, que estimule a participação e garanta o diálogo, sendo este um novo direito difuso de toda a sociedade.

Segundo ele, uma autêntica cultura de comunicação define por uma prática que extrapola a mera sobreposição de atividades isoladas. Ela está legitimada pela consciência, comum a todos os níveis da organização, de que é necessário manter relacionamentos saudáveis e produtivos. Parte também da premissa de que a tarefa de comunicar não é exclusiva das estruturas profissionalizadas de comunicação, acrescentando que em uma organização que prima por uma autêntica cultura de comunicação, todos os integrantes se sentem envolvidos com ela e almejam, apesar das diferenças ou mesmo das oposições, o desenvolvimento pessoal ou institucional. "Nas organizações modernas, a comunicação permeia todos os níveis e é um compromisso compartilhado por todos" (BUENO, 2007, p.134-156).

De acordo com o pensamento de Bueno (2003) e Oliveira (2004), a comunicação pública é a comunicação que ocorre na esfera pública, envolvendo o debate de temas de interesse público, além de contar com a participação de setores sociais organizados, tanto públicos quanto privados. Nas organizações públicas, sabe-se que as comunicações oficiais são realizadas por meios de atas, memorandos, ofícios, *intranet*, correios eletrônicos e outros meios, o que configura o caráter de oficialidade.

De acordo com Bueno (2003), a comunicação interna é o esforço de comunicação desenvolvido por uma empresa, órgão ou entidade, para estabelecer canais que possibilitem o relacionamento, ágil e transparente, da direção com o público interno e entre os próprios elementos que integram esse público. Toda a comunicação interna deve contribuir para a valorização do servidor e para a gestão organizacional, podendo ser considerada o elo entre as partes da instituição.

A comunicação interna é fundamental e, a fim de que se alcance sua plenitude, deve-se traçar um plano estratégico envolvendo o curto, o médio e o longo prazo. Dessa forma, quaisquer ameaças e desafios podem ser antecipados, tornando-se um forte elemento de gestão da comunicação.

Conforme Torquato (2004, p. 34), a “comunicação organizacional é comumente entendida por meio de uma forma, caracterizada por ser um processo indireto, unilateral e público”. A comunicação deve ser planejada, jamais podendo ser desenvolvida no improviso, tendo de ser direcionada de acordo com a missão, as metas, as normas e os objetivos da instituição, para que se atinja a excelência. A gestão precisa valorizar a cultura organizacional e ser eficaz e transparente quanto à forma da transmissão das informações.

De acordo com Kunsch (2003), a comunicação organizacional pode ser composta por um conjunto interativo de comunicação institucional. Assim, para a autora, a comunicação organizacional deve constituir-se num setor estratégico da gestão.

Torquato (2004) considera a comunicação uma possibilidade de integração do sistema organizacional e, para tanto, os gestores precisam estar diretamente focados no planejamento estratégico da instituição, assumindo a comunicação como um elemento fundamental e essencial para a gestão pública.

Gaudêncio Torquato (2009, p. 12) reporta que, nas organizações, a comunicação é usada de diversas formas. O autor destaca que a comunicação é um conjunto de técnicas instrumentais, burocráticas e normativas, as quais, simultaneamente, são empregadas em situações que envolvam as capacidades e as habilidades de quem transmite a informação, a qual pode assumir posturas diferenciadas que agradem ao público ou que lhe desagradem. Dependendo do teor, transformam-se em ambientes ásperos ou, ainda, em ambientes mais descontraídos e solidários. Torquato (2004) também analisa que a percepção da comunicação como fator estratégico é muito recente, sendo que a dificuldade em se mensurar seu retorno, em valorizá-la, tem sido uma tendência cada vez mais forte nas organizações.

A comunicação organizacional estabelece várias ferramentas que servem para identificar e atender as necessidades dos usuários em uma determinada organização. Para Rego (1986), a comunicação organizacional constitui as ferramentas utilizadas pela organização:

A comunicação organizacional deve ser conduzida por um centro de coordenação responsável pelas pesquisas, as estratégias, as táticas, as políticas, as normas, os métodos, os processos, os canais, os fluxos, os níveis, os programas, os planos, os projetos, tudo isso apoiado por técnicas que denotem uma cultura e uma identidade organizacional (REGO, 1986, p. 105).

Bueno (2009), por sua vez, argumenta que a comunicação não deve ser considerada como ferramenta, mas como um elemento estratégico na engrenagem da empresa e como elemento transformador da gestão empresarial. Acerca disso, Kunsch (1997, p. 20) define que

a comunicação é um elemento estratégico, ao afirmar que “ela deixa de ser uma área periférica e alia-se aos demais setores, tornando-se, assim, uma ferramenta imprescindível para a obtenção de resultados”. Importa ressaltar que, em muitas empresas, a comunicação passa a ter uma importância muito maior, sendo que a posição de ferramenta já foi trocada pelo posto de estratégia.

Na mesma direção, Curvello (2002) explica que a comunicação é interação, diálogo, um tornar comum, que não pode ser confundida com a simples transmissão unilateral de informações no ambiente das organizações, mas entendida como “instrumento de divulgação e de controle”, desvinculada, pois, de uma abordagem estratégica (CURVELLO, 2002, p. 4).

Nesse sentido, a comunicação tem um papel estratégico dentro da instituição, sendo que todas as informações devem ser bilaterais, ou seja, participativas para o desenvolvimento institucional.

Em sua obra, Torquato (2004) fala da evolução da comunicação como uma ferramenta estratégica, afirmando que a percepção da comunicação como fator estratégico é muito recente, além de destacar que a dificuldade em se mensurar seu retorno, em valorizá-la, tem sido uma tendência cada vez mais forte nas organizações. Em outro momento, Torquato (2012) salienta que a contemporaneidade aconselha a transparência, o diálogo e o contato direto, os quais garantem um posicionamento estratégico diante da concorrência.

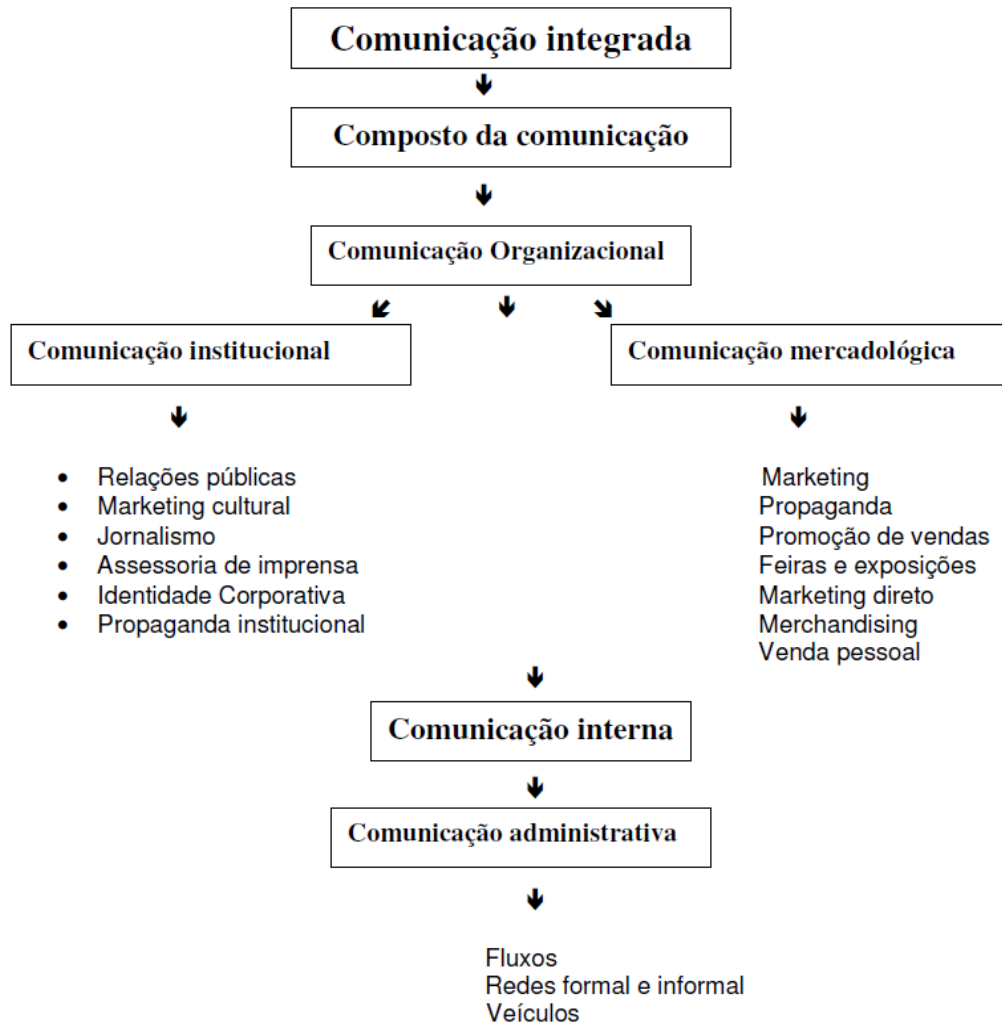
Kunsch (1997) afirma que a Comunicação Organizacional é composta pelas seguintes interfaces: Comunicação Institucional (Relações Públicas); Comunicação Interna (Comunicação Administrativa) e Comunicação Mercadológica (*Marketing*). Segundo a autora, para haver fortalecimento do conceito institucional, deve haver integração de todas as atividades de comunicação, devendo ser administrada de forma integrada e sob uma mesma direção. Conforme Figura 3, defendida pela autora.

A Figura 3, apresentada por Kunsch (1997, p.116), oferece um panorama de como a gestão da comunicação organizacional está inserida de forma integrada na instituição. Assim, torna-se possível identificar e analisar tudo o que acontece numa instituição, viabilizando a elaboração de um planejamento estratégico que possibilite a unificação de todos os processos comunicacionais, ofertando possibilidades para que a comunicação seja uma ferramenta de gestão.

Nessa perspectiva, o diálogo é uma premissa fundamental para perceber a importância da língua e da linguagem nas organizações. Requisitos como a transparência e a ética têm sido elementos balizadores para a formação de novos instrumentos de gestão, pois o diálogo nas organizações implica a promoção da criatividade e da inovação, as quais criam sinergias

necessárias para alinhar um plano estratégico que vai ao encontro dos objetivos da instituição.

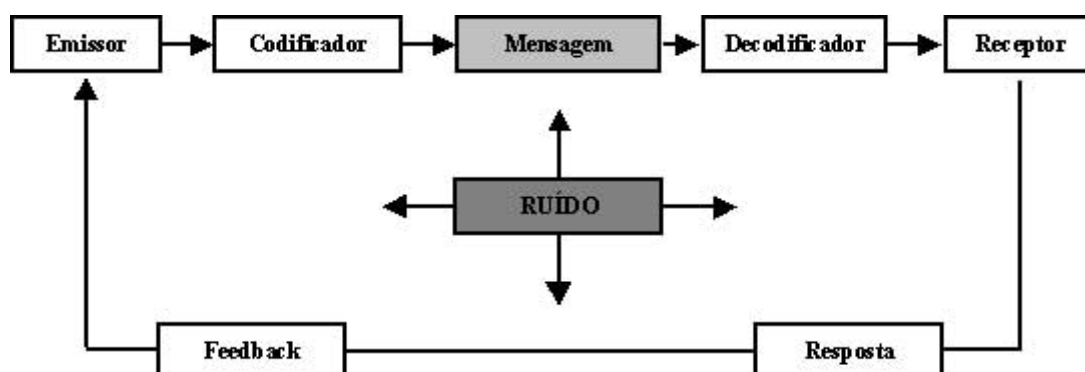
Figura 3 - Cronograma de comunicação organizacional integrada



Fonte: Kunsch (1997).

Kotler e Keller (2006) apontam uma definição para o processo de comunicação, que está representada na Figura 4.

Figura 4 – Elementos do processo de comunicação.



Fonte: Kotler e Keller (2006, p. 536).

Nesta definição, Kotler e Keller (2006) apontam que o emissor é que dá início ao processo comunicativo por meio da mensagem. O receptor, que recebe a mensagem, é o público-alvo desse processo comunicativo. A mensagem é a própria informação repassada por meio de um código (codificação e decodificação), ou seja, é a própria linguagem utilizada para a comunicação, podendo ser exemplificada por palavras, sons, gestos, símbolos e outros recursos visuais. Esses recursos são dispostos em um canal de comunicação escolhido para enviar a mensagem, sendo que a resposta/*feedback* é essencial para criar canais de retorno e receber as informações. Por fim, o ruído é uma interferência estranha na mensagem, o qual pode abalar a eficiência e a eficácia da informação.

Segundo Tomasi e Medeiros (2007, p. 12), “o destinatário pode ter comportamento passivo, ativo ou proativo”. Passivo, que recebe a mensagem e não a utiliza; ativo, “que recebe a mensagem e reage a ela, por isso se diz que seu comportamento é reativo”. Mas reagir a mensagem não significa que o mesmo esteja reagindo de forma positiva, ou de acordo com o que a instituição esperava do mesmo. Em relação ao comportamento proativo do destinatário, explana-se que:

No comportamento proativo, o destinatário provoca uma mensagem da parte do emissor. Ele estimula o emissor a oferecer-lhe uma mensagem. [...]. Assim, ora uma pessoa desempenha a função de emissor, ora de receptor. Da mesma forma, a função de receptor ou emissor pode não ser representada por uma única pessoa; às vezes, ela o é por um grupo, por uma empresa, por toda a sociedade (TOMASI; MEDEIROS, 2007, p. 12).

Até a década de 1960, a comunicação era entendida como um processo linear, tendo

como referência dominante a Teoria Matemática da Comunicação ou Teoria da Informação,³ de Claude Elwood Shannon e Warren Weaver (Mattelart; Mattelart, 1999).

De acordo com Mattelart (2004, p. 67), um grupo de pesquisadores americanos se posicionou contrariamente à teoria da matemática, identificados de “Escola de Palo Alto”.⁴ Oriundos dos campos da antropologia, linguística, matemática, sociologia e psiquiatria, esses pesquisadores afirmaram que a melhor maneira de trabalhar os conceitos de comunicação é desfazer-se das perceptivas lineares e voltar-se para o modelo circular retroativo, proposto por Wiener⁵. Segundo essa visão circular da comunicação, Mattelart afirma que:

O receptor tem um papel tão importante quanto o emissor. [...]. Baseiam-se, assim, em três hipóteses. A essência da comunicação reside em processos relacionais e interacionais (os elementos contam menos que as relações que se instauram entre eles). Todo comportamento humano possui um valor comunicativo (as relações, que se respondem e implicam mutuamente, podem ser concebidas como um vasto sistema de comunicação); observando a sucessão de mensagens situadas no contexto horizontal (a sequência de mensagens sucessivas) e no contexto vertical (a relação entre os elementos e o sistema), é possível deduzir uma “lógica da comunicação” (MATTELART, 2004, p. 67).

Para Bateman e Snell (1998, p. 402), a comunicação “é a transmissão de informação e significado de uma parte para outra através da utilização de símbolos partilhados”.

Logo, percebe-se a necessidade de os gestores da informação verificarem a aceitação e a satisfação do público que recebe tal comunicação, a fim de ir ao encontro dos objetivos da instituição. Essa é uma ação importante para obter resultados positivos no tocante à comunicação, viabilizando que este fator passe a fazer parte do planejamento estratégico da organização.

Para tanto, a comunicação de uma organização deve estar embasada na transparência de todos os atos. O fluxo de comunicação acontece de duas formas: ascendente, quando é oriundo de baixo para cima; descendente, ou quando as informações são transmitidas de cima para baixo, sendo referendadas por resoluções, leis e normas a serem cumpridas.

³ Procurava explicar as modalidades de transferências da mensagem de um emissor a um receptor. Foi elaborada por dois engenheiros matemáticos. A teoria da informação foi desenvolvida com a finalidade específica de solucionar questões técnicas de armazenamento. Era visto como um processo linear, sem levar em considerações a influência do meio em que as informações se desenvolviam

⁴ A Escola de Palo Alto surgiu nos Estados Unidos, Califórnia. Também chamada de Colégio Invisível, a escola inicia seus estudos em 1942, impulsionada pelo antropólogo Gregory Bateson. Os estudiosos da Escola de Palo Alto se contrapõem com o “modelo linear e telegráfico”, desenvolvido pela teoria matemática. Eles tentam aplicar outro modelo que é o circular retroativo, do qual a voz do receptor tem grande importância tanto quanto a do emissor. Bateson e seus seguidores da Escola de Palo Alto acreditavam que a comunicação deveria ser estudada a partir de um modelo próprio, das ciências humanas, e não das lógicas matemáticas

⁵ Norbert Wiener (1948), um dos estudiosos da teoria matemática criou o princípio da retroação e feedback do esquema circular.

Assim, para que exista comunicação é necessário que se tenha um entendimento de que a comunicação não tem apenas o intuito de informar, mas sim de persuadir e sensibilizar o receptor a tomar ou ter determinada atitude ou reação.

Nesse sentido, Bresser Pereira (1998) argumenta que a administração pública exige cada vez mais transparência, sendo esse um requisito básico para a melhoria dos serviços públicos prestados à sociedade, pois o Estado tem o dever de atender o cidadão/usuário. Vale ressaltar que o governo assume uma visão mais gerencialista, a qual defende aplicar na esfera pública os mesmos recursos que são utilizados nas organizações privadas. Simultaneamente, o governo mescla as ações com a visão burocrática defendida por Weber, cuja teoria afirma que a burocracia é necessária para criar regras aos agentes públicos. Dessa forma, o *e-Gov*⁶ e os Portais de Transparência vêm com o objetivo de utilizar todas as ferramentas e recursos de mídias para a interface entre o órgão público e o cidadão, já que a transparência é uma ferramenta que utiliza a internet para viabilizar a comunicação e tornar-se mais eficiente.

Neste contexto, as universidades públicas precisam utilizar-se dessas estratégias comunicacionais para se tornarem visíveis e se legitimarem diante de seu público. No entanto, para Bueno (1998), a universidade brasileira não pratica uma cultura de comunicação. O autor assegura que, de maneira geral, essa instituição não assume o exercício da comunicação estratégica e, em consequência disso, não está capacitada para acessar ou ser acessada por muitos de seus públicos de interesse. Além disso, relata o autor, essa realidade tem a ver com os sistemas de gestão que tipificam as instituições universitárias que, com raras exceções, adotam um processo de decisão centralizado, em que não há espaço para o diálogo ou para a chamada administração participativa.

Tal perspectiva de melhorias na administração pública traz maior relevância no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), que define dimensões fundamentais para avaliar e qualificar as IFES (Instituições Federais de Ensino Superior). Os indicadores referenciais do seu modo de comunicar são analisados por meio da Dimensão 4.

⁶ O e-Gov pode ser entendido como uma das principais formas de modernização do estado e está fortemente apoiado no uso das novas tecnologias para a prestação de serviços públicos, mudando a maneira com que o governo interage com os cidadãos, empresas e outros governos. O desenvolvimento de programas de Governo Eletrônico tem como princípio a utilização das modernas tecnologias de informação e comunicação (TICs) para democratizar o acesso à informação, ampliar discussões e dinamizar a prestação de serviços públicos com foco na eficiência e efetividade das funções governamentais.

2.2.2 Comunicação Organizacional do SINAES

O Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) foi instituído pela lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004, com o objetivo de assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior [...] para melhorar a qualidade da educação em todos os aspectos e garantir a eficácia institucional que busca avaliar principalmente os aspectos que giram em torno do ensino, da pesquisa e da extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente e as instalações. Compõem-se de três pilares: Avaliação dos Cursos de Graduação, Avaliação de Desempenho dos Estudantes (ENADE) e Avaliação das Instituições (auto-avaliação e avaliação externa). Os resultados obtidos pelo Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) possibilitam traçar um panorama da qualidade dos cursos e instituições de ensino superior do Brasil, além de serem utilizados para orientar políticas públicas e decisões quanto à realidade dos cursos e das instituições.

Neste panorama, é fundamental considerar a comunicação organizacional como um elemento estratégico de gestão que viabiliza as atividades de toda a organização. Baldissera (2000, p.13) afirma que a comunicação assume a função de “*reforçar e preservar a identidade organizacional*”. Pensando nessa possibilidade de interação com o público, a avaliação institucional vem para contribuir para a identidade institucional num processo de construção, interação e participação na dinâmica da instituição.

A nota técnica nº 14 de 2014 da Coordenação-Geral de Avaliação de Cursos de Graduação e Instituições de Ensino Superior (CGACGIES) organizou uma matriz com cinco eixos, que contemplam as dez dimensões elencadas na lei 10.861, com o propósito de facilitar as articulações no momento da avaliação.

A dimensão 04 é chamada de “Comunicação com a sociedade” e considera os procedimentos organizacionais das instituições, tendo ainda como referência os seguintes indicadores:

- 1) Consistência e exequibilidade das propostas de comunicação com a sociedade, constituindo-se como referência na identificação e solução de problemas de natureza social, técnica, organizacional, econômica, cultural e ecológica; e
- 2) Consistência e exequibilidade das propostas de comunicação com a comunidade interna, favorecendo a socialização das informações e qualificando a participação coletiva nas atividades da IES, envolvendo a relação entre os cursos e demais instâncias acadêmicas (BRASIL, 2005, p. 18).

A Dimensão 04 traz um referencial mínimo de qualidade exigido pela instituição, centra-se na “coerência das ações”, ou seja, “quando as ações de comunicação com a sociedade praticadas pelas Instituições de Ensino Superior (IES) estão coerentes com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)”. (BRASIL, 2008, p.13).

Cabe destacar que os critérios de pontuação máxima (5) para avaliar a Dimensão 04, conforme o Ministério da Educação (MEC) (BRASIL, 2005, p.130) referem-se à “existência de canais de comunicação e sistemas de informação em excelente funcionamento”; “práticas consolidadas e institucionalizadas”; “existência de indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro, ação direcionada”; “consistência nas práticas”; “política institucional assumida pelos autores internos e visíveis para a comunidade externa”, atribuindo identidade a Instituições de Ensino Superior (IES), conforme indicadores destacado pelo Ministério da Educação (MEC):

- 1) mecanismos definidos para a coleta, sistematização e divulgação da informação;
- 2) mecanismos de garantia e precisão na divulgação da informação e sua periodicidade (portal, jornal, mural, *intranet*, entre outros);
- 3) utilização de serviços de tecnologia de informação e comunicação, como intranet e internet, como mecanismos para garantir que a informação favoreça a articulação entre as distintas áreas da instituição e colabore com a tomada de decisões, bem como as funções de acompanhamento e controle;
- 4) consistência e exequibilidade dos mecanismos de comunicação com a comunidade interna, favorecendo a socialização de informações sobre as atividades realizadas, de modo a qualificar a participação coletiva nas mesmas (BRASIL, 2005, p. 130).

De acordo com Morin (2002), a linguagem é a principal forma de comunicação, transmissão, construção e reconstrução de todas as inovações culturais e sociais que fazem parte da organização. Para corroborar a afirmação, Barichello (2004) argumenta que a comunicação transforma e renova a comunidade universitária por meio das práticas cotidianas, uma vez que os diversos setores estabelecem interações com os interlocutores internos e externos, (re) construindo os sentidos que são postos em circulação.

Nesse entendimento, o desafio da comunicação para a universidade tornou-se “um ser mutante diante de uma nova ordem tecnocultural [...] que se organiza sob a forma de uma grande teia” (BARICHELLO, 2004, p. 17). Logo, a comunicação das universidades, para além de estabelecer estratégias planejadas, necessita considerar a Dimensão 04 do Sistema Nacional de Avaliação Superior (SINAES) como um meio para avaliar a comunicação.

De acordo com esse instrumento, têm-se como indicadores da comunicação interna a ouvidoria realizada pelos canais de comunicação e sistemas de informações. Quanto à

comunicação externa, essa acontece por meio das ações que são praticadas com a sociedade. Ambas devem ter um conceito mínimo de qualidade e estar referendadas no Desenvolvimento Institucional (PDI) para que funcionem adequadamente e se tornem acessíveis, objetivando uma boa imagem pública da Instituição de Ensino Superior (IES).

Partindo desse contexto, verifica-se a urgência de que as universidades façam uma revisão na comunicação realizada, a fim de evitar distorções e elaborar um planejamento estratégico de comunicação institucional, o qual ambicione contribuir para o desenvolvimento interno e externo, além de atender a prerrogativa do Sistema Nacional de Avaliação Superior (SINAES).

Importa ressaltar que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2011-2015 da UFSM, que está em vigor, não atende completamente a essa dimensão, mas justifica-se que a Nota técnica nº 14 de 2014-CGACGIES, só foi exigida a partir de 2014. Assim, faz-se necessário que, no próximo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), essa dimensão seja atendida plenamente.

Logo, percebe-se que o Sistema Nacional de Avaliação Superior (SINAES) vem para contribuir na melhoria da qualidade da educação superior, no subsídio de informações, no aumento contínuo da sua eficácia institucional, na efetividade acadêmica e social e, principalmente, na promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior. Essas metas tencionam ser alcançadas por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional. Esses fatores também podem servir como uma fonte de apoio para os gestores na elaboração do planejamento estratégico da instituição.

Por fim, o Sistema Nacional de Avaliação Superior (SINAES), principal sistema avaliativo do ensino de graduação no país, serve para o público em geral como uma fonte de diferenciação entre uma instituição e outra, ratificando a imagem positiva ou negativa que os indicadores apontaram. Argenti (2006) afirma que a imagem de uma organização é fruto da percepção de seus diferentes públicos. Consequentemente, o desenvolvimento de estratégias de comunicação deve levar em consideração a percepção dos diferentes grupos.

2.2.3 Imagem da Organização

As organizações estão inseridas em contextos sociais formados por diferentes grupos,

sendo que, de alguma maneira, esses indivíduos constroem percepções sobre as instituições. Entretanto, toda a organização deve levar em consideração a formação da imagem organizacional e manter um conceito positivo, já que, de acordo com Andrade (2003, p.30): a empresa deve se preparar para acatar e atender aos interesses de seus diversos públicos.

Para Kotler (1998), a imagem organizacional é a forma com que um indivíduo vê a organização e, portanto, diferentes pessoas podem ter diferentes imagens de uma mesma organização.

Para complementar, Argenti (2006, p. 60), diz que a imagem é a empresa vista pelos olhos de seu público. Assim, uma organização pode ter diferentes imagens junto a diferentes públicos, sendo a imagem o reflexo da identidade de uma organização. Acrescenta, ainda, que para definir a imagem de uma instituição perante seus públicos, a instituição precisa estabelecer um programa que gerencie a dupla natureza da identidade e da imagem. Para tanto, o autor sugere um passo a passo: 1º passo, “fazer uma auditoria da imagem”, ou seja, trabalhar com a realidade atual, como o público interno vê a instituição; 2º passo, “definir objetivos para a identidade”, passo essencial no processo de identidade com foco nos diferentes públicos; 3º passo, “desenvolver projetos e nomes”; 4º passo, “desenvolver protótipos”; 5º passo, “lançar e comunicar” de forma clara, objetiva e eficaz; 6º passo, “implementar o programa”, o qual envolve um processo de comunicação que engloba perspicácia interpessoal e monitoramento para lidar com públicos diferentes.

Desse ponto de vista, as organizações devem perpetuar esses conjuntos de pressupostos que representam sua imagem e identidade, utilizando-se, dentre outras estratégias de gestão, da comunicação organizacional.

O embasamento para a organização ter uma boa imagem institucional diante de seus públicos é criar estratégias de sinergias entre o público, promovendo a comunhão de crenças e valores entre os diferentes grupos de indivíduos, já que o planejamento estratégico da comunicação interna é fazer de cada indivíduo um aliado na formação da imagem positiva da organização. Vale destacar que a falta de informações sistematizadas para a comunicação e, efetivamente, a falta de um planejamento estratégico de comunicação organizacional, produz ruídos que geram problemas cumulativos, podendo até causar distorções de relacionamento de ordem pessoal e profissional e, em muitos casos, prejudicar a imagem/reputação da organização (BUENO, 2009). Sob esse prisma, o teórico americano David K. Berlo entende que a comunicação entre os colaboradores é o que faz do seu conjunto uma organização e não elementos à parte, isolados e desorganizados (BERLO, 1979).

De acordo com Ribeiro e Barichello (2004, p. 122), a formação da imagem

institucional “é considerada como o reflexo das informações disponíveis, referentes a um determinado tema, as quais devem estar relacionadas com elementos que compõem a identidade da instituição”. Torquato (1986, p. 97) entende que a identidade “é a soma de maneira que uma organização escolhe para identificar-se perante seus públicos”, ao passo que a imagem é a “percepção da organização por aqueles públicos”.

Importa ressaltar que as universidades atravessaram vários séculos sendo reconhecidas como um local de geração e transmissão de conhecimento, ganhando maior destaque na época da Modernidade (BARICHELLO, 2001). A autora também destaca que o conceito de universidade relacionado à comunidade do saber, além de atravessar épocas, vem gerando sua legitimidade através da comunicação da mesma com a sociedade e, conseqüentemente, de sua produção de sentido.

Para Belloni (2000), nas últimas décadas, as universidades, principalmente as federais, saborearam um período de expansão quantitativa e transformações qualitativas, bem representadas por um aumento significativo de vagas, pelos esforços na qualificação do corpo docente e na criação de programas de pós-graduação, cujas mudanças têm sido acompanhadas com uma crescente preocupação por parte das universidades acerca da atualização de seu projeto institucional e pela revisão de seu papel junto à sociedade. Tal perspectiva é ratificada pelo Ministério da Educação (MEC), por meio da avaliação externa com o objetivo de qualificar o ensino público superior.

Logo, uma gestão estratégica da comunicação também deve levar em consideração a percepção que o público tem em relação à instituição. De acordo com Argenti (2011), a imagem de uma organização é fruto da percepção de seus diferentes públicos em consonância com as mensagens que envia sobre ela, em sua visão e nas informações que os sujeitos já tiveram sobre a organização.

Considerando esses aspectos, Brum (1994, p. 21) argumenta que “o público interno precisa ser trabalhado para que tenha condições de repassar ao público externo tudo àquilo que a empresa possui de melhor e que está aprimorando em nível de processos e produtos”, pois o reflexo de uma boa imagem interna proporciona um maior envolvimento de todos.

Na mesma direção, Baldissera (2000) entende que as organizações necessitam perpetuar sua imagem e identidade, utilizando-se estratégias de gestão e da comunicação organizacional. Seguindo pela linha da imagem institucional, a gestão precisa utilizar estrategicamente os canais de comunicação com o público interno para alcançar a identidade desejada.

2.4 VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO

A comunicação interna assume caráter estratégico nas organizações, pois cada vez mais os funcionários estão integrados ao processo. Argenti (2006) argumenta que a melhor maneira de avaliar a comunicação interna e determinar as atitudes dos funcionários sobre a empresa, é por meio de uma auditoria. Desta forma, é possível criar um programa certo para cada organização. O autor relata que para ter sucesso com os funcionários, é necessário incluir os seguintes elementos:

- 1) Trocas de informações abertas e sinceras;
- 2) Materiais claros e fáceis de entender;
- 3) Distribuições oportunas;
- 4) Fontes confiáveis;
- 5) Sistemas de *Feedback* de mão dupla;
- 6) claras demonstrações do interesse da liderança sênior por seus funcionários;
- 7) Melhorias contínuas na comunicação;
- 8) Mensagens consistentes em todas as fontes (ARGENTI, 2006, p.172).

De acordo com o autor, a comunicação interna passa por mudanças, principalmente ao analisar as mudanças do ambiente. Assim, a organização deve imprimir metas para a comunicação eficaz. A ação de implementar um programa de comunicação interna eficaz, comunicar-se em todos os níveis, criar tempo para reunião presencial, comunicar-se de maneira online, criar publicações orientadas aos funcionários, comunicar-se visualmente, concentrar-se no desenvolvimento da marca e pensar nos canais informais de comunicação, são diretrizes que contribuem para o alcance de uma comunicação interna satisfatória. Para tanto, a gestão precisa conhecer seu público interno, o que configura uma excelente estratégia para promover o aprimoramento da comunicação eficaz.

Para Nassar, a comunicação interna:

É uma ferramenta que vai permitir que a administração torne comuns as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização. [...] Trata-se da comunicação que tem como base um processo profundo, cotidiano e permanente de conhecimento recíproco entre emissor e receptor organizacional (NASSAR, 2009, p.73-75).

Para complementar, Torquato (2004, p.35) argumenta que um clima organizacional mal trabalhado e mal administrado gerará ruídos na comunicação. Então, para promover um clima que estimule e gere conhecimento, é necessário escolher a comunicação mais apropriada para cada público, por meio dos veículos de comunicação disponíveis.

No Quadro 2, apresenta-se a classificação feita por Cesca (2006) sobre os veículos de comunicação.

Quadro 2 - Veículos de comunicação

Veículos de Comunicação		
Veículos de Comunicação Massiva	Escritos impressos	Jornais e revistas
	Orais	Radio
	Audiovisuais	Televisão
Veículos de Comunicação Dirigida	Escritos	Manuais, mala-direta, publicações, relatórios correspondências
	Orais	Reuniões, congressos, conversas, entrevistas
	Auxiliares	Recursos visuais, auditivos
	Aproximativos	Visitas, comemorações e eventos

Fonte: Adaptado de Cesca (2006)

Para Medeiros (2007), como são muitos os canais de comunicação à disposição, a decisão sobre que meio utilizar é uma das mais complexas no planejamento de comunicação, pois envolve a análise da rapidez da transmissão, o volume de informações que são repassadas ao público interno, a complexidade, a flexibilidade da linguagem a ser utilizada naquela mensagem, a possibilidade de interatividade entre o emissor e receptor e a confidencialidade. Ainda segundo o autor, a comunicação nem sempre se passa como os interlocutores esperam, sendo necessário realizar uma análise do resultado para buscar os objetivos traçados pela instituição. Afirma também que “selecionado o canal, pode-se escolher a linguagem mais adequada. Um canal pode exigir contenção de linguagem, outro pode pedir a distensão” (MEDEIROS, 2007, p. 21). Diante dessa afirmação, cabe definir qual o melhor canal e qual a melhor linguagem a ser utilizada para atingir o público desejado pela instituição.

Neste sentido, Robbins et.al. (2010, p. 341) chamam a atenção para a escolha do canal de comunicação. De acordo com os autores, devido à riqueza de canal existente, os canais diferem com relação a sua capacidade de transmitir informações. “Alguns são *valiosos* por sua capacidade de lidar com diferentes sinais ao mesmo tempo, facilitar um rápido *feedback* e ser extremamente impessoais; outros canais são pobres por serem fracos nesses fatores”. (ROBBINS et al., 2010, p. 341).

Relata ainda que a comunicação “cara a cara” oferece o máximo de informações que podem ser captadas pela linguagem verbal e não verbal. Diante de tal afirmação, diversas barreiras podem dificultar ou distorcer a comunicação eficaz. Para o autor, a filtragem evita “manipulação de informação pelo emissor para que ela seja vista de maneira mais favorável pelo receptor”. Outro aspecto relevante é a percepção seletiva que o receptor realiza no processo de comunicação, no qual ele “vê e escuta” com bases nas próprias necessidades e motivações. Aliada a isso, a sobrecarga de informações e as emoções momentâneas das pessoas levam a interpretar a mesma mensagem de diversas maneiras. O silêncio do receptor pode ser considerado uma barreira, assim como o medo da comunicação e os diferentes gêneros. Esses alertas, portanto, devem ser analisados com cuidado para que a comunicação possa ser eficaz e “politicamente correta”, como afirma Robbins et al. (2010).

Para Kotler e Keller (2006), há o alerta de que “uma comunicação ineficaz pode significar que se optou por uma mensagem errada ou que a mensagem certa foi transmitida insatisfatoriamente” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 541). Segundo os autores, o processo de elaboração da comunicação deve dar conta de três problemas: o que dizer como dizer e a quem dizer.

Bueno (2003) defende que a comunicação deve aproximar a organização dos problemas cotidianos dos usuários, significando que é necessário realizar um diagnóstico do ambiente para propor um planejamento estratégico em prol da instituição.

Diante dessa relação, cabe às organizações a tarefa de administrar percepções, o que na visão de Robbins et al. (2010) significa que “os gestores devem se preocupar em compreender como cada indivíduo interpreta a realidade e, onde houver uma diferença significativa entre percepção e a realidade, tentar eliminar essa distorção” (KOTLER; KELLER, 2006, p.185). Bueno (2003) completa o conceito ao afirmar que a comunicação deve aproximar a organização dos usuários.

Para corroborar, Ferreira (1997) relata que a “comunicação, em síntese, é um processo de transferir uma informação selecionada (mensagem) de uma fonte de informação a um

destinatário, ou seja, transferir significados”.

Gaudêncio Torquato argumenta ainda que a comunicação proporcione a reunião das partes distintas, produzindo as condições para um trabalho coordenado das engrenagens a fim de atingir as metas programadas. Logo, a comunicação seria a transferência de informações ou, ainda, conforme o autor, a “informação tem o objetivo imediato de aumentar o conhecimento de quem recebe” (TORQUATO, 2012, p. 59).

2.4.1 Veículos de Comunicação na UFSM

A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) é uma instituição pública de ensino superior com sede em Santa Maria, RS, com mais de cinquenta anos de atuação no estado, sendo parte do sistema federal que oferece ensino, pesquisa e extensão. A criação da primeira universidade federal do interior do Brasil e a definição de sua vocação como universidade comprometida com a realidade social, significou um grande avanço para o desenvolvimento regional. Ademais, a referida universidade propôs-se a cultivar e renovar os conhecimentos, com o intuito de sanar os *gaps* socioeconômicos e promover o desenvolvimento.

Barichello (2000), em sua tese *A Universidade e Comunicação*, discorre sobre a estrutura organizacional da UFSM, afirmando que houve características inovadoras ao se propor a organização da universidade. Porém, em contrapartida, afirma que essa estrutura é burocratizada e pouco ágil para os dias contemporâneos, ao explanar que:

A comunicação entre os diversos setores é feita principalmente por via impressa, através de ofícios e do malote, uma espécie de correio institucional que funciona três vezes por semana. Ultimamente tem sido utilizado o fax e a Internet para a comunicação entre os diferentes setores, embora na maioria das vezes, ainda seja necessária uma comunicação escrita e protocolada, através de ofícios, para confirmar as informações transmitidas pelos novos meios de comunicação (BARICHELO, 2000, p. 198).

Para Barichello, as práticas de comunicação institucional na UFSM obedecem certa regularidade e são realizadas cotidianamente, com o intuito dar visibilidade a tanto à universidade como um todo quanto apenas a um setor.

Em sua tese, Barichello faz um histórico da comunicação institucional da universidade, relatando que essa modalidade de comunicação é marcada pela existência de um setor específico, o qual procurava centralizar as práticas de comunicação institucional.

A seguir, no Quadro 3, apresenta-se um histórico sintetizado da comunicação da Universidade Federal de Santa Maria. (UFSM), conforme tese de Barichello.

Quadro 3 - Histórico da Comunicação na UFSM

ANO	SETOR
Estatuto 1992	Departamento de Divulgação, Intercâmbio e Expansão Cultural- Seção de Divulgação e Propaganda e Seção de Intercâmbio e Expansão Cultural
1969	Departamento de Comunicação- Divisão de Imprensa e Divisão de Rádio e Cultura.
1970	Gráfica da Universidade passou a chamar-se Imprensa Universitária e o departamento de Divulgação, Departamento de Comunicação, foi subdividido em Divisão de Imprensa e Divisão de Rádio e Televisão.
1973	Desativou-se o Departamento de Comunicação. A Rádio e a TV Educativa estavam vinculadas diretamente à Reitoria.
1978 Resolução n.17/78	Reativou-se o Departamento de Comunicação, alterando-se sua denominação para Departamento de Divulgação- DEDI, absorveu a Radio Universidade e a Imprensa Universitária- subordinado à Reitoria (segundo Eugenia representou a tentativa mais centralizadora de comunicação institucional). Foi criada a Assessoria de Relações Públicas e Assuntos Internacionais (ARPAI), órgão executivo da administração superior, extinta em 1990.
1987 Resolução n. 025/97	Desativou-se o DEDI. A Rádio Universidade e a Seção de Divulgação foram vinculadas à Administração Central, sob a supervisão da Pró-reitora de Extensão. A Imprensa Universitária ficou sob a supervisão da Pró-reitora de Administração. Setor Fotográfico e o Setor de Relações Públicas ligados ao Gabinete do reitor.
1988	A estrutura de Comunicação que, até então, procurava divulgar a universidade como um todo, foi sendo reduzida, nas sucessivas gestões, à Assessoria de Imprensa do Gabinete do Reitor. (Alguns centros de Ensino mantiveram os seus canais de comunicação por meio de Assessorias de Relações Públicas).
1995	A UFSM voltou a utilizar a televisão como um veículo institucional por meio de um programa vinculado na TV a cabo. O Curso de Comunicação Social dispôs-se a implementar um plano piloto, no qual unia as disciplinas curriculares a um trabalho exercido aos centros de ensino e administração da UFSM. As ações implementadas faziam parte de um programa de extensão universitária, “Universidade e Comunidade”, com o objetivo de engajar os alunos na realidade da universidade pública, para oferecer uma experiência de comunicação numa organização complexa.
1997	Criação da Agência de Comunicação Integrada junto ao Curso de Comunicação social (FACOS - Agência). Após 1998, foram extintas as assessorias que a FACOS mantinha junto aos órgãos de Administração Central desde 1995.
1998	Criação da Coordenadoria de Comunicação, ligada ao Gabinete do Reitor.

Fonte: Adaptado de Barichello (2000).

A partir desse breve relato, pode-se afirmar que existia, na UFSM, desde 1962, uma

estrutura de comunicação institucional, a qual procurava divulgar a universidade como um todo, objetivando alcançar a integração com seus públicos e estabelecer estratégias de contato.

Conforme o Regimento Geral da Universidade Federal de Santa Maria, em seu artigo 31, à Coordenadoria de Comunicação Social compete:

- I – executar os serviços de rádio, televisão, comunicação institucional e produção de notícias;
- II – estabelecer a política global de comunicação para a Instituição;
- III – facilitar a ação dos veículos de comunicação na busca de informações sobre a Universidade e manter constante relacionamento com a imprensa local, regional e nacional;
- IV – dar apoio aos eventos científicos, educacionais e culturais que se realizem na Instituição; e
- V – informar a sociedade sobre os fatos e acontecimentos ocorridos na UFSM.

2.4.1.1 Veículos de Comunicação utilizados no CESNORS

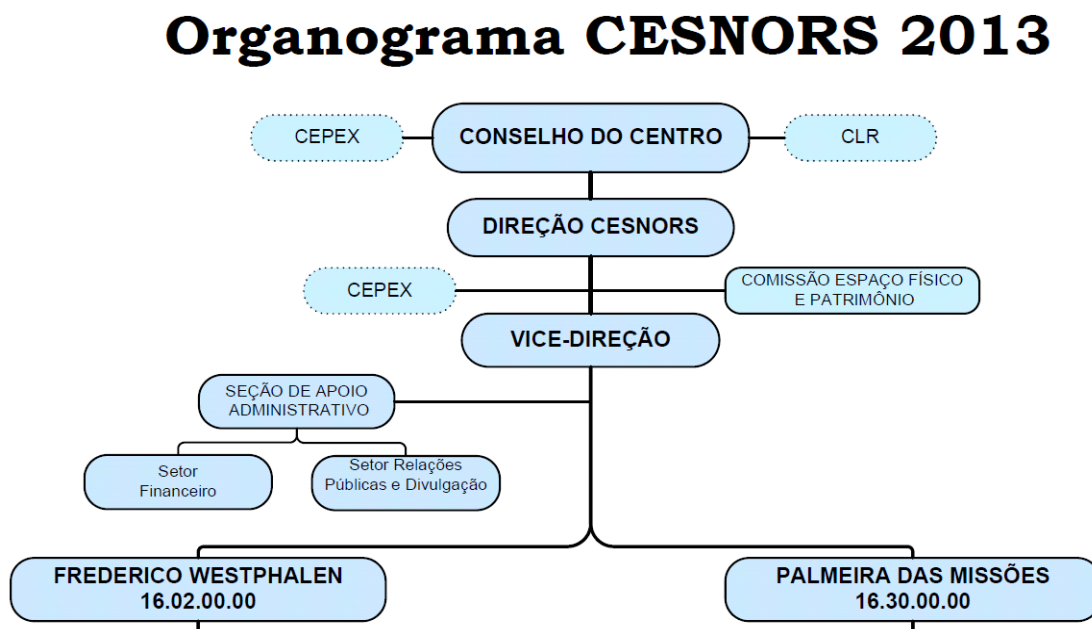
Cabe ressaltar que, após mais de cinquenta anos, a UFSM segue com o movimento de mobilização pela interiorização e democratização do ensino ao interior no estado.

A UFSM foi fundada por meio de uma forte participação das lideranças da comunidade local e regional. Assim, implantou-se o Centro de Educação Superior Norte no RS, tendo como missão o desenvolvimento local e regional.

O CESNORS, na subunidade localizada em Frederico Westphalen, possui seis cursos de graduação e um curso de pós-graduação, nível de mestrado, alcançando ao todo mais de 1200 alunos matriculados. O quadro funcional é composto por 83 docentes, 42 técnico-administrativos em educação e 46 funcionários terceirizados. Sua localização propicia o desenvolvimento do ensino público no interior do estado.

A Direção do Centro se apoia na produção de conteúdo para veículos de comunicação basicamente digitais, como o portal eletrônico da instituição disponível na *internet*, utilização de perfis em redes sociais, *mailing* interno, TV no *Hall* e comunicação por meio de ofícios e memorandos. Como estratégia para alcançar seus públicos, o Projeto da Assessoria de Comunicação, vinculado à Direção do Centro, desenvolve ações para aproximar a instituição de seu público interno. Entretanto, em sua estrutura, o CESNORS não possui uma assessoria de comunicação. Salienta-se que há um “Setor de Relações Públicas e Divulgação”, que atualmente encontra-se desativado por falta de servidores, conforme organograma da Figura 5.

Figura 5 - Organograma do CESNORS



Fonte: Universidade Federal de Santa Maria, PROPLAN (2015)

A Assessoria de Comunicação é um projeto institucional de apoio interno, que tem como objetivo suprir as carências comunicacionais da UFSM/unidade CESNORS e ser um elo entre a universidade e seus públicos. Cabe à Assessoria de Comunicação administrar a comunicação entre a instituição e seus públicos, divulgar as informações e ações sobre a universidade, promover a integração e a harmonia interna, prestar esclarecimentos, fortalecer a imagem institucional da universidade, efetivar a comunicação como um todo frente aos públicos e criar estratégias para suprir carências. Além disso, o plano de assessoria prevê projetos que tenham como objetivo inovar na comunicação interna e externa, assim como valorizar os públicos que estejam envolvidos com a instituição.

Para Kunsch (2003, p. 154), as organizações devem “viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação”. De acordo com Chinem (2003), deve-se “promover a integração entre as pessoas espalhadas pelas unidades da organização”.

Para promover e viabilizar a comunicação interna, o Centro de Educação Superior Norte - RS dispõe de um portal eletrônico (disponível no endereço www.ufsm.cesnors.br) no qual são veiculadas notícias referentes à instituição ou que tenham implicações sobre a universidade. São publicados os editais, notas oficiais e outros expedientes. A partir dele, é

possível acessar os sistemas de gestão acadêmica (tanto para servidores quanto para discentes), setor administrativo e de recursos humanos, além de acesso a serviços como consulta de acervo da biblioteca, cardápio do restaurante universitário, entre outros.

A *fanpage* no site de relacionamentos *Facebook*, intitulada “UFSM/CESNORS - de Educação Superior Norte – RS [Oficial]”, com mais de 5.530 “curtidas” até março de 2016, é utilizada basicamente para divulgar informações ligadas à UFSM. Publica-se principalmente as informações do Centro, por meio de pequenas manchetes seguidas do *link* para o portal eletrônico da instituição. O *Facebook* institucional foi criado em 2011, mas seu uso efetivo ocorreu a partir de maio de 2012. As curtidas mencionadas são referentes às manifestações dos usuários em relação às atualizações publicadas pela instituição na sua página.

No Quadro 4, encontram-se os principais veículos de comunicação produzidos pela Direção do Centro.

Quadro 4 - Veículos de comunicação produzidos pela Direção e pelo Projeto de Assessoria

	CATEGORIA	VEÍCULO
Direção do Centro/UFSM, Projeto de Assessoria de Comunicação	Impressos	Ofícios
		Memorando Circular
	Digitais	Site
		<i>Fanpage Facebook</i>
		<i>Mailing</i> interno
		<i>TV Hall</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

A propagação de notícias acontece quase que instantaneamente e essas informações geram grande influência. “As consequências da velocidade e a importância do manejo da informação podem assustar, mas os gestores e as empresas não devem temer, devem se preparar” (ASSAD; PASSADORI, 2009, p. 1). Mesmo assim, as organizações devem informar seus públicos, e isso ocorre por meio dos veículos internos. Segundo Argenti (2006), a boa transmissão da mensagem envolve uma análise em duas etapas. Primeiramente, é preciso escolher um canal de comunicação e, em seguida, elaborar a mensagem com cuidado. Além disso, é fundamental analisar se a mensagem enviada ao público-alvo foi bem-sucedida.

Para Cesca (2005, p. 38), “veículos de comunicação dirigida têm por finalidade

transmitir ou conduzir informações para estabelecer comunicação limitada e orientada e frequente com um número selecionado de pessoas”. Considerando esse fluxo limitado apontado pela autora, é necessário verificar como a informação está circulando internamente e se a estratégia escolhida pela direção circula adequadamente.

No próximo capítulo, serão apresentados os instrumentos a serem utilizados, além dos procedimentos metodológicos adotados para atingir os objetivos da presente pesquisa.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo tem como objetivo descrever os procedimentos metodológicos que nortearam a presente pesquisa. Primeiramente, faz-se a caracterização do estudo, depois são apresentados o delineamento da pesquisa, o desenho de pesquisa, a instituição objeto de estudo, a população e a amostra. Em seguida, apresenta-se o instrumento de coleta de dados, bem como, o método que foi empregado na coleta de dados para o tratamento e análise dos dados.

3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

Com o intuito de conhecer as percepções dos servidores docentes e técnicos administrativos em educação do Centro de Educação Superior Norte, unidade de Frederico Westphalen, em relação à comunicação interna da instituição, realizou-se uma pesquisa predominantemente quantitativa da primeira etapa, que buscou analisar a percepção dos servidores do Centro sobre a comunicação organizacional do CESNORS, e ainda, uma com abordagem qualitativa da segunda etapa.

Minayo (2009) conceitua pesquisa como atividade básica da ciência na indagação e construção da realidade, sendo que a pesquisa alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade do mundo. De acordo com a autora, as questões de investigação estão relacionadas aos interesses e circunstâncias socialmente condicionadas, sendo também fruto de determinada inserção na vida real, nela encontrando suas razões e objetivos.

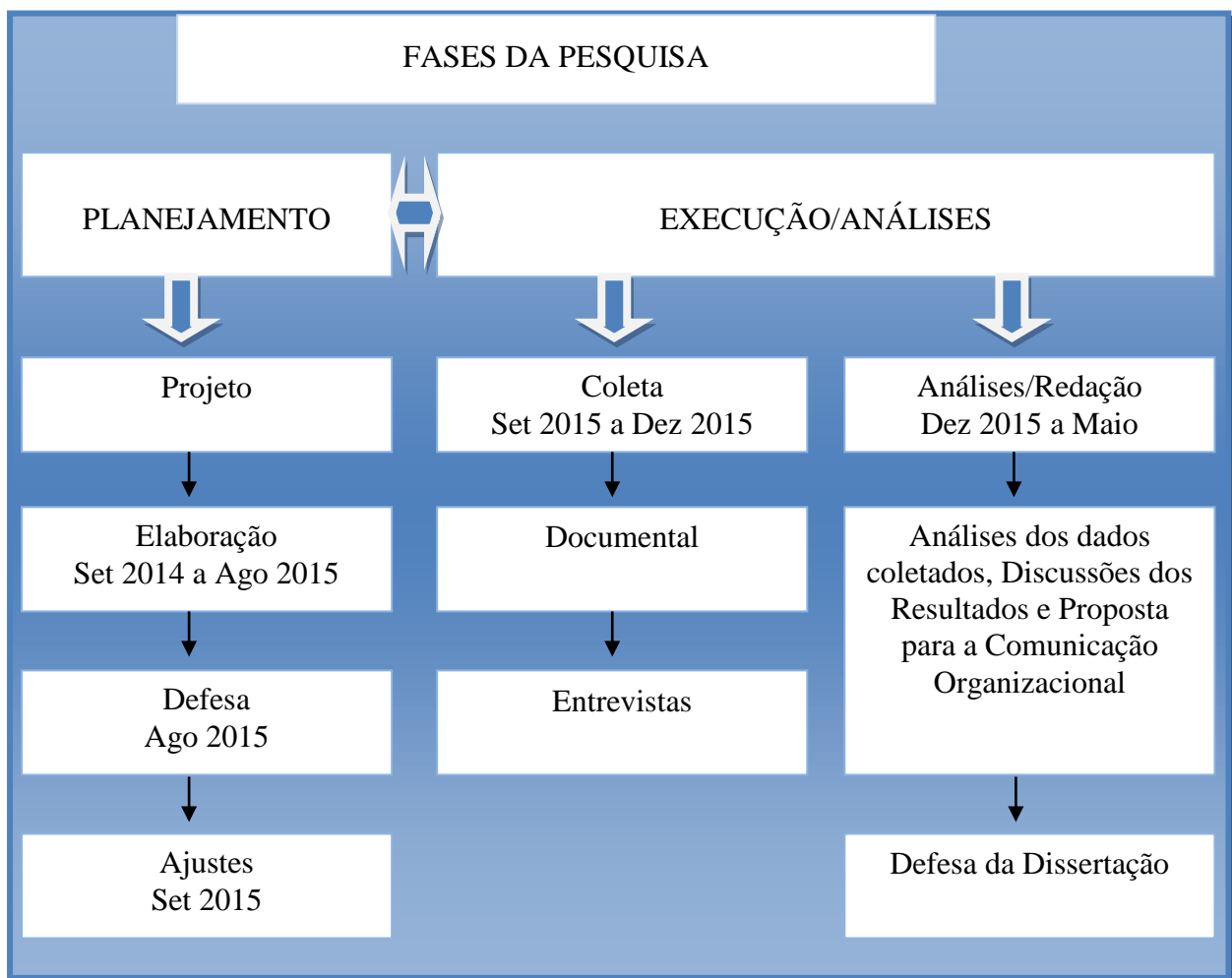
Na visão de Freitas et al. (2000), a pesquisa descritiva busca identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestos em uma população (FREITAS et al., 2000, p.106). Malhotra (2006) ainda acrescenta que, por meio da pesquisa descritiva, é possível verificar características de grupos relevantes e fazer previsões específicas sobre algum aspecto, pois, para a autora, o método quantitativo permite descrever numericamente ou quantitativamente tendências, atitudes ou opiniões de uma população específica por meio de uma amostra.

3.2 DESENHO DA PESQUISA

O desenvolvimento do presente estudo embasou-se na sistematização proposta por Hair Jr. et al, (2005), De acordo com a Figura 6, verifica-se que a pesquisa se deu em três fases Planejamento Execução e Análise, iniciando com o planejamento que foi composto pela fase de elaboração, qualificação e ajustes no projeto, a segunda fase foi a execução da proposta e a terceira fase se deu com a análise dos dados coletados e a defesa da dissertação.

A Figura 6 apresenta uma síntese do cronograma adaptado das fases descritas por Hair Jr.et al.(2005):

Figura 6 - Cronograma da pesquisa

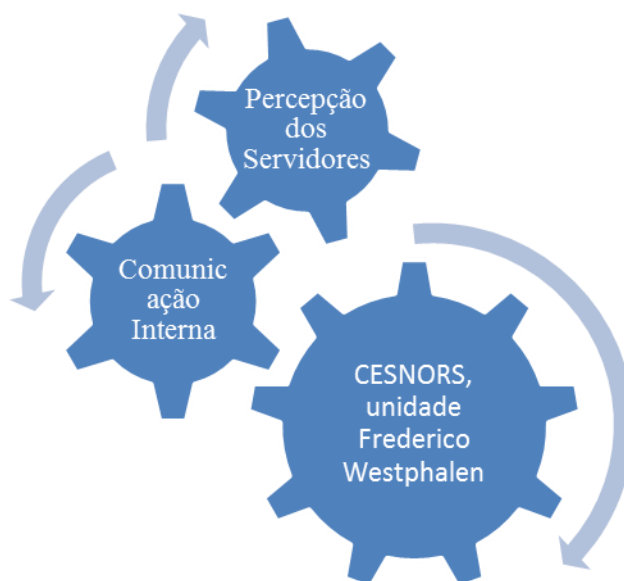


Fonte: Adaptado de Hair Jr.et al.(2005)

Para facilitar o entendimento, apresenta-se o desenho de pesquisa na Figura 7,

elaborada com base nos objetivos propostos pelo estudo, o qual demonstra a percepção dos servidores a respeito da comunicação interna do Centro de educação Superior Norte (CESNORS).

Figura 7 - Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

3.3 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

No âmbito do estudo, ora em tela, o universo amostral restringe-se a duas etapas, sendo a primeira de caráter quantitativo e a segunda com abordagem qualitativa.

A primeira etapa refere-se aos servidores do Centro de Educação Superior Norte RS, unidade de Frederico Westphalen (CESNORS), objeto de estudo, conforme tema e objetivos definidos na contextualização. Nesse estudo, o pesquisador pode realizar um censo, que envolve todos os servidores do Centro.

A segunda etapa foi realizada com um servidor responsável pela Assessoria de Comunicação do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH), da UFSM/Santa Maria, escolhido por pertencer a um Centro que possui uma Assessoria de Comunicação no organograma. A segunda entrevista foi realizada com a responsável pela Coordenadoria de

Comunicação Social da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). A escolha por realizar essa entrevista com esses servidores deu-se pelas razões descritas a seguir.

A Coordenadoria de Comunicação Social da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) é responsável e tem a atribuição de realizar, entre outras competências, a comunicação institucional, conforme Regimento Geral da Universidade Federal de Santa Maria, artigo 31.

A Assessoria de Comunicação do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH), cuja estrutura consta no organograma do CCSH, é uma unidade de apoio à Direção, sendo responsável pela comunicação do Centro com seus públicos. O Curso de Mestrado em Gestão Pública, questão de pertencimento do pesquisador, também está alocado no Centro supracitado. Segundo Malhotra (2006), a população é o agregado, ou a soma, de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns.

A unidade escolhida para a realização desta pesquisa é o Centro de Educação Superior Norte - RS/UFSM – CESNORS, unidade de Frederico Westphalen, pertencente à Universidade Federal de Santa Maria. A criação do Centro, que remonta ao ano de 2005, teve como objetivo a ampliação das vagas e a interiorização/descentralização do ensino público federal de nível superior. O CESNORS oferece 13 cursos de graduação, sendo seis no *campus* de Frederico Westphalen e sete no *campus* de Palmeira das Missões, atendendo a mais de dois mil e quatrocentos alunos. Justifica-se a realização da pesquisa somente na unidade de Frederico Westphalen devido ao fato de que o CESNORS passou por um processo de separação no final de 2015.

Desde sua criação, o centro não possui uma assessoria de comunicação, sendo que, a partir de junho 2012, toda a comunicação interna é realizada por um projeto vinculado à Direção do Centro.

Cabe destacar que, para a realização do estudo na unidade de Frederico Westphalen, foi considerada a facilidade na autorização da pesquisa e a possibilidade de acesso da pesquisadora ao público-alvo, já que a pesquisadora é servidora deste Centro.

Para a pesquisadora encontrar respostas aos seus questionamentos, foi elaborado dois tipos de instrumentos de pesquisa. O primeiro instrumento foi aplicado ao público-alvo desta pesquisa, formado por 125 servidores, sendo 42 técnicos- administrativos em educação e 83 docentes do Centro de Educação Superior Norte, UFSM/Frederico Westphalen - RS, por meio da ferramenta Google Drive, conforme levantamento censitário demonstrado no Quadro 4. O segundo instrumento de coleta de dados compreende um roteiro pré-estruturado para a entrevista, foi aplicado ao servidor responsável pela Assessoria de Comunicação do Centro de

Ciências Sociais e Humanas (CCSH) e à Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM.

No Quadro 5, ratifica-se o universo da pesquisa da primeira etapa, com todos os servidores lotados no CESNORS, unidade Frederico Westphalen - RS.

Quadro 5 – Universo da pesquisa da primeira etapa

CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR NORTE-RS/CESNORS		
UFSM FREDERICO WESTPHALEN		
CURSOS	SIGLA	SERVIDORES
Curso de Agronomia	AGR	22
Curso de Engenharia Ambiental e Sanitária	AGAS	12
Curso de Engenharia Florestal	FLO	19
Curso de Sistemas de Informação	SI	8
Curso de Jornalismo	JOR	14
Curso de Relações Públicas	RP	8
Técnico-Administrativos em Educação	TAEs	42
TOTAL DE SERVIDORES		125

Fonte: UFSM (2015)

No Quadro 6, ratifica-se o universo da 2ª etapa da pesquisa, realizada com os servidores da Assessoria de Comunicação do Centro de Ciências Sociais e Humanas de Santa Maria e da Coordenadoria de Comunicação Social da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

Quadro 6 - Universo da pesquisa da segunda etapa

CENTRO	SIGLA	Servidores
Centro de Ciências Sociais e Humanas	CCSH	01
Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM	CCS	01

Fonte: UFSM (2015)

3.3.1 Critérios de inclusão

Para a pesquisa quantitativa, foram considerados os seguintes critérios de inclusão dos servidores do Centro de Educação Superior Norte RS:

- Ser servidor, tanto docente quanto técnico administrativo em educação no Centro de Educação Superior Norte RS, de Frederico Westphalen;
- Consentir sua participação no estudo juntamente com a assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido, conforme Apêndice C.

Para a pesquisa qualitativa, foram considerados os seguintes critérios de inclusão:

- Ser responsável pela Coordenadoria de Comunicação Social da Universidade Federal de Santa Maria;
- Ser servidor responsável pela Assessoria de Comunicação do Centro de Ciências Sociais e Humanas de Santa Maria (CCSH);
- Consentir sua participação no estudo, juntamente com a assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido, conforme Apêndice C.

3.3.2 Critérios de exclusão

Não foram incluídos nesta pesquisa os servidores do CESNORS que estiveram em período de férias, laudo, atestado ou em licença de qualquer natureza.

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada no período entre outubro a dezembro de 2015, no Centro de Educação Superior Norte - RS (CESNORS), unidade de Frederico Westphalen, tendo sido delineada em duas etapas.

A primeira etapa serviu para a identificação da percepção dos servidores quanto à comunicação organizacional e as possíveis barreiras existentes, sendo necessário aplicar um questionário auto-respondido com perguntas abertas e fechadas, visando diagnosticar as barreiras comunicacionais utilizadas pela Direção do Centro. O material foi enviado por e-mail. Para melhor entendimento dos respondentes, foi enviada uma carta explicativa com o objetivo do questionário e que serviu, principalmente, para sensibilizar os sujeitos da pesquisa.

A segunda etapa ocorreu por meio da realização de entrevistas com o servidor responsável pela assessoria de comunicação do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH) e com a Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM, visando identificar o funcionamento da assessoria desse órgão e as projeções da Reitoria quanto à comunicação organizacional institucional.

Em seguida, realizou-se a análise que serviu de embasamento para a melhoria da comunicação organizacional do CESNORS da unidade de Frederico Westphalen. A análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva e análise das entrevistas.

3.5 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

3.5.1 Operacionalização dos dados

Para o provimento dos objetivos específicos, optou-se por operacionalizar os dados conforme Quadro 7:

Quadros 7 – Objetivos específicos e operacionalização dos resultados

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	OPERACIONALIZAÇÃO DOS RESULTADOS
Descrever o processo de formação da comunicação e conhecer as estratégias utilizadas para a comunicação interna do Centro.	Realização de análise exploratória preliminar bibliográfica e documental.
Mapear e descrever os veículos de comunicação utilizados pelo Centro.	Realização de análise exploratória preliminar.
Verificar a percepção do público-alvo sobre os canais de comunicação do Centro.	Realização de análise dos resultados obtidos nos instrumentos de pesquisa da primeira etapa com os servidores do CESNORS.
Apresentar proposta para aperfeiçoar a comunicação organizacional como ferramenta do planejamento estratégico da gestão institucional do Centro, a partir da perspectiva dos servidores	Realização de análise dos resultados obtidos nos instrumentos de pesquisa da primeira e da segunda etapa.

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

3.5.2 Instrumento

O instrumento de pesquisa utilizado com os servidores investigados do CESNORS trata-se de um questionário com questões fechadas, conforme a Figura 8. Nesta primeira parte da pesquisa, foram utilizado questões fechadas, devido a esse método apresentar algumas vantagens, a saber: possibilidade de aplicar o questionário a um grande contingente de servidores ao mesmo tempo, poder preenchê-lo sem haver pressões, garantia de mensurar os dados com uniformidade decorrente da padronização e impessoalidade nas respostas (MALHOTRA, 2006).

O instrumento é composto de duas partes na primeira etapa. A primeira parte foi constituída por dados sócio demográfico e ocupacional, ao passo que a segunda parte serviu para analisar a percepção dos servidores sobre a comunicação interna. Ao total, foram 33 questões, das quais 8 foram referentes aos dados das variáveis da primeira parte e 25 são referentes aos dados das variáveis da segunda parte, conforme Figura 8.

Figura 8 - Representação do Questionário

Parte 1 – Dados sócio demográficos e Ocupacionais	Parte 2 – Percepção dos Servidores sobre a comunicação interna
<ul style="list-style-type: none"> • Itens de 1 a 8; • Visa medir aspectos de identificação tais como sexo, categoria, curso, tempo de carreira, renda mensal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Itens 9 a 33; • Visa analisar e medir a percepção dos servidores em relação à comunicação interna que o Centro realiza.
Total de Itens: 33	

Fonte: Elaborada pela autora (2015)

Na segunda etapa da pesquisa, foi realizada uma entrevista semiestruturada, que foi gravada e transcrita, com questões norteadoras que embasaram a proposta de melhorias para a comunicação interna do Centro.

3.5.3 Análise dos Dados.

Após a coleta de dados, as respostas obtidas no questionário foram transpostas para o

software “*Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*”. Por meio desse software, realizou-se a análise quantitativa, quando foram realizadas as análises de frequência relacionadas às variáveis sócio-demográficas, com o intuito de caracterizar o perfil dos respondentes da pesquisa descritiva. Na sequência, apresentou-se os dados referentes ao nível de satisfação dos servidores sobre os veículos de Comunicação Organizacional do Centro de Educação Superior Norte-RS (CESNORS).

Inicialmente, foi traçado um perfil dos respondentes da pesquisa descritiva e, a seguir, apresentaram-se os dados referentes ao nível de satisfação dos servidores sobre os veículos de Comunicação Organizacional do Centro de Educação Superior Norte-RS (CESNORS).

Com a perspectiva de mergulhar na realidade empírica, trazendo a percepção dos sujeitos para a análise sobre a comunicação organizacional na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), aplicou-se, na segunda etapa, uma entrevista semiestruturada com a responsável pela Coordenadoria de Comunicação Social e com a responsável pela Assessoria de Comunicação do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH).

No seguimento do trabalho, juntamente com a análise da pesquisa quantitativa, passou-se a relatar os dados coletados e gerados na consecução dos propósitos da pesquisa.

A entrevista semiestruturada é considerada uma interlocução planejada, objetivando respostas às indagações sobre o tema. Pretendeu-se ensaiar respostas aos questionamentos, a partir dele, elaborar uma proposta de melhorias à comunicação organizacional realizada no Centro de Educação Superior Norte-RS (CESNORS).

Para a pesquisa quantitativa, foram considerados os servidores respondentes do instrumento da primeira etapa, sendo estes os servidores do Centro de Educação Superior Norte-RS (CESNORS).

Para a pesquisa qualitativa, foram considerados 2 servidores da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), que representam a realidade da universidade sobre o tema e os objetivos propostos pela pesquisa. Assim, para preservar o anonimato dos servidores da pesquisa semiestruturada, os mesmos foram designados por entrevista A (E-A) e Entrevista B (E-B). Neste processo, ensaia-se um olhar crítico dentro de uma dimensão interpretativa, enfatizando a perspectiva qualitativa da investigação desenvolvida. Discorridos o percurso metodológico adotado e modo como foram analisados os dados obtidos no presente estudo passa-se para a apresentação e análise dos mesmos.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste quarto capítulo, apresenta-se os resultados do presente estudo considerando os objetivos propostos inicialmente. Busca também contribuir com a discussão de tais resultados, baseada na literatura científica. Primeiramente, expõe-se uma breve caracterização do perfil dos respondentes, em seguida, mostra-se a percepção dos servidores sobre a comunicação no Centro. E, por fim, apresenta-se a proposta para a comunicação organizacional do Centro.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Inicialmente, visando-se atender aos objetivos do estudo, apresenta-se o perfil dos participantes, por meio da distribuição das frequências simples. Participaram da pesquisa um total de 80 servidores do Centro de Educação Superior Norte (CESNORS), sendo 40 técnicos Administrativos em Educação e 40 docentes, conforme evidencia a Tabela 1.

Na Tabela 1, apresentam-se os respondentes:

Tabela 1 - Categoria dos respondentes

Categoria do Servidor	Frequência	Percentual
Técnico Administrativo	40	50,00
Docente	40	50,00
Total	80	100

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Os respondentes, vinculados aos servidores técnico-administrativos em educação e aos docentes, representam 50% de cada categoria. Demonstra-se que os técnicos-administrativos participaram em maior número em relação à totalidade de cada categoria, uma vez que a população do estudo foi composta por 83 docentes e 42 técnicos administrativos em educação.

Os docentes respondentes da pesquisa distribuem-se entre os 6 cursos do Centro, conforme mostra a Tabela 2:

Tabela 2 - Curso do Docente

Curso do Docente	Frequência	Percentual
Agronomia	10	25
Engenharia Ambiental e Sanitária	8	20
Engenharia Florestal	10	25
Jornalismo	6	15
Relações Públicas - Bacharelado	2	5
Sistemas de Informação	4	10
Total	40	100

Fonte: Elaborada pela autora (2016)

Para identificar o tempo que cada servidor trabalha na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), questionou-se o tempo de serviço de cada respondente. Embora o Centro de Educação Superior Norte-RS (CESNORS) tenha sido inaugurado em 16 de outubro de 2006, há nove anos, incluiu-se o tempo “mais de 9 anos” porque alguns servidores já trabalhavam no *campus* sede da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) antes de ingressarem no Centro de Educação Superior Norte-RS (CESNORS).

Tabela 3 - Tempo na UFSM

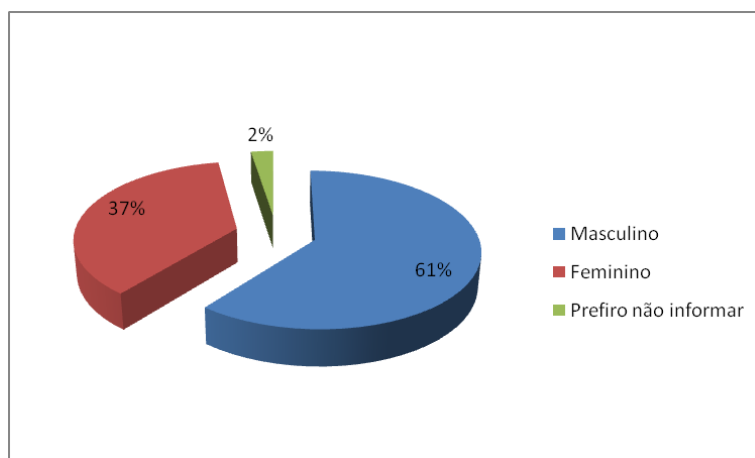
Tempo de Serviço na UFSM	Frequência	Percentual
Até 3 anos	35	43,75
De 4 a 8 anos	38	47,50
Mais de 9 anos	7	8,75
Total	80	100

Fonte: Elaborada pela autora (2016)

Percebe-se que 35 servidores, 43,75% dos respondentes, ingressaram na UFSM num período de até três anos, praticamente igualando-se aos servidores que estão entre 4 e 8 anos. Assim, é possível afirmar que os servidores são jovens no serviço público, coincidindo com o tempo de existência no Centro fora de sede. Por outro lado, os 7 servidores que ingressaram na UFSM há mais de 9 anos representam um grupo mais experiente na prática do serviço público.

Quanto ao gênero dos respondentes da pesquisa, verificou-se a predominância do gênero masculino, conforme mostra a Figura 9.

Figura 9 - Gênero dos respondentes

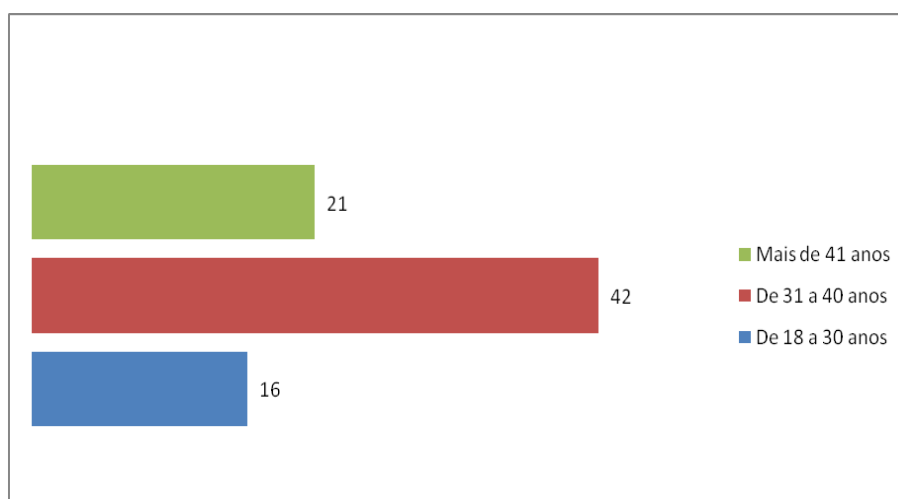


Fonte: Elaborada pela autora (2016)

No que se refere ao gênero dos servidores participantes da pesquisa, percebe-se que a maioria é do sexo masculino, perfazendo um percentual de 62,34%, os quais correspondem a 48 respondentes, enquanto que 37,66% dos respondentes são do sexo feminino e apenas 2 servidores preferiram não informar.

No que se refere à faixa etária dos servidores respondentes da pesquisa, têm-se o seguinte cenário apresentado na Figura 10.

Figura 10 - Faixa Etária



Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora (2016)

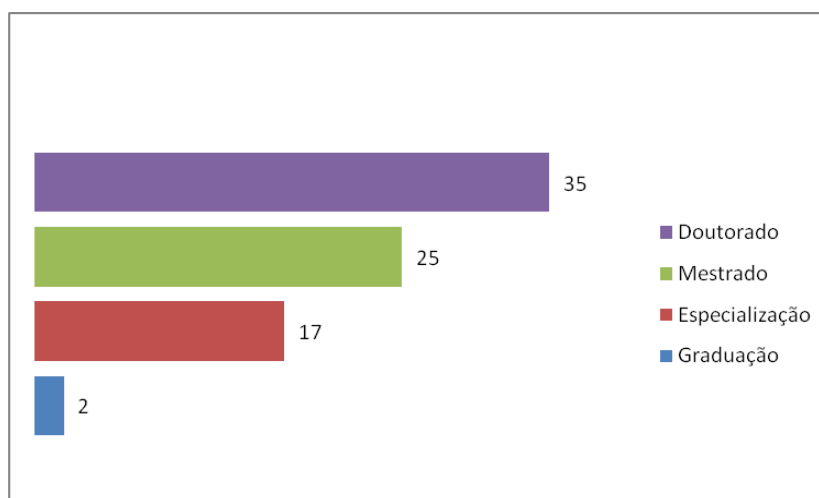
No que diz respeito à idade dos respondentes, 42 servidores possuem entre 31 a 40 anos, representando 53% dos respondentes, enquanto que 20% dos participantes estão na faixa etária de 18 a 30 anos e 27% dos servidores pertencem à faixa etária superior a 41 anos

de idade.

No que tange à idade, nota-se que 75,41% dos respondentes da pesquisa estão na faixa etária entre 18 e 40 anos, o que demonstra ser um grupo jovem que, provavelmente, ficará por muitos anos neste local devido à estabilidade que o serviço público oferece.

No que se refere à escolaridade dos servidores que responderam à pesquisa, têm-se os seguintes dados conforme Figura 11.

Figura 11 - Nível de Escolaridade



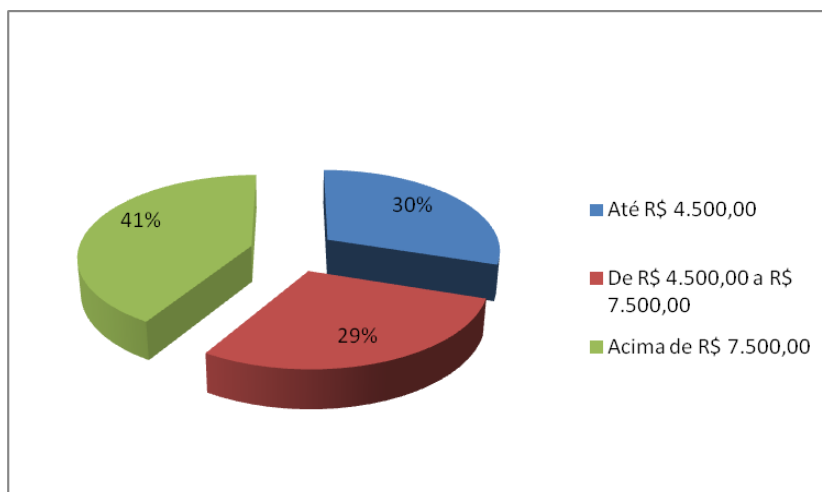
Fonte: Elaborada pela autora (2016)

No que tange ao nível de escolaridade dos servidores, 44,30% possuem doutorado; 31,65% possuem mestrado; 21,52% possuem especialização e apenas 2,53% possuem graduação.

Esse alto índice de servidores com doutorado e mestrado em relação à especialização e graduação vem ao encontro do que a lei exige para ingresso na carreira docente federal.

Também se destaca que os servidores técnicos administrativos em educação estão qualificados para exercerem suas atribuições, uma vez que para ingressar nessa carreira, exige-se curso de graduação ou de ensino médio, dependendo do cargo. Sobre a renda, os dados evidenciaram a situação exposta na Figura 12.

Figura 12 - Faixa Salarial



Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora (2016)

Observa-se que 33 servidores, ou o percentual de 41.25%, recebem uma renda acima de R\$ 7.500, outros 28.75% estão na faixa salarial entre R\$ 4.500 a 7.500 e 30% recebem até R\$ 4.500. A renda recebida pelos servidores reflete o nível de escolaridade e o cargo ao qual o servidor está vinculado, cujos valores são definidos em lei.

Encerrando o item de caracterização do perfil da amostra, pode-se verificar a percepção dos servidores sobre a comunicação organizacional do Centro.

4.2 PERCEPÇÃO SOBRE A COMUNICAÇÃO NO CESNORS

A percepção dos servidores sobre os canais de comunicação do Centro foi realizada considerando as variáveis “qualidade”, “produção e disseminação”, “transparência”, “objetividade”, “eficácia e fluidez”, que estão expostas nos Quadros a seguir:

DT = discorda totalmente DP= discorda parcialmente N= neutro CP= concorda parcialmente CT= concorda totalmente.

Legenda dos Quadros 8 a 21

Quadro 8 – Impacto da comunicação interna

Afirmativa	DT	DP	N	CP	CT	T
A qualidade da comunicação interna disseminada/produzida pelo Centro contribui positivamente para a qualidade	2,5	8,75	15	40	33,75	100

das atividades por mim desempenhadas						
--------------------------------------	--	--	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Dentre os 80 respondentes, 32 servidores ou 40% dos respondentes, concordam parcialmente (CP) e 33,75% concordam totalmente (CT) que a comunicação interna produzida pelo Centro contribui positivamente para a qualidade das atividades desempenhadas por eles. Por outro lado, 2,5% discordam totalmente (DT), 8,75% deles discordam parcialmente (DP) e 15% se posicionaram como neutros (N). Somados, os percentuais de discordância totalizam 11,25%, um percentual que embora não seja preocupante, merece atenção por parte da Direção e da Assessoria de Comunicação do CESNORS. Além disso, 15% dos entrevistados declararam-se neutros em relação à afirmativa apresentada, podendo significar uma espécie de indiferença ou desconhecimento sobre os processos quanto à comunicação produzida, o que também não configura um resultado muito favorável.

Percebe-se, portanto, que o Centro precisa buscar alternativas para satisfazer 100% dos servidores quanto à qualidade e à quantidade das informações recebidas, levando-lhes informações que possam contribuir para o desenvolvimento das atividades realizadas, a fim de refletir em prol do crescimento institucional.

Em relação à variável destinada a mensurar se o Centro produz e dissemina informações que são relevantes à comunidade acadêmica, obteve-se o seguinte cenário, conforme Quadro 9.

Quadro 9 – Produção e disseminação de informações relevantes

Afirmativa	DT	DP	N	CP	CT	T
Acredito que o Centro produz e dissemina informações relevantes à comunidade acadêmica	-	8,75	11,25	40	40	100

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Observa-se no Quadro 9 que 40% dos respondentes concordam totalmente (CT), empatando com os servidores que concordam parcialmente (CP) com a afirmativa. Cabe destacar que os respondentes não discordam totalmente e apenas 8,75% dos servidores discordam parcialmente com a afirmação de que o Centro produz e dissemina informações relevantes à comunidade acadêmica. Os dados parecem demonstrar, em comparação à questão

anterior, que os respondentes consideram as informações produzidas mais importantes para a comunidade acadêmica em geral do que para o seu próprio trabalho, uma vez que os resultados são mais favoráveis neste quesito.

No Quadro 10, apresentam-se os resultados relativos à percepção dos servidores quanto aos meios de comunicação interna.

Quadro 10 - Percepção do Servidor quanto aos meios de comunicação interna

Afirmativa	DT	DP	N	CP	CT	T
Considero-me bem informado a respeito dos meios de comunicação interna do centro	-	12,5	10,5	42,5	32,5	100

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Percebe-se que 32.50% concordam totalmente (CT) e 42.50% concordam parcialmente (CP) com a afirmativa, atestando que se consideram bem informados com os meios/ferramentas que a Direção do Centro utiliza para transmitir as informações. Vale ressaltar que 10.50% se posicionaram como neutros (N) e 12.50% dos servidores discordam parcialmente (DP), evidenciando que esses servidores não conhecem totalmente os meios que o Centro utiliza para se comunicar ou ainda, não vêem os informes que recebem.

Neste caso, cabe uma divulgação maior dos meios utilizados pelo centro, para sanar as dúvidas apontadas. Além disso, é preciso refletir sobre a argumentação de Argenti (2011), de que a escolha de qual canal a ser utilizado para transmitir as mensagens é um dos primeiros desafios encontrados pela organização. Outra causa para o resultado encontrado pode corroborar o pensamento de Kotler e Keller (2006), de que a fragmentação e o congestionamento dos canais de comunicação existentes têm tornado difícil decidir qual a melhor estratégia a ser adotada.

Na sequência, avaliou-se a efetividade da comunicação interna, conforme mostra o Quadro 11.

Quadro 11- Percepção do Servidor quanto à efetividade da comunicação interna

Afirmativa	DT	DP	N	CP	CT	T
De forma geral, considero que a comunicação interna que se desenvolve atualmente na UFSM/CESNORS consegue refletir positivamente as ações por ela desenvolvidas.	1,25	11,25	15	48,75	23,75	100

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Para 23.75% dos entrevistados, a comunicação interna desenvolvida na UFMS/CESNORS reflete positivamente as ações, além de que 48.75% concordam parcialmente (CP) com a afirmação. O percentual de 15% posicionou-se como neutro (N) ou indiferente ao assunto, ao passo que 11.25% deles discordam parcialmente (DP) e apenas 1 servidor está totalmente decepcionado com essa dimensão.

No que tange a esse resultado, o Centro poderia ampliar os canais de produção de conteúdo, fazendo com que os servidores pudessem enviar informações sobre fatos/ações que consideram importantes de serem comunicadas de forma ampla.

Tendo como finalidade esclarecer se as informações enviadas à Direção são divulgadas em tempo hábil, os respondentes consideram que:

Quadro 12 - Percepção do Servidor quanto à agilidade na divulgação das informações

Afirmativa	DT	DP	N	CP	CT	T
Quando solicito que a Direção do Centro divulgue informações relativas a eventos e/ou notícias, considero que elas são divulgadas e dispostas no e-mail em tempo hábil.	-	1,25	16,25	18,75	63,75	100

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

A maioria dos servidores concorda totalmente (CT) com o tempo em que a direção divulga suas informações, havendo baixo grau de discordância.

O resultado parece indicar como bem-sucedida a estratégia adotada pela Direção do Centro para divulgar as informações referentes a eventos e informes, solicitando que essas informações fossem enviadas por e-mail à assessoria/direção para que, em seguida, fossem disponibilizadas ao público em geral.

A variável apresentada no Quadro 13 mostra como os servidores percebem as informações que são apresentadas pelo Centro.

Quadro 13 - Percepção do Servidor quanto à divulgação das informações pelo Centro.

Afirmativa	DT	DP	N	CP	CT	T
Acredito que a Direção do Centro informa de modo claro o andamento das atividades por ela desenvolvidas.	7,59	16,46	12,66	49,37	13,92	100

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Com os resultados apresentados no Quadro 13, percebe-se que apesar do alto grau de concordância, também há significativo percentual de discordância dos respondentes.

O quadro identificado aponta para a necessidade de uma análise mais clara e precisa da Direção do Centro no que tange à clareza das informações prestadas. Entretanto, as barreiras internas podem ser tanto burocráticas quanto administrativas, causando distorções no processo comunicativo. Cabe lembrar que o CESNORS não possui uma Assessoria de Comunicação em sua estrutura administrativa (organograma), apenas um Projeto de Assessoria de Comunicação da Direção do Centro, o qual tem desenvolvido ações para minimizar as barreiras encontradas.

A fim de entender a realidade de outro Centro de Ensino, no qual existisse a Assessoria de Comunicação como órgão vinculado à Direção do Centro, foi realizado uma entrevista com a chefe da Assessoria de Comunicação do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH).

Ao questionar-se sobre como é a atuação da Assessoria de Comunicação do CCSH, a entrevistada relatou que a assessoria é contemplada na estrutura, mas as atividades foram iniciadas com bolsistas. Atualmente, há uma administradora e um programador visual, ambos lotados no setor, além de dois bolsistas, um bolsista do curso de Publicidade e Propaganda e outro do curso de Jornalismo. O bolsista do curso de Publicidade e Propaganda é responsável por toda a parte visual, acompanhado do programador visual. O bolsista do Curso de Jornalismo é responsável por realizar coberturas, fotos e notícias, dentro da possibilidade de seus respectivos horários.

Assim, segundo a entrevistada A, a assessoria não consegue expandir seu trabalho. Informou que seu trabalho como administradora e chefe do setor consiste em gerir o setor, redigir os informativos do Centro, cuidar do site e pensar nas campanhas, dentre outras atividades. Informou que, a cada ano, as Assessorias dos Centros da universidade recebem três estagiários do Curso de Relações Públicas, os quais frequentam a disciplina de Assessoria de Relações Públicas I e II (1ª e 2ª semestres). Esses alunos vêm para somar, trazer ideias, sendo que no primeiro semestre eles realizam uma pesquisa de opinião no Centro, para verificar qual a intenção da Direção e professores naquele ano. Depois de identificadas as necessidades põem-se em prática o projeto (desde que aceito pela direção). No final do ano, ocorre a Mostra das Assessorias, ocasião em que eles apresentam o trabalho que desenvolveram durante o ano.

Para a responsável pela assessoria:

“Esses alunos são importantes porque eles dão um tom mais criativo, eles trazem mais atividades, que nós não teríamos tempo, sem a presença deles, como por exemplo: campanhas, dias comemorativos, dia dos namorados, que consigam envolver a comunidade acadêmica. [...] a gente tem a dificuldade de ser um Centro muito grande e disperso, são 21 cursos de graduação, 9 programas de pós-graduação, em torno de 4.600 alunos, e estamos distribuídos em 6 prédios, no campus e no centro da cidade. Então, essa é uma dificuldade que a gente tem, de integração. Apesar de os objetivos mudarem durante o ano, um dos objetivos da assessoria é promover e desenvolver o sentimento de pertencimento de conhecimento do Centro de alunos e professores, pois ficam isolados aos seus cursos, prédios e acabam não conhecendo”.

Cabe destacar que as atividades de Assessoria e Comunicação relatadas acima, realizadas no Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH), em conjunto com os alunos do Curso de Relações Públicas, são desenvolvidas pelo Projeto de Assessoria da Direção do Centro (CESNORS). Destaca-se que todos os servidores atuantes no projeto desempenham outras atividades no Centro, além de suas funções/atribuições diárias em outros setores, pois não há uma assessoria de comunicação na estrutura do Centro.

Buscando verificar a percepção dos servidores sobre as dificuldades em comunicar-se com a Direção do Centro, foram obtidos os resultados expressos no Quadro 14.

Quadro 14 - Percepção do Servidor quanto às dificuldades de comunicação com a Direção

Afirmativa	DT	DP	N	CP	CT	T
Sempre que preciso, não tenho dificuldades para me comunicar com a Direção do Centro.	1,27	2,53	5,06	24,04	67,09	100

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Os dados obtidos evidenciam a ampla concordância com a afirmativa, o que sugere que os servidores conseguem, sempre que necessário, comunicar-se de forma adequada com o Centro.

Como dito anteriormente, o CESNORS localiza-se a quase 300 km do *campus* sede, o que pode ocasionar dificuldades na comunicação entre os *campi*. Para verificar se os servidores estão satisfeitos com a comunicação estabelecida entre sede e CESNORS, foi elaborada uma afirmativa, cujas respostas encontram-se no Quadro 15:

Quadro 15 - Percepção do Servidor quanto à comunicação entre CESNORS e UFSM

Afirmativa	DT	DP	N	CP	CT	T
Considero eficaz e transparente a comunicação do campus sede com o nosso centro.	12,5	28,75	17,5	28,75	12,5	100

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Ao contrário dos resultados anteriores, chama-se a atenção para o grande número de servidores que não estão satisfeitos com a comunicação da sede com o centro, pois não a consideram eficaz e transparente da forma que está sendo realizada atualmente.

Neste prisma, o trabalho de Barrichello, realizado na UFSM, evidenciou existir “a falta de um fluxo de comunicação eficaz entre o setor que coordena os esforços de comunicação da universidade e os diferentes setores da instituição” (BARICHELLO, 2000, p. 216).

Para auxiliar no entendimento dessa relação, foi ouvida a responsável pela coordenação da Comunicação Social da Universidade Federal de Santa Maria, que afirmou: “a comunicação interna é falha, mas é falha não apenas por culpa da coordenação, ou da comunicação em si, muitas vezes, porque os servidores e alunos não têm costume de acessar o site”. A participante, ao ser questionada sobre a forma que a Administração Central vê a comunicação que é realizada pela Reitoria e pelos Centros, informou que quando assumiu a coordenação, em 2014, reorganizou o site, separando-o em subpáginas para servidores e subpáginas para alunos, buscando dirigir e canalizar um pouco mais a comunicação.

Relatou que vê alguns problemas na comunicação interna, mas não especificou quais seriam esses entraves. Afirmou também que a ocorrência desses problemas não é oriunda do fato de a coordenação não priorizar a comunicação interna, pois de acordo com a entrevistada, a alteração e reorganização do site foram realizadas para sanar tais dificuldades.

Na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) não há uma política de comunicação institucionalizada, ou seja, um Plano de Comunicação que ligue de forma clara o fluxo de trabalho entre os setores da organização. Sobre essa dimensão, a entrevistada B informou que a Reitoria nomeou uma comissão interna para trabalhar a Política de Comunicação da universidade, com um representante de cada Núcleo da Coordenação, um da TV, um do Rádio e um da Agência, além de professores da FACOS/Faculdade de Comunicação. O objetivo da comissão é discutir a política de comunicação, pois de acordo com a entrevistada, desde que a Coordenação de Comunicação Social foi criada, há 55 anos, nunca houve uma Política de Comunicação. Por fim, enfatizou que “entra gestão ou sai gestão e a comunicação não é tratada como tal, de forma autônoma”.

Barichello (2000) expôs ainda que não se pode conceber serviços parciais de comunicação, sem um planejamento integrado e sem políticas definidas, algo que é agravado nas empresas públicas. Além disso, defendeu que “para se estabelecer um planejamento de comunicação, é preciso levantar um diagnóstico da estrutura comunicacional vigente na Universidade, englobando seu sistema interno e sua relação com o sistema social global ou macroambiente” (BARICHELO, 2000, p. 109).

Com a finalidade de verificar a comunicação interna realizada entre os setores do Centro, foi feito um levantamento que resultou no Quadro 16.

Quadro 16 - Percepção do Servidor quanto à comunicação interna no CESNORS

Afirmativa	DT	DP	N	CP	CT	T
Considero que a comunicação interna entre os setores do centro flui adequadamente	6,25	18,75	15	48,75	11,25	100

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Neste quesito, 48.75% concordam parcialmente (CP), significando que a comunicação entre os setores poderia ser melhorada, 18.75% discordam parcialmente (DP), 15% deles mantêm-se na neutralidade e apenas 09 servidores, ou 11.25% dos entrevistados, estão totalmente satisfeitos com a comunicação entre os setores.

A utilização de documentação impressa pode ser um dos fatores que levam ao grau de insatisfação diagnosticado na comunicação entre os setores. Partindo do pressuposto de que o advento da tecnologia veio para facilitar os processos administrativos, a evolução dessas tecnologias parece não ter acompanhado as demandas necessárias para apoiar os procedimentos burocráticos dentro da universidade. Cita-se como exemplo comprobatório que no ano de 2000, Barichello já afirmava que a comunicação entre os setores era realizada por meio de documentação impressa. Passaram-se mais de 15 anos e não foi desenvolvida, na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), uma ferramenta digital capaz de facilitar a comunicação entre os setores. Apesar do desenvolvimento do e-Gov, a universidade ainda carece de desenvolver sistemas de processos administrativos que priorizem os meios digitais.

Considerando os meios usados para a divulgação, verificam-se que o projeto de Assessoria da Direção do Centro tem divulgado todas as informações sobre as atividades de gestão, como também as de caráter acadêmico, por meio do site (www.ufsm.br/cesnors/). Com o intuito de verificar se essa estratégia se mostrou eficaz, foram efetuadas afirmativas

para que os respondentes manifestassem seu grau de concordância/discordância frente a cada uma delas. Os resultados foram reunidos no Quadro 17.

Quadro 17 – Avaliação do site

Afirmativas	DT	DP	N	CP	CT	T
As informações publicadas no site do centro contribuem positivamente para a tomada de decisões diante das atividades do trabalho que realizo.	1.25	13.75	18.75	38.75	27.5	100
As informações que são publicadas no site são objetivas e transparentes.	-	11.25	11.50	42.50	35	100
Encontro as informações com facilidade no site da ufsm.br/cesnors.	1.25	17.50	10	46.25	25	100
Costumo acessar o site institucional da UFSM/CESNORS para consultar resoluções, normas, manuais e documentos.	-	7.50	11.25	46.25	35	100
Costumo acessar o site institucional da UFSM/CESNORS para me informar sobre o andamento do Centro.	-	8.75	21.25	46.25	23.75	100
As informações que são publicadas no site estão disponibilizadas em linguagem de fácil compreensão.	-	2.25	2.53	41.77	53.16	100

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Observa-se que os índices apresentados acima demonstram um norte satisfatório e positivo sobre a percepção que os servidores têm em relação ao site. Todas as afirmativas atingiram uma boa média de aprovação entre os servidores, que escolheram as opções de concordar parcialmente e concordar totalmente como resposta à pergunta.

Em suma, o Quadro 17 mostra que a maioria dos servidores concorda que as informações publicadas no site são objetivas, transparentes e de linguagem acessível, sendo encontradas com facilidade.

Diante dos dados obtidos sobre o site, acredita-se que o Projeto de Assessoria da Direção do Centro tem contribuído para o desenvolvimento da comunicação. De forma categórica, Barichello (2000), em sua Tese “Universidade e Comunicação Identidade Institucional, Legitimidade e Territorialidade Na Cena da Nova Ordem Tecnocultural”, discorre que:

A internet tem se constituído em importante forma de comunicação institucional utilizada pelos diferentes setores Da universidade, tanto para comunicações externas como internas. Esse fato pode tornar os fluxos de comunicação mais eficazes,

agilizando a comunicação e proporcionando novas formas de interação entre as pessoas (BARICHELLO, 2000, p.217).

Os resultados apresentados no Quadro 17 sobre o site, juntamente com a afirmação de (BARICHELLO, 2002), refletem uma imagem positiva tanto para a comunidade interna quanto para a externa à universidade. Além disso, os resultados apontados pelos servidores em relação ao site evidenciam que o Centro possui os critérios de pontuação para avaliar a Dimensão 4 -“Comunicação com a Sociedade”, estabelecido pelo MEC (BRASIL, 2005, p.130), no que se refere a indicadores como mecanismos de garantia, precisão na divulgação das informações e periodicidade de divulgação por meio do portal.

Considerando que a Assessoria de Comunicação da Direção é um projeto iniciado em 2012, objetivando sanar a falta de informação disponibilizada sobre as atividades e ações do Centro, procurou-se analisar a percepção dos servidores sobre as estratégias adotadas pela direção para suprir tal necessidade. Os resultados estão no Quadro 18.

Quadro 18 - Percepção do Servidor quanto à Assessoria de Comunicação da Direção

Afirmativa	DT	DP	N	CP	CT	T
Considero que o volume de informações disponibilizadas pela Assessoria do Centro é satisfatório.	3,75	10	20	35	31,25	100

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Neste quesito, 31.25% concordam totalmente (CT) com o volume de informações que a assessoria dissemina e 35% concordam parcialmente (CP), ou seja, a maioria deles concorda com o volume de informações dispensado. Por outro lado, 20% posicionaram-se como neutros (N) a esta questão, 10% discordam parcialmente (DP) e 3.75% discordam totalmente (DT) com a afirmação. Pelos resultados, não é possível inferir se os respondentes insatisfeitos consideram que o volume é demasiadamente elevado ou se é pouco representativo.

Ao procurar-se identificar se o tempo que o servidor tem para analisar uma mensagem recebida, relativa ao trabalho, via *e-mail*, é suficiente, verifica-se o seguinte resultado, conforme Quadro 19.

Quadro 19 - Percepção do Servidor quanto ao tempo de mensagens diárias recebidas

Afirmativa	DT	DP	N	CP	CT	T
O número de mensagens relativas ao trabalho, recebida via e-mail, permite uma análise em tempo suficiente.	2,53	8,86	12,66	39,24	36,71	100

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

De acordo com 36.71%, o tempo é suficiente para uma análise mais eficaz, e 39,24% concordam parcialmente (CP). Em contrapartida, 12.66% mantiveram-se na neutralidade, 8.86% discordaram parcialmente (DP) e apenas 2 servidores discordaram totalmente (DT), inferindo-se que o volume de mensagens recebidas é elevado, não havendo tempo suficiente para a análise das mensagens.

A respeito desse tópico, um servidor manifestou-se no espaço aberto do instrumento afirmando que “algumas informações são repassadas com tempo curto, porém, sabe-se que muitas vezes isso independe da assessoria de comunicação ou da direção do centro”.

Neste quesito, é importante destacar que o servidor está correto ao afirmar que, em alguns casos, o tempo da notícia circular independe da Assessoria de Comunicação ou da Direção, pois a direção também recebe essa informação com um tempo muito curto para transmiti-la. Todavia, mesmo com essa peculiaridade, a mensagem deve ser enviada.

Neste contexto, Medeiros (2007) argumenta que a decisão de qual meio utilizar para enviar uma mensagem é complexo, pois envolve a rapidez que essa mensagem deve ser recebida pelo receptor, sendo que a celeridade nem sempre corresponde àquela desejada pelos interlocutores.

Diante do problema da pesquisa, abordado neste estudo, foi necessário proceder à análise dos meios ou ferramentas utilizadas pelo Projeto da Assessoria de Comunicação da Direção do Centro, considerando-se que o excesso de informações recebidas via *mailing* interno pode causar desinteresse e limitar o fluxo da comunicação. Aqui, destaca-se a diversidade de servidores do Centro, detentores de estilos de vida, filosofias, faixas etárias e valores diversos.

Sobre o uso do e-mail, os servidores emitiram as opiniões reunidas no Quadro 20.

Quadro 20 - Percepção do Servidor quanto à leitura dos e-mails recebidos

Afirmativas	DT	DP	N	CP	CT	T
Costumo ler os e-mails enviados pela Assessoria da Direção do Centro (<i>assessoriacesnors@ufsm.br</i>).	1,25	2,50	6,25	18,75	71,25	100
Costumo ler os e-mails enviados pelo Centro (<i>cesnors@ufsm.br</i>).	1,27	1,27	3,8	15,19	78,78	100

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Destaca-se o grande número de servidores que leem os e-mails enviados pela Assessoria da Direção, havendo apenas uma pequena variação entre os que leem os e-mails enviados pela assessoria e os que leem as mensagens eletrônicas enviados pelo Centro.

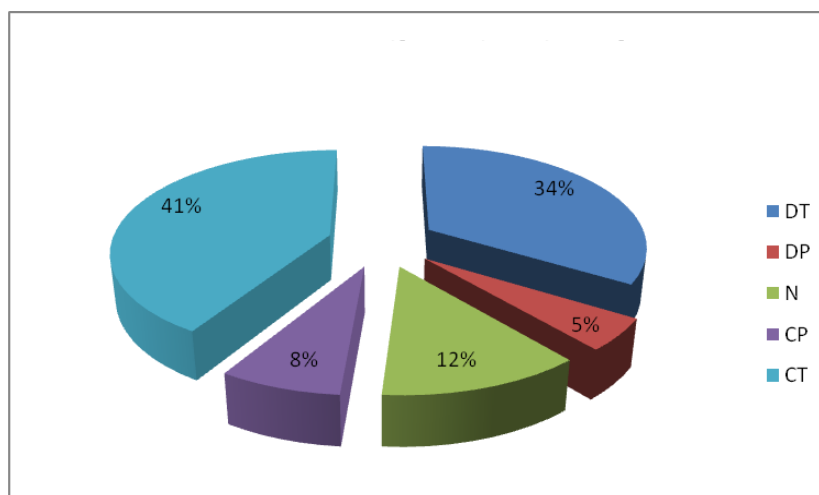
A entrevistada A relatou que “Alguns não leem e-mail, mas nós aqui bombardeamos de todos os lados. Colocamos no site, e mesmo assim alguns não leem”.

Em suma, essa barreira é praticamente inexistente no CESNORS, mas ainda é necessário que se busquem alternativas para se conseguir que todos os servidores leiam as informações enviadas.

Considerando que o planejamento estratégico da comunicação organizacional pode criar uma identidade institucional por meio de um *e-mail* institucional, questionou-se, por meio do instrumento de pesquisa, se os servidores utilizam ou não esse recurso, que permite a padronização na identificação de todos.

Neste quesito, foram obtidos os seguintes dados, descritos na Figura 13.

Figura 13 - E-mail Institucional



Fonte: Elaborada pela autora (2016)

Analisando a Figura 13, a primeira consideração é que um número expressivo de servidores não utiliza o *e-mail* institucional. Os resultados sugerem que, para implantar um e-mail institucional, deve ser realizado um trabalho bem fundamentado acerca de quais são os objetivos que a instituição deseja atingir. Para tanto, é necessário criar estratégias de sinergia entre os servidores, a fim de se conseguir aliados para a construção da imagem positiva da organização, por meio da padronização, tanto para o público interno quanto para o externo.

Ao se indagar à entrevistada A se todos os servidores possuem e-mail institucional, respondeu o seguinte:

“Nem todos usam e-mail institucional, pensamos em várias coisas, mas a ideia geral padrão, falta padronizar, a gente não sabe como, eu acho que isso deveria partir de uma ação institucional mesmo, padronizar site, de professores e técnicos não precisa, mas de coordenação/curso/secretarias, todos os órgãos institucionais deveriam ter um padrão, é tudo uma mistura, dá confusão, às vezes trocam, quando muda o secretário, ele troca a senha não passa pro outro e tem curso que não tem e-mail, só tem o e-mail do professor, são coisas absurdas que acontecem. A gente precisa padronizar, mas não sei como”.

Entretanto, como ponto positivo, o montante de 33 servidores ou 41% dos entrevistados, já utiliza ou é favorável ao *e-mail* institucional. Assim, talvez pudesse ser realizada uma campanha de valorização do *e-mail* institucional, a fim de ampliar o número de usuários. Antes, porém, seria oportuno levantar as razões pelas quais há resistência ao uso do *e-mail* institucional, a fim de se encontrar argumentos consistentes em favor da padronização dos *e-mails* dos servidores.

Acredita-se que para haver uma padronização dos e-mails, seria necessário implantar uma política de comunicação institucionalizada.

Para identificar se as informações recebidas pelo servidor são claras e proporcionam oportunidades na tomada de decisões, foi proposta a seguinte afirmativa, exposta no Quadro 21.

Quadro 21 - Percepção do Servidor quanto à clareza das informações recebidas da UFSM

Afirmativa	DT	DP	N	CP	CT	T
As informações que recebo da UFSM sobre o meu trabalho são claras e objetivas que proporcionam oportunidades reais para participar das decisões que afetam o mesmo.	2,5	18,75	21,25	38,75	18,75	100

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Para 38.75% dos servidores, as informações recebidas contribuem parcialmente para a tomada de decisões, sendo que para 18.75 %, as informações recebidas oportunizam a participação das decisões que envolvem o setor. Entretanto, 21.25% dos servidores se posicionaram como indiferentes a essa questão, ou ainda, supõem-se que é desconhecimento

ou descaso com os meios de comunicação. Em contrapartida, 18.75 % dos servidores discordam parcialmente, ou seja, afirmam que nem sempre as informações sobre suas atividades são claras e, por isso, não proporcionam momentos de inclusão nas decisões administrativas. Para 2.5% dos servidores, as informações não são claras nem proporcionam oportunidades de participar das decisões.

Neste sentido, cabe aos gestores encontrar uma forma para viabilizar que as informações e decisões sobre o ambiente organizacional sejam tomadas em conjunto, com uma gestão mais participativa e democrática.

Para analisar quais os instrumentos ou os meios de comunicação que o servidor mais utiliza para acessar os eventos realizados na UFSM, foi proposta a escala Likert, com 7 pontos. São 7 instrumentos no questionário, ou seja, 7 ferramentas que são utilizadas pelo Centro. Foi atribuído o valor “1” à ferramenta que o servidor mais utiliza e o valor “7” à ferramenta que o servidor menos utiliza para receber informações sobre os eventos realizados na UFSM.

1= mais usa
7 = menos usa

Legenda dos Quadros 22 a 24

Sobre a percepção dos servidores, tem-se o Quadro 22.

Quadro 22 - Ferramentas utilizadas

Escala de utilização em %								
Ferramentas	1	2	3	4	5	6	7	Total
Site	32.50	19.50	18.2	5.2	5.2	11.7	7.7	100
E-mail	54.4	19	5.1	0	2.5	5.4	13.9	100
Facebook institucional	20.8	16.9	14.3	3.9	11.7	9	23.4	100
Twitter	13.20	1.3	0	3.9	1.3	1.4	78.9	100
Mídia Impressa	7.8	3.9	9.1	7.8	19.5	19.4	32.5	100
Memorando-Circular	11.7	24.7	7.8	23.3	10.4	13	9.1	100
Conversas Informais	14.3	19.5	19.5	16.9	16.9	6.5	6.4	100

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Dos 7 meios utilizados e apresentados no questionário, o *e-mail* aparece como o recurso mais usado pelos servidores (54.43%), seguido pelo site (32.47%) e pelo *Facebook*

institucional, *fanpage* [oficial]. Os demais atingiram baixos índices de utilização. O pior índice apontado pelos servidores foi relativo ao *Twitter*.

O elevado índice alcançado pela utilização do *e-mail* é um resultado esperado, uma vez que é por meio dessa ferramenta que o servidor se comunica com o mundo. Assim, era previsível que na pesquisa esse veículo/meio alcançasse um bom índice.

Os outros dois veículos/meios com destaque positivo no quadro foram o site e a *fanpage*.

A entrevistada A informou que o CCSH possui um informativo semanal com duas ou três notícias. Dependendo do tema, é enviado ao *mailing* interno e para as secretarias dos cursos, que encaminham aos alunos. A atualização do site e da *fanpage* é feita semanalmente e todas as notícias são enviadas ao site da UFSM. Também relatou que notícias mais institucionais são enviadas pela Secretaria do Centro, bem como os documentos com informações institucionais, mas nada impede que a assessoria os envie também. Ações como campanhas e outras são enviadas pela assessoria.

O *Facebook* Institucional “UFSM/CESNORS-Centro de Educação Superior Norte-RS”, espaço que abrigava as notícias/informações do CESNORS de Frederico Westphalen e Palmeira das Missões, teve seu nome alterado, em janeiro de 2016, para “UFSM Frederico Westphalen, devido à separação do Centro. Desde então, divulgam-se somente as informações referentes ao *campus* de Frederico Westphalen e temas que interessam à comunidade interna e externa do *campus* supracitado.

Convém destacar que o *Facebook* Institucional é seguido por servidores, alunos e comunidade externa que, de uma ou outra forma, relacionam-se com a instituição. Até 15 de março de 2016, as publicações atingiram 24.137 pessoas, 2.204 pessoas envolvidas e 5.501 curtidas. Neste quesito, cabe destacar que o Centro atende à Dimensão 4 do SINAES, “Comunicação com a Sociedade”, por meio do site e do *fanpage* institucional no *Facebook* institucional, na qual o público externo tem acesso às informações que circulam internamente. Cabe salientar que esse público não está presente nesta pesquisa.

Com o intuito de conhecer quais as atividades/veículos/ferramentas de comunicação estão presentes no Centro e devem ser melhorados para aperfeiçoar a comunicação interna entre os serviços, foi proposta uma escala Likert com 7 pontos. São 7 ferramentas presentes no questionário, sendo atribuído o valor “1” à ferramenta que o servidor mais indica e o valor “7” à ferramenta que o servidor menos indica para aperfeiçoar.

Quanto ao resultado dos 7 tipos sugeridos para aperfeiçoar a comunicação interna, têm-se o Quadro 23.

Quadro 23 - Sugestão do Servidor

Escala de indicação em %								
Ferramentas	1	2	3	4	5	6	7	Total
Site	41.6	19.5	7.8	11.6	3.9	5.2	10.4	100
E-mail	39	18.2	9.1	10.3	2.6	7.8	13	100
Facebook	19.5	11.7	18.2	11.7	6.4	9.1	23.4	100
TV Hall	13.9	12.7	7.6	21.5	11.3	12.7	20.3	100
Jornal	12.8	15.4	14.1	15.4	10.2	9	23.1	100
Memorando-Circular	18.2	13	15,6	23.4	7.8	11.7	10.3	100
Reunião	31	10.4	10.4	10.4	7.8	7.7	22.1	100

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Observa-se que o site foi o veículo de comunicação mais apontado pelos servidores para aperfeiçoar a comunicação interna, com 41.6% dos servidores sugerindo melhorias. Nas questões abertas, um servidor apontou que: “O principal ponto negativo a ser destacado é o fato de alguns informes serem publicados apenas no *Facebook*, privilegiando os usuários de uma rede social específica”. Outro servidor escreveu que “Acompanho as notícias do Centro pelo *Facebook* e percebo uma celeridade deste em relação ao site”. Outro ponto apontado foi: “O site do CESNORS é o veículo oficial e, portanto, deveria ter versões em outros idiomas e ainda, a lista de atividades/produções. Daria maior visibilidade ao site e ao Centro”.

Como ponto positivo apontado pelos servidores, um deles destacou: “A comunicação interna melhorou muito desde que ingressei na UFSM-FW, me sinto bem informado a respeito do que acontece”.

Outro veículo/tipo de comunicação que merece atenção pela Direção do Centro é a realização de reunião com informes sobre as atividades realizadas pelo Centro. Destaca-se que as reuniões são realizadas mensalmente, envolvendo os chefes de departamentos, coordenadores de cursos, representantes dos técnicos administrativos em educação e representantes discentes no Conselho do Centro. Entretanto, identifica-se que, na maioria das vezes, essas informações não são repassadas pelos conselheiros aos seus representados. Esse fator torna ineficiente esse tipo de comunicação no que tange ao repasse de informações, já que 31 % dos servidores respondentes apontaram como um meio a ser aperfeiçoado.

Para confirmar essa afirmação, nas respostas abertas em que foi solicitado ao servidor deixar sua opinião referente à comunicação interna, destacando pontos positivos e negativos, um servidor destacou como ponto negativo que: “Essa informação nem sempre chega às pessoas”. Outro destacou que “Faz-se necessário uma "prestação de contas" das atividades desenvolvidas pelo Centro, tais como: projetos, aquisições, obras realizadas, entraves, entre

outros”. E ainda, outro servidor opinou que: “Creio que poderíamos melhorar a comunicação das pautas que são discutidas nas reuniões do Centro e as principais decisões tomadas nessas”.

O memorando-circular também pode ser aperfeiçoado, conforme diagnosticado na pesquisa. Quanto à TV localizada no Hall de entrada do prédio central, um respondente opinou no espaço aberto que: “A TV do *Hall* poderia ser mais explorada, com lembretes diários sobre as atividades e eventos semanais do campus”.

Atualmente, a Direção do Centro utiliza o mailing interno para realizar a divulgação de notícias/informes de forma diária ou conforme surgem às demandas, por meio do e-mail dos servidores. No entanto, essa forma precisa ser repensada com estratégias que promovam o aprimoramento de uma comunicação mais eficaz, pois 39% dos servidores apontaram que esse *modus operandi* necessita de aperfeiçoamento.

Na questão aberta, na qual foram solicitados os pontos positivos e negativos da comunicação interna, um servidor apontou que: “Deve haver mais informes por e-mail, pois o e-mail é algo que se olha todo dia. Outras formas de comunicação (Face, Twitter, etc.) também podem ser adequadas, todavia nem todos possuem. Televisão, jornal, etc. não funciona quase ninguém tem tempo de acessar ou se interessa mais por este tipo de mídia”. De acordo com Nassar (2009) a “comunicação interna perpassa por um processo profundo, cotidiano e permanente de conhecimento entre o emissor e o receptor”, ou seja, entre a instituição e o servidor.

Conforme a análise do Quadro 23 e da questão aberta, todas as ferramentas ou meios que são utilizados pela Direção do Centro precisam ser melhoradas, a fim de se aperfeiçoar a comunicação interna. Para corroborar com essa análise, os autores Kotler e Keller (2006) relatam que os gestores devem se preocupar em compreender como cada indivíduo interpreta a realidade, além de estarem dispostos a tentar eliminar alguma diferença significativa que possa ocorrer.

Em busca de atingir os objetivos desta pesquisa e conhecer melhor os hábitos dos servidores no que tange à comunicação interna do Centro, foi proposto uma escala Likert com 7 pontos, ou seja, 7 ferramentas no questionário, sendo atribuído o valor “1” à ferramenta que o servidor mais indica e o valor “7” à ferramenta que o servidor menos indica para implantar e aperfeiçoar no Centro.

O Quadro 24 mostra o que os servidores sugeriram para ser implantado/aperfeiçoados na comunicação.

Quadro 24 - Sugestão de implantação e melhorias

Escala de sugestão em %								
	1	2	3	4	5	6	7	Total
Intranet	32.9	19.2	8.2	9.6	4.1	11	15	100
E-mail Semanal	41	17.9	11.6	11.5	1.3	7.7	9	100
Informativo Mensal	17.9	14.1	24.4	12.8	9	6.4	15.4	100
Informativo Quinzenal	14.7	9.2	10.7	26.7	9.3	14.7	14.7	100
Memorando-Circular	11.7	15.6	20.8	16.9	10.4	14.2	10.3	100
Reunião Mensal	24.7	6.5	11.7	11.7	6.5	14.3	24.6	100
Plano de Comunicação	39.7	10.3	14.1	10.3	5.1	7.7	12.8	100

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Na presente análise, percebe-se que a Elaboração de um Plano de Comunicação interna no Centro aparece em segundo lugar, perdendo apenas para a proposta de um *e-mail* semanal com informes sobre as atividades realizadas. A intranet e a Reunião Mensal com informes sobre as atividades realizadas pelo Centro, respectivamente. Na questão aberta, o Plano Institucional foi considerado como relevante pelos servidores.

Como veículo/ferramentas menos indicados, aparecem o memorando-circular, o Informativo Circular quinzenal e o mensal, respectivamente.

Ao analisar a comunicação organizacional proposta pelo SINAES, por meio da nota técnica n. 14 de 2014, Dimensão 4 “Comunicação com a Sociedade” indicadores destacados pelo Ministério da Educação (MEC), e o relacionamento dessas ações com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), percebeu-se que o PDI 2011-2015 da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) não atende completamente a essa dimensão, mas justifica-se que a Nota técnica nº 14 de 2014-CGACGIES só foi exigida a partir de 2014.

A vigência do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2010-2015 estava prevista até o final de 2015, mas em função de não ter sido elaborado um novo PDI, foi prorrogado até agosto de 2016.

Para atender a essa demanda, a Pró-reitoria de Planejamento (PROPLAN) está elaborando o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2026, sendo que os dirigentes dos Centros foram convidados para uma reunião com o tema “Desafios UFSM para os próximos anos” (memorando-circular n.002/2016- PROPLAN, 22 de janeiro de 2016), para que sejam identificados os temas que irão subsidiar as atividades de elaboração do PDI 2016-2026 da UFSM.

Conforme o memorando, a reflexão para a elaboração do PDI 2016-2026 deverá atender a documentos básicos como o Estatuto da UFSM 2010, artigo 4º, com recorte para a

letra “g” e “h” desse artigo, nas quais se afirma que a universidade se destina a “divulgar os conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade; e a transmitir o saber por meio do ensino, de publicações e/ou de outras formas de comunicação”.

Além de várias outras leis, decretos e portarias, cita-se as Orientações sobre os eixos norteadores que têm por finalidade promover o desenvolvimento institucional. Nesta análise, considerou-se apenas o eixo norteador 6-“Otimização da Gestão Institucional”, em que está compreendido, neste eixo, o “aprimoramento da comunicação interna e externa; divulgação das ações da UFSM, otimização do processo de planejamento”, entre outros itens.

O decreto n. 5378, de 23 de fevereiro de 2005, que institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, em seu artigo primeiro, instituem o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade no País. No artigo 2º, o GESPÚBLICA deverá contemplar a formulação e a implementação de medidas integradas em agenda de transformações da gestão, com abordagens gerenciais que objetivam eliminar o déficit institucional. Visa-se assim promover a governança e a eficiência, além de assegurar a eficácia e a efetividade, promovendo-se então a gestão democrática, participativa, transparente e ética.

O Relatório de Avaliação Interna, “Autoavaliação da UFSM 2014”, objetiva que os resultados oriundos da comunidade acadêmica devem servir de base tanto para orientar as ações institucionais e quanto para sanar as fragilidades identificadas no processo autoavaliativo interno. Entretanto, a Coordenadoria de Comunicação Social, em sua entrevista, informou que não leva em consideração a autoavaliação institucional, relatando que o planejamento já está organizado, justificando assim o fato de não utilizar o resultado relativo à comunicação.

No ano de 2015, a Pró-reitora de Planejamento (PROPLAN) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), realizou um estudo nas estruturas dos Centros da sede, do qual surgiu o relatório “Fator normativo com o estatuto e regimento - Análise de estrutura e Processos Organizacionais (RTA)”.

Nesse estudo, foi apontado, entre outros temas, que as Assessorias de Comunicação e a Coordenadoria de Comunicação Social carecem de um alinhamento com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) no Eixo 6 – Otimização da gestão institucional e o Objetivo Estratégico 6 – Otimizar a gestão institucional, concluindo-se que deveria ser criada a “assessoria de comunicação”.

No referido documento, foi destacado que o Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH) planejou “Investir na assessoria de comunicação, dando uma maior visibilidade ao CCSH”, além de que “Incentivou as coordenações a utilizarem sites como meio de comunicação’.

Embora não faça parte desse estudo, a UDESSM, unidade fora de sede, previu as ações estratégicas institucionais como “Promover a interação com os meios de comunicação da região, e construir uma imagem positiva do *campus* dos trabalhos desenvolvidos. (PROPLAN, 2015, p.18).

O estudo da PROPLAN conclui que, como não há diretrizes definidas, verificou-se a necessidade de um melhor detalhamento da proposta em relação a este setor e, ao mesmo tempo, a existência de uma fragilidade normativa e uma ausência de diretriz institucional de comunicação, necessitando um estudo mais aprofundado sobre as atribuições do setor.

Nesta Análise de Estrutura e Processos Organizacionais (RTA), sobre a Assessoria de Comunicação, apontou-se que:

- Entendemos necessária sua criação e/ou manutenção. Conforme dados do relatório preliminar, verificamos tanto no atual Plano da Gestão quanto no Plano de Desenvolvimento institucional da universidade, objetivos diretamente relacionados à Comunicação Institucional. Em termos de direcionamento estratégico para a instituição, a atuação das Assessorias de Comunicação visa promover entre outras coisas: transparência, acesso à informação, otimizar a comunicação com a comunidade, divulgação da contribuição da UFSM para a sociedade;
- Para alcançar o que se pretende em termos de comunicação, as assessorias realizam diversas atividades multidisciplinares e/ou multiprofissionais, que requerem conhecimento especializado na área. De acordo com levantamento realizado pela equipe, destacamos a criação de campanhas institucionais, elaboração de cerimoniais, contato com as mais diversas mídias, cobertura de eventos, pesquisa de clima organizacional, entre outras;
- Verificamos que três unidades de ensino previram ações relacionadas à comunicação no Plano de Desenvolvimento Institucional. Neste sentido, verificou-se (MEMORIA 09/2014 – COPLAD) que atualmente a Assessoria de Comunicação é a voz da direção, interna e externamente. O trabalho se dá a partir de como a direção estabelecer seu padrão de comunicação com sua comunidade interna, e como quer aparecer para o público externo ao centro;
- Considerando que a comunicação deve ser de caráter institucional e não pessoal, e verificando a importância de estabelecer um canal imparcial de comunicação das unidades com a comunidade e sociedade, verificou-se que uma assessoria deve ser para todo o centro e não para o diretor, porque o foco não é divulgar as ações do diretor. Este padrão de atuação estaria mais conforme com uma atuação impessoal e transparente da gestão das unidades de ensino;
- Portanto, ao mesmo tempo em que se verifica a necessidade de formalizar estruturas de comunicação nas unidades de ensino, ficou evidenciado a necessidade destes órgãos funcionarem com um grau de autonomia, constituindo-se em órgãos de apoio, nos termos dos arts. 52 a 56 do estatuto. Optamos pela classificação como órgão de apoio, porque entendemos que sua atuação não se enquadra nos termos do art. 84 do regimento geral;
- Verificou-se a pertinência da criação/manutenção de um setor formal na estrutura dos centros, responsável pela comunicação institucional. Porém a

necessidade de segmentação de atividades e sua consequente delegação de competência internamente, depende de um estudo detalhado, o que foi inviabilizado neste trabalho pelas razões expostas no item 3 deste relatório final;

- A priori, seria possível departamentalizar uma assessoria de comunicação, considerando a diversidade de atividades e a autonomia necessária para sua operacionalização. Mas, uma definição de quais e em quantos setores podem ser segmentados, depende inevitavelmente de um estudo detalhado, a menos que sua definição se dê exclusivamente no campo político, o que extrapola o alcance deste trabalho (PROPLAN, 2015, p. 34).

A partir desses dados, percebeu-se que as atividades realizadas por meio do Projeto de Assessoria de Comunicação da Direção do Centro de Educação Superior Norte-RS (CESNORS), de Frederico Westphalen, vem ao encontro das necessidades apontadas pela Análise de Estrutura e Processos Organizacionais - RTA da Pró-reitoria de Planejamento (PROPLAN) e ao alinhamento ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Outro gargalo identificado nas análises é a falta de um fluxo de comunicação interna entre os setores e, principalmente, do Centro com a sede. Assim, é necessário realizar reuniões com os setores para esclarecer os fluxos dos processos e planejar as próximas ações, as quais irão sanar as falhas existentes no sistema.

Por fim, conhecendo a percepção dos servidores e a análise documental mapeada neste estudo, surge, na próxima seção, a proposta de melhorias que poderiam ser implementadas, a fim de melhorar os indicadores de comunicação organizacional do Centro.

4.3 PROPOSTA PARA A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DO CENTRO

Após a reflexão teórica somada à análise dos instrumentos de pesquisa, da primeira e da segunda etapa, além da análise documental “Análise de Estrutura e Processos Organizacionais (RTA), da Pró-reitoria de Planejamento (PROPLAN), sobre a Assessoria de Comunicação e da Dimensão 4 - “Comunicação com a sociedade” indicadores referencias de qualidade na comunicação, somada à observação empírica do Centro de Educação Superior Norte-RS de Frederico Westphalen e da UFSM, os estudos citados permitiram elaborar a proposta de algumas sugestões para aperfeiçoar a comunicação organizacional, como uma ferramenta do planejamento estratégico, em prol da gestão institucional:

- A Coordenadoria de Comunicação Social deveria cumprir com o inciso II do artigo 31 do Regimento Geral da UFSM, que estabelece a política de comunicação para a instituição, criando essa Política de Comunicação

Institucional, que poderia ser ancorado na cartilha da ABRACOM, no PDI e no SINAES, levando em consideração os indicadores referenciais do SINAES, no que tange sobre a comunicação, apontados nos resultados da autoavaliação interna sobre a Dimensão 4 “Comunicação com a Sociedade”;

- Aplicar o modelo da GESPÚBLICA em busca dos padrões exigidos para alcançar a excelência dos processos, incluindo a capacitação para os servidores do Centro sobre a Nova Administração Pública, com o viés para desburocratizar as estruturas enfatizando a melhoria do micro e macro ambiente;
- Criar uma Assessoria de Comunicação no Centro para aperfeiçoar as ações desenvolvidas pelo Projeto;
- Elaborar um Plano de Comunicação no Centro, com base na “Política de Comunicação de Comunicação Geral”, principalmente nas especificidades locais, reforçando o espírito de equipe, com desenvolvimento de ações em estratégias organizacionais, gestão dialógica, gestão de equipes, relacionamento interpessoal, criando uma comissão ou grupo de trabalho com representantes de cada setor voltados a diagnosticar os problemas de comunicação, propondo solução para aperfeiçoar a comunicação do Centro;
- Reunião mensal de prestação de contas aos servidores;
- Padronização e cumprimento de fluxos de processos;
- Criar uma cartilha com informações dos processos administrativos;
- Divulgar as atribuições dos setores e os fluxos internos com maior clareza;
- Criar uma caixa de sugestões virtual;
- Criar um Boletim Informativo do Centro com distribuição nas terças-feiras (ou outro dia da semana) via *e-mails* dos servidores docentes, técnicos, alunos, entidades de classe, imprensa, dentre outros, com resumo das principais notícias, sobre a UFSM;
- Monitorar e atualizar o site e as redes sociais com vistas ao aperfeiçoamento contínuo;
- Ampliar a campanha “SOMOS UFSM”, com o intuito de fortalecer a identidade organizacional, divulgando as ações de ensino, pesquisa, cultura e extensão da Universidade no cenário local, regional e nacional, otimizando os processos relacionados à interação com a mídia e as entidades.

No entanto, para o rol de ações propostas ser implementado, inferiu-se a situação descrita abaixo.

Para efetivar o cumprimento do inciso II do artigo 31 do Regimento Geral da UFSM, a comissão que foi nomeada pela Reitoria está trabalhando para elaborar a Política de Comunicação Institucional com integrantes da Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM, cuja expectativa é nortear a comunicação da universidade e atender a demanda existente, que servirá de base para elaborar o “Plano de Comunicação do Centro”.

Convém destacar que as instituições públicas demandam avanços, principalmente na melhoria dos serviços prestados. Assim, capacitar os servidores gera qualidade e comprometimento, proporcionando um norte que permite influenciar as atividades desenvolvidas. Supera-se então a falta de criatividade, o que fortalece a inovação organizacional por meio de um ambiente de trabalho mais colaborativo e participativo, criando sinergia entre os setores e conquistando a credibilidade e legitimidade organizacional interna. Esses objetivos são defendidos pelo GESPÚBLICA, devido à potencialidade que possuem em eliminar o déficit institucional e assegurar uma gestão democrática rumo aos padrões exigidos pela Nova Administração Pública.

Diante dos dados apontados neste estudo, urge a necessidade desse projeto efetivar suas ações por meio de um setor formal ou órgão de apoio na estrutura do Centro, (organograma) responsável pela comunicação interna e externa, com recursos humanos capacitados para este fim.

De acordo com Oliveira (1998), a estrutura organizacional é a responsável pela atividade da instituição e se expressa no organograma, nas atribuições, nos manuais de normas e procedimentos, nas rotinas de trabalho e nas descrições de cargos, ao passo que a cultura organizacional se manifesta pelos valores e crenças impregnadas nos comportamentos individuais e coletivos. Nesta perspectiva, Kunsch (2008) afirma que o sistema organizacional deve ser viabilizado de forma a permitir sua contínua realimentação e sua sobrevivência, para não atingir o processo de entropia e morte. Para corroborar, Berlo (2003) assegura que a organização só é possível por meio de comunicação, a qual gera conhecimento para as pessoas e permite modificar estruturas e comportamentos.

A sugestão de criar uma comissão ou grupo de trabalho para desenvolver um “Plano de Comunicação no Centro” surgiu em função de que, por enquanto, não há servidores técnico-administrativos em educação na área de comunicação para este fim e as vagas disponibilizadas pelo MEC são escassas. Devido a isso, caberia à comissão o papel de liderar e planejar ações de comunicação, discutindo e difundindo as estratégias de comunicação interna e integrando a comunidade acadêmica. Ademais, 39.7% dos servidores apontaram a implantação do Plano de Comunicação como prioritário. Conforme a entrevistada B, a

sugestão da Comissão da Política de Comunicação Institucional nomeada pela reitoria é colocar um profissional da área de comunicação em cada unidade de ensino. Entretanto, sugere-se que até não ter essa vaga disponibilizada, o Centro possa trabalhar com um representante de cada setor de forma colaborativa, enriquecendo ainda mais as ações por meio dos olhares de diferentes públicos.

A sugestão de realizar uma reunião mensal de prestação de contas, partindo da Direção e endereçada aos servidores, surgiu depois que, no instrumento de pesquisa da primeira etapa, a ferramenta “Reunião mensal com informes sobre as atividades realizadas pelo centro”, apareceu em terceiro lugar, com 31% dos respondentes indicando que é um instrumento que deva ser aperfeiçoado e 24.7% dos entrevistados sugerindo sua implantação. Esses dados refletem que nem sempre a informação que é passada aos conselheiros chega a seus representados. Assim, esta reunião mensal tem o objetivo de informar as ações desenvolvidas no Centro, eliminando os possíveis ruídos de comunicação e tornando a gestão mais democrática e participativa.

Outra sugestão é a de divulgar as atribuições dos setores e os fluxos internos com maior clareza, o que tornaria os processos mais eficazes. Muitas vezes os servidores do campus, principalmente os docentes, não conhecem as atividades dos setores, fazendo com que percam tempo em busca de informações para sanar suas dúvidas quanto ao fluxo dos processos. Essa sugestão surgiu por meio da observação que a pesquisadora desse estudo identificou durante o trabalho.

A criação de uma caixa de sugestões permitiria que todos os servidores e, até mesmo os alunos, que não estão incluídos neste estudo, pudessem sugerir ações e melhorias nas atividades desempenhadas pelos setores do Centro. A responsabilidade de viabilizar essa alternativa seria da comissão ou grupo de trabalho, partindo do pressuposto de “tornar a comunicação interna participativa por meio do instrumento caixas de sugestões” (KUNSCH, 2003, p.159).

Para padronizar o fluxo dos processos, é necessário realizar um diagnóstico interno, envolvendo os setores do Centro, a Direção, as pró-reitoras e a reitoria, no sentido crescente da hierarquia. Após esse estudo, sugere-se a ampla divulgação do fluxograma e o seu cumprimento.

Para atender a proposta de criação de uma cartilha, faz-se necessário que o Centro elabore a cartilha com o fluxograma, contendo também o “passo a passo” com todas as informações necessárias para o bom desenvolvimento dos fluxos de processos. A distribuição da cartilha ficará hospedada no site, além de ser enviada via e-mail a todos os servidores e

será impressa uma para cada setor.

Diante dos dados apurados, identificou-se que 41% dos servidores, correspondendo ao primeiro lugar, indicaram o “e-mail semanal com informes sobre as atividades realizadas”, como a ferramenta que poderia ser implantada. Em outra questão, 39% dos respondentes, ou o equivalente ao segundo lugar, indicaram que o e-mail é a ferramenta que deve ser “melhorada para aperfeiçoar a comunicação interna entre os serviços”. E ainda, para a maioria dos respondentes, ou seja, 54.4% dos servidores, o *e-mail* é a ferramenta de comunicação mais utilizada para obter informações sobre os eventos realizados na UFSM. Então, para atender essa demanda, sugeriu-se a criação do Boletim Informativo do Centro, com distribuição semanal e contendo as principais notícias ocorridas na UFSM.

A proposta de monitorar e atualizar o site e redes sociais, com vistas ao aperfeiçoamento contínuo, surgiu em função de que o resultado do quadro 17 desta pesquisa, mostra que a maioria dos servidores apontou que as informações contidas nele são objetivas, transparentes e acessíveis. Contribui também para a proposição o fato de o site ser a ferramenta mais utilizada, seguida pelo *Facebook* e pelo e-mail.

Outro fator determinante para sugerir o monitoramento e atualização é que as publicações no *Facebook* institucional alcançaram uma boa representação. Até a data 15 de março de 2016, os informes do Centro na referida rede social obtiveram 24.137 visualizações, perfazendo um número bem significativo, já que o CESNORS possui em torno de 2.400 alunos matriculados e 267 servidores, considerando os *campi* de Frederico Westphalen e Palmeira das Missões. Ressalta-se que as publicações, até 31 de dezembro de 2015, eram divulgadas na mesma *fanpage*, significando que essas publicações se expandem além da comunidade acadêmica, envolvendo o público interno e externo do Centro. Dessa forma, aumenta ainda mais o compromisso da instituição em transmitir e aperfeiçoar continuamente as informações nela hospedada, almejando a visibilidade aos projetos de ensino, pesquisa e extensão do Centro.

A última proposta, não menos importante, de ampliar a campanha “Somos UFSM”, surtiu efeito positivo, sendo que os resultados auferidos foram apresentados no 4º Fórum internacional Ecoinnovar 2015, por meio do artigo “Somos UFSM”: *vivências de um projeto para afirmação de identidade de uma unidade universitária federal no interior do Rio Grande do Sul*. Neste artigo, foi sugerida a sequência de monitoramento da campanha “Somos UFSM”, por parte dos responsáveis pelo desenvolvimento dessa ação, visto que os resultados alcançados já demonstram a importância dos êxitos conseguidos até aquele momento (FABRIZIO, CASSAROTTO, 2015).

Convém salientar que a campanha “Somos UFSM”, desenvolvida pelo projeto da Assessoria de Comunicação do Centro, veio ao encontro dos anseios de pessoas que, tal como os pioneiros que sonharam com a elevação de um campus universitário federal em uma região carente de ensino superior, também verificaram a importância de se formar uma imagem institucional positiva do *campus*. Apesar de ser recente, o *campus* foi instituído já trazendo consigo o legado de uma instituição que foi pioneira em âmbito nacional. A importância da campanha desenvolvida, bem como os esforços para multiplicar os resultados já alcançados, é de crucial importância para que se firme na região norte do Rio Grande do Sul os mesmos pilares de vanguarda que proporcionaram a fundação da UFSM na década de 1960, sendo esses também os responsáveis por propiciar que a universidade continue prosperando até a atualidade.

Então, a partir desses resultados alcançados, urge a necessidade de ampliar e dar prosseguimento às ações já desenvolvidas, no intuito de fortalecer a identidade organizacional da UFSM de Frederico Westphalen e alcançar maior visibilidade e interação com a sociedade.

Em suma, resplandece que a comunicação organizacional tem papel fundamental para se atingir os objetivos preconizados no desenvolvimento institucional, devendo alinhar-se com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para, por fim, atender aos indicadores solicitados pelo Ministério da Educação (MEC).

Após terem sido apresentados os principais resultados, e esses terem sido discutidos com a literatura vigente sobre a temática em estudo, passam-se às conclusões do presente trabalho.

5 CONCLUSÃO

Com base nos resultados obtidos por meio das análises dos dados, este capítulo tem por finalidade apresentar uma síntese dos achados mais relevantes encontrados neste estudo.

Para tanto, resgata-se o objetivo geral, o qual buscou “analisar a percepção dos servidores do Centro sobre a Comunicação Organizacional do CESNORS”. A fim de atender a tal proposta, primeiramente descreveu-se o processo de formação da comunicação, em seguida explanou-se sobre as estratégias de comunicação utilizadas e, após, foram mapeados e descritos os veículos de comunicação utilizados pelo Centro. O trabalho de pesquisa foi centrado no Projeto da Assessoria de Comunicação e na Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM, esta última responsável pela comunicação na referida instituição.

No estágio posterior, aplicou-se o instrumento de pesquisa da primeira etapa, com itens que visaram medir os dados de caráter sociodemográficos e ocupacionais, juntamente com outros itens que aspiravam a analisar e medir a percepção dos servidores da Universidade Federal de Santa Maria, em relação à comunicação interna que o Centro realiza.

A escolha da temática da pesquisa se deu por questões de viabilidade e, principalmente, por ser a instituição pública na qual a pesquisadora desenvolve suas atividades como servidora pública. Esse último fator proporcionou o acesso a uma maior riqueza dos dados a serem apurados juntos aos respondentes, além de vir ao encontro da proposta pedagógica do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

Dentre os três segmentos que a comunidade acadêmica possui, definiu-se que o estudo seria realizado com os servidores docentes e técnico-administrativos em educação, devido à potencialidade destes quanto à percepção das ferramentas e meios de comunicação utilizados pela gestão e, principalmente, por estarem inseridos na instituição. Assim, constituíram os respondentes desta pesquisa 80 servidores do Centro de Educação Superior Norte-RS.

De forma complementar, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, junto à Assessoria de Comunicação do Centro Ciências Sociais e Humanas (CCSH) e à Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM, com questões que nortearam e serviram de embasamento para analisar o instrumento da primeira etapa. Dessas entrevistas, foram extraídos relatos, tendo-se o cuidado de manter o ponto de vista destes sujeitos, sem qualquer tipo de interpretação por parte da pesquisadora. Porém, a escolha dos fragmentos extraídos

das entrevistas foi realizada com base na sua pertinência em relação ao objetivo do estudo. Destaca-se que a entrevista serviu de embasamento para a elaboração da proposta de aperfeiçoamento da comunicação organizacional, atuando como ferramenta do planejamento estratégico da gestão institucional do Centro.

Após os dados serem apurados e analisados, atingiu-se o objetivo geral e identificou-se que, em linhas gerais, a percepção dos servidores sobre a comunicação organizacional desenvolvida no CESNORS é de cunho positivo e merece aperfeiçoamento contínuo.

A literatura estudada apontou a importância do planejamento da comunicação, e a análise do instrumento de pesquisa da primeira e da segunda etapa, foram os balizadores para sugerir uma proposta de aplicação. Dessa forma, acredita-se colaborar com o processo de comunicação organizacional, desde o planejamento até a efetivação, pois os resultados obtidos ofereceram indicadores concretos e mensuráveis, que podem ser aplicados pela gestão como uma ferramenta do planejamento estratégico. Inclui-se nesse processo a percepção do servidor, que foi o público envolvido diretamente no estudo. Para a instituição, isso é benéfico, pois a maneira como os servidores recebem a comunicação reflete nas atividades desempenhadas na organização.

Pelo fato de se tratar de uma Instituição Federal de Ensino Superior, a aplicação desse conjunto metodológico ganha ainda mais relevância, pois, nesse âmbito, a comunicação organizacional assume papel fundamental no processo de recredenciamento da instituição junto aos órgãos reguladores, por meio da dimensão “Comunicação com a Sociedade”.

Assim, é possível acompanhar, de forma proativa, o desenvolvimento das ações e estabelecer estratégias que possam culminar com o resultado positivo que é esperado pela instituição no sistema nacional de avaliação.

E, por fim, o último objetivo específico estabelecido para complementar a ideia central do estudo compreendeu a proposta apresentada na seção 4.3-Proposta para a Comunicação Organizacional do Centro. Tais achados são frutos da análise dos resultados obtidos na análise documental e em ambas as etapas da coleta de dados da pesquisa.

Espera-se que tal proposta seja efetivada, a fim de aperfeiçoar a comunicação organizacional do Centro, sendo que as considerações e limitações encontradas nesse estudo servem como ponto de partida para o desenvolvimento de novos estudos sobre as temáticas e o público em questão.

Quanto à limitação desse estudo, aponta-se que os resultados obtidos não podem ser generalizados, pois se referem apenas aos servidores do Centro, excluindo-se os acadêmicos, que também fazem parte da comunidade acadêmica.

Pode-se evidenciar como contribuição deste estudo, a proposta de sugestão para aperfeiçoar a comunicação organizacional do Centro. Como condicionante da proposta, é necessário que a comissão nomeada pela Reitoria para elaborar a “Política de Comunicação Institucional” avance e leve em consideração o Regimento Geral da UFSM, o PDI e os indicadores referenciais do SINAES. Mesmo que a comissão não obtenha evolução, considera-se importante que o Centro possa avançar na implantação da proposta.

Frente ao desvendado, é proposta uma agenda de pesquisa, de modo que sejam realizados estudos que utilizem mais a abordagem qualitativa, a fim de obter uma maior compreensão do tema em questão. Sugere-se incluir nessas pesquisas novos construtos, a saber: Comprometimento Organizacional, Suporte Organizacional, Clima e Cultura Organizacional na perspectiva da comunicação organizacional, aprofundamento da Dimensão 4 da Comunicação com a Sociedade do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES), Alinhamento da comunicação organizacional com o do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e a relação com a Comunicação da Dimensão 4 do SINAES.

Ao finalizar esse estudo, espera-se, de forma ampla, que a pesquisa venha contribuir com as ciências da administração e da comunicação. De maneira mais específica, objetiva-se colaborar com a gestão institucional e com o fortalecimento da identidade ancorado no conceito de qualidade, buscando-se realizar uma comunicação efetiva atuante, dialógica, transparente e consistente, que vise promover a socialização do conhecimento.

REFERÊNCIAS

ABRACOM. **Caderno de comunicação organizacional 4º CCO**. Disponível em: http://abracom.org.br/arquivos/CCO_final.pdf. Acesso em: 14 abr. 2015.

AMARAL, D. F. **Direito Administrativo II, III, IV**. Editorial Notícias, 2013.

ANDRADE, C.T.S. **Curso de relações públicas**: relações com os diferentes públicos. 6. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ARGENTI, P. **Comunicação Empresarial**. A Construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Editora Campus, 2011.

ASSAD, N; PASSADORI, R. **Media Training**: como construir uma comunidade eficaz com a imprensa e a sociedade. São Paulo: Editora Gente, 2009.

BALDISSERA, R. **Comunicação Organizacional**. O treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2000.

BARICHELO, E.M. da R. **Comunicação e comunidade do saber**. Santa Maria: Pallotti, 2001.

_____. **Dez estudos sobre as práticas de comunicação na Universidade**. Santa Maria: FACOS/UFSM, 2004.

BARICHELO, E. M. da R. **Universidade e comunicação**: identidade institucional, legitimidade e territorialidade na cena da nova ordem tecnocultural. 2000. Tese (Doutorado em Comunicação e Cultura). Universidade Federal do Rio de Janeiro. Centro de filosofia e Ciências Humanas, 2000.

BARQUERO, A.V. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2001.

BATEMAN, T.S.; SNELL, S A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BELLONI, J.A. **Uma metodologia de avaliação da eficiência produtiva de universidades federais brasileiras**. 2000. 246 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2000.

BERLO, D. K. - **O processo da comunicação**, S. Paulo, Martins Fontes, 2003.

BRASIL. Ministério da Educação. Avaliação externa de instituições de educação superior: diretrizes e instrumento. **Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior**. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Brasília, DF, nov. de 2005. Disponível em: <<http://www.sinaes.inep.gov.br:8080/sinaes/>>. Acesso em 30 jun. 2015

BRASIL. **Decreto n. 5378, de 23 de fevereiro de 2005.** Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm>. Acesso em: 5 dez. 2015.

BRASIL. **Lei n. 10.172 de 9 de janeiro de 2001.** Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm>. Acesso em: 06 dez. 2015.

BRASIL. **Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004.** Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm>. Acesso em: 10 jan. 2016.

BRASIL. **Nota técnica nº 14 de 2014** da Coordenação-Geral de Avaliação de Cursos de Graduação e Instituições de Ensino Superior (CGACGIES). Assunto: Instrumento de Avaliação Institucional Externa do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/nota_tecnica/2014/nota_tecnica_n14_2014.pdf>. Acesso em: 12 set. 2015.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Gestão do setor público:** estratégia e estrutura para um novo Estado. Reforma do Estado e Administração pública gerencial. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

BRUM, A.M. **Endomarketing:** estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade. 2.ed. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

BUENO, W.C. **Comunicação Empresarial:** Políticas e Estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 1.

_____. **Comunicação Empresarial no Brasil:** uma leitura crítica. São Paulo: Mojoara Editorial Ltda., 2007.

_____. **Comunicação empresarial** - teoria e pesquisa. São Paulo. Manole, 2003.

_____. Medindo o retorno do trabalho de assessoria de imprensa. In: Jorge Duarte. (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia.** São Paulo: Editora Atlas, 2002.

_____. **Assessoria de Imprensa no Brasil:** Caminhos e descaminhos da relação imprensa e empresa na era do ciberespaço. Comunicação & Sociedade, São Bernardo do Campo, n. 26, p. 137-154, 1998.

BULGACOV, S.; SOUZA, Q. R.; PROHMANN, J. I. P.; COSER, C.; BARANIUK, J. **Administração estratégica:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007.

CASTELLS, M.A. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CESCA, H. **Uso do hipertexto no webjornalismo: O caso da Gazeta do Povo Online**. Curitiba: 2005. Disponível em: www.bocc.ubi.pt/pag/cesca-heliberton-hipertexto-webjornalismo.pdf. Acesso em: 15 jan. 2016.

_____. **Comunicação Dirigida Escrita na Empresa: teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2006.

CHAUÍ, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Rev. Bras. Educ.** n. 24, Rio de Janeiro, sept./dec. 2003.

CHINEM, R. **Assessoria de imprensa: como fazer**. São Paulo: Summus, 2003.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. São Paulo: Scortecci, 2002.

DIAS, T. L. **Modelo de sistemas viáveis em organizações públicas: um estudo de caso da função de planejamento de informações estratégicas para informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte**. Dissertação (Mestrado) - Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>. Acesso em: 12 maio 2015.

DOMINGUEZ, C. (Org.). **Memória Cesnors/UFSM**. Frederico Westphalen: UFSM, 2010.

DRUCKER, P. F. **Introdução a Administração**. São Paulo: Pioneira, 1998.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. Manual de Orientação: 15º **Inovação na Gestão Pública Federal**. 2010. Disponível em: http://inovacao.enap.gov.br/images/Documentos/manual_orientacao_15_concurso_s. Acesso em: 10 jul.2015.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 2006.

FABRIZIO, S.B.; CASSAROTTO, D. Somos UFSM: Vivências de um Projeto para afirmação de identidade de uma Unidade Universitária Federal no Interior do Rio Grande do Sul. In: FÓRUM INTERNACIONAL ECOINNOVAR, 4, **Anais...** Santa Maria, RS: UFSM, 2015.

FERREIRA, W. **Evento como veículo de comunicação dirigida aproximativo**. São Paulo, 1997.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./set., 2000.

GUIMARÃES, T. de A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: v. 34, n. 3. 2000. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122006000100005&script=sci_arttext. Acesso em: 4 abr. 2015.

HABERMAS, J. **The theory of communicative action**. V. 1. Reason and the rationalization of society. Boston, Beacon Press, 1984.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUNSCH, M. **Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo; Summus, 1997.

_____. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

_____. **Universidade e Comunicação na edificação da sociedade**. SP: Loyola, 2009.

LAUXEN, S.L. Universidade multicampi. In: MOROSINI, M. **Enciclopédia de pedagogia universitária: glossário**. V. 2. INEP/MEC, 2006.

MADUREIRA, C. **A Formação Profissional no Novo Contexto da Administração Pública: possibilidades e limitações**. Revista de Administração Pública, v.39, n. Set./Out. 2005.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

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

MARCHIORI, M. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, M. (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão, 2008.

MATTELART, A.. **Introdução aos Estudos Culturais**. São Paulo: Parábola. Editorial. 2004.

MATTELART, A.; MATTELART, M. **História das teorias da comunicação**. São Paulo: Loyola, 1999.

MEDEIROS, J.B.; HERNANDES, S. **Manual da secretária**. São Paulo: Atlas, 2006.

MINAYO, M. C.S. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 27. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

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

MORIN, E. Cultura – conhecimento. In: MORIN, E. **O método 4**. Tradução de Juremir Machado da Silva. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2002. p. 19-27.

MOTTA, F.C. P.; VASCONCELOS, I.F. G. Situando o pensamento administrativo: as Escolas de Administração e o Paradigma Desenvolvimentista. In: MOTTA, F.C. P.; VASCONCELOS, I.F.G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thomson, 2002. p. 1-30.

NASSAR, P. A Aberje e a comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, M.M Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 29-44.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. São Paulo: Atlas, 1998.

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

RIBEIRO, M.B.; BARICHELLO, E.M.R. Imagem institucional e representações sociais da universidade. In: BARICHELLO, E.M.R. (Org.). **Visibilidade midiática, legitimação e responsabilidade social: dez estudos sobre as práticas de comunicação na Universidade**. Santa Maria: ACOS/UFSM, 2004, p. 117-160.

ROBBINS, et.al . **Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SALDANHA, C. **Introdução à Gestão Pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SAVIANI, D. **Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações**. 3 ed. São Paulo: Cortez/Autores Associados 1992.

TOMASI, C., MEDEIROS, J.B. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação, crise e imagem**. São Paulo: Cenage Learning, 2012.

_____. Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional–histórico, fundamentos e processos**. V.1. São Paulo: Saraiva, 2009. p.7-28.

_____. **Tratado de comunicação organizacional e política**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

_____. **Comunicação Empresarial** -Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. 5.ed. São Paulo: Summus, 1986.

UFSM. Universidade Federal de Santa Maria. **Resolução n. 022/2015**. Aprova a criação do campus de Palmeira das Missões por meio do desmembramento do Centro de Educação Superior Norte-RS/CESNORS. Disponível em: <<https://portal.ufsm.br/documentos/documentos/index.html?action=open&idInformacaoDocumento=4174>>. Acesso em: 15 jan. 2016.

PROPLAN/COPLAD/UFSM Análise de estrutura mínima e processos organizacionais. Relatório Técnico de Análise (RTA) – Estrutura Mínima dos Centros de Ensino, março de 2015. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/proplan/images/coplin/Plano_de_gestao_v1.4-versao_resumida.pdf>. Acesso em 10 dez. 2015.

_____. Relatório de Avaliação Interna, “Autoavaliação da UFSM 2014”. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/2243318-Ufsm-relatorio-de-avaliacao-interna-autoavaliacao-da-ufsm-comissao-propria-de-avaliacao-da-ufsm.html>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

_____. **Plano De Desenvolvimento Institucional 2011-2015**. 2011. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/proplan/images/stories/file/COPLIN/PDI-2011-2015.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2015.

_____. Estatuto da UFSM 2010. Disponível em: <<http://site.ufsm.br/arquivos/uploaded/arquivos/d526dcf3-df9c-4d04-ae38-022695bef98c.pdf>>. Acesso em: 7 jan. 2016.

_____. Regimento Geral da UFSM. Disponível em: <<http://site.ufsm.br/arquivos/uploaded/arquivos/7a09d209-53a6-49a7-90c7-b99c7d82c16b.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

_____. **Projeto Acadêmico Criação do CESNORS-RS**, nov., 2005.

Apêndice A – Instrumento de Pesquisa (Questionário)

Pesquisa sobre Comunicação Interna no CESNORS

Caro(a) Respondente,

Este questionário é parte de uma pesquisa acadêmica do Programa de Pós-Graduação em Administração, do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFSM, que tem como objetivo analisar a percepção dos servidores sobre a comunicação interna utilizada pelo Centro da UFSM, unidade do CESNORS Frederico Westphalen.

A pesquisa é de responsabilidade das pesquisadoras:

Orientanda; Silvana Brand Fabrizio - Mestranda em Gestão Pública-UFSM. e-mail:

sillbrand@gmail.com

Orientadora; Dra. Flávia Luciane Scherer - Professora Adjunta do Departamento de Ciências Administrativas- UFSM.

e-mail: flaviascherer@globocom.com

Informamos que a pesquisa garante a confidencialidade dos respondentes, uma vez que os dados serão analisados conjuntamente.

Agradecemos sua colaboração e nos colocamos à disposição para esclarecimentos, caso ocorram dúvidas ao questionário.

Sua opinião é muito importante!

Este é um convite para preencher o formulário Pesquisa sobre Comunicação Interna no CESNORS. Para preenchê-lo, visite:

*Obrigatório

Termo de consentimento livre e esclarecido *

Marcar apenas uma oval.

Concordo

Discordo

Pare de preencher este formulário.

1- A qual categoria de servidor você pertence?

Marcar apenas uma oval.

Técnico-administrativo

Docente

2-Possui cargo de chefia ou direção?

Marcar apenas uma oval.

sim

Não

3- Se for docente, pertence a qual curso?

Marcar apenas uma oval.

- Curso de Agronomia.
- Curso de Engenharia Ambiental e Sanitária.
- Curso de Engenharia Florestal.
- Curso de Jornalismo.
- Curso de Relações Públicas- Bacharelado.
- Curso de Sistemas de Informação.

4 - Há aproximadamente quanto tempo você é servidor da UFSM?

Marcar apenas uma oval.

- Até 1 ano.
- de 2 ano a 3 anos.
- de 4 anos a 5 anos.
- de 6 anos a 8 anos.
- de 9 anos a 12 anos.
- acima de 12 anos.

5 - Qual o seu gênero?

Marcar apenas uma oval.

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não informar

6 - Qual a sua idade?

Marcar apenas uma oval.

- 18 anos a 25 anos
- 26 anos a 30 anos
- 31 anos a 35 anos.
- 36 anos a 40 anos
- 41 anos a 45 anos
- 46 anos a 50 anos
- 51 anos ou mais.

7 - Qual o seu grau de escolaridade, mesmo que incompleto?

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Médio
- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

8 - Qual a sua faixa salarial?*Marcar apenas uma oval.*

- Até 3.000,00
- de R\$ 3.000,01 até R\$ 4.500,00
- de R\$ 4.500,01 até R\$ 6.000,00
- de R\$ 6.000,01 até R\$ 7.500,00
- de R\$ 7.500,01 até R\$ 9.000,00
- acima de R\$ 9.000,01

Considere as afirmativas abaixo e assinale a alternativa que reflete o seu grau de concordância com ela, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo parcialmente	3 - Neutro	4 - Concordo parcialmente	5 - Concordo totalmente
09- A qualidade da comunicação interna disseminada/produzida pelo Centro contribui positivamente para a qualidade das atividades por mim desempenhadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10- Acredito que o Centro produz e dissemina informações relevantes à comunidade acadêmica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11- Considero-me bem informado a respeito dos meios de comunicação interna utilizados pelo centro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12- De forma geral, considero que a comunicação interna que se desenvolve atualmente na UFSM/CESNORS consegue refletir positivamente as ações por ela desenvolvida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13- Quando solicito que a Direção do Centro divulgue informações relativas a eventos e/ou notícias, considero que elas são divulgadas e dispostas no site e no e-mail em tempo hábil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14- Acredito que a Direção do Centro informa de modo claro o andamento das atividades por ela desenvolvida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15- Sempre que preciso, não tenho dificuldades para me comunicar com a Direção do Centro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16- Considero eficaz e transparente a comunicação do campus sede com o nosso Centro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17- Considero que a comunicação interna entre os setores do nosso Centro flui adequadamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18- As informações publicadas no					

30- Quais os tipos de atividades/veículos de comunicação melhorados para aperfeiçoar a comunicação interna entre os serviços, sendo 1 ao que você mais indica e 7 ao que menos indica

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
Site	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facebook Institucional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TV localizada no Hall de entrada do prédio central.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jornal Institucional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Memorando-circular	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reunião com informes sobre as atividades realizadas pelo Centro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31- Quais os veículos de comunicação que poderiam ser implantados para aperfeiçoar a comunicação interna entre os serviços, sendo 1 ao que você mais indica e 7 ao que menos indica.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
Intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-mail semanal com informes sobre as atividades realizadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informativo Institucional mensal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informativo institucional quinzenal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Memorando-circular	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reunião mensal com informes sobre as atividades realizadas pelo Centro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elaboração de um plano institucional de Comunicação interna no Centro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32- Esse espaço é para você deixar a sua opinião referente a comunicação interna do centro, pontos positivos e negativos que serão analisados para o melhor andamento das atividades desenvolvidas pela equipe responsável. Sua opinião é muito importante para nós!

.....

Apêndice B – Instrumento de Pesquisa (Entrevista)

Entrevista I

Tema: Comunicação Organizacional

Responsável pela Assessoria de Comunicação do CCSH

Data: ____/____/____

Roteiro de Entrevista Semiestruturada:

- Explicar que o objetivo da pesquisa é acadêmico e servirá como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Organizações Públicas;
- A entrevista visa levantar informações sobre a assessoria de comunicação do CCSH com o objetivo de conhecer uma assessoria de comunicação existente na UFSM, a fim de subsidiar a criação de uma assessoria de comunicação para o CESNORS e para a criação de sugestões de estratégias para melhorar a comunicação interna no Centro;
- A entrevista ocorrerá em um período de tempo aproximado de uma hora;
- Informar que a entrevista será gravada, sendo que as informações da entrevista serão utilizadas exclusivamente pela pesquisadora e pela sua orientadora;
- Solicitar a leitura e assinatura do Termo de Consentimento de participar da entrevista;
- Agradecer a disponibilidade em colaborar com a pesquisa.

Perguntas Norteadoras:

- 1- Como que é a atuação da assessoria de comunicação do CCSH.
- 2 - A assessoria atua de forma independente ou dependente da Direção, comete:
- 3- De que forma se desenvolve o trabalho da assessoria do CCSH.
- 4- Há um profissional de RP responsável pelo setor, comente.
- 5- Como o CCSH realiza a comunicação interna, quais os veículos/meios utilizados pela assessoria.
- 6- Como que acontece a interação entre os Cursos de Comunicação existente no Centro e a assessoria por não ter um Relações Públicas lotado no setor?
- 7- Todos os servidores possuem e-mail institucional?
- 8- Fale um pouco sobre seu trabalho/envolvimento dos servidores

Entrevista II

Tema: Comunicação Organizacional

Responsável pela Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM

Data: ____/____/____

Roteiro de Entrevista Semiestruturada

- Explicar que o objetivo da pesquisa é acadêmico e servirá como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Organizações Públicas;
- A entrevista visa levantar informações sobre a Comunicação Institucional Organizacional com o intuito de conhecer as estratégias e projeções da UFSM a fim de subsidiar a comunicação interna do CESNORS
- A entrevista ocorrerá em um período de tempo aproximado de uma hora;
- Informar que a entrevista será gravada, sendo que as informações da entrevista serão utilizadas exclusivamente pela pesquisadora e pela sua orientadora;
- Solicitar a leitura e assinatura do Termo de Consentimento de participar da entrevista;
- Agradecer a disponibilidade em colaborar com a pesquisa.

Perguntas Norteadoras:

- 1- Qual é o Papel da Coordenadoria da Comunicação Social da UFSM
- 2- De que forma a reitoria/coordenadoria vê a comunicação organizacional realizada nos Centros;
- 3- Quais são as projeções da coordenadoria/reitoria quanto ao Desenvolvimento Institucional da comunicação;
- 4- Por que não há um manual/normas para o fluxo de informações/comunicação de todos os setores da universidade;
- 5- As Assessorias de Comunicação que há nos Centros (organograma), são contempladas por um profissional de Relações Públicas;
- 6- De que forma os Centros podem realizar a comunicação interna, se não há disponibilidade de Profissionais na área da comunicação disponível aos Centros;
- 7- Há uma demanda por profissionais de Relações Públicas, mas sabemos que não há código de vagas (MEC) disponíveis para suprir tal carência, diante de tal situação o que a reitoria/coordenadoria sugere para atender essa deficiência e suprir as necessidades de comunicação nos Centros;
- 8- O SINAES, exige que as universidades realizem a autoavaliação institucional, por meio de 5 Dimensões, uma dessas dimensões é a Dimensão “A Comunicação com a Sociedade”, a qual contempla a comunicação interna (comunidade acadêmica) e a comunicação externa (sociedade em geral). A reitoria tem levado em consideração os resultados da pesquisa sobre essa dimensão para a melhoria dos processos internos/externos e para o Planejamento Estratégico da UFSM;
- 9- No seu ponto de vista, a comunicação pode ser considerada uma ferramenta de gestão, comente:
- 10- Há um desenvolvimento de um Plano de Comunicação Institucional que envolva todo o fluxo da comunicação, comente.