

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES ACERCA DA
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DE UMA UNIDADE DESCENTRALIZADA
DA UFSM**

**A STUDY ABOUT THE PUBLIC SERVERS PERCEPTIONS REGARDING THE
UNITY DESCENTRALIZED THE UFSM ORGANIZATIONAL COMMUNICATION**

Silvane Brand Fabrizio

RESUMO

Este estudo visa analisar a percepção dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) acerca da comunicação organizacional. Dentro dessa perceptiva, têm-se o caso de uma unidade descentralizada da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), em Frederico Westphalen – RS. Para tanto, o método de pesquisa foi dividido em duas etapas. A primeira, 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, optou-se pela abordagem qualitativa, do tipo exploratório. Além disso, utilizou-se, como fonte secundária, a análise documental sobre a Assessoria de Comunicação, aliada à Dimensão 4- “Comunicação com a sociedade”. 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 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 IFES, estratégias de comunicação, gestão institucional.

ABSTRACT

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 in belonging to the Federal University of Santa Maria, in the city of Frederico Westphalen – RS. Bearing that in mind, the research method was organized into two phases. The first 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. Besides that, as a secondary data source, a documental analysis related to the Communication Assistance Office, allied to the Dimension 4 - “Communication with the society”. The results show, in general, the perception of the servers on organizational communication is positive and deserves continuous improvement in the development 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.

Keywords: communication in IES, communication strategies, institutional management.

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. Visando também o desenvolvimento local e regional de forma geral. 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.

Diante de tal imperativo, Lauxen (2006, p. 238) diz que “o *campi* dialoga com a comunidade, atendendo às suas necessidades e constituindo-se fator de integração a partir de cada realidade, buscando um projeto coletivo de desenvolvimento e um crescimento harmônico da região em que atua”. Neste contexto, o *campus* é uma unidade descentralizada da Universidade Federal de Santa Maria na cidade de Frederico Westphalen

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*. Conceber a comunicação como um fator estratégico poderá auxiliar no posicionamento da instituição na região, agregando novos alunos e estabelecendo uma imagem institucional positiva.

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, Oliveira (2007) postula que a gestão estratégica da comunicação está situada em dois aspectos, o primeiro refere-se ao alinhamento da comunicação com os objetivos da instituição, O segundo diz respeito à consideração da perspectiva dos atores sociais nas decisões organizacionais. 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.

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.

A comunicação assume um fator estratégico dentro e fora da instituição, visto que é por meio de ações comunicativas que a instituição se apresenta. 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

Diante dessas considerações iniciais, emerge a questão central do presente estudo que consiste em investigar *qual é a percepção dos servidores a respeito da comunicação organizacional na unidade da UFSM de Frederico Westphalen?*

Tendo por base a relevância de estudos que abordem e ampliem o conhecimento sobre esta temática, este estudo tem como objetivo central *analisar a percepção dos servidores do acerca da comunicação organizacional do campus*. No que se refere a satisfação e as supostas barreiras internas que causam falhas no processo comunicacional dos servidores quanto aos atuais canais e ferramentas utilizadas pela assessoria de comunicação da Direção do *campus*.

Este artigo está estruturado em quatro seções, além das notas introdutórias. A segunda seção apresenta a base do referencial teórico que alicerçou a presente pesquisa. A seguinte seção aponta o percurso metodológico utilizado para operacionalização da pesquisa. A quarta seção aborda os resultados do estudo, e por fim, a conclusão.

2. Revisão da Literatura

Na visão de Motta e Vasconcellos (2002) a sociedade está vivendo em um período que ocorre a evolução dos sistemas de produção atual, 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.

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

De acordo com Dias (1998), as organizações públicas têm como objetivo prestar serviços para a sociedade. Amaral (2013) destaca que a organização pública é um grupo humano estruturado pelos representantes de uma comunidade, com vistas à satisfação de necessidades coletivas predeterminadas. Bresser Pereira. (1998) sugere que para assegurar esses interesses, a administração pública tem a obrigação de prestar serviços de qualidade e responsabilidade. 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. 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.

Diante da possibilidade de interiorização do ensino público federal, aliada à perspectiva do desenvolvimento local e regional, em julho de 2005, foi criada a nona unidade universitária da UFSM, o CESNORS inserindo-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.

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.

As instituições utilizam o planejamento estratégico como um instrumento para planejar, definir e controlar suas metas a curto, médio e longo prazo. Nesta abordagem Kunsch (2003), afirma que 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 que vislumbra ações de curto, médio e longo prazo. Podendo ser considerada o pilar de sustentação de qualquer instituição.

Marchiori (2008), afirma que 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.

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 como observar o ambiente, tanto nos aspectos interpessoais quanto nos administrativos para alcançar os resultados esperados pela organização.

Ao longo da história, a comunicação organizacional tem se tornado um elemento estratégico nas organizações para o desenvolvimento das instituições. Segundo Kunsch (2003,

p.149), a comunicação precisa ser entendida de forma ampla e abrangente, embasa-se na interdisciplinaridade para acompanhar as mudanças na sociedade.

Kunsch (1997,) relata que 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, a fim de atender as demandas complexas da sociedade competitiva, prezando pela competência e a ética necessárias à democracia.

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”.

Bueno (2002) 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.

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. 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.

Torquato (2004) e Kunsch (2003) consideram 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.

Bueno (2009) argumenta que a comunicação deve ser considerada 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”. 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. Torquato (2012) salienta que a contemporaneidade aconselha a transparência, o diálogo e o contato direto, os quais garantem um posicionamento estratégico diante da concorrência. 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,¹ de Claude Elwood Shannon e Warren Weave (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”.² 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

¹ 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

² 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

Wiener³.

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.

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. Dessa forma, o *e-Gov*⁴ 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. 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 - “Comunicação com a Sociedade”.

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. Ribeiro e Barichello (2004), afirmam que 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”. A comunicação interna assume caráter estratégico nas organizações. Torquato (2004) argumenta que um clima organizacional mal trabalhado e mal administrado gerará ruídos na comunicação. 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,

A Direção do *campus* da UFSM em Frederico Westphalen, se apoia na produção de conteúdo para veículos de comunicação basicamente digitais como o *mailing* dos servidores, o portal eletrônico e um site de relacionamentos *Facebook*. Desenvolvidos por meio do Projeto da Assessoria de Comunicação, vinculado à Direção, desenvolvendo ações com o intuito de aproximar a instituição de seu público interno promovendo e viabilizando a

³ Norbert Wiener (1948), um dos estudiosos da teoria matemática criou o princípio da retroação e feedback do esquema circular.

⁴ 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

comunicação interna e externa.

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”.

No presente estudo, pretende-se ampliar esta discussão ao analisar a percepção dos servidores acerca da comunicação organizacional do campus.

3 Metodologia

A estratégia metodológica utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa foi a pesquisa predominantemente quantitativa com abordagem qualitativa, conforme a indagação e construção da realidade de Minayo (2009), e, ainda, Malhotra (2006) que permite descrever numericamente tendências, atitudes ou opiniões de uma população específica por meio de uma amostra que busque analisar, descrever, mapear e verificar as fragilidades e potencialidades encontradas na comunicação organizacional do *campus* da UFSM de Frederico Westphalen com abordagem qualitativa.

O desenvolvimento do presente estudo foi embasado na sistematização proposta por Hair Jr. et al. (2005), que envolve três fases: formulação, execução e análise. Foram utilizadas fontes como consultas aos *sites*, relatórios e documentos e duas entrevistas semiestruturadas.

O público-alvo deste estudo constituiu-se de duas etapas: Na 1ª etapa foi aplicado um questionário aos 125 servidores enviado por meio da ferramenta do Google Drive para verificar a percepção dos servidores acerca da comunicação realizada no *campus*. O instrumento de coleta de dados foi composto de duas partes. 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 foram referentes aos dados das variáveis da segunda parte. Na 2ª Etapa, foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas, uma com a responsável pela Assessoria de Comunicação do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH), da UFSM/Santa Maria (Entrevista A) com o intuito de conhecer a realidade de outra assessoria consolidada dentro da UFSM. A segunda entrevista foi realizada com a responsável pela Coordenadoria de Comunicação Social da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), (Entrevista B) para conhecer as estratégias institucionais da coordenadoria de comunicação Social quanto a comunicação interna. Nesta etapa, realizou-se a pesquisa documental por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Estatuto da UFSM 2010, Nota Técnica nº. 14 de 2014, Dimensão 4 “Comunicação com a Sociedade” indicadores destacados pelo Ministério da Educação (MEC) O Relatório de Avaliação Interna, “Autoavaliação da UFSM 2014”, “Fator normativo com o estatuto e regimento - Análise de estrutura e Processos Organizacionais (RTA) da Pró-reitoria de Planejamento (PROPLAN/UFSM), e o Decreto da GESPÚBLICA⁵ A análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva do Software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) e análise das entrevistas e documental.

Para fins de apresentação dos resultados, inicialmente descreve-se uma breve caracterização do perfil dos respondentes. Posteriormente, serão apresentados os dados referentes ao nível de satisfação dos servidores sobre os veículos de Comunicação

⁵ 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.

Organizacional do *campus*. Na seção que trata da conclusão, são apresentados os principais resultados encontrados sobre a temática estudada.

4. Resultados

4.1. Breve caracterização do perfil dos respondentes.

Participaram da pesquisa na 1ª etapa 80 servidores entre docentes e técnicos administrativos em educação do total de 125 servidores, dos quais 83 são docentes distribuídos nos 6 cursos existentes e 42 são técnicos administrativos no *campus*. Os respondentes, vinculados aos servidores técnico-administrativos em educação e os docentes, representam 50% de cada categoria. Demonstra-se que os técnicos-administrativos participaram em maior número em relação à totalidade de cada categoria.

Quanto ao tempo de serviço na UFSM, percebeu-se que 43,75% dos respondentes, ingressaram na UFSM num período de até três anos. A maioria dos respondentes são do sexo masculino, ou seja 62,34%. No que se refere 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 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. Observou-se que 41,25% dos respondentes, 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. Encerrando o item de caracterização do perfil da amostra, pode-se verificar a percepção dos respondentes quanto à comunicação organizacional.

4.2. Breve percepção dos servidores sobre os canais de comunicação do *campus*

Optou-se por abordar a percepção dos servidores sobre os canais de comunicação do *campus* em que foram consideradas as variáveis acerca da: “qualidade”, “produção e disseminação”, “transparência”, “objetividade”, “eficácia e fluidez, e a análise documental.

Para 40% dos respondentes, concordam parcialmente e 33,75% concordam totalmente que a comunicação interna produzida pelo *campus* tem impacto positivo nas atividades desempenhadas por eles. Em relação à variável destinada a mensurar se o *campus* produz e dissemina informações que são relevantes à comunidade acadêmica, 80% estão entre os que concordam totalmente e parcialmente, isso indica resultados favoráveis neste quesito.

Quanto aos resultados relativos à percepção dos servidores aos meios de comunicação interna percebeu-se que 32,50% concordam totalmente e 42,50% concordam parcialmente com a afirmativa, atestando que se consideram bem informados com os meios/ferramentas que a Direção do *campus* utiliza para transmitir as informações. Ressalta-se que 10,50% se posicionaram como neutros e 12,50% dos servidores discordam parcialmente, evidenciando que esses servidores não conhecem totalmente os meios que o *campus* utiliza para se comunicar. 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.

Quanto a efetividade da comunicação interna 23,75% dos respondentes, apontaram que a comunicação interna desenvolvida no *campus* reflete positivamente as ações, além de

que 48.75% concordam parcialmente com a afirmação.

A variável sobre a agilidade na divulgação das informações aponta que 63,75% concordam totalmente, e 18,75 concordam parcialmente, havendo baixo grau de discordância. O resultado parece indicar como bem-sucedida a estratégia adotada pela Direção do *campus*.

49,37% dos respondentes concordam parcialmente e 13,92% concordam totalmente que a Direção do *campus* informa de modo claro o andamento das atividades. Mas também há 16,46% que discordam parcialmente, 7,59% discordam totalmente e 12,66% apontaram neutralidade nesta variável, entende-se que há um significativo percentual de discordância dos respondentes. A partir desses resultados percebeu-se que há necessidade de uma análise mais clara e precisa da Direção do *campus* no que tange à clareza das informações prestadas. Entretanto, as barreiras internas podem ser tanto burocráticas quanto administrativas, causando distorções no processo comunicativo. O *campus* não possui uma Assessoria de Comunicação em sua estrutura administrativa, apenas um Projeto de Assessoria de Comunicação da Direção do *campus*, o qual tem desenvolvido ações para minimizar as barreiras encontradas. A entrevistada “A” ao ser questionada sobre como é a atuação da Assessoria de Comunicação do CCSH, 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.

Ao verificar se os servidores estão satisfeitos com a comunicação estabelecida entre a sede e o *campus* de Frederico Westphalen, chamou a atenção pelo número de servidores que não estão satisfeitos com a comunicação realizada. No 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). A entrevistada B da Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM relatou que vê alguns problemas na comunicação interna, mas não especificou quais seriam esses entraves, atualmente 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 informou que a Reitoria nomeou uma comissão interna para trabalhar a Política de Comunicação da universidade. O objetivo da comissão é discutir a política de comunicação, pois de acordo com a entrevistada, desde que a Coordenadoria 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”.

A avaliação do site apontou índices 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.

Para a maioria dos servidores as informações publicadas no site são claras, objetivas, transparentes e de linguagem acessível, que são encontradas com facilidade.

Em relação ao número e tempo de mensagens diárias recebidas, 39,24% dos respondentes concordam parcialmente e 36,71%, concordam totalmente. Em contrapartida, 12,66% mantiveram-se na neutralidade, 8,86% discordaram parcialmente. Destaca-se 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 (2006) 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.

Considerando que o planejamento estratégico da comunicação organizacional pode criar uma identidade institucional por meio de um *e-mail* institucional, concluiu-se que a

maioria dos 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. Entretanto, como ponto positivo, a soma de 41 % dos servidores, 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.

As ferramentas mais utilizadas entre o site, e-mail, facebook institucional, twitter, mídia impressa, memorando-circular e conversas informais apontadas pelos respondentes 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*.

As ferramentas mais indicadas para aperfeiçoar a comunicação interna entre site, e-mail, facebook institucional, TV Hall, jornal, memorando-circular e reunião apontadas pelos respondentes, o site aparece com 41.6% dos servidores sugerindo melhorias e o e-mail com 39%.

As ferramentas que mais foram apontadas para ser implantada e aperfeiçoada para melhorar a comunicação interna entre intranet, e-mail semanal, informativo mensal, informativo quinzenal, memorando-circular, reunião mensal e plano de comunicação foram o e-mail semanal com informes sobre as atividades realizadas aparece com 41,9%. A elaboração de um Plano de Comunicação interna no *campus* aparece em segundo lugar com 39,7%. 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 os documentos referentes ao Regimento Interno da UFSM, a Comunicação organizacional proposta pelo SINAES “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, em contrapartida a Pró-reitoria de Planejamento (PROPLAN) está elaborando o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2026 por meio de Comissões Temáticas que tem o desafio de elaborar e propor um documento que atenda as orientações do MEC sobre os 7 desafios institucionais definidos para o próximo PDI, sendo que uma Comissão Temática ficou responsável para elaborar um capítulo/documento para atender a “ Política de Comunicação” da UFSM com orientações sobre os principais desafios e políticas para o futuro que aprimorem o desenvolvimento humano, científico, cultural e tecnológico em prol da instituição.

Por fim, após a reflexão teórica somada à análise dos instrumentos de pesquisa, da primeira e da segunda etapa, permitiram elaborar uma proposta de algumas sugestões para aperfeiçoar a comunicação organizacional com as seguintes proposições; Aplicar o modelo GESPÚBLICA, Criar uma Assessoria de Comunicação, Elaborar um Plano de Comunicação do campus, Reunião Mensal, Padronização e Cumprimento de Fluxos de Processos, Criar uma Cartilha com informações dos processos administrativos, Divulgar as atribuições e o fluxo dos setores, Criar uma Caixa de Sugestão Virtual, Criar um Boletim Informativo e

Monitorar e Atualizar o site e as redes sociais a fim de melhorar os indicadores de comunicação organizacional do campus.

CONCLUSÃO

A realização do presente estudo, um recorte de um estudo mais amplo, deu-se com o intuito de investigar a percepção dos servidores da UFSM do campus de Frederico Westphalen acerca da comunicação organizacional realizada e praticada pelo campus. Face à exposição dos dados apresentados e as interpretações contidas na análise dos mesmos, foi possível elaborar a proposta de algumas sugestões à comunicação do campus como uma ferramenta do planejamento estratégico.

Os resultados da pesquisa sugerem em linhas gerais, que a percepção dos servidores sobre a comunicação organizacional desenvolvida no campus 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.

Espera-se que tal proposta seja efetivada, a fim de aperfeiçoar a comunicação organizacional do campus, 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.

Como limitação da pesquisa evidencia-se que os resultados obtidos não podem ser generalizados, pois se referem apenas aos servidores do campus, excluindo-se os acadêmicos, que também fazem parte da comunidade acadêmica.

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

Por fim, com a realização desta pesquisa espera-se proporcionar novas reflexões que possam conduzir a novos direcionamentos e à realização de novos construtos, tais como o aprofundamento da Dimensão 4 da Comunicação com a Sociedade do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) e o Alinhamento da comunicação organizacional com o do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). A incorporação de outras dimensões da comunicação também é relevante para ampliar a compreensão sobre esse tema

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 Noticiais, 2013.
- BARICHELLO, 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.
- BARICHELLO, 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.
- 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. 10.861, 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.
- 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.
- Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- 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.
- 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.
- LAUXEN, S.L. Universidade multicampi. In: MOROSINI, M. **Enciclopédia de pedagogia universitária: glossário**. V. 2. INEP/MEC, 2006.

- MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- 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.
- 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.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2007.
- _____. **Sistemas, organização & métodos**: uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 2004.
- 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.
- TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação, crise e imagem**. São Paulo: Cenage Learning, 2012.
- _____. **Tratado de comunicação organizacional e política**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- 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.