

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**OS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ALINHADO AO PDI E  
SUA RELAÇÃO COM A DIMENSÃO 4 DO SINAES**

**THE CHALLENGES OF COMMUNICATION ORGANIZATIONAL GEARED TO  
PDI AND ITS RELATIONSHIP WITH THE DIMENSION 4 SINAES**

Silvane Brand Fabrizio e Cleomar Marcos Fabrizio

**RESUMO**

Este artigo sugere-se pensar nos desafios da comunicação organizacional proposta pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação (SINAES), por meio da Dimensão 4- “Comunicação com a Sociedade” e seu alinhamento ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Para tanto, utilizou-se como estratégia metodológica para o desenvolvimento desta pesquisa o caráter descritivo, considerado um estudo de caso. Yin (2010). A unidade de análise escolhida foi a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Foram realizadas consultas aos *sites*, relatórios e documentos como: 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 à indicadores referenciais de qualidade na comunicação e o PDI 2011-2015. Assim, por meio desses indicadores, foi possível revelar a ausência e a carência da comunicação no planejamento estratégico, em prol da gestão institucional. Os resultados da pesquisa demonstram uma preocupação com o alinhamento da comunicação organizacional ao PDI, uma vez que o novo PDI 2016-2026 que está em construção contempla a Política de Comunicação da UFSM.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional, desafios IES, PDI, SINAES.

**ABSTRACT**

This article suggests to think about the challenges of organizational communication system proposed by the National Education Assessment (SINAES) by Dimension 4 “Communication with the society” and its alignment with the Institutional Development Plan (PDI) the Federal University of Santa Maria (UFSM). Therefore, it was used as a methodological strategy for the development of this research may be descriptive, a case study. Yin (2010). The chosen unit of analysis was the Federal University of Santa Maria (UFSM). Visits to sites, reports and documents as were made: Documentary analysis "Structure Analysis and Organizational Processes (RTA), the Dean of Planning (PROPLAN), about the Communication Department, together with Dimension 4" Communication with society "on the quality of reference indicators in communication and the PDI 2011-2015. Thus, through these indicators, it was possible to reveal the absence and lack of communication in strategic planning, for the sake of institutional management. The survey results demonstrate a concern for the alignment of the organizational communication to the IDPs, since the new PDI 2016-2026 which is under construction includes the Communications Policy of UFSM.

**Keywords:** organizational communication, challenges IES, PDI, SINAES.

## 1. Introdução

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) enfrentam uma mudança geral da sociedade. (CHAUÍ, 2003). Estas mudanças têm levantado diversas reflexões sobre o papel da educação na sociedade. Com uma postura mais proativa as IES participam efetivamente da construção econômica e social de seu país. Para tanto, faz-se necessário qualificar-se constantemente (re) atualizando seus processos de gestão.

De acordo com Morin (2002) a organização viva necessita de energia exterior para se regenerar e da informação externa para sobreviver. A avaliação da educação brasileira, denominada de Sistema Nacional de Avaliação da Educação (SINAES), instituída pela Lei nº. 10.861, de 14 de abril de 2004. (BRASIL, 2004). Tem como proposta, dentre outras, as de “integração e de participação”, conceitos que são fundamentais à “construção de um sistema capaz de aprofundar os compromissos e responsabilidades sociais das instituições”, bem como “promover os valores democráticos, o respeito à diversidade, a busca da autonomia e a afirmação da identidade.” (BERTOLIN, 2004, p. 69) 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 e a identidade dessa instituição’.

Diante da busca pela qualidade e eficiência das IES o Sistema Nacional de Avaliação Superior - SINAES, por meio das dez dimensões passam a identificar os fatores que salientam a percepção de qualidade, valendo-se de indicadores capazes de auferir qualidade e eficiência no ensino público superior.

Para fins deste estudo, analisa-se a Dimensão 4, que trata da comunicação das IES com a sociedade, está alinhada ao Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PDI) que são exigidos pela lei. Neste sentido, aspira-se a responder se a comunicação organizacional da universidade está em acordo com o PDI. Para tanto, os objetivos que se propõe é investigar e analisar se a Dimensão 4 está contemplada no PDI da UFSM 2011-2015 que foi prorrogado até agosto de 2016.

Acredita-se que 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.

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.

Este artigo está estruturado em quatro seções, além da introdução. A seção dois apresenta a base teórica que embasou o presente estudo. A seção três apresenta o percurso metodológico utilizado para operacionalização da pesquisa. A seção quatro aborda os resultados do estudo e, por fim, a conclusão.

## 2. Revisão de Literatura

De acordo com o pensamento de Dias Sobrinho (2003), nas últimas décadas o tema avaliação passou a fazer parte de um sistema que busca compreender a universidade de forma global, pelo reconhecimento e integração de suas diversas dimensões.

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.

De acordo com o MEC (BRASIL, 2005), o SINAES tem por finalidade, a melhoria da qualidade da educação superior, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

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).

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 os 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*<sup>1</sup> 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.

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 centra-se na “coerência das ações de comunicação com a sociedade com as políticas constantes dos documentos oficiais”, isto é, “quando as ações de comunicação com a sociedade praticadas pelas IES estão coerentes com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).” (BRASIL, 2008, p. 13).

De acordo com o Decreto-lei 5.773/06, artigo 16, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) deverá conter: missão, objetivos e metas da instituição, em sua área de atuação, bem como seu histórico de implementação e desenvolvimento; projeto pedagógico da instituição; cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos; organização didático pedagógica da instituição; perfil do corpo docente;

---

<sup>1</sup> 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.

organização administrativa da instituição; e infraestrutura física e instalações acadêmicas. (BRASIL, 2006).

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. Conseqüentemente, o desenvolvimento de estratégias de comunicação deve levar em consideração a percepção dos diferentes grupos.

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.

### 3 Metodologia

A estratégia metodológica utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa tem caráter descritivo, considerado como um estudo de caso conforme Yin (2010) segundo o autor, neste caso é captar as circunstâncias e as condições de uma situação diária ou de um lugar comum. A unidade de análise escolhida foi a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

Para fins desta pesquisa, foram utilizadas várias fontes de evidências, como a coleta de dados secundários (YIN, 2010), por meio de consultas aos *sites*, relatórios e documentos. Neste estudo, foram analisados o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) -2011-2015 da UFSM “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 à indicadores referenciais de qualidade na comunicação relacionados ao PDI 2011-2015, dentre outros documentos sobre a temática.

Os dados obtidos foram analisados qualitativamente por meio da proposta de Hair J. et al. (2005) de modo a analisar os materiais coletados a fim de ampliar o conhecimento existente sobre a comunicação organizacional proposta pelo SINAES, por meio da Dimensão 4- “Comunicação com a Sociedade” e ao alinhamento com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM. Para a elaboração do trabalho foi realizada uma pesquisa teórica sobre a temática e ainda, sobre a comunicação organizacional proposta pelo SINAES para as IES, constituindo-se quanto aos meios, como sendo bibliográfico e documental.

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 descreve-se uma breve caracterização da comunicação organizacional da UFSM e os Desafios da Comunicação Organizacional alinhado ao PDI revelam o aprimoramento da universidade.

## 4. Resultados

### 4.1 Breve Caracterização da Comunicação organizacional 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, faz 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.

Barichelo (2000), em sua tese *A Universidade e Comunicação* discorre sobre a estrutura organizacional da UFSM, 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 afirma que houve características inovadoras ao se propor a organização da universidade.

A seguir, 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.

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. Porém, em contrapartida, afirma que essa estrutura é burocratizada e pouco ágil para os dias contemporâneos,

A criação da Coordenadoria de Comunicação Social tem como competência estabelecer a política geral da comunicação institucional, conforme discorre no artigo 31 do Regimento Geral da Universidade Federal de Santa Maria, a saber:

- 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.

A partir dos dados apresentados sobre a realidade da comunicação organizacional na UFSM, percebeu-se que a comunicação precisa seja pensada de maneira estratégica alinhada ao PDI para promover a transparência e o bom desenvolvimento das ações da universidade, exigidos pelo MEC.

#### **4.2. Desafios da Comunicação Organizacional alinhado ao PDI revelam o aprimoramento da Universidade.**

Ao analisar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) proposta pelo SINAES, por meio da nota técnica n. 14 de 2014- CGACGIES/DAES/INEP<sup>2</sup> alinhado a Dimensão 4 “Comunicação com a Sociedade” indicadores destacados pelo Ministério da Educação (MEC) percebeu-se que o PDI 2011-2015 não atende completamente a essa dimensão, mas justifica-se que a Nota técnica 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 por meio da Resolução n.004/2016, de 11 de janeiro de 2016.

Para atender a essa demanda, a Pró-reitora de Planejamento (PROPLAN) está elaborando o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2026, sendo que os

<sup>2</sup> CGACGIES- Coordenadoria Geral de Avaliação de Cursos de Graduação e Instituições de Ensino Superior.  
DAES- Diretoria de Avaliação de Educação Superior.  
INEP- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anízio Teixeira.

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. Ambiciona-se revelar os anseios e sonhos de toda a comunidade acadêmica no decorrer do processo de elaboração desse novo PDI.

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 estão compreendidos, 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, do decreto citado 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. A partir deste norte, espera-se 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.

Destaca-se que 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 a Coordenadoria de Comunicação Social e as Assessorias de Comunicação 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”.E que compete à Coordenadoria de Comunicação Social, entre outras, estabelecer a política global de comunicação para a Instituição. Ao mesmo tempo, em termos de comunicação institucional verificando-se ao mesmo tempo “uma fragilidade normativa e uma ausência de diretriz institucional de comunicação, necessitando um estudo mais aprofundado sobre as atribuições do setor”.

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 a Pró-reitora de Planejamento (PROPLAN) está propondo o alinhamento da Política de Comunicação Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), vindo ao encontro das exigências do MEC.

De acordo com a PROPLAN, pensar nos desafios institucionais é aprimorar sua relevância para o desenvolvimento humano, científico, cultural e tecnológico, para tanto foi apresentada a metodologia que previa o processo de elaboração do PDI, incluindo uma Comissão Central, Uma Comissão Executiva e Comissões Temáticas, para essas comissões foram instituídos *7 desafios definidos* para o PDI 2016-2026 da UFSM a saber: Planejamento e Desenvolvimento Institucional; Políticas Acadêmicas; Políticas de Gestão; Infraestrutura, Inovação, Empreendedorismo e Transferência de Tecnologia; Responsabilidade Ambiental e Políticas de Comunicação.

Para cada desafio citado uma Comissão Temática ficou responsável para elaborar o texto sobre o tema que constará no PDI e, além disso, deve apoiar a Comissão Executiva na elaboração dos objetivos institucionais. A elaboração do PDI deve seguir os documentos e orientações do MEC que foram supracitados na Base Teórica desse estudo.

Observa-se que para alinhar a dimensão 4 do SINAES aos objetivos estratégicos do PDI em “Garantir a transparência e a democratização do acesso à informação” e “melhorar a comunicação com a comunidade interna e com a sociedade e, ainda, ampliar a divulgação das atividades desenvolvidas pela UFSM” é necessário estabelecer um padrão de comunicação com a comunidade interna e externa que podem revelar a missão social da universidade.

## Conclusão

A realização do presente estudo, um recorte de um estudo mais amplo, deu-se no intuito de investigar os desafios da comunicação organizacional proposta pelo SINAES, por meio da Dimensão 4- “Comunicação com a Sociedade” e se alinhamento ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal de Santa Maria.

Face à exposição dos dados apresentados e as interpretações contidas na análise, conclui-se que a trajetória da universidade é marcada por mudanças que acompanham a evolução da sociedade. Neste sentido, acredita-se que a universidade está em constante (re)construção e (re)transformação, sempre terá o que se construir, o que o se se transformar, pois os resultados demonstraram uma preocupação da gestão da PROPLAN em alinhar a comunicação com o PDI proposto pelo SINAES.

Neste cenário, a Lei 10.861/2004 (BRASIL, 2004) que institucionalizou o SINAES é uma realidade que tem atribuído a qualificação constante por meio da avaliação. Acredita-se que a inclusão da Dimensão 4- “Comunicação com a Sociedade” no PDI dará maior visibilidade a instituição e possibilitará ampliar a discussão sobre os desafios da comunicação organizacional da UFSM tanto no que diz respeito aos procedimentos organizativos e operacionais, tendo por concepção a consistência e exequibilidade das propostas de comunicação com a sociedade e com a comunidade interna e externa.

Convém destacar que está sendo elaborado o novo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) com as dimensões abordadas pelo SINAES e nessa pesquisa, conclui-se que um dos *7 desafios definidos* para o PDI 2016-2026 da UFSM contempla a comunicação organizacional por meio das Políticas de Comunicação que tem como prioridade a melhoria contínua.

Como limitações da pesquisa, evidencia-se somente a análise documental e bibliográfica que, mesmo sendo de extrema importância para compreensão dos resultados, apresenta limitações quanto a sua abrangência. Assim, estudos futuros podem ampliar e aprofundar o tema incluindo entrevistas e estudos quantitativos.

Por fim, com a realização deste estudo espera-se proporcionar novas reflexões que possam conduzir a novos direcionamentos e à realização de novas pesquisas por meio da utilização de outras fontes de evidências para ampliar a compreensão sobre esse tema.

## Referências

- ARGENTI, P. **Comunicação Empresarial**. A Construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BALDISSERA, R. **Comunicação Organizacional**. O treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2000.
- BARICHELLO, **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.
- BERTOLIN, Julio C. G. **A transformação do Sinaes: da proposta emancipatória à Lei Híbrida**. **Avaliação**: Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior. Campinas, v.9, n. 4, p. 67-76, set. 2004.
- 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](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](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](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](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.
- CHAUÍ, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Rev. Bras. Educ.** n. 24, Rio de Janeiro, sept./dec. 2003.
- DIAS SOBRINHO, J; RISTOFF, Dilvo I. (org.) **Avaliação e Compromisso Público**. Florianópolis: Insular, 2003, p.9-15.
- 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.](http://inovacao.enap.gov.br/images/Documentos/manual_orientacao_15_concurso_s.) >  
Acesso em: 10 jul.2015.
- 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](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122006000100005&script=sci_arttext)>.  
Acesso em: 4 abr. 2015.
- HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- KUNSCH, **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.
- 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.
- 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](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.