

A comunicação interna na consolidação do *campus* avançado da Universidade Federal de Juiz de Fora em Governador Valadares (MG)¹

Ivan Bretas Vasconcelos

Universidade Federal de Juiz de Fora – Campus GV, Governador Valadares/MG

Resumo

Na comunicação interna, os fluxos de informações e ideias são cada vez mais fundamentais na construção e manutenção dos objetivos da organização. No ambiente plural de uma universidade, tal discussão é ampliada com opiniões nem sempre convergentes. A implantação e desdobramentos experimentados pelo *campus* da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) em Governador Valadares colocam a comunicação interna como vital à constituição da própria instituição. Este artigo, com um recorte da Dissertação de Mestrado do autor, analisa um modelo ideal de comunicação interna para as organizações e busca identificar lacunas (*gaps*) que prejudicam o fluxo de informações ideias no *campus* avançado e, a partir dos quais, pode-se pensar em melhorias e encaminhamentos para que as falhas possam ser minimizadas.

Palavras-chave

Comunicação interna; Fluxos de informações e ideias; UFJF; Campus; Governador Valadares.

Introdução

Embora possa soar autoexplicativo, o termo “comunicação interna” identifica uma área composta por ações e processos cada vez mais complexos no desenvolvimento da comunicação pela e para a organização. Seu papel é fundamental na construção e manutenção dos objetivos da organização ao buscar a coesão sobre os valores que constituem a identidade da instituição e formam sua imagem junto ao público externo.

Ao analisar os processos comunicacionais internos da organização em um ambiente plural e com múltiplas facetas e ideias como uma universidade, amplia-se o desafio ao lidar com opiniões nem sempre convergentes. Tem-se uma grande variedade de serviços prestados, equipes distintas, além de instâncias de decisão colegiada – e conseqüentemente política.

O *campus* avançado da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) em Governador Valadares (doravante Campus GV) é recente, com de sete anos de criação. Após a implantação, o que se percebe são desdobramentos da política de descentralização empreendida pela administração superior da instituição, algo muito defendido também pelas direções e parte dos servidores do

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT) Relações Públicas, política e sociedade, atividade integrante do XIV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

Campus GV. Isso, aliado ao próprio histórico da chegada da UFJF em Governador Valadares, coloca a comunicação interna como vital à constituição do próprio *campus*.

Este artigo traz um recorte da Dissertação de Mestrado do autor (VASCONCELOS, 2018) na Universidade Federal de Juiz de Fora, na qual foi analisado um modelo ideal de comunicação interna para as organizações baseado em um estudo de Santos e Amorim (2014). Com a pesquisa, foi possível identificar lacunas nos processos de comunicação interna do Campus GV. A identificação desses *gaps* é fundamental à proposição de melhorias nos processos de comunicação interna, contribuindo na constituição da própria organização.

A abordagem qualitativa foi utilizada, com foco na compreensão subjetiva dos fatos, por permitir uma perspectiva mais interpretativa de ações, comportamentos e construções de significados. Nesse estudo de caso, utilizou-se, para a coleta de dados, a técnica de entrevistas em profundidade com roteiros semiestruturados. A constituição de sentidos e significados sob a ótica do entrevistado viabilizou uma construção comunicativa dos fatos, com a descoberta de aspectos vinculados ao caso apresentado e que ainda não haviam sido identificados.

O objetivo foi identificar as lacunas de comunicação no âmbito interno do Campus GV que prejudicam os fluxos de informações e ideias. As discrepâncias entre as necessidades do público interno e os dispositivos de comunicação que são utilizados revelaram os *gaps* da comunicação. Como resultado, alguns apontamentos de encaminhamentos foram feitos com o objetivo de minimizar as lacunas no ambiente interno da organização. Busca-se, assim, favorecer o diálogo entre os públicos internos e, conseqüentemente, consolidar e associação da imagem do Campus GV a valores desejáveis e presentes na UFJF como um todo.

Contexto da organização

Kunsch (2003) afirma que qualquer análise dos aspectos vinculados à comunicação interna de uma organização deve ser precedida da compreensão do que é uma organização. Torna-se imprescindível visualizar o ambiente com a qual lida este estudo.

A UFJF iniciou suas atividades em Governador Valadares em novembro de 2012, fruto de discussões vinculadas ao Programa de Apoio à Reestruturação das Universidades Federais (Reuni), ainda que a proposta original da UFJF ao Reuni não mencionasse a criação do *campus*. O início das atividades do Campus GV se deu com o aluguel de um prédio compartilhado com a Faculdade Pitágoras. A previsão era de que as obras para o *campus* próprio fossem finalizadas em menos de dois anos, em uma área de 53,2933 hectares doada à UFJF. Da previsão total dos investimentos, de R\$ 141.513.927,79 (BRASIL, 2014), R\$ 61.100.500,00 foram executados em uma terraplanagem, parte do projeto de infraestrutura física básica no terreno.

Diversas irregularidades constatadas no processo licitatório e a crise econômica fizeram com que o contrato fossem suspenso e, posteriormente, rescindido. A obra segue parada desde 2015 e aproximadamente 6 milhões de reais são gastos anualmente com alugueis de espaços para o funcionamento da estrutura do Campus GV. As atividades acadêmicas e administrativas funcionam fragmentadas em diversos espaços diferentes pelo município:



Figura 1: Mapa da UFJF em Governador Valadares – 2019. Fonte: Elaborado pelo autor.

A situação ainda foi agravada por instabilidades geradas pela aprovação do regimento do Campus GV e mudanças na direção-geral do *campus* e na reitoria da UFJF, com a renúncia do reitor em novembro de 2015; por problemas contratuais nos alugueis dos espaços e os estudantes impedidos de acessarem os prédios; e por diversas outras manifestações.

Fragmentado pela cidade, o Campus GV oferece, atualmente, 10 cursos de graduação, 6 opções de pós-graduação em níveis de Mestrado e Doutorado e possuía, em agosto de 2020, 3.077 estudantes, 273 docentes e 199 técnicos-administrativos em Educação (TAEs).

O setor de Comunicação, Cultura e Eventos (CCE), com 7 servidores, é o responsável pela execução da comunicação junto aos públicos internos e externos do Campus GV, seguindo diretrizes da Diretoria de Imagem Institucional, localizada no *campus* sede, em Juiz de Fora.

No *campus* avançado, diversas das informações que circulam vem de conversas com colegas de trabalho, com dados nem sempre precisos ou referendados por canais oficiais.

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

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

A organização

De acordo com Cury (2000), as organizações são constituídas por agrupamentos de indivíduos reunidos com o fim de atingir objetivos específicos. Segundo Katz e Kahn (1974 apud Cury, 2000), o entendimento moderno da organização enquanto sistema aberto a considera como um microsistema inserido em um meio social mais amplo, o macrosistema. A organização distingue-se das demais ao criar e desenvolver seu caráter, seus valores e sua cultura.

Tal conceito vincula-se aos estudos dos processos de institucionalização empreendidos por Selznick (2011). O autor entende a organização como a coordenação de atividades com regras e objetivos que seguem um determinado padrão e representam um instrumento técnico de mobilização e direcionamento de recursos humanos para determinada finalidade:

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

Selznick (2011) reforça a combinação de regras e valores que são incorporados ao ambiente de trabalho. Ao suplantarem a sua natureza puramente técnica e passar ao estabelecimento de uma interação natural de grupos e meios, tem-se o início do seu processo de institucionalização. “Do ponto de vista dos sistemas sociais e não das pessoas, as organizações tornam-se infundidas de valores à medida que elas simbolizam as aspirações da comunidade, seu senso de identidade” (SELZNICK, 2011, p. 19. Do original em inglês).

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

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

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

Taylor, um dos estudiosos relacionados por Putnam e Nicotera (2009), resume:

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

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

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

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

A agência dos membros constitui a organização ao mesmo tempo em que a comunicação e imagem da organização também age sobre seus membros.

A comunicação interna

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

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

Kunsch (2003) destaca a função da comunicação interna enquanto ponte entre chefia e subordinados que permite o estabelecimento do diálogo e a proximidade entre os dois lados. O ambiente de confiança, aberto à participação de todos, com clima favorável e uma equipe comprometida envolvida, é o espaço propício ao desenvolvimento de uma comunicação interna eficiente e, conseqüentemente, à construção da identidade organizacional (KUNSCH, 2003).

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

Santos e Amorim (2014) concordam que “os processos comunicacionais são fundamentais para a constituição e institucionalização de organizações e suas estratégias” (SANTOS; AMORIM, 2014, p. 4. Do original em inglês). Deve haver uma articulação positiva de comunicação interna entre direção da organização e colaboradores para evitar ruídos e haver menos discrepância entre o que é planejado como política da organização e o que é posto, de fato, em prática.

Em uma visualização ampliada, Santos e Amorim (2014) afirmam ser essencial visualizar o processo comunicacional de cima para baixo, com a comunicação das políticas a serem implementadas; de baixo para cima, no estabelecimento de um diálogo entre os tomadores de decisão e os implementadores da política, com o objetivo de negociar e esclarecer pontos incongruentes; e no sentido horizontal, para que a estrutura funcione e alcance os seus objetivos. Ainda que entendam a importância da comunicação em via de mão dupla, Santos e Amorim (2014) reconhecem, entretanto, ser muito difícil alcançar esse fluxo na prática. O consenso, de acordo com Graber (2003 apud SANTOS; AMORIM, 2014), é disponibilizar a informação essencial no tempo certo para toda a equipe, com mensagens corretas e completas, com a garantia de um sistema no qual os subordinados possam fornecer *feedback* à administração.

O processo de comunicação interna supera a simples troca de mensagens e envolve a construção de sentido e a formatação do que a entidade espera representar para o primeiro público a ser impactado pelas próprias ações organizacionais. As lacunas presentes nesse fluxo podem indicar, portanto, graves riscos aos objetivos estratégicos institucionais.

Para um modelo de comunicação interna organizacional, Kunsch (2003) diz ser necessário reconhecer a complexidade do processo comunicativo com seus aspectos relacionais (chefia-

subordinados), contextos e universo simbólico com que cada receptor da mensagem irá interpretá-la. Robbins e Judge (2013) relacionam barreiras à efetividade dessa comunicação:

- a) Filtro: A informação é manipulada propositalmente pelo emissor para que o receptor tenha uma visão mais favorável do que está sendo comunicado;
- b) Percepção seletiva: Recepção, por parte do público, de maneira seletiva das informações que são divulgadas de acordo com suas necessidades, motivações, experiências etc. Esses interesses e expectativas também influenciam a interpretação da mensagem;
- c) Excesso de informação: Faz com que a comunicação seja menos eficiente, uma vez que quando as pessoas recebem informações além do que podem processar, tendem a adotar uma percepção ainda mais seletiva, ignorando, passando ou esquecendo mensagens.
- d) Emoções: Maneira pela qual o receptor interpreta a mensagem. Quanto mais extrema as emoções (felicidade/tristeza), mais obstáculos haverá ao processo comunicacional.
- e) Linguagem: Não é uniforme e muitos termos, expressões, gestos e comportamentos podem ter significados distintos para pessoas e grupos diferentes.

Outro aspecto importante é o fenômeno do “um passarinho me contou”. Santos e Amorim (2014) destacam seu caráter inexorável caracterizado pela emergência de rumores e boatos que se espalham rápido e de forma incontrolável. Robbins e Judge (2013) complementam:

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

Robbins e Judge (2013) afirmam que, ainda que não possam ser controlados pela organização, os rumores podem ser compreendidos e ter seu alcance limitado e o impacto negativo reduzido. Os autores relacionam ações com o objetivo de atenuar esses efeitos dos rumores:

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

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

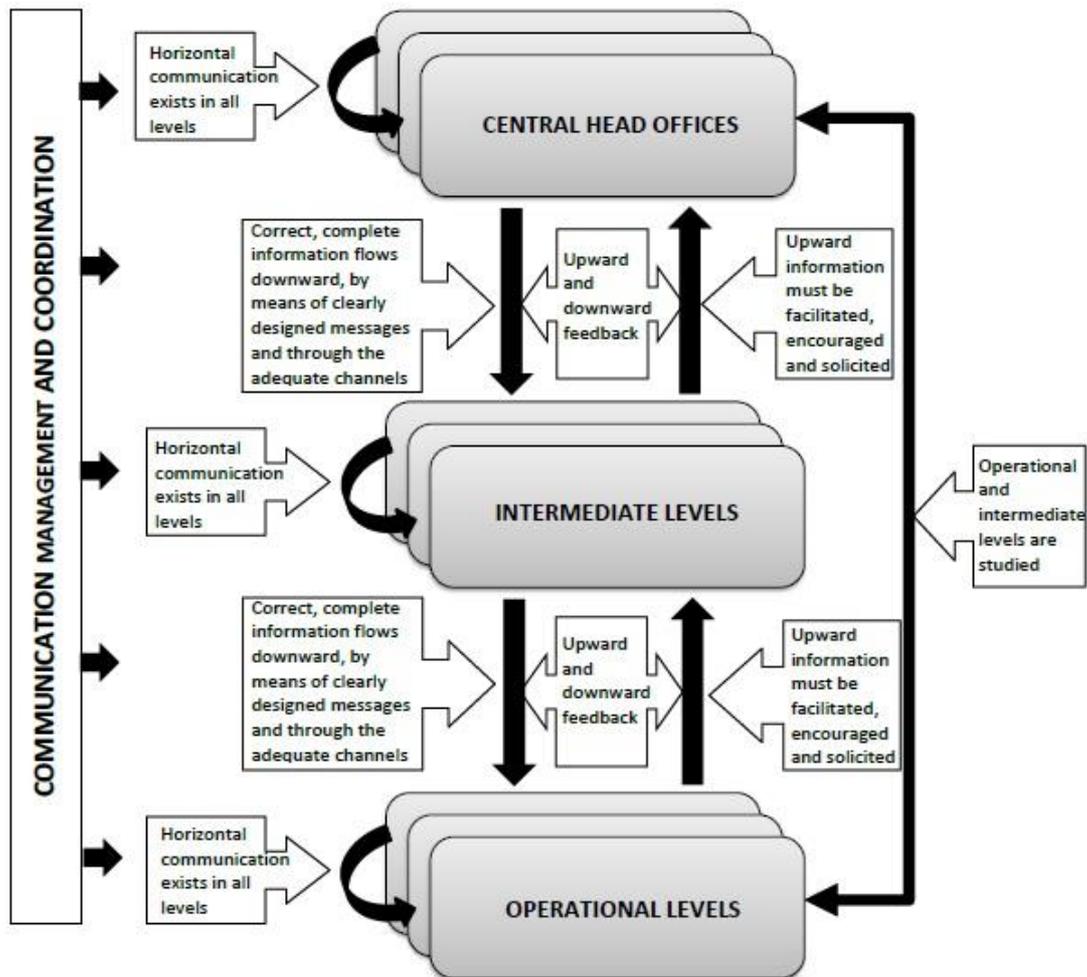


Figura 3 - Modelo de comunicação interna ideal para a SEE-MG. Fonte: Santos e Amorim (2014).

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

- 1) À medida que os burocratas de nível de rua são críticos e determinantes na implementação de políticas, eles podem ser estudados e ouvidos, a fim de alinhar as políticas com a realidade e o contexto de sua implementação;
- 2) A informação correta e completa deve fluir para baixo, por meio de mensagens claramente estruturadas e através de canais adequados, com o objetivo de se obter as ações e comportamentos desejados dos níveis mais inferiores;
- 3) A informação de baixo para cima deve ser facilitada, encorajada e solicitada, considerando que modelos simétricos tendem a produzir melhores resultados;

- 4) A comunicação também deve fluir horizontalmente, entre as unidades de mesmos níveis hierárquicos, uma vez que a coordenação interfuncional é necessária para evitar a duplicidade, a contradição e a ineficiência;
- 5) O *feedback* deve ser solicitado tanto para baixo como para cima;
- 6) É necessária uma gestão e coordenação de comunicação adequadas para que o sistema funcione. (SANTOS; AMORIM, 2014, p. 8. Do original em inglês)

Tal modelo é construído a partir de uma idealização de como os fluxos e informação e ideias deveriam seguir na implementação de políticas públicas pela SEE-MG. Entretanto, *gaps* começam a ser observados quando o funcionamento não ocorre como o esperado. São lacunas que também foram observadas no contexto da Campus GV.

Metodologia

O estudo utilizou a abordagem qualitativa, essencial à compreensão subjetiva dos fatos. Günther (2006) destaca o caráter de compreensão oferecido pela abordagem qualitativa, por meio de explicações ou compreensões das relações entre variáveis. Tal abordagem é valiosa ao permitir o contato direto do pesquisador com as situações investigadas, obtendo uma perspectiva muito mais interpretativa de ações, comportamentos e construções de significados. Neste estudo de caso, a técnica de entrevistas em profundidade foi selecionada para a coleta de dados por evidenciar a construção de sentidos e significados a partir da ótica do entrevistado. Para garantir ao entrevistado mais liberdade no relato das experiências e abrir possibilidade de abordar assuntos não previstos, optou-se pela entrevista em profundidade semiestruturada. Foram realizadas 33 entrevistas com roteiros semiestruturados e que contemplavam as três direções e todos os demais segmentos de público interno do Campus GV. Os objetivos foram descrever as necessidades dos públicos internos quanto aos fluxos de informações e compartilhamento de ideias; mapear os dispositivos utilizados na comunicação interna; levantar opiniões e nível de satisfação das necessidades diagnosticadas; e analisar as discrepâncias entre o que é necessário e o que é utilizado atualmente no Campus GV.

Resultados

As entrevistas revelaram que, na opinião dos interlocutores, todos os fluxos da comunicação interna são importantes à circulação de informações e ideias em vários níveis de relacionamento, sobretudo relacionados à transparência e garantia do acesso às informações. Santos e Amorim (2014) afirmam ser importante o estabelecimento de fluxos horizontais e a escuta dos membros que lidam diretamente com o público para evitar duplicidade, contradição

e ineficiência. Corroborando com isso, vários docentes destacaram a proximidade física no relacionamento com diretores em visitas periódicas, e com outros setores e departamentos.

Os entrevistados também relataram importância em evitar retrabalho e redundância das atividades além do aspecto da participação, sobretudo com foco na tomada de decisões.

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

A identificação de lacunas, avaliação e acompanhamento do trabalho, além da proposição de melhorias para a qualidade do serviço também foram apontadas pelos respondentes.

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

A respeito dos fluxos de informações e ideias, foi apontada a ausência de antecedência na transmissão das informações; o contato apenas sob demanda com as direções; falta de clareza e acesso dificultado às informações; e demora na divulgação de informações e posicionamentos, o que abre espaço ao surgimento de boatos nos meios de comunicação informais.

A respeito do nível das informações e dos fluxos, alguns entrevistados mencionaram a existência de um filtro, tanto na seleção de quais informações serão efetivamente divulgadas bem como dos públicos que terão acesso a determinadas informações.

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

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

No acesso e clareza das informações, a percepção era de que o site da instituição não era atrativo e que havia confusão nas informações divulgadas pelo *campus* sede, muitas vezes incompletas.

A respeito do acesso sobre o que é planejado para o *campus*, a avaliação foi bastante negativa. Isso difere do que é preconizado por Santos e Amorim (2014), de que é importante disponibilizar a informação essencial, correta e completa no tempo certo para todos.

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

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

Ao abordar os canais, fluxos e espaços de diálogo no ambiente interno do Campus GV, a constatação mais inesperada foi o aplicativo *WhatsApp*, como segundo canal mais citado nos fluxos em geral, sobretudo durante as entrevistas com os diretores.

Sobre o e-mail, canal mais citado, vários interlocutores observaram a dificuldade de acesso ao correio eletrônico, sobretudo pelo trabalho acontecer nos diversos espaços fragmentados do Campus GV, muitas vezes sem acesso ao computador. Neste ponto, vários respondentes apontaram que o *WhatsApp* encontra, portanto, um acesso muito mais facilitado.

Foi possível perceber também que o uso do e-mail acontece muitas vezes por um fator de registro, para que o remetente tenha a formalização da data e horário em que determinada informação foi enviada. Isso, na visão de alguns, tem peso maior do que o fato do e-mail ser um meio de comunicação institucional, característica que não é compartilhada pelo *WhatsApp*. Diversos relatos também indicaram a dificuldade em encontrar informações da universidade como ponto que fortalece a adoção desse tipo de aplicativo pela comunidade acadêmica, o que abre margem para o surgimento de boatos e fluxos alternativos. Robbins e Judge (2013) consideram que a disponibilização de informações é a melhor defesa contra os rumores.

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

A respeito de falhas de comunicação que geraram conflitos, diversas situações foram lembradas pelos entrevistados. Em geral, são apontamentos vinculados à definição e comunicação de atribuições; da mudança de locais de funcionamento da universidade; de um processo de reestruturação organizacional que foi feito em agosto de 2017, entre outros.

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

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

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

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

Seguindo o modelo de Santos e Amorim (2014), essa participação coletiva é essencial, por permitir a visualização do processo comunicacional de cima para baixo e de baixo para cima. Essa via de mão dupla alinha agências e reduz a dispersão dos atores do que foi originalmente concebido. É somente por meio da gestão e sistematização dos processos que será possível a análise global do processo comunicacional, permitindo compreender os efeitos, consequências e aspectos de engajamento, mobilização e cumprimento de objetivos definidos.

Sem *feedback* e espaços que permitam a simetria da comunicação, a organização passa a ser o espelho somente da vontade de seus gestores, sendo que a agência de seus membros sobre o que é e o que deve ser a entidade é vital à sua constituição e processo de institucionalização. Selznick (2011) defende que isso deriva de significados socialmente compartilhados pelos membros da equipe. Sem diálogo, esse sentido comum é desconstruído e não há convergência de valores, informações e ideias a respeito da organização.

Os *gaps* identificados

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

Algumas das questões identificadas nas entrevistas e avaliadas na definição dos *gaps* foram: a ausência de diretrizes, regras e fluxos adequados na comunicação do Campus GV; a falta de antecedência das informações, com inconsistências e falhas; a comunicação com as direções apenas sob demanda e sem agenda específica de encontros com a equipe; a dificuldade de acesso a informações e demora na divulgação institucional de encaminhamentos, possibilitando rumores e contradições; as poucas menções ao site do Campus GV, considerado “não atrativo”; a demanda por novos canais de comunicação, incompatível com o crescimento dos públicos do *campus* avançado bem como a departamentalização dos setores, dentre outras constatações.

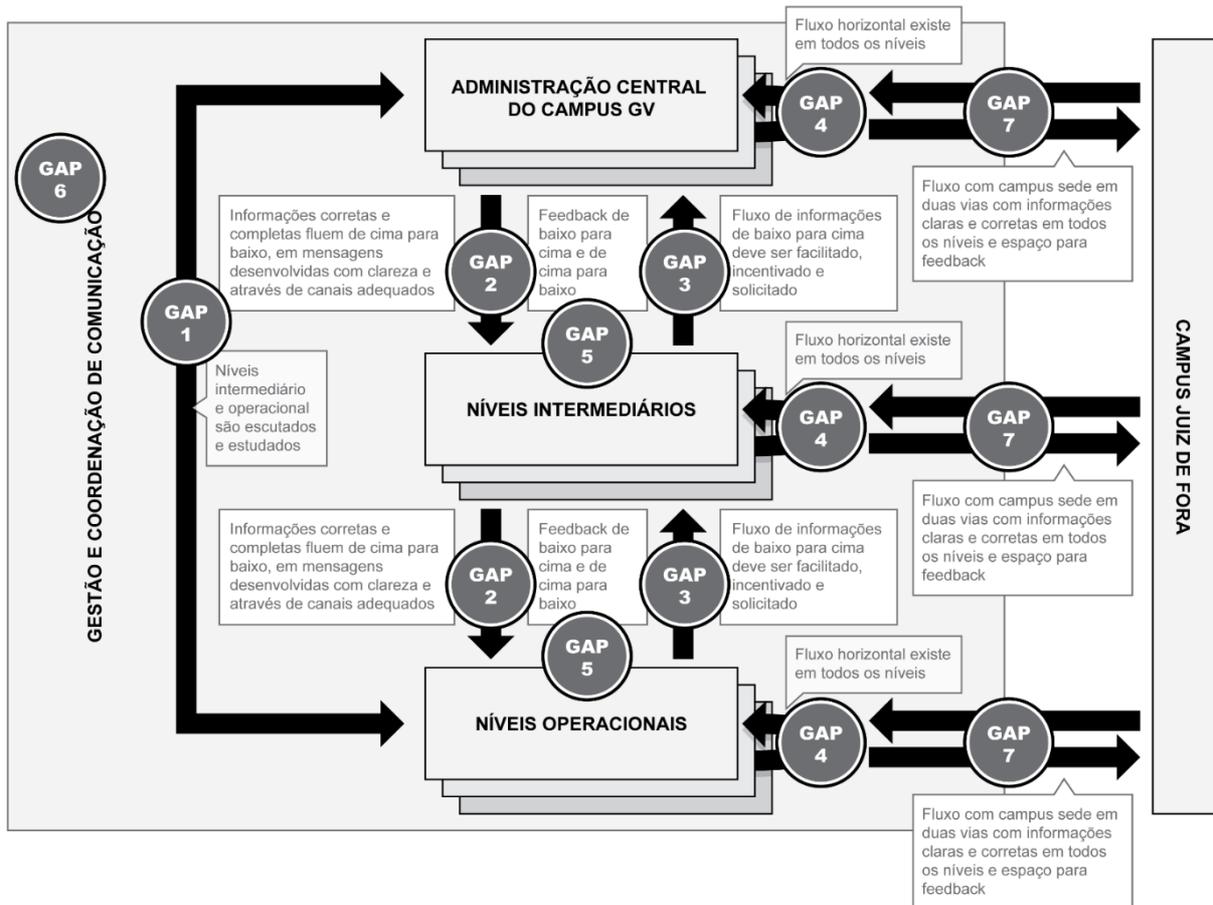


Figura 4: *Gaps* identificados na comunicação interna para o Campus GV. Fonte: Elaborado pelo autor a partir do modelo de Santos e Amorim (2014).

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

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

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

A ineficiência na comunicação horizontal, que leva informações contraditórias, sobrecarga e inconsistências estruturais e estratégicas aos níveis inferiores revela o *gap 4*. A ausência de diálogo e maior cooperação sobretudo entre as direções do *campus* reforça tal constatação.

Os espaços que deveriam garantir o *feedback* de cima para baixo e de baixo para cima identificam o *gap 5* do modelo de Santos e Amorim (2014), por não existirem fluxos específicos para discussão da efetividade das políticas a serem implementadas no Campus GV.

O *gap 6* relaciona-se à falta de gestão e coordenação da comunicação, o que inviabiliza a proposição de melhorias nos fluxos observados. Santos e Amorim (2014) e Grunig et al. (2012) mencionam o requisito de equipe especializada para tornar esses processos mais coordenados e que o diretor de comunicação tenha poder na e com a coalizão dominante da organização. No Campus GV trata-se de um processo bastante incipiente e que ainda encontra diversos entraves. Por fim, o *gap 7*, exclusivo do modelo constituído para o Campus GV, refere-se à comunicação intercampi, que deveria caracterizar-se pelo fluxo de informação em duas vias, de maneira clara e correta. Foram diversos os apontamentos das entrevistas para falhas no relacionamento entre os dois campi e uma análise mais aprofundada é importante e necessária.

Conclusão

Santos e Amorim (2014), construíram um modelo ideal que, como os eles mesmos afirmam, é difícil de ser inteiramente colocado em prática. Mas, mais importante que o modelo em si, é a definição desses fluxos ideais, o que possibilita a identificação das lacunas na comunicação.

Para o Campus GV, como sugestões de encaminhamentos, foram apontadas a realização de pesquisas, sistematização e padronização de fluxos e, conseqüentemente, a elaboração de um plano de comunicação. O plano é fundamental para esclarecer a todos os atores partícipes dos processos comunicacionais da organização a importância de cada um desses sujeitos na busca coletiva por um ambiente melhor de trabalho e, naturalmente, da percepção e engajamento de todos pelo sucesso do *campus* e na contribuição da universidade para a sociedade.

Referências

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

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. Brasília: Casa das Musas, 2012, 163 p.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2000. 600 p.

DORNELAS, J.S.; COVALESKI, R.; STEFANI, et al. Ecos da construção de uma inovação no campo da comunicação universitária. In: Anais XV Colóquio Internacional de Gestão

Universitária, Mar del Plata, 2015. **Desafios da Gestão Universitária no Século XXI**. Mar del Plata, 2015, v. 19., p. 333-350.

GIOIA, D. A.; CHITTIPEDDI, K. *Sensemaking and sensegiving* in strategic change initiation. **Strategic management journal**, v. 12, n. 6, p. 433-448, 1991.

GRUNIG, L. A.; GRUNIG J. A.; DOZIER, D. M. **Excellent public relations and effective organizations: a study of communication management in three countries**. New Jersey: Lawrence, 2002. 653 p.

GÜNTHER, H. Pesquisa Qualitativa *versus* Pesquisa Quantitativa: Esta é a questão?. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-210, maio-ago. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/ptp/v22n2/a10v22n2.pdf>. Acesso em: 16 out. 2017.

KEZAR, A. Understanding sensemaking/sensegiving in transformational change processes from the bottom up. **Higher Education**, v. 65, n. 6, p. 761-780, set. 2013.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 2 ed. São Paulo: Summus, 2003.

MCPHEE, R. D.; ZAUG, P. The communicative constitution of organizations: A framework for explanation. *Electronic Journal of Communication*, 10 (1-2). In: PUTNAM, L.; NICOTERA, A. (Org.) **Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication**. New York: Routledge, 2009, p. 21-47.

PUTNAM, L.; NICOTERA, A. **Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication**. New York: Routledge, 2009, 222 p.

ROBBINS, S. P.; Judge, T. A. **Organizational behavior**. 15 ed. New Jersey: Pearson, 2013, 676 p.

SANTOS, G. J.; AMORIM, A. G. A. Communication *Gaps* in Public Policies Implementation: A Case Study in The Secretary of Education, State of Minas Gerais, Brazil. In: **Conference on Corporate Communication: Proceedings**. 2014, Hong Kong.

SELZNICK, P. **Leadership in administration: A sociological interpretation**. New Orleans: Quid Pro Books, 2011, 162 p.

SOUSA, J. P. **Elementos da Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media**. 2 ed. Portugal: Porto, 2006, 823 p.

VASCONCELOS, Ivan Bretas. **A comunicação interna na consolidação do Campus Avançado da Universidade Federal de Juiz de Fora em Governador Valadares (MG)**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. P. 280. 2018.