

Comunicação Organizacional e pressupostos da Comunicação Integrada - a experiência em uma universidade na implementação/reestruturação do jornal institucional¹

Cassiana Maris Lima Cruz²
Universidade de Passo Fundo - UPF

Resumo:

A gestão da comunicação organizacional precisa considerar a cultura da organização, para que então elabore o planejamento estratégico comunicacional. A comunicação nesta perspectiva tem importância fundamental uma vez que se torna o meio condutor através do qual a organização constrói/desconstrói e perpetua sua imagem. Neste sentido, este estudo teve por objetivo resgatar as teorias referentes a comunicação organizacional e os pressupostos da comunicação integrada, bem como, relata a experiência de uma universidade no Rio Grande do Sul quando implementou/reestruturou o jornal institucional. O relato demonstra claramente, que a instituição não possui políticas de comunicação definidas. Para fins de construção do arcabouço teórico que norteou esse estudo, foram considerados os conceitos produzidos por Kunsch (2003) e Bueno (2003) dentre outros pesquisadores do tema.

Palavras-chave: comunicação organizacional, comunicação integrada, comunicação em universidade

1. Introdução

A comunicação organizacional é tema recorrente nas agendas de pesquisa das escolas de Comunicação Social, uma vez que as organizações necessitam ter novas posturas de gestão em função das modificações que ocorreram no ambiente, considerando sobremaneira as três últimas décadas, quanto a fatores de natureza econômica, geopolítica e sociocultural (BUENO, 2003, p.19).

Sob este contexto, os novos paradigmas aplicados aos estudos organizacionais e estratégicos apontam que as organizações precisam buscar estabelecer relações e modelos de gestão contemporâneos que contemplem efetivamente a visão sistêmica (GOLDHABER, 1991; BALDISSERA, 2000) e relacional dos processos administrativos e da dinâmica institucional.

Todo este complexo debate é presente já a algum tempo nas Instituições de Ensino Superior – IES, que enfrentam verdadeiras transformações sejam elas no âmbito de suas concepções filosóficas, da tecnologia da informação e dos comportamentos e aspirações dos educandos e da sociedade em geral. Há, também, de se considerar, as modificações no

¹ Trabalho apresentado no Núcleo de **Relações Públicas e Comunicação Organizacional**, XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Brasília/DF – UnB – 6 a 9 de setembro de 2006.

² Professora docente e pesquisadora no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo – UPF/RS; Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

processo de avaliação das IES, hoje institucionalizada através do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior – SINAES, que em suas diversas dimensões de análise têm como idéias centrais, dentre outras, a integração e a participação.

Contemplando esse (re)olhar para as organizações no contexto da pós-modernidade, é que se considera fundamental abordar a questão da comunicação organizacional. Considerada como elemento estratégico, cerne da organização, a comunicação assume a função de “reforçar e preservar a identidade organizacional” (BALDISSERA, 2000, p.13). É através da interação entre os fluxos de informações que as redes de relações estão sistematicamente em processo de construção/ desconstrução, numa constante organização e reprodução.

Portanto, constitui-se objeto deste estudo o resgate de teorias referentes a comunicação organizacional e os pressupostos da comunicação integrada, bem como se relata a experiência de uma universidade no Rio Grande do Sul, na implementação/reestruturação do jornal – instrumento de comunicação institucional (KUNSCH, 2003), focado a atingir os públicos alunos, funcionários e professores.

2. Comunicação Organizacional

Falar sobre comunicação organizacional sem antes abordar a importância da cultura organizacional para a construção da comunicação no âmbito da organização é interpretá-la de forma fragmentada desconsiderando a visão sistêmica.

A cultura organizacional constitui-se no elemento norteador das organizações, pois orienta os comportamentos dos indivíduos que passam a conviver então, em uma unidade de sociedade empresarial específica, repleta de construções/desconstruções das relações sociais. Como diz Bueno (2003, p.4) a comunicação “é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores das organizações”.

Baldissera (2000) define cultura organizacional como um conjunto das crenças e valores específicos de uma determinada organização, traduzida por hábitos, mitos, ritos, tabus, mentalidade da organização, estilo de direção, comportamentos, criações, rompimentos e recodificações. Para o autor a cultura organizacional representa os aspectos identitários que tornam uma organização única, diferenciando-a das demais.

As organizações necessitam, então, perpetuar esses conjuntos de pressupostos que representam sua imagem e identidade, utilizando-se dentre outras estratégias de gestão, a comunicação organizacional. Sendo assim, falar de comunicação é referendar as práticas comunicacionais enquanto acontecimento de cultura (BALDISSERA, 2000).

Mediante ao exposto, pode-se dizer que a comunicação é um processo de construção de sentidos. Para tanto, os emissores/ receptores, participam de um complexo jogo de relações interativas, onde realizam intercâmbio de mensagens, de onde emerge um fluxo de informações entre as pessoas que ocupam distintas posições e representam distintas funções (GOLDHABER, 1991).

Partindo deste contexto, os profissionais que se propõem a planejar e a coordenar a comunicação de uma organização, primeiramente, necessitam realizar um esforço para diagnosticar a cultura organizacional (BALDISSERA, 2000), estando ela implícita ou explícita nas redes formais e/ou informais.

A comunicação organizacional assumindo os aspectos descritos passa a ser “estratégica para as organizações o que significa que se vincula estritamente ao negócio” (BUENO, 2003, p.7), passando também, a ser desenvolvida por profissionais que conheçam e entendam a organização na perspectiva sistêmica.

2.1 Aspectos a serem considerados pela Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional, por apresentar esse caráter de inter-relação, acima mencionado, possibilita o conhecimento de informações que permitem a definição ou o ajuste de estratégias organizacionais. Neste contexto, são postos em circulação, na cadeia comunicacional, efeitos de sentidos orientados para a obtenção de resultados estratégicos globais, tendo como principal objetivo agregar valor positivo à imagem da organização (BALDISSERA, 2000).

Para tanto, precisa disseminar as políticas, crenças e valores da organização, criando, mantendo e desenvolvendo formas de comunicação que contribuam para a melhor operacionalidade dos sistemas e das atividades (TORQUATO, 2002). Segundo o autor, necessita desenvolver harmoniosamente o espírito de equipe, projetar junto a centros irradiadores de opinião e poder o pensamento ideológico da organização, acompanhar e influenciar o meio ambiente.

Mediante estas considerações, como os gestores podem considerar a comunicação nas organizações e de que forma poderão proceder ao planejamento da mesma?

Torquato (2002), fala de quatro dimensões de comunicação na organização. A primeira dimensão é a da Comunicação Cultural que abrange os climas internos, onde o gestor deve medir a temperatura do clima organizacional, aferida a partir da cultura interna, que é o arcabouço dos costumes, das idéias e dos valores da comunidade.

A segunda dimensão destacada pelo autor, diz respeito a Comunicação Administrativa que são todos os elementos de comunicação ligados ao fluxo de informação interna que estabelecem as relações entre setores, chefias e colaboradores.

A terceira dimensão é a Comunicação Social que envolve os atos de comunicação indiretos, unilaterais e públicos. A quarta dimensão é chamada de Sistema de Informações, tendo por objetivo agregar e gerenciar as informações armazenadas em bancos de dados.

Nesta sistemática de organização da comunicação para as empresas, Torquato (2002, p.34) atenta para o fato de que todas as quatro dimensões devem funcionar como “uma orquestra”, pois, segundo o autor, uma dimensão influi na outra, onde as quatro formas de comunicação se afetam significativamente.

A comunicação organizacional, nesta perspectiva é, portanto, a possibilidade sistêmica, integrada, que reúne as quatro grandes modalidades, cada qual exercendo um conjunto de funções. Torquato (2002) ressalta que para a efetiva eficácia da comunicação acontecer, é necessário que haja uma clara definição de objetivos éticos, capacidade de codificação/expressão, domínio psicológico e capacidade de compreender o meio ambiente.

Para que a comunicação tenha condições de fluir é preciso considerar como os fluxos ocorrem, pois exercem grande influência sobre a eficácia do processo. É em nível de fluxos, ou seja, nos caminhos que a informação percorre que acontecem os desvios, e os degraus que atravessam a comunicação (TORQUATO, 2002). As informações necessitam ser transmitidas considerando os fluxos descendentes, ascendentes, por direções laterais internas e por direções laterais externas.

No Fluxo Descendente, ou seja, de cima para baixo, o objetivo é que ocorra a difusão dos dados globais, tais como as políticas da organização, dentre outras informações, tendo como característica a formalidade (BALDISSERA, 2000).

O Fluxo Ascendente permite que os dados recolhidos nas bases cheguem até as instâncias superiores e departamentos interessados (BALDISSERA, 2000). As comunicações neste fluxo são mais lentas do que as comunicações entre essas e os níveis superiores (TORQUATO, 2002). São de caráter muito mais informal.

Os dados provenientes dos distintos setores são comparados, de maneira a sistematizar e uniformizar idéias e informações (BALDISSERA, 2000), no Fluxo por Direções Laterais Internas. No Fluxo Diagonal/ por Direções Laterais Externas o objetivo é que as informações sejam difundidas no meio (BALDISSERA, 2000).

Sendo assim, para que a comunicação possa efetivamente produzir os efeitos desejados existe a necessidade de que pesquisas sejam realizadas, entrevistas, auditorias,

reuniões e conversas informais com os diversos públicos da organização. (BALDISSERA, 2000; KUNSCH, 2003). O objetivo desta busca por informações deve-se ao fato de que a organização precisa avaliar o grau de satisfação quanto à quantidade e qualidade das informações recebidas pelos públicos, a capacidade de estabelecer relações entre os assuntos de interesse para a organização e o nível de elaboração crítica com referência aos temas identificados como de importância para o desenvolvimento organizacional.

A falta de informações sistematizadas para a comunicação, e efetivamente a falta de um planejamento estratégico de comunicação organizacional, faz com que os problemas de comunicação se avolumem, podendo até causar distorções de relacionamento de ordem pessoal e profissional, e em muitos casos prejudicar a imagem e a lucratividade da empresa.

Baldissera (2000), aponta como possíveis conseqüências para os problemas de comunicação nas organizações: a inexistência de um diagnóstico atualizado que descreva a situação da comunicação organizacional e o perfil do público de interesse; a circulação de informações desencontradas; o uso de meios e linguagens não acessíveis; o uso de codificações frouxas, ocasionando leituras incorretas; a inexistência de um fio condutor que funcione como referência para toda a comunicação oficial; as mensagens muito complexas; dificuldade na construção de mecanismos, ou mesmo a inexistência deles, que permitam avaliar o processo de comunicação e retro-alimentá-lo.

Então, planejar a comunicação organizacional é considerar as dimensões de comunicação, é considerar os fluxos pelos quais as mensagens são transmitidas, aliando sistematicamente a coleta de informações junto aos públicos, implementando ações estratégicas, controlando-as e analisando os resultados. No entanto, nada será realizado com eficácia se não houver um planejamento efetuado de maneira estratégica, com políticas de comunicação bem definidas.

2.2 Pressupostos para a Comunicação Integrada nas Organizações

Bueno (2003, p.8) enfatiza que a comunicação organizacional é vista agora como “um conjunto de novos atributos que a tipificam como insumo estratégico”. Nesta perspectiva “caminha para assumir, por inteiro, a chamada comunicação integrada, com uma articulação estreita entre os vários departamentos/áreas e profissionais que exercem atividades de comunicação nas empresas ou entidades”, complementa o autor.

Embora o conceito de comunicação integrada não seja novo, ainda é possível observar “estruturas parciais de comunicação, com serviços fragmentados e sem uma política definida” (KUNSCH, 1992, p.87).

Trevisan (2003) argumenta que a comunicação integrada necessita de um processo de planejamento estratégico, pois, requer uma visão acurada e abrangente das necessidades comunicacionais da organização para atingir o objetivo final de contribuir para a construção da imagem interna e externa da empresa. Pressupõe a sinergia e a integração entre as diversas áreas, ferramentas e necessidades de comunicação de uma organização.

Kunsch (2003, p.179) ressalta que a comunicação integrada “precisa ser entendida como uma filosofia capaz de nortear e orientar toda a comunicação que é gerada na organização, como um fator estratégico para o desenvolvimento organizacional na sociedade”, hoje globalizada. É atribuição dos departamentos de comunicação nas organizações estabelecer as decisões e à condução das práticas de todas as ações de comunicação na organização, complementa a autora.

Ainda, enfatiza que “aliada às políticas de comunicação estabelecidas, a filosofia deverá nortear os melhores caminhos para o cumprimento da missão e da visão, o cultivo dos valores e a consecução dos objetivos globais da organização.” (KUNSCH, 2003, p.181)

Nesta perspectiva de filosofia, a comunicação integrada, entendida como um conjunto de diferentes modalidades de comunicação, pressupõe a junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam então, o *mix* ou composto da comunicação organizacional. Este deve formar um conjunto harmonioso, sinérgico, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos sub-setores onde a soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações, a partir de ações estratégicas e táticas de comunicação.

A Comunicação Institucional, por meio direto da gestão estratégica das relações públicas, é quem está responsável pela “construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas da organização”, ressaltando os aspectos relacionados com “a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização e contribui para o desenvolvimento do subsistema institucional, compreendido pela junção desses atributos” (KUNSCH, 2003, p.164-165).

Direcionada para a divulgação da oferta da organização, a Comunicação Mercadológica envolve as manifestações comunicativas surgidas a partir de um objetivo mercadológico, cuja mensagem persuasiva é elaborada a partir do quadro sócio-cultural do consumidor-alvo e dos canais que lhe servem de acesso, utilizando-se das mais variadas ferramentas, conforme Galindo (1986 apud KUNSCH, 2003).

A Comunicação Interna é entendida como um setor planejado, onde os objetivos precisam ser bem definidos, para que então possa haver toda a interação possível entre a

organização e seus empregados, utilizando as ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (endomarketing)” (KUNSCH, 2003). Conforme a autora, a medida em que a comunicação interna se desenvolve no conjunto de uma comunicação integrada, tendo políticas globais bem delineadas e programas de ação voltados prioritariamente para todo o público interno, poderá a ser muito mais eficiente e eficaz.

A Comunicação Administrativa abrange todos os conteúdos do cotidiano da administração da empresa, buscando atender às áreas centrais de planejamento e às estruturas técnico-normativas (TORQUATO, 2002). Tem como finalidade orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais.

Kunsch (2003, p. 180), ressalta que a importância da comunicação integrada nas organizações tem seu princípio no fato de ela “permitir que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os diversos programas comunicacionais, de uma linguagem comum a todos os setores e de um comportamento organizacional homogêneo”. Atenta também, para o fato de que assim, evitam-se sobreposições de tarefas.

Sendo assim, para o processo de planejamento de Comunicação Integrada, devem ser realizadas as seguintes etapas: pesquisa e levantamento de dados, *briefing*, diagnóstico e proposta de uma estrutura integrada (KUNSCH, 1992).

O desafio consiste então, em considerar as particularidades das diversas áreas de gestão e os níveis intermediários que se relacionam, estando em constante interação. A linguagem necessita ser única e se dirigir para um único sentido, objetivando a integração das ações, atos e atividades da comunicação organizacional, não esquecendo sempre de considerar a cultura organizacional, suas especificidades explícitas e/ ou implícitas.

2.2.1 Instrumentos da Comunicação Institucional

Seguindo a proposta de Kunsch (2003) para a comunicação integrada nas organizações, são considerados como instrumentos de comunicação institucional: as relações públicas, o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, a publicidade/propaganda institucional, a imagem e a identidade corporativa, o marketing social, o marketing cultural e a editoração multimídia. Em função de que o objeto de estudo neste artigo é a implementação/reestruturação de um jornal em uma IES, a seguir contempla-se elementos da teoria que o ratificam como um instrumento de comunicação organizacional.

Para a comunicação institucional a assessoria de imprensa é uma subárea importante nas mediações das organizações com os públicos com que se relacionam. Sob o gerenciamento da assessoria de imprensa, o jornalismo empresarial é compreendido como significativo e pioneiro e em conjunto com as relações públicas e a propaganda, formam o

tripé clássico que têm por função organizar os fluxos para disseminar as informações nas organizações (KUNSCH, 2003).

Os chamados *house-organs*, dentre eles o jornal institucional, mantêm-se como “canais importantes de relacionamento da empresa com os diversos públicos, em especial os colaboradores”, no entanto, as organizações “ou não avaliam de modo regular sua eficácia, baseados em consultas frequentes aos públicos”, ou, “quando o fazem, adotam uma metodologia caseira” que objetiva legitimar o que vem se fazendo (BUENO, 2003, p.14).

A prática organizacional revela que as “publicações empresariais constituem hoje ferramenta de primeira grandeza das organizações”, pois o jornalismo empresarial “se apropria da teoria e dos modelos paradigmáticos como área de conhecimento e do mercado profissional” de acordo com Kunsch (2003, p.168). Deste modo, tem-se a justificativa para a descrição empírica do jornal institucional - ferramenta de comunicação, em uma IES.

2.3 A Comunicação nas Universidades

As universidades estão, claramente inseridas no complexo organizacional (KUNSCH, 1992), e como tal, tornam-se agentes da realidade organizacional que se produz, se reproduz e se transforma por meio da interação dos diferentes grupos de indivíduos que as compõe (CHANLAT, 2000; MORIN, 2001).

A Reforma do Estado, no Brasil, transformou a “educação de direito” em serviço, passando a perceber as universidades como prestadoras de serviço, conferindo-lhe a “idéia de autonomia universitária”, introduzindo o vocabulário neoliberal para refletir o ensino de graduação, conforme transparece em expressões como “qualidade universitária, avaliação universitária e flexibilização da universidade” (CHAUÍ, 1999).

Sendo assim, o papel da comunicação no sistema organizacional universitário passa a adquirir fundamental importância. Objeto cobiçado pelos gestores que na hierarquia possuem poder, a comunicação organizacional pode se transformar em processo de manipulação tanto de interesses pessoais, bem como em sua função primária, a de transmitir o pensamento organizacional – a missão, a visão, os valores, a filosofia e as políticas representando a cultura da empresa.

Complementa Kunsch (1992), ao afirmar que não há mais espaço para a concepção de serviços parciais de comunicação nas universidades, com atividades extemporâneas, sem que haja um planejamento integrado e com políticas de comunicação bem definidas.

Scroferneker (2001, p.78), diz que a ausência de políticas de comunicação claramente definidas “compromete toda e qualquer proposta de mudança”, pois normalmente “os

segmentos envolvidos – professores, alunos, funcionários – não são comunicados, nem convidados a refletir sobre o significado dessas mudanças e do impacto no seu cotidiano”.

Em pesquisas realizadas por Kunsch (1992) e Scroferneker (2001, p.82), em momentos e realidades diferentes, porém complementares, observam que a comunicação nas universidades ainda é incipiente, não sendo tratada como “elemento vital” e como uma “ferramenta estratégica”.

Há de se considerar também, que o Ministério da Educação, instituiu através da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, que na dimensão quatro passa a avaliar nas universidades como se estabelece “A comunicação com a sociedade”, tendo como indicadores a comunicação interna no âmbito dos canais de comunicação e sistemas de informações e, ainda a ouvidoria; e a comunicação externa, no âmbito dos canais de comunicação e sistemas de informações; e a imagem pública das IES.

Partindo deste contexto, verifica-se que é premente que as universidades revisem sua concepção de comunicação e a forma como está sendo conduzida, objetivando evitar distorções de condutas e objetivos organizacionais, a partir de um efetivo planejamento de comunicação integrada, com políticas claras.

3. Análise empírica da comunicação em universidade

Após a apresentação do arcabouço teórico sobre cultura organizacional, comunicação organizacional e comunicação integrada, se relatada a experiência de uma universidade situada no norte do Rio Grande do Sul quando da implementação/reestruturação do ABC Jornal³, ferramenta de comunicação institucional.

Antes da análise específica do ABC Jornal, vale destacar os princípios de sociedade para e pela qual a Universidade em estudo orienta as suas ações, sendo eles:

“uma sociedade humanizadora que promova a melhoria da qualidade de vida, na qual todos participem dos bens e benefícios da cultura, da ciência e da tecnologia; que promova a convivência solidária, possibilitando que as pessoas busquem inovar suas relações interativas inspirando-se nos valores da igualdade, da democracia e do pluralismo.”

Com base nesses princípios foram definidos: a missão, os objetivos, as políticas e as estratégias, necessários para o desenvolvimento, referenciais orientadores das administrações do período. A missão é aqui transcrita:

³ ABC Jornal é um nome fictício adotado neste estudo que tem por objetivo preservar a identidade da universidade neste relato.

“Produzir e difundir conhecimentos que promovam a melhoria da qualidade de vida e formar cidadãos competentes, com postura crítica, ética e humanista, preparados para atuarem como agentes transformadores”.

Para cumprir esta missão, a Instituição estabeleceu como objetivo superior ou finalidade, a qualidade de vida e o desenvolvimento. Esse objetivo estabelece a busca do desenvolvimento da sociedade através da formação de recursos humanos e do desenvolvimento e da difusão de conhecimentos científicos, tecnológicos e culturais, configurando-se como centro de excelência, com vistas ao aprimoramento da sociedade, conforme estabelece o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para o período de 2003/2007.

A partir dos princípios norteadores da universidade e da missão, é possível perceber alguns traços culturais desta instituição de ensino, que estão explícitos nos documentos institucionais, os quais são de livre acesso aos públicos, no entanto, são particularmente conhecidos pelos professores envolvidos na gestão da universidade e da gestão administrativa. Ainda, a missão da universidade, bem como sua história, estão apresentados no *site* da instituição – ferramenta de comunicação utilizada para todo tipo de informação (intranet), tendo como principais públicos os alunos, os funcionários e os professores.

O instrumento de comunicação descrito neste artigo é o jornal institucional - *house-organs*, na instituição de ensino aqui relatada, sendo uma ferramenta de comunicação que já existe na organização a mais de onze anos. Neste período passou por diversas fases. O relato começa a partir da última modificação quanto ao formato, editorial, canais de distribuição, públicos, editoração e periodicidade.

Em 1998 a universidade passou por um processo eleitoral, onde o grupo que assumiu a gestão entendia que havia a necessidade de rever as ferramentas de comunicação. Para tanto, sob a responsabilidade dos setores de Marketing e da Assessoria de Imprensa foi realizada uma pesquisa no período de setembro a outubro do ano de 1998.

A pesquisa foi direcionada aos alunos, funcionários e professores da instituição. O universo considerado foi o campus central e os demais campi da instituição, em número de cinco. Foram realizadas 89 entrevistas com professores (erro amostral de 10%); 91 entrevistas com funcionários (erro amostral de 9,8%); e 445 alunos (erro amostral de 4,6), utilizando o cálculo para uma amostra aleatória simples (BARBETTA, 1994).

O objetivo da pesquisa foi identificar o grau de satisfação dos públicos em relação ao jornal institucional que estava sendo veiculado, objetivando coletar informações para que posteriormente a gestão tomasse as decisões gerenciais cabíveis. As questões relativas às

informações versaram sobre os seguintes aspectos: a forma como os públicos obtinham informações sobre a universidade – buscando identificar os meios de comunicação que mais atingiam os entrevistados, considerando cada público pesquisado; se o entrevistado conhecia ou não o atual jornal da instituição; os aspectos editoriais que deveriam caracterizar um jornal universitário, tendo por objetivo identificar quais os atributos de maior relevância para os públicos; o interesse pelos temas de ensino-graduação, assuntos específicos da área, assuntos científicos, assuntos culturais, assuntos gerais da universidade, lazer e esporte; os hábitos de leitura dos públicos em relação ao jornal da universidade, quanto a quantidade de matérias que habitualmente eram lidas, a aspectos determinantes para a escolha dos temas, à disposição para leitura e à verificação do usuário final do jornal; a forma de escolha dos artigos para leitura: folheando o jornal, a partir de títulos interessantes, temas específicos da área, através de autores mais conhecidos; em que locais o jornal era lido; quantas pessoas em média liam o mesmo jornal; de que forma os públicos tinham acesso ao jornal; se havia falhas no jornal e sugestões para melhorar o jornal.

A partir das informações obtidas pelas respostas dos entrevistados, fez-se a análise das mesmas e se chegou à conclusão de que o atual jornal deixava muitas falhas, principalmente no aspecto da linha editorial. Sendo assim, a decisão tomada foi por uma reestruturação completa do jornal, incluindo um novo nome para o mesmo. Surge então o ABC Jornal, implementado no segundo semestre de 1999, sob a responsabilidade da Assessoria de Imprensa da universidade, com as seguintes características:

- a) Perfil: jornal informativo, com periodicidade mensal, da produção científica, acadêmica, institucional, cultural e da inserção comunitária universidade. Para isso, busca elementos do jornalismo científico, do noticiário, da prestação de serviços e da opinião, em formato que visa a profundidade do conteúdo e a facilidade de leitura, através de aspectos visuais atrativos e textos objetivos;
- b) Público-alvo: além da comunidade acadêmica – alunos, professores e funcionários, o ABC Jornal alcança alunos de ensino médio e de cursos pré-vestibulares, entidades de classe e formadores de opinião, com a finalidade de reforçar a imagem da universidade como instituição de inserção comunitária. O jornal serve, ainda para divulgar a instituição junto a outras instituições de ensino superior, órgãos de imprensa e governamentais, projetando nacionalmente o trabalho desenvolvido pela universidade;
- c) Formato: revista 25x30, capa e páginas centrais coloridas e demais páginas preto e branco, com tiragem de 8.000 exemplares;

d) Conteúdo: o ABC Jornal abrange assuntos de interesse comunitário que demonstrem o vínculo da universidade com o desenvolvimento regional. A distribuição do jornal entre alunos do ensino médio possibilita a sua utilização em salas de aula e como referencial de temáticas atuais. O ABC Jornal também é um espaço para divulgação científica, facilitando a compreensão do leigo sobre as pesquisas realizadas e aproximando a comunidade da produção científica da universidade. Acima de tudo é um canal de comunicação da instituição com a comunidade. Todo o conteúdo do jornal também está na página da internet.

Percebe-se nesta construção que o ABC Jornal contempla aspectos relacionados à missão e concepção de universidade que a instituição em análise destaca como relevantes, elementos que estão escritos, portanto, materializados, e que refletem a cultura e pressupostos da mesma. Também, há de se considerar que foi realizada a pesquisa, ou seja, o questionamento junto aos públicos internos sobre suas expectativas e necessidades de comunicação, para que então, decisões gerenciais fossem tomadas, considerando os fluxos ascendentes, descendentes, por direções laterais internas e externas (BALDISSERA, 2000; TORQUATO, 2002; KUNSCH, 2003).

Desta forma, é possível dizer, com relação aos aspectos relatados, que a instituição contempla o arcabouço teórico destacado neste estudo, quanto como proceder e o que considerar para o planejamento da comunicação organizacional (BALDISSERA, 2000; TORQUATO, 2002; KUNSCH, 2003).

As modificações que o jornal sofreu ao longo destes seis anos foram realizadas a partir da experiência dos jornalistas responsáveis pela elaboração do mesmo, ou seja, não houve nova pesquisa, nem ao menos se utilizou um instrumento de coleta de dados que tenha avaliado o grau de satisfação dos públicos que foram anteriormente pesquisados. O processo de pesquisa foi interrompido, impossibilitando a retro-alimentação como a teoria sobre a comunicação organizacional enfatiza (BALDISSERA, 2000; KUNSCH, 2003).

No planejamento de comunicação de 2006 está prevista a re-alocação de públicos para o ABC Jornal, passando a atingir somente os funcionários, com linha editorial que enfatize assuntos da gestão organizacional e temas mais genéricos relativos a universidade.

A agência de publicidade e propaganda - gerenciamento de marcas, responsável pelo planejamento de comunicação da universidade, justifica a mudança, em função de ter criado uma revista direcionada aos alunos da universidade com perspectiva de ampliar a distribuição para os alunos de ensino médio e cursos pré-vestibulares.

Quanto aos professores, a agência de publicidade e propaganda, argumenta que estes têm acesso a todas as informações da universidade através da intranet e, também, está previsto

a elaboração de um boletim direcionado a este público, ampliando a distribuição aos veículos de comunicação da região e país, formadores de opinião e para outras instituições de ensino superior.

Através desta ação de reestruturação do ABC Jornal, verifica-se a fragmentação e dispersão da comunicação, onde a instituição corre o risco de perder uma ferramenta de comunicação que esteja cumprindo com seus objetivos e função organizacional. Tal fato pode ser atribuído hoje, a falta da presença mais intensa da Assessoria de Imprensa junto as decisões de comunicação, atualmente gerenciadas quase que na totalidade pela área de Marketing. Outro aspecto a ser considerado, é a instituição deixar o planejamento da comunicação organizacional com a agência de publicidade e propaganda que gerencia a conta da universidade. Ratifica-se, então, que a decisão gerencial de re-alocar os públicos do ABC Jornal não foi tomada tendo como base a pesquisa.

Também, constata-se que a instituição não possui políticas claras e definidas de comunicação, fato este presente desde que a universidade institucionalizou a Assessoria de Imprensa e a área de Marketing. O que existe é o planejamento de comunicação anual, desenvolvido pela agência de publicidade e propaganda e implementado a partir de 2003, que nem sempre é cumprido em parte ou então, na íntegra.

Mediante a tais constatações, não é nenhuma surpresa que na rede/fluxo de comunicação informal, haja o consenso de que existem grandes falhas de comunicação, principalmente internamente, ou seja, entre e para os públicos internos. Baldissera (2000), Scroferneker (2001) e Kunsch (2003) já alertaram para os riscos que as organizações correm por não realizarem o planejamento de comunicação, e de não considerar a comunicação organizacional. Neste sentido, fica prejudicada toda e qualquer iniciativa que tenha por objetivo implementar todo um processo de comunicação integrada.

Outro fato a ser considerado e que está relacionado à cultura organizacional, porém não explícito, ou seja, materializado nos documentos formais, porém que afeta diretamente a comunicação organizacional, diz respeito à política institucional que rege as decisões da instituição, em muitos casos se sobrepondo à concepção de universidade que a mesma se propõe. Neste contexto, é usual que os gestores detentores do poder utilizem-se das ferramentas de comunicação para fins de promoção da gestão, com objetivos de se perpetuarem no poder. Esta constatação é pontual, e hoje se reflete no atual editorial do ABC Jornal.

A sugestão que pode ser feita, é que a organização reveja sua concepção de comunicação organizacional, para que efetivamente possa ter uma imagem positiva junto ao

seu público interno, implementando o planejamento estratégico de comunicação que contemple o mix/composto da comunicação/comunicação integrada. Vale lembrar que a comunicação organizacional é que sustenta e reproduz a imagem da empresa perante os públicos com os quais esta se relaciona.

4. Considerações Finais

A comunicação organizacional no contexto das organizações pós-modernas, para que possa atingir seus objetivos, necessita, primeiramente, considerar a cultura organizacional, pressuposto este ratificado pelos autores apresentados neste estudo.

O importante para uma organização é a integração de suas atividades de comunicação-comunicação integrada, em função do fortalecimento de seu conceito institucional, mercadológico e corporativo junto a todos os seus públicos, isto poderá acontecer se efetivamente a gestão da comunicação organizacional considerar as dimensões e os fluxos que permeiam a construção/desconstrução das relações pessoais e profissionais nas empresas.

Conforme foi possível observar quanto as decisões estratégicas relacionadas ao ABC Jornal, percebe-se que no momento de sua implementação/reestruturação a instituição de ensino considerou alguns dos pressuposto que norteiam a teoria da comunicação organizacional, mas em função da mesma não ter claramente definido suas políticas de comunicação, os processos anteriormente seguidos acabam por perder-se neste novo momento de planejamento de comunicação, a que a instituição se propõem. Sendo assim, corrobora-se com o argumento de Bueno (2003, p.9) quando destaca que a comunicação integrada ainda hoje “se constitui em mais um discurso, apropriado pelos especialistas e gestores da comunicação, do que uma prática efetiva no cotidiano das organizações.”

Importante salientar, que não se pode generalizar os dados apresentados na universidade que relata a experiência com o ABC Jornal, no entanto, há de se considerar que pesquisas realizadas em outras universidades (KUNSCH, 1992; SCROFERNEKER, 2001), demonstram que as instituições de ensino superior têm dificuldade em compreender a importância da comunicação organizacional. Também se percebe que são incipientes no que tange as práticas comunicacionais – comunicação integrada, praticando-as de forma fragmentada e incompleta, uma vez que não desenvolvem um planejamento estratégico de comunicação organizacional, vindo a correr sérios riscos de construção/ desconstrução de sua imagem mediante os públicos com os quais mantém relações.

Essas são as contribuições gerenciais deste estudo que podem servir de base para a IES em análise, rever os pontos estratégicos da gestão da comunicação organizacional. As

implicações acadêmicas dizem respeito a análise empírica dos conceitos teóricos referentes a comunicação organizacional e a implementação dos pressupostos da comunicação integrada nas organizações, já conhecidas da comunidade acadêmica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional. In: **Comunicação organizacional. O treinamento de recursos humanos como rito de passagem.** São Leopoldo: Editora UNISINOS, 2000, pp. 13-39.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais.** Florianópolis: Ed. Da UFSC, 1994.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e prática.** Barueri, São Paulo: 2003.

CHANLAT, Jean-François. **Ciências Sociais e Management: Reconciliando o Econômico e o Social.** São Paulo: Atlas, 2000.

CHAUÍ, Marilena. A universidade em ruínas. In: TRINDADE, Hégio (Org.). **Universidade em ruínas: na república dos professores.** Petrópolis, RJ: Vozes/ Rio Grande do Sul: CIPEDDES, 1999.

GOLDHABER, Gerald M. **Comunicación organizacional.** México: Editorial Diana, 1991, pp. 15-60.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Universidade e comunicação na edificação da sociedade.** São Paulo: Edições Loyola, 1992.

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

MORIN, Edgar. A complexidade e a empresa. In: MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo.** 3º ed. Trad. Dulce Matos. Lisboa: Instituto Piaget, 2001, pp.123-136.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Os (des) caminhos da comunicação na implantação do programa de qualidade total da universidade brasileira. *Educação Brasileira*, Brasília, v. 23, nº46, p. 75-91, jan./jun.2001.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Pioneira, 2002.

TREVISAN, Nanci Maziero. O mito da comunicação integrada. *Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação – INTERCON*, XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – BH/MG, 2003.