



Análise da Comunicação Interna em Universidades no Rio Grande do Sul¹

Cassiana Maris Lima CRUZ²

Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, RS

RESUMO

O estudo teve como objetivo analisar o significado atribuído a comunicação interna, analisando os canais de comunicação, os sistemas de informações e a ouvidoria, segundo a percepção dos gestores de comunicação em universidades do Rio Grande do Sul. Foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório-descritivo, adotando a estratégia de casos múltiplos (YIN, 2001), em quatro universidades. Os resultados demonstraram que o significado de comunicação, e posteriormente, da comunicação interna assumem o sentido de diálogo, relação e inter-relação entre sujeitos e organização; a utilização de canais formais de comunicação, reconhecendo os espaços de comunicação informal; a falta de clareza quanto o significado de sistemas de informação e a importância da ouvidoria como canal de comunicação.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação; comunicação interna; universidade; SINAES

1. INTRODUÇÃO

A universidade evolui historicamente e legitima-se por meio da comunicação que estabelece com a sociedade e a “conseqüente produção de sentido” (BARICHELO, 2004, p. 16), que ocorrem pela e na interação social. Nesse contexto, a autora, enfatiza a necessidade da universidade na atualidade repensar a comunicação, dando maior atenção aos relacionamentos que a mesma estabelece com os diversos atores sociais³.

O significado da comunicação no sistema organizacional universitário adquire maior importância em razão do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) instituído pela Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004, contemplar em suas dimensões de análise, a dimensão 4 que se refere especificamente a comunicação.

A Dimensão 4 – Comunicação com a sociedade diz respeito aos procedimentos organizativos e operacionais das instituições e tem por concepção a consistência e

¹Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, IX Encontro dos Grupos/Núcleos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUC/RS. Professora do Curso de Administração da FEAC-UPF, e-mail: cassiana@upf.br

³ Oliveira (2002) em sua tese de doutorado conceitua o termo atores sociais como os públicos internos e externos que interagem com a organização. No presente estudo, adota-se a denominação proposta pela autora para os referidos públicos.



exequibilidade das propostas de comunicação com a sociedade e a consistência e exequibilidade das propostas de comunicação com a comunidade interna. Nesta dimensão encontram-se dois grupos de indicadores, os chamados ‘indicadores de comunicação interna’ – canais de comunicação, sistemas de informações e a ouvidoria; e os indicadores de comunicação externa – canais de comunicação, sistemas de informações e imagem pública da IES.

Nessa perspectiva é premente que se volte o olhar para as universidades e se compreenda o significado que é atribuído à comunicação e a comunicação interna, bem como, aos canais de comunicação, os sistemas de informações e a ouvidoria, constituindo-se este, o objetivo deste estudo. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo buscando a percepção dos gestores de comunicação em universidade do Rio Grande do Sul.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir é apresentado o referencial teórico sobre comunicação, comunicação organizacional e comunicação interna que norteiam esse estudo.

2.1 Comunicação e Comunicação Organizacional

Baldissera (2008) compreende a comunicação como um processo de construção e disputa de sentidos. Para o autor, esse conceito possibilita “dar conta da relevância que a significação assume para os/nos processos comunicacionais e permite pensá-los como complexos, marcados pela presença do todo e atualizados por articulações e tensões dialógico-recursivas” (BALDISSERA, 2004, p. 129).

O autor explica que essa noção de comunicação “caracteriza-se por exigir/ser relação (requer ligações/encontros/tensões, mesmo que possam ser em níveis mínimos, entre, pelo menos, dois: relação ‘eu’ – ‘outro’); por ser “relação, a comunicação articula o ‘eu’ com o ‘outro’ e atualiza a articulação de interdependência entre a identidade e a alteridade (BALDISSERA, 2004, p. 131). Nesse contexto, “as disputas de sentido nos processos comunicacionais, não tratam da sobredeterminação de uma força em relação, mas do diálogo que torna presentes os sujeitos (identidade/alteridade) e, em diferentes graus, os tensiona” (BALDISSERA, 2004, p. 131).



Oliveira e Paula (2008, p.99) compreendem que a comunicação se estrutura e está “fundada na linguagem em ação⁴”, sendo oral, escrita ou através de dispositivos técnicos “é também um processo social que viabiliza a construção de novos sentidos possíveis” uma vez que possibilita “uma articulação entre instâncias, e é nas aberturas dessas articulações e nas apropriações dos significados já instituídos que o sentido se constrói”.

Compreende-se que a linguagem em ação, caracterizada como prática discursiva necessita considerar, também, que pode ocorrer a ressignificação, isto é, a possibilidade de rupturas, de novos sentidos para os discursos institucionalizados. O sentido, nessa perspectiva, assume a possibilidade para o desenvolvimento e a elaboração de novas significações. Os interlocutores ressignificam o sentido do discurso tendo como referência seus valores e experiências, tratando-se, portanto, de um processo individual.

No entanto, Oliveira e Paula (2008, p.100) alertam para a necessidade da comunicação nas organizações considerarem a “improbabilidade de prever a significação das práticas comunicativas”, uma vez que “o sentido tem uma abertura para a significação que foge à previsibilidade e intencionalidade da instância de produção”.

A comunicação transforma e renova a comunidade universitária por meio das “práticas cotidianas”, pois os “diversos setores interagem com seus interlocutores internos e externos, construindo a sua identidade, legitimidade e visibilidade” (BARICHELLO, 2004, p. 37).

A comunicação permeia os processos organizacionais de forma ampla e irrestrita, tendo no sujeito (dotado de características pessoais, com arcabouço histórico particular, produto e produtor da sociedade) a sua origem e o seu retorno. Assim ocorrem os processos de comunicação também nas universidades, constituindo a rotina e prática organizacional. É nesse cenário todo que a comunicação organizacional assume papel preponderante para o entendimento da realidade social organizacional, no entanto, anterior à compreensão do significado e importância da comunicação organizacional, é importante compreender o papel e o significado de cultura organizacional, caso contrário tem-se uma visão fragmentada das forças e estruturas que movem de maneira velada ou não a organização.

⁴ Enfatizam a importância de se considerar como fatores determinantes as ‘condições de produção’, ‘circulação’ e ‘uso’ para que se possa entender a linguagem enquanto ação social, localizada em contextos históricos e culturais específicos. Essa característica de localidade permite que a linguagem se estabeleça, permaneça, institucionalize e se regularize em discursos sociais determinados. Nesse ambiente, os sujeitos se posicionam e estabelecem trocas a partir de ‘práticas discursivas’, consideradas como processo social compartilhado Oliveira e Paula (2008).



Morin (2002) explica que a cultura que caracteriza as sociedades humanas se organiza e é organizadora em função da linguagem. Armazenada no capital cognitivo, a cultura irá constituir e instituir regras/normas que organizam a sociedade, os quais, por consequência, irão governar os comportamentos individuais.

Cultura e sociedade estão em relação geradora mútua, não se podendo esquecer, nessa relação, as interações entre indivíduos, eles próprios portadores/transmissores de cultura, que regeneram a sociedade, a qual regenera a cultura (MORIN, 2002). É na dialógica cultural que se encontra o comércio cultural, ambiente das trocas múltiplas de informações, idéias, opiniões e teorias, mas que também comporta a competição, a concorrência, o antagonismo, o conflito de idéias, de concepções e de visões de mundo, características, também encontradas nas organizações.

A cultura da organização tem as mesmas características que as culturas sociais, conforme afirma Kreps (1989). Portanto, de acordo com Baldissera (2000) a cultura organizacional é um conjunto de 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.

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

Entende-se que a cultura organizacional constitui-se no elemento norteador das organizações, uma vez que orienta os comportamentos dos indivíduos, que passam a conviver, então, numa unidade de sociedade organizacional. Nesse sentido, a comunicação assume papel de destaque, pois tem por incumbência ratificar os valores, pressupostos e princípios da cultura organizacional, ou, então, modificá-los.

Contextualizada a importância e o significado da cultura na e para a organização, retoma-se a questão da comunicação organizacional. Baldissera (2008, p. 169) entende a comunicação organizacional como “o processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais”. Segundo essa concepção, a comunicação organizacional compreende diversas qualidades de conteúdo e forma, uma vez que considera as condições e contextos nos quais se produz e realiza, bem como os espaços de interlocução.



Sob essa perspectiva a comunicação organizacional “abrange todo fluxo de sentidos em circulação que, de alguma forma, diz respeito à organização” (BALDISSERA, 2008, p.170). O autor exemplifica que a comunicação organizacional acontece pela campanha institucional, na circulação de informação entre dois gestores de setores diferentes, na conversa entre funcionários no seu tempo de lazer, fora da organização, mas que falam dela. O diálogo que se estabelece entre os funcionários insere-se no ‘âmbito das relações’ da organização, sendo entendido pelo autor, como comunicação organizacional. Assim, entre planejar sentidos organizacionais e do momento da sua internalização pelos sujeitos interlocutores, existe a arena das disputas.

Tendo como referência o cenário exposto, pode-se dizer que a comunicação organizacional constitui-se em uma área de interface entre conhecimentos científicos diferentes e espaços onde ocorrem trocas simbólicas e práticas entre os atores sociais, indivíduos com necessidades, expectativas e interesses diferentes, isto é, o “componente dialógico e relacional das interações comunicativas que a organização e atores sociais estabelecem entre si” (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 34).

Mediante o exposto, pode-se admitir que a comunicação é um processo de construção de sentidos que contribui para o desenvolvimento das decisões e dos acontecimentos organizacionais; nele os atores sociais participam de um complexo jogo de relações interativas estando o campo da comunicação como mediador, facilitador, interlocutor de um espaço compartilhado, onde os atores envolvidos são sujeitos dos processos que ressignificam os sentidos. Nessa perspectiva, as organizações necessitam (re)pensar a comunicação, principalmente a comunicação com os seus públicos internos. Assim, é premente que entendam o comportamento, as necessidades, os anseios, as expectativas desses atores sociais internos, e principalmente, que tenham clareza de que os sujeitos são pessoas produto e produtoras de sentidos e mensagens.

2.2 Comunicação Interna

A comunicação interna é um subsistema da comunicação organizacional. Origina-se de uma “decisão política, do discernimento dos gestores sobre a relevância da comunicação”, necessitando “ser assumida integralmente pela organização” (SCROFERNEKER, 2007, p. 92).

Logo é necessário considerar a “comunicação interna e suas interfaces com o contexto contemporâneo, mudanças organizacionais e processos comunicacionais, numa



tentativa de identificar processualidades práticas que confirmam dimensão estratégica à comunicação com os atores internos” (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 7).

Quando a organização propicia um ambiente interno saudável e o clima organizacional é favorável, existe uma tendência ao estímulo à comunicação interna, possibilitando a interação e a abertura de espaço ao diálogo (SCROFERNEKER, 2007). Desse modo, faz-se necessário que a organização constitua uma cultura de comunicação que contemple a participação efetiva do funcionário, proporcionando-lhes espaços de oralidade/de falas, para que se sintam integrantes do processo organizacional.

Os canais de comunicação geralmente utilizados pelas as universidades para se comunicar com seus públicos internos constituem-se em: jornal institucional, revista institucional, mural, site/portal, intranet, rádio e TV universitária, *newsletter*, ouvidoria, caixa de sugestões, dentre outras formas de comunicação, adaptados e adequados conforme as características dos diversos públicos.

Quanto às informações, necessitam ser transmitidas considerando os fluxos descendentes (de cima para baixo), ascendentes (de baixo para cima), por direções laterais internas (dados provenientes dos setores são comparados de maneira a sistematizar e uniformizar idéias e informações) e por direções laterais externas (informações difundidas no meio), conforme explica Baldissera (2000).

Com relação à ouvidoria cabe destacar que o ouvidor universitário situa-se “no contexto da chamada democracia participativa” (LYRA, 2001, p. 70). A partir das “sugestões e críticas formuladas por integrantes da comunidade universitária, ou da própria sociedade” é necessário “torná-las verdadeiras co-gestoras da administração universitária” (LYRA, 2001, p.71).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Buscando atingir o objetivo proposto para este estudo, optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório-descritivo em quatro universidades do Rio Grande do Sul, sendo elas, duas universidades federais e duas universidades particulares de caráter confessional e comunitário, adotando-se a estratégia dos estudos de casos múltiplos (YIN, 2001).

Os casos múltiplos são vistos como experimentos múltiplos e, em tais circunstâncias, o método é o da generalização analítica, que utiliza uma teoria anteriormente desenvolvida como modelo com o qual, posteriormente, serão comparados os resultados empíricos obtidos do estudo de caso (YIN, 2001).



Os sujeitos participantes do estudo foram os gestores responsáveis pela área ou setor de Comunicação nas universidades. Para manter o sigilo das informações preservando a identidade das universidades e dos entrevistados, optou-se pela seguinte denominação: Universidade Federal Alfa; Universidade Federal Beta; Universidade Particular Confessional Comunitária Gama; e Universidade Particular Confessional Comunitária Delta.

Os dados foram coletados por meio de um roteiro elaborado com base no referencial teórico, sendo realizadas entrevistas pessoais em profundidade (DUARTE, 2006). Após, os dados foram analisados tendo como referência a análise textual, estando à validade da produção atrelada “a crítica permanente dos textos e a inserção de interlocuções teóricas e empíricas” (MORAES; HACKMANN; MANCUSO, 2005, p. 22).

4. RESULTADOS DA PESQUISA

A seguir são apresentados os resultados obtidos através das entrevistas pessoais em profundidade realizadas com os gestores coordenadores da comunicação nas IES.

Quando questionado aos gestores das universidades federais sobre a concepção de comunicação, o gestor da universidade Alfa compreende que comunicação é “[...] *o ato de fazer com que as pessoas se entendam, isto é, as pessoas e a sociedade, a sociedade e as pessoas*”.

Para o gestor da universidade Gama comunicação significa diálogo, independente de ser pessoas físicas, instituições ou entre instituições e pessoas físicas. Argumenta que as pessoas e instituições “[...] *não apenas trocam informações, mas interagem a partir dessa troca de informações*”. E ainda, que essas informações podem ocorrer tanto pelos meios tradicionais visíveis ou podem ocorrer “[...] *pelos aspectos que normalmente são invisíveis[...]*” aspectos estes relacionados a sinais, imperceptíveis ou inconscientes; a postura física e a postura comportamental das pessoas.

O gestor da universidade Delta compreende que a comunicação “[...] *permeia todos os processos, todas as pessoas, todas as falas, todos os comportamentos, todas as práticas diárias, todos os caminhos, a comunicação permeia tudo [...]*”. No entanto, as pessoas não estão preocupadas com a maneira de se comunicar, de se fazer entender. Atribui este fato à falta de reflexão sobre a importância da comunicação, principalmente em se tratando de organizações.

É possível perceber nas falas dos gestores que a comunicação pressupõe encontro e interação entre sujeitos e em qualquer tipo de espaço. O objetivo é fazer-se entender, fazer-se compreender através do diálogo, conforme evidenciam Oliveira e Paula (2008).

Quanto ao significado da comunicação para a universidade o gestor da universidade Alfa enfatizou o aspecto do conhecimento, do saber que a universidade transmite, então “[...] *em nada adianta acumular a informação se ela não for transmitida*”. Assim, a comunicação é um dos “[...] *itens, senão o item mais importante para fazer com que a universidade funcione*”.

O gestor comenta que se trata de um grande desafio fazer com que a universidade se comunique internamente e fazer com que ela se comunique com a sociedade em razão das suas peculiaridades.

Para o gestor da universidade Beta a comunicação tem por função mostrar o que se faz e se produz na universidade para que a “[...] *identidade seja transposta para o público consumidor e usuário*”. A identidade da universidade Beta está focada na prestação de serviço, no ensino de qualidade público, gratuito e federal voltado para o aluno.

O gestor da universidade Gama entende que a função da universidade é se comunicar transmitindo os valores da instituição que estão alicerçados nos adjetivos confessionais que caracterizam a sua cultura, novamente destacando como objetivo o diálogo. Questionado sobre esses valores institucionais destaca “[...] *a ética, a pessoa humana, a reflexão e principalmente a questão da contemporaneidade*”.

Conforme evidenciado nas falas dos gestores o significado e importância que a comunicação assume para a universidade está relacionada aos princípios, crenças, valores e objetivo fim da IES, isto é, aos aspectos e características que organizam e estruturam a cultura da organização universitária. Percebe-se que à comunicação é atribuída a função de (re)transmitir, (re)passar a cultura organizacional, conforme destacado por Baldissera (2000).

O gestor da universidade Delta relata que a instituição está repensando a comunicação, isto é, como melhor formatá-la, planejá-la, como estabelecer estrategicamente os processos de comunicação com outros segmentos da sociedade, incluindo o segmento interno da universidade e com a comunidade externa.

Com relação à comunicação interna o gestor da universidade Alfa destaca que “[...] *por mais que se queira despersonalizar o processo comunicativo ele sempre será*



uma troca entre pessoas [...]”, exemplificando que na ponta de um e-mail está uma pessoa, na outra ponta está outra; de cada lado do telefone está uma pessoa e do outra está outro. Compreende com uma das funções da secretaria de comunicação é “[...] *justamente fazer a comunicação interna, ou seja, fazer com que os setores da universidade falem entre si e com a sociedade*”. A fala do gestor remete novamente ao significado de comunicação atribuído por ele, e a preocupação de que se estabeleça o diálogo na universidade.

Questionado sobre a comunicação interna na universidade Beta, o gestor destacou o fluxo de informações que ocorre entre as assessorias dos centros de ensino e o órgão de comunicação social, bem como, o trânsito com veículos de comunicação internos da universidade que atuam no sentido de informar aquilo que interessa o servidor, o professor e o aluno, isto é, os serviços internos da instituição.

Percebe-se que a visão do gestor está centrada, primeiramente, nos caminhos que a informação percorre para que possa chegar ao seu destino. Retomando o significado que a comunicação assume segundo esse gestor, pode-se dizer que o pano de fundo que move a resposta é o diálogo. No entanto, o discurso parece enfatizar uma relação de mão-única, isto é, sem que existam espaços de interação que promovam o debate e a discussão.

A universidade Gama compreende que a comunicação interna é fundamental, principalmente porque “[...] *nós somos uma instituição de prestação de serviços [...]”*, e que o principal valor da instituição se dá “[...] *na relação que nós temos com os nossos clientes, sendo o mais próximo, o aluno*”.

Evidencia que a principal comunicação com o aluno é realizada pelo professor ou pelo funcionário da universidade. O diálogo que o funcionário ou o professor estabelece com o aluno é proporcional e mediado com o diálogo que a administração universitária estabelece com eles. Argumenta que “[...] *se eu acredito em uma instituição sistêmica, transdisciplinar e eu passo isso pro meu professor, eu passo uma história de cooperação, de não fragmentação eu estou induzindo a que ele transmita isso também*”.

Diferentemente da visão do gestor da universidade Beta, a fala do gestor da universidade Gama aponta para uma gestão organizacional que considera a visão sistêmica e relacional dos processos administrativos e do ambiente em que se insere. Destaca as relações e interações pessoais entre os sujeitos como o principal elemento de comunicação, pressupondo-se a construção dos significados que são postos em



circulação, atualizados ou não (BALDISSERA, 2008). No entanto, é evidente que o gestor está falando de uma comunicação planejada que objetiva reproduzir, transmitir as concepções desejadas pela gestão da universidade.

O gestor da universidade Delta foca a sua resposta em ações e instrumentos utilizados pela instituição para se comunicar com a comunidade interna. Comenta que a Pastoral Universitária realiza ações para o público interno; que a área de Recursos Humanos também realiza ações para o público interno, destacando as conversas pessoais com as assistentes sociais e as psicólogas. Cita a intranet da universidade; os comunicados no contra-cheque; os programas de incentivo, inclusive para ex-colaboradores e ex-professores; as ações desenvolvidas pela Pró-reitoria de Assuntos Comunitários, como por exemplo, a festa de natal para os funcionários e seus familiares.

É possível perceber na fala do gestor que não existe envolvimento e participação da gestão de comunicação no planejamento das ações e desenvolvidas para o público interno.

Questionados sobre os principais canais de comunicação utilizados, os gestores tanto das universidades federais como das universidades particulares confessionais comunitárias invariavelmente citaram a TV e a rádio universitária, o jornal impresso e on-line, o boletim, a revista, o site/portal e a intranet.

O gestor da universidade Gama também considera como canais formais de comunicação a *newsletter*; as portaria por meio digital e impresso; o serviço semanal de clípgem de rádio, jornal e TV, repassado para os professores e gestores da universidade toda a semana; a reunião aberta com o reitor; as diversas reuniões que ocorrem na alta administração e se proliferam por todas as diretorias. A universidade Delta também faz referência ao *clipping* digital diário encaminhado para as principais lideranças da universidade todos os dias.

Questionado sobre espaços em que podem ocorrer a comunicação informal, o gestor da universidade Alfa diz que “[...] *assim como ocorre em qualquer outro lugar de convivência social, na Alfa também existe a rádio corredor, o boato, o disquedisque*”. Argumenta que “[...] *a comunicação informal é da natureza humana [...]*”.

O gestor da universidade Beta enfatiza que a Comunicação Social está atenta às informações que recebe no corredor. Exemplifica que quando circula pelo campus, dentro do ônibus ou em eventos, é bastante comum ser abordado pelas pessoas que informam sobre algum fato.



O gestor da universidade Delta diz perceber que “[...] *as pessoas conversam muito, as pessoas tem abertura para sentar com a sua coordenação, com a sua chefia para perguntar o que quiserem perguntar*”. Observa que as pessoas se utilizam de diferentes canais formais e informais, exemplificando que se encontram nos diversos restaurantes da universidades e quando circulam pelo campus.

A comunicação informal pressupõe explicitamente a disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais, podendo ocorrer nos mais diversos espaços, sejam eles dentro ou fora da instituição. De acordo com Baldissera (2008) onde estão em relação ‘eu’ – ‘outro’, pressupõe-se a atualização dos sentidos ou como destacam Oliveira e Paula (2008) a ressignificação dos sentidos, extrapolando os limites desejados pela comunicação planejada.

Buscando compreender a concepção de sistemas de informação o gestor da universidade Alfa entende que são “[...] *os canais pelos quais as informações transitam [...]*”, significando usar a rádio, a TV na era digital, a internet, o jornal, o telefone, o e-mail num fluxo constante em que nenhum se exclui.

Objetivando explicar como ocorrem os fluxos de informação, exemplifica que todos os protocolo ou ofícios precisam ter data, número e assinatura para que os documentos não se percam e para que seja possível a seqüência do processo de um setor para outro até a finalização da ação.

O gestor da universidade Beta destaca que é a agência de notícias que centraliza a captação de toda a informação que o setor recebe e então envia para os veículos internos. Destaca que o serviço de telefone e a internet são os dois canais mais utilizados para coletar as informações junto à comunidade universitária.

O gestor da universidade Gama compreende sistemas de informações como os diversos canais de comunicação, sejam formais ou informais que estabelecem o vínculo entre as diversas pessoas e setores dentro da universidade. O gestor considera como sistema de informações, também, a comunicação informal.

A percepção do gestor da universidade Delta, quanto aos sistemas de informação é de que são fundamentais. Argumenta que “[...] *se os fluxos, os canais, os meios estiverem mais estabelecidos e os colaborados, em termos de comunicação interna, tiverem clareza com relação a isso, tanto melhor fluirá a nossa comunicação*”. No entanto, alerta que mesmo os fluxos estando estabelecido, “[...] *não impede o ruído, não impede o boato, a comunicação informal, até porque não podemos impedir [...]*”, porque “[...] *faz parte do ser humano [...]*”.

Percebe-se que os gestores compreendem como sistemas de informações os diversos canais formais e, conforme a percepção de dois gestores, também os canais informais, por onde transitam os dados e informações. Há de se considerar que os fluxos nas universidades são os mais diversos possíveis, em razão da complexidade das instituições, conforme os gestores exemplificam em seus relatos.

O gestor da universidade Alfa afirmou que não existe a figura do ouvidor e que não existe ouvidoria formalmente constituída na instituição, argumentando que “[...] *a minha experiência pessoal vem demonstrando que eu sou ouvidor, o reitor é ouvidor, o vice-reitor é ouvidor, o pró-reitor é ouvidor, os secretários são ouvidores, os jornalistas são ouvidores, porque pela natureza pública tudo mundo tem acesso a todo mundo [...]*”. Conclui, enfatizando que “[...] *não sinto falta pelo fato de que os ouvidos da universidade estão abertos pra sociedade [...]*”.

O gestor da Beta relata que a ouvidoria foi criada a pouco. Comenta que no site da universidade existe um “fale conosco” que as pessoas mandam perguntas direcionadas diretamente aos setores. Manifesta “[...] *que é uma maturidade institucional abrir mais um canal, mesmo que muitas vezes seja pra contestar a instituição, não pra denegrir, mas pra tentar eliminar algum descompasso [...]*”.

Para o gestor da universidade Gama a ouvidoria é um instrumento muito importante que sinaliza diálogo; um canal institucional estabelecido “[...] *para eu me fazer ouvir*”. A ouvidoria na instituição está sendo reformulada objetivando um conceito mais amplo, mais integrado. Esclarece que em razão dos meios digitais na atualidade, hoje se recebe sinais de todo lugar, citando como exemplo, as comunidades virtuais da Gama no *orkut*.

Entende que o termo ouvidoria para o aluno da era digital é defazado, destacando que existe o *chat* de relacionamento com o aluno. Assim, do mesmo modo que o aluno pode contatar a ouvidoria, também pode estar no *chat* ou pode contatar através do e-mail. Conclui dizendo “*Eu acho que a ouvidoria é um pouco tradicional de uma instituição totalmente hierarquizada*”.

Conforme o gestor da universidade Delta a ouvidoria é fundamental. Na instituição está ligada diretamente a Pró-reitoria de Assuntos Comunitários que recebe as contribuições, críticas, sugestões, reclamações que posteriormente são re-encaminhas para às área de interesse para que sejam providenciadas as respostas. Conclui dizendo que “*É um instrumento ótimo de comunicação, mas está lá, está subordinado a esta área [...]*”.



É evidente a importância de se estabelecer mais um canal de comunicação entre a universidade e os seus atores sociais. No entanto, parece haver um questionamento quanto ao formato de constituição da chamada ouvidoria, conforme assim designa os SINAES no indicador comunicação interna. É pertinente destacar que o termo e formato da ouvidoria são característicos de instituições públicas governamentais. Mesmo as universidades públicas, considerando o ambiente educacional em constante transformação, principalmente em razão da tecnologia, sugerem a releitura do formato e termo ouvidoria.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação nas e para as universidades, conforme a percepção dos gestores assume o sentido de diálogo, relação e inter-relação entre sujeitos e organização, tendo por objetivo, fazer-se compreender apoiando-se no diálogo, que pressupõe, por sua vez, articulação de mensagens, num processo de construção e disputa de sentidos (BALDISSERA, 2008). Assim, a comunicação interna nas universidades precisa assumir o papel de interlocutora entre os diversos atores sociais.

O significado da comunicação para a instituição precisa representar e perpetuar a sua cultura organizacional, reproduzindo seus valores, princípios, assim como o objetivo fim do negócio. Para tanto, são utilizados os canais tradicionais de comunicação em universidades, existindo o reconhecimento da comunicação informal que pode levar a ressignificação dos sentidos planejadas pela comunicação formal.

Percebe-se, uma falta de clareza quanto ao significado de sistemas de informações, talvez em razão da complexa estrutura das universidades. Bem como, há o reconhecimento da importância da ouvidoria como canal de comunicação, mas com estrutura e formato diferenciados considerando o aluno da era digital.

Pode-se concluir, então, que a proposta de análise do SINAES para o indicador comunicação interna nas universidades limita-se e restringe-se a função de comunicar informações, de maneira unilateral, sem considerar os espaços de interlocução, de ressignificação dos sentidos, do sujeito como ator social com suas individualidades, vivências, experiências, assim como, as relações com o outro, a alteridade.

Cabe lembrar que este estudo não se esgota, pois a universidade enquanto organização é dinâmica; perpetua-se através de suas características culturais; é produto e produtora da sociedade, características do processo dialógico-recursivo. Assim como,



o SINAES constitui-se em uma proposta recente, portanto, passível de revisão, para que melhor possa se consolidar como proposta de avaliação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

_____. **Imagem-conceito:** anterior à comunicação, um lugar de significação. 2004. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

_____. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. (Org.) **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008, p. 149-177.

BARICHELLO, E. M. R. Modelo e práticas de comunicação na universidade: identidade, territorialidade e legitimação institucional. In: BARICHELLO, E. M. R. (Org.). **Visibilidade midiática, legitimação e responsabilidade social: dez estudos sobre as práticas de comunicação na Universidade.** Santa Maria: FACOS/UFMS, 2004, p. 13-44.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, J.; BARROS, A. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

KREPS, G. L. **Organizational communication: theory and practice.** Second edition. Nova York: Longman, 1989.

LYRA, R. P. A experiência da Universidade Federal e o Instituto da Ouvidoria. Câmara dos Deputados. **Ações de cidadania.** Brasília, DF: Câmara dos Deputados/Centro de Documentação e Informação, 2001, p.116-123.

MORAES, R.; HACKMANN, B. G.; MANCUSO, R. (Org.) **De marte a narciso: (sobre) vivências em dissertações de mestrado.** Ijuí: Ed. Unijuí, 2005.

MORIN, E. **O Método 4: as idéias – habitat, vida, costumes, organização.** Porto Alegre: Sulina, 2002.

OLIVEIRA, I. L.; PAULA, M. A. **O que é comunicação estratégica nas organizações.** São Paulo: Paulus, 2007.

_____. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos? In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. (Org.) **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008, p. 91-108.



SCROFERNEKER, C. A. Afinal, o que é comunicação interna? In: DORNELLES, Souvenir Maria Graczyk (Org.) **Relações públicas: quem sabe, faz e explica**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007, p. 81-94.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.