



Comunicação organizacional nas novas Universidades Federais: Um estudo de caso da comunicação interna na Universidade Federal do Vale do São Francisco¹

Allan Richards de Melo Nunes MORAIS²

Leonardo Santa Inês CUNHA³

Universidade do Estado da Bahia, Salvador, BA

RESUMO

Tomando como referência os estudos da Prof^a Dr^a Cleusa Maria Andrade Scroferneker, o presente artigo traz uma breve discussão teórico-conceitual sobre Comunicação Organizacional. Em seguida o texto apresenta um relato de uma experimentação investigativa científica realizada na Universidade Federal do Vale do São Francisco. O trabalho desenvolvido naquela instituição teve como objetivo analisar alguns fenômenos e produtos da Comunicação Organizacional (como publicações institucionais e planos e projetos comunicacionais) produzidos no contexto das novas instituições de ensino superior brasileiras, dando-se ênfase à análise da Comunicação Interna.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação organizacional; comunicação interna; Instituições de Ensino Superior; UNIVASF.

Este artigo foi construído a partir de uma monografia de conclusão de curso que teve por objetivo discutir a articulação e aplicabilidade das diversas vertentes científicas que procuram investigar e sedimentar os fenômenos comunicacionais na âmbito institucional. Comunicação organizacional, comunicação interna, administrativa e integrada são os principais conceitos discutidos neste texto que almeja articular algumas vertentes de pesquisa relacionadas a estes temas. Desta forma, o presente texto pretende contribuir para a consolidação do reconhecimento da importância da comunicação como área essencial para o desenvolvimento e manutenção das organizações. Revelam-se neste texto alguns aspectos importantes das atividades comunicacionais no processo administrativo das Instituições de Ensino Superior (IES), sendo tomada a UNIVASF como caso representativo.

ABORDAGENS TEÓRICAS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

¹ Trabalho apresentado no II 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste realizado de 15 a 17 de junho de 2011.

² Jornalista, Egresso do Curso de Jornalismo em Multimeios da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Campus III. email: allandemorais@yahoo.com.br

³ Bacharel em Comunicação Social – Relações Públicas; Mestre em Educação e Contemporaneidade pela UNEB; professor do Curso de Jornalismo em Multimeios da UNEB, campus III. email: lscunha@uneb.br



Estima-se que a *Comunicação Organizacional* tenha tido uma das suas primeiras definições pela primeira vez em 1950 pelo teórico Peter Burke. Para ele, este tipo de comunicação destina-se o uso da linguagem como meio simbólico para a cooperação entre os seres que, por natureza, respondem aos símbolos (TOMPKINS, 1987 apud REBEIL CORELLA, 1998). Percebe-se o caráter de abrangência inicialmente dado a este termo. No entanto, ao longo do tempo a expressão foi naturalmente migrando para o campo teórico ligado ao estudo específico de instituições de diversas naturezas, com fins lucrativos ou não.

Esta migração é perceptível nos estudo de Gary L. Kreeps, quando descreve este tipo de comunicação como sendo: um processo através do qual os membros da organização obtêm as informações pertinentes sobre ela e as mudanças que nela ocorrem (KREEPS, apud SCROFENERKER, 2000, p. 02). Esta definição aparece no livro “*Organizational communication: theory and practice*”, onde o referido autor trabalha a Comunicação Organizacional sob uma ótica empresarial interna, mais especificamente voltada às atividades informacionais no grupo de funcionários, administradores, etc.

Cinco anos mais tarde o campo da Comunicação Organizacional começou a reconfigurar-se, ficando mais parecido com o que se conhece hoje sobre o assunto. Riel (1995) nos diz que esta área de estudo incorpora várias vertentes da comunicação. A exemplo: Comunicação Interna, propaganda corporativa, estratégias organizacionais e relações públicas, sendo direcionadas para o atendimento personalizado dos diferentes públicos. Há ainda a perspectiva de Rebeil Corella (1998). Para ele, cabe à Comunicação Organizacional gerir os esforços dos indivíduos que compõem uma instituição, viabilizando espaços para debate que propiciem uma gestão democrática e participativa. Desta forma, a Comunicação Organizacional trabalha com a harmonização de idéias e pessoas, com o objetivo de sedimentar e promover a imagem da organização perante seus públicos.

Contudo, podemos perceber a preocupação dos autores em reiterar a importância desta atividade que vem sendo estudada com mais afinco a partir da década de 70. A pesquisadora Cleusa Scroferneker (2000) explica que de 1970 em diante as abordagens teóricas buscaram referencial na “teoria moderna ou empírica” (onde as empresas e organizações eram vistas de forma mecanicista e totalmente mensurável). A referida



autora afirma que este tipo de análise é baseado no “empirismo quantitativo”. A preocupação está na eficácia da comunicação nas organizações sob a ótica da direção. A organização é tida como uma máquina, seus objetivos e fins estão voltados para o cumprimento das metas propostas.

Uma das visões de comunicação organizacional mais aceitas na atualidade é apoiada por Restrepo (1995). O referido autor apresenta um modelo de comunicacional baseado na integração entre ferramentas comunicacionais e objetivos organizacionais. O modelo traz a fusão entre estes dois itens no sentido de relação reflexiva. Ou seja, as demandas institucionais geram imediatamente questões de natureza comunicacional. O estudo de Restrepo (1995) revela a abrangência da Comunicação Organizacional no que diz respeito ao campo de atuação desta atividade. Interna e externamente a comunicação seria a base de todas as ações, buscando integração entre indivíduos, setores e públicos.

Neste modelo, existe a preocupação com o fortalecimento da imagem da empresa, que deve ser alcançada através da harmonização das mensagens vinculadas dentro e fora da instituição. Esta visão é também abarcada nos estudos de Baldissera (2000, p. 20), ao afirmar que comunicar é criar vínculos. Desta forma, a comunicação torna-se sinônimo de rede de interdependência. O autor diz que a comunicação é entendida

Como processo de construção de sentidos, [...] que permite que os emissores/receptores, participantes de um complexo jogo de relações interativas, realizem o intercâmbio de mensagens, com diferentes graus de informações (BALDISSERA, 2000, p.20).

Para Stuart Hall (1984), a comunicação é um processo relacional. Isto é, as relações sociais que ocorrem entre os comunicantes os envolve causando efeitos mútuos entre eles. O autor destaca ainda a existência de ruídos que podem dificultar ou diminuir os efeitos. Estes fenômenos de distorção “podem levar a diferenças significativas no modo como duas pessoas quaisquer percebem uma mesma pessoa ou uma imagem” (Hall, 1984 p.136). Neste sentido, Hall (1984) argumenta que o próprio emissor faz parte da mensagem, portanto, é preciso investir na boa relação entre os agentes da organização, para que a comunicação não seja inviabilizada por questões pessoais.

PRINCIPAIS TEÓRICOS BRASILEIROS



Gaudêncio Torquato e Margarida Kunsch estão entre os principais autores brasileiros no âmbito do estudo da Comunicação Organizacional. Entre eles, coincide a preocupação da valorização desta atividade de forma sistêmica e constante. Os autores destacam o investimento e valorização da Comunicação Organizacional como fator decisivo para obtenção de resultados efetivos

A Comunicação Organizacional deve constituir-se num setor estratégico, agregando valores e facilitando os processos interativos, por meio das Relações Públicas, da organização com os seus diferentes públicos, a opinião pública e a sociedade. (KUNSCH, 2003, p. 150).

Esta autora trabalha com a tese da Comunicação Integrada, definida como uma:

Filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica... pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da Comunicação Interna, comunicação administrativa, que formam uma mix, o composto da Comunicação Organizacional. (KUNSCH, 2003 p.150).

Nesta perspectiva, Kunsch (2003) aproxima-se e aprimora os estudos de Retrepo (1995), consolidando a definição de Comunicação Integrada: encarada como prática de uma filosofia empresarial. Comungando desta mesma perspectiva teórica, Torquato (2002) define Comunicação Organizacional assim: é a possibilidade sistêmica que, integrada, reúne as modalidades de comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas de informação (TORQUATO, 2002, p 35).

Kunsch (2003) trabalhando com o conceito de “Comunicação Institucional” atribui a esta o caráter de ferramenta comunicacional com um público externo, mas não necessariamente no fator comercial. A Comunicação Institucional estaria mais voltada à construção da imagem da empresa perante o público externo, o que permite à organização “ter um conceito e um posicionamento favorável perante a opinião pública” (KUNSCH, 1995, p.92). Já a Comunicação Mercadológica (que também volta-se para o público externo) é compreendida pela referida autora como aquela desenvolvida para anúncio de produtos e serviços.

Torquato (2002) unifica estas duas atividades ao falar sobre “Comunicação Social”, atribuindo a esta área as ações em jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e marketing. Para ele, a Comunicação Social é a mais desenvolvida, tanto do ponto de



vista conceitual quanto dos pontos de vista operacional e tecnológico (TORQUATO, 2002, p.34).

O mesmo autor conceitua a “Comunicação Administrativa” como aquela mais voltada às rotinas administrativas, adentrando no campo burocrático dos fluxos internos de informação. Memorandos, ofícios, petições, protocolos fazem parte desta área. Enquanto a Comunicação Interna é, na visão de Torquato (2002, p.34), aquela que visa proporcionar meios para promover maior integração dentro da organização mediante diálogo, troca de informações\experiências e participação de todos os níveis.

Sendo assim, este tipo de comunicação é desenvolvido de modo a atender as demandas de circulação de informação no âmbito laboral dos colaboradores. Garantir a integração dos setores, circulação rápida e eficiente das informações, promover a boa relação de convivência entre os partícipes da instituição, são alguns dos pilares sobre os quais a Comunicação Interna deve ser desenvolvida, afirma Torquato (2002).

O mesmo termo é trabalhado por Kunsh (1999), sendo assim conceitualizado:

a Comunicação Interna é planejada em torno de propósitos claramente definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus colaboradores lançando mão de metodologias e técnicas de comunicação institucional e até da comunicação mercadológica. (KUNSCH, 1999, p.77).

A autora desenvolve uma argumentação que perpassa a preocupação com as ferramentas comunicacionais a serem utilizadas no âmbito interno. Para ela, conhecimentos aplicados em áreas já existentes como Comunicação Institucional e Comunicação Mercadológica, devem ser reinventados e readaptados para atenderem também as demandas internas de comunicação nas organizações.

Outro ponto importante do estudo da autora se detém ao fenômeno por ela denominado “rede de boatos”. Segundo Kunsch (1999), quando expostos a situações de estresse, ansiedade, falta de informação, entre outras, os colaboradores tendem a extravasar suas opiniões e sentimentos em canais informais de diálogo. Canais estes onde habitualmente acontecem distorções de informação, vazamento de dados sigilosos, entre outras questões que costumam desestabilizar o andamento das atividades internas das



organizações. Na pior das hipóteses, estes contratempos podem até mesmo extrapolar o ambiente interno, chegando a causar crises de consequências externas.

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL COM ÊNFASE NAS IES

Vemos então que a “Comunicação Interna” pode ser entendida como o processo de troca e circulação de informação dentro de uma instituição de qualquer natureza. Segundo Jacques Vigneron (2000) esta é definida como “fenômenos de comunicação que facilitam ou complicam as relações horizontais ou verticais nas organizações”. Sendo assim, a comunicação está intimamente ligada aos processos de criação, divulgação e acúmulo de conhecimento dentro (e fora) de qualquer organização. Ressalta-se que as informações circulantes na rede interna são essenciais para a manutenção e inovação estrutural e produtiva das instituições.

Neste sentido, assinala-se que informações e comunicação são atualmente os principais indicadores de poder nas organizações públicas, privadas, políticas, educacionais, de pesquisa, entidades de classes e outras (WEBER, 1996, p.3). A fala de Werber (1996) nos ajuda a frisar a importância da comunicação também como ferramenta estratégica a ser canalizada para otimizar lucros empresariais financeiros. O autor evidencia outros ganhos que podem ser alcançados pelas instituições que dispõem de um bom sistema de comunicação.

Reconhecimento social, abertura para discussão junto à comunidade, despertar de sentimentos subjetivos de gratidão e orgulho junto aos colaboradores, além de outros aspectos subjetivos, mas que têm interferência real direta no sucesso ou fracasso das organizações. Estes são alguns dos pontos positivos alcançados através da prática comunicacional interna.

Ainda sobre os trabalhos de Gaudêncio Torquato – nas suas abordagens e categorização de métodos e atividades da comunicação no âmbito organizacional – o autor define os “sistemas de informação” também como uma forma de comunicação. Este conceito parece atual e pertinente, na medida em que trabalha com recurso de informática na qual estão agregadas as informações armazenadas em bancos de dados (TORQUATO, 2002,



p.34). Nesta categoria, estão enquadrados: a intranet o e-mail institucional, sistemas de mensagens entre outras tecnologias atualmente utilizadas na Comunicação Interna.

Portanto, podemos perceber a grande importância deste tipo de comunicação como ferramenta diferencial na gestão organizacional da atualidade; entendendo importância do planejamento, sistematização e constância, como elementos essenciais a serem considerados nesta área comunicacional. Sobre o tema, Negrón (2001, p.325) diz que as organizações devem investir cada vez mais para garantir a existência de bons mecanismos de circulação interna de informações, necessário para seu desenvolvimento como empresa. Ou seja, uma adequada rede de Comunicação Interna (tradução nossa).

Demonstrando a interferência direta da comunicação nos procedimentos institucionais, Thevenet (1988) alerta sobre a importância desta atividade:

[...] Devemos nos preocupar com a Comunicação Interna Empresarial porque ela zela pela qualidade das relações e troca dos atores na empresa, porque isso determina o seu bom funcionamento. A empresa não pode escapar a esta necessidade (THEVENET,1988, p.53).

Tomando como argumento a fala de Thevenet (1988), observa-se que este tipo de comunicação apresenta-se como condição imediata à construção do ambiente necessário para bom funcionamento das IFES e demais instituições. Ressalta-se que este procedimento comunicacional atende de forma direta às necessidades organizacionais como circulação de informação, auxílio na boa convivência dos colaboradores, entre outros benefícios.

Outro aspecto a ser considerado, ainda no contexto de variantes que influenciam diretamente no sucesso institucional, é a Cultura Institucional. Esnel Jose Fagundes (2006, p. 164) define esta prática como “resultado da combinação de pensamentos, atitudes, movimentos, forças, normas, padrões, rituais, lideranças, que formam uma rede cultural dinâmica, repercutindo diretamente na comunicação externa da organização”.

A combinação destes elementos repercute e, na verdade, define a aplicabilidade ou não de um sistema comunicacional interno em determinada instituição. Sendo assim, existe uma relação de via passiva e ativa, entre os processos de circulação da informação nas universidades, e a construção e manutenção desta própria IES: Tudo dependerá do grau



de interação e de comportamento dos participantes da organização, o que marca a Comunicação Interna, repercutindo diretamente na comunicação externa (FAGUNDES, 2006, p. 164).

Um dos caminhos para aprimoramento das questões comunicacionais dentro das academias é a quebra do tradicionalismo hierárquico (vertical) e estrutural como burocracias comunicacionais. Recomenda-se, sempre que possível, abandonar a linguagem científica fora de contexto e ampliar investimento em tecnologias. Estes entraves não são interessantes para uma política de comunicação eficaz. Vale lembrar que a Comunicação Interna não deve ser valorizada em detrimento das outras áreas de operação comunicacional. Pelo contrário, seguindo a tendência da atualidade, as instituições devem trabalhar suas estratégias de Comunicação Interna e externa de forma integrada. Esta articulação contribui para a sedimentação do perfil das empresas e fortalecimento harmonioso da imagem institucional.

O atual ambiente organizacional é marcado por constantes mutações estratégicas de cunho simbólico e tecnológico, sendo assim, é imperativa uma reformulação nos modelos tradicionais da prática em Comunicação Organizacional (GAYESKI 2001, 2001, p. 22). A este novo tipo de atividade comunicacional – que emerge no contexto de transição estratégica das organizações – denomina-se Comunicação Integrada

[...]o importante, para uma organização social, é a integração de suas atividades de comunicação, em função do fortalecimento de seu conceito institucional, mercadológico e corporativo junto a todos os seus públicos interno e externo (KUNSCH, 1986, p. 112).

É neste âmbito dinâmico que a comunicação se desenvolve com mais plenitude, pois. Neste cenário os comunicadores internos (funcionários, alunos etc.) e externos (consumidores, sociedade...) experimentam da mesma postura institucional e assim reconhecem a existência de um padrão organizacional naquela entidade.

[...] a comunicação é uma habilidade humana que, ao contrário das habilidades conceituais e técnicas, ocupa uma importância similar nos níveis de alta direção, gerências e operacionais. Isso significa que todos os integrantes das organizações em sua atividade cotidiana, são protagonistas da expressividade da filosofia organizacional (NASSAR, 2006, p. 246).

No entanto, este modelo “ideal” de projeto comunicacional parece estar longe de ser atingido. Segundo Fagundes (2006), na maioria das universidades brasileiras os setores



de planejamento e ação comunicacional estão ligados diretamente e exclusivamente às reitorias, como é o caso da UNIVASF. Neste contexto, recebem várias denominações como: comunicação social, imprensa, imprensa universitária, relações públicas, etc.

Sendo assim, é possível perceber o fator de isolamento ou unilateralidade comunicacional como um ponto negativo do modelo predominante na atualidade, que foge das propostas de democratização e abrangência comunicativa interna. A falta de planejamento e definições específicas dificulta o trabalho do profissional de comunicação, na medida em que impede uma avaliação das demandas e potencialidades comunicativas dentro das instituições. Fagundes ressalta que

A Comunicação nas IES, bem como em qualquer organização, exige dos profissionais de comunicação um pensar ativo e pró-ativo, a medida em que imprime como função primordial processar os entendimentos, as ações e a motivação. O setor de Comunicação, ao agir estrategicamente, era prioritário, já que contribui e aponta caminhos para solucionar situações diversas. Sua essência encontra-se na análise, no detalhamento, na busca de informações, no trabalho integrado, garantindo resultados (FAGUNDES, 2006, p.166).

Contudo, percebe-se que há ainda muito a ser feito para a melhoria da Comunicação Interna nas universidades públicas. A pluralidade de perfis culturais dos usuários de um sistema de comunicação demanda investimento de tempo, pesquisa e finanças. Recursos a serem explorados com o objetivo de compreender as especificidades dos indivíduos e articulá-las para o planejamento de projetos comunicacionais que atendam ao menos à maioria da comunidade universitária. No entanto, nem sempre o profissional de comunicação das IES dispõe destes recursos.

RESPALDO DOCUMENTAL DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA UNIVASF

A fim de aprimorar a análise sobre o efeito prático da comunicação organizacional no âmbito administrativo das instituições superior, é possível tomar como exemplo uma breve análise realizada na Universidade Federal do Vale do São Francisco-UNIVASF, com sede em Petrolina-PE. Através da “pesquisa documental” realizada na reitoria daquela universidade foi possível constatar a inexistência de documentos como: manuais, carta aberta, regulamento, lei de diretrizes, estatuto, enfim, qualquer espécie de normatização interna dedicada a estabelecimento de regras ou objetivos comunicacionais, sejam eles externos ou internos.



A ausência de parâmetros institucionais, no tocante à política comunicacional da UNIVASF, foi confirmada em entrevistas realizadas com Paulo Cezar, Reitor em exercício no período da realização da pesquisa. A mesma informação foi confirmada também durante o encontro com Klene de Aquino, Assessora de Comunicação da UNIVASF. Ambos declararam a falta de política comunicacional na instituição.

Para reforçar a afirmativa da não oficialização de políticas comunicacionais na universidade, podemos citar o “O Projeto de Desenvolvimento Institucional da UNIVASF”. Este documento, concebido como ferramenta de planejamento e gestão, permite externar as propostas da IFE acerca da sua filosofia de trabalho, a missão proposta, as diretrizes pedagógicas, a estrutura organizacional, as ações acadêmicas em execução e as ações que se objetivam desenvolver no prazo de cinco anos (UNIVASF, 2009). O PDI da UNIVASF, composto por 104 páginas, apresenta apenas um parágrafo, abaixo destacado, com indícios de uma possível abordagem sobre a Comunicação Interna no âmbito administrativo da instituição

Outro indicador da proficuidade das ações institucionais está relacionado às estratégias de gestão que possibilitem a antecipação aos problemas e, conseqüentemente, apontem soluções eficazes para os mesmos. Importante também destacar a necessidade de se avaliar as questões relacionadas à forma de participação no modelo de gestão e o processo de comunicação e circulação das informações relativas à instituição (UNIVASF, 2009).

Analisando a brevidade e inexatidão do conteúdo destinado à Comunicação Interna administrativa constante neste documento, é possível constatar a inexistência de estratégias, metas ou objetivos no tocante a esta área comunicacional no âmbito da UNIVASF. Porém, a normatização do Ministério da Educação no tocante à elaboração do PDI das instituições de ensino superior frisa que, neste documento

se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. Abrangendo um período de cinco anos, deverá contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da IES, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento (MEC, 2005).

Examinando as informações e evidências documentais apresentadas é possível inferir que, considerando a vigência de cinco anos do PDI em questão, poucas mudanças estão



previstas no tocante a pesquisa, planejamento, investimento de recursos materiais e humanos na área de Comunicação Interna da IFES aqui estudada. No estatuto da UNIVASF, documento que rege entre outros temas, a forma de implantação da universidade (UNIVASF, 2004) não há nenhuma menção à Comunicação Organizacional da universidade. Não estão designados órgãos responsáveis, atribuições, organograma ou qualquer normatização de natureza comunicacional. Sendo assim, é possível concluir que, até o período desta pesquisa, pouco se tem definido sobre a política de Comunicação Interna da UNIVASF.

A indiferença à possibilidade do desenvolvimento de políticas comunicacionais da universidade não é um fenômeno exclusivo da Reitoria ou da Assessoria de Comunicação. Através de entrevistas com servidores que exercem função de liderança administrativa na universidade nos setores NTI, Ouvidoria e Secretaria de Registro Acadêmico, foi possível constatar a inexistência de micro-políticas comunicacionais. Com isto, a universidade parece contrariar aquilo que se espera de uma instituição que pretende consolidar-se como referência em educação (UNIVASF, 2009).

Conforme Torquato (1987), as “publicações internas” podem atuar em diferentes aspectos do ambiente organizacional. Estes impressos podem ser utilizados como ferramenta de transmissão de informação, espaço para expressão dos colaboradores, reforço de sedimentação dos valores e imagem institucional, entre outros benefícios.

As publicações da UNIVASF são feitas de forma descentralizada, não havendo um setor ou servidor responsável pela padronização, controle de texto e qualidade dos impressos. Cada órgão interno da instituição – reitoria, pró-reitorias, secretarias etc. – elabora suas publicações de acordo com as necessidades pontuais. Mudanças na estrutura dos setores, divulgação de resultados de projetos, manuais de orientação e panfletos de eventos ou amostras são os temas mais recorrentes nas publicações pesquisadas.

Abaixo, alguns exemplos dos impressos editados pelos órgãos internos administrativos:

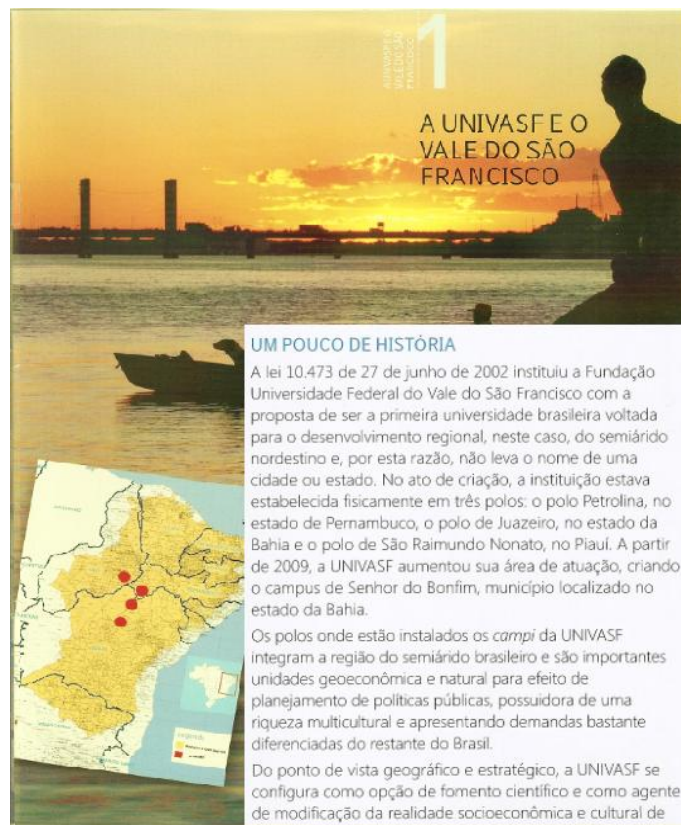


Fig. 1: Publicação do Gabinete da Reitoria. Fonte [Arquivo SRH/UNIVASF]



Fig. 2: Publicação da Pró-Reitoria de Ensino. Fonte: [Arquivo SRH/UNIVASF]

É possível observar a falta de linearidade entre as publicações advindas de setores distintos, principalmente no tocante aos elementos visuais e textuais dos impressos. Lemos e Gáudio (2003) destacam a necessidade de um trabalho de publicação bem



concatenado para a formulação dos impressos internos. Para os autores, devem ser respeitados basicamente os mesmos valores do jornalismo noticioso como objetividade e credibilidade, por este motivo, os textos das publicações institucionais devem

se concentrar em fatos e dados e ocultar a existência do narrador, preferindo a terceira pessoa do singular. Detalhes concretos substituem ideias gerais. Comparações esclarecem razões abstratas ou noções técnicas (LEMOS E GAUDIO, 2003, p. 257).

No entanto, a análise da UNIVASF revelou a ocorrência de alguns problemas de comunicação como erros gramaticais; linguagem inadequada, atribuição de conquistas a indivíduos (e não à universidade como um todo), utilização de linguagem técnica (característica própria da comunicação institucional universitária, mas que deve ser amenizada durante a elaboração de publicações destinadas ao público interno em geral).

Os impressos institucionais da UNIVASF não apresentam periodicidade, sendo elaborados e publicados proporcionalmente às eventuais demandas de informação. Estas demandas surgem em momentos como, eventos, necessidades de novas instruções aos funcionários, informação sobre mudanças setoriais, menções às datas comemorativas, publicidade de projetos institucionais assim como resultados destes.

Estas e outras nuances poderiam ser resolvidas caso houvesse acompanhamento de profissionais da área de comunicação. A existência de uma política comunicacional sólida também auxiliaria na elaboração dos impressos institucionais da UNIVASF. No entanto, como já dito anteriormente, a universidade estudada não apresenta parâmetros comunicacionais acordados formalmente, ou, até mesmo, informalmente.

Considerações finais

A pesquisa desenvolvida se mostrou de grande valia para identificar e elucidar algumas das características comunicacionais da UNIVASF como caso representativo das IES federais brasileiras. Evidenciou-se o caráter de informalidade existente naquela instituição. O primeiro passo para a ascensão de canais informais de comunicação, é a falta de políticas e projetos comunicacionais, conforme identificado na referida universidade. Além deste fator, a inoperância (total ou parcial) de alguns recursos



estruturais e simbólicos da comunicação na UNIVASF, reforça a perpetuação de informalidade comunicacional (no sentido negativo da expressão).

Não se pretende aqui desvalorizar as redes informais de comunicação, no entanto, entende-se que este não é o “meio” mais adequado para servir como base da Comunicação organizacional de instituições tão complexas e de grande relevância como as universidades. A prática comunicacional informal não dá conta, por exemplo, dos aspectos documentais e de responsabilidade social que as informações adquirem no contexto universitário público. Além disso, uma comunicação melhor estruturada auxilia os processos de gerência de recursos humanos, fortalecimento da coerência e imagem institucional, e ainda contribui para democratização da informação. Sobre este último aspecto, considera-se a ineficácia das redes informais quando se tem como objetivo garantir que as informações cheguem a todos de forma clara e abrangente.

REFERÊNCIAS

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

FAGUNDES, Esnel. **Comunicação e Marketing nas Instituições de Ensino Superior no Brasil**. Brasil: Revista Cambiasso, São Luiz-MA, Vol. XVI - nº 2 , p. 162-176, Dezembro de 2006. Disponível em <http://www.cambiassu.ufma.br/cambi_2006>. último acesso: 05 de fevereiro de 2011.

GAYESKI, Diane; PARTNER, OmniCom Associates e WOODWARD, Barbara E. ***Integrated Communication: From Theory to Performance***, 2001. Disponível em: <<http://www.dgayeski.com/omninteg.html>>. Acesso em: 23 de abril 2008.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. (Trad. Wilma Ribeiro) 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice – Hall do Brasil, 1984.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4.ed. revisada, atualizada e ampliada. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. K. **Comunicação Integrada nas organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil**. N: Comunicação para o mercado, instituições, mercado, publicidade. São Paulo: EDICON, 1995.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 1986.



KUNSCH, Margarida M. K. **Gestão integrada da Comunicação Organizacional e os desafios da sociedade contemporânea.** In: Comunicação e sociedade. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), n.º 32, 2º semestre de 1999.

LEMOS e GAUDIO, Cláudia e Rozalia del in **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica.** São Paulo: Atlas, 2002.

NASSAR, Paulo. **A comunicação como valor estratégico.** In: MARCHIORI, Marlene (organizadora). Faces da cultura e da Comunicação Organizacional. São Caetano do Sul, São Paulo: Editora Difusão, 2006.

RIEL, Cees. B.M. *Principles of corporate communication.* Hemel Hempstead, Prentice – Hall, 1995.

REBEIL CORELLA, M. A. ; SANDOVAL RESÉNDIZ, C. R. *Perfiles de la comunicación en las organizaciones.* In: REBEIL CORELLA, M. A. ; SANDOVAL RESÉNDIZ, C. R. El poder de la comunicación en las organizaciones. México: Plaza y Valdés Editores/Universidade Iberoamericana, 1998.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Perspectivas teóricas da Comunicação Organizacional.** In: XXIII Congresso da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação – INTERCOM. Grupo de Trabalho em Comunicação Organizacional. Manaus, 2000.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria. **Auditoria da comunicação e a avaliação institucional: um [novo] desafio para a universidade.** UNIREVISTA - Vol. 1, São Paulo, n.º 3, p. 07, março de 2006. Disponível em <http://www.unirevista.unisinos.br/_pdf/UNIrev_Scroferneker.PDF>, último acesso em 05 de fevereiro de 2011.

THÉVENET, Maurice. *La Communication Interne eu-delà de la falaise ou la recherche d'une problématique.* in: Reveu Française du Marketing, n.º 120, 1988.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Jornalismo Empresarial: Teoria e Prática.** 2ª ed. São Paulo: Summus, 1987.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

UNIVASF. **Excelência Acadêmica 5-** Universidade Federal do Vale do São Francisco. 2009.

VIGNERON, Jacques. Artigo: **Comunicação Interna: além das mídias.** 2000. Trabalho apresentado no 6º Seminário de Comunicação do Banco do Brasil Mídia e Cultura Brasileira.

WEBER, Maria Helena. **Educação e comunicação: exercícios de poder.** Texto baseado em BARTHES, Roland. Comunicação, estratégia vital para a saúde. 1996.