

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM
REDE NACIONAL**

NARA SIQUEIRA VIANA

**PROCIT: IMPACTOS E PERSPECTIVAS NA COMUNICAÇÃO
INTERNA DA UFPE**

**Recife
2019**

NARA SIQUEIRA VIANA

**PROCIT: IMPACTOS E PERSPECTIVAS NA COMUNICAÇÃO INTERNA DA
UFPE**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública, pela Universidade Federal Rural de Pernambuco.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Flávio Arreguy Maia Filho

**Recife
2019**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE
Biblioteca Central, Recife-PE, Brasil

V614p Viana, Nara Siqueira
PROCIT: impactos e perspectivas na comunicação interna da
UFPE / Nara Siqueira Viana. – 2019.
81 f. : il.

Orientador: Luiz Flavio Arreguy Maia Filho.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de
Pernambuco, Mestrado Profissional de Administração Pública em
Rede Nacional – PROFIAP, Recife, BR-PE, 2019.
Inclui referências, anexo(s) e apêndice(s).

1. Comunicação Pública 2. Comunicação Organizacional
3. Comunicação Interna 4. Universidades I. Maia Filho, Luiz Flavio
Arreguy, orient. II. Título

CDD 350

NARA SIQUEIRA VIANA

**PROCIT: IMPACTOS E PERSPECTIVAS NA COMUNICAÇÃO INTERNA DA
UFPE**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública, pela Universidade Federal Rural de Pernambuco.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Flávio Arreguy Maia Filho

Aprovada em: 30 de julho de 2019

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Luiz Flavio Arreguy Maia Filho - Orientador
Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

Prof. Dr. Jorge da Silva Correia Neto – Examinador Interno
Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

Profa. Dra. Ana Paula Costa de Lucena - Examinadora Externa
Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

Prof. Dr. José Fernando Souto Junior – Examinador Interno/PROFIAP
Universidade Federal do Vale do São Francisco

À minha família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha família que sempre me apoiou nas batalhas que decidi enfrentar. Minha mãe, meu pai e minha irmã, que me ensinaram a valorizar a educação como um bem precioso. Meu marido Hugo, que esteve ao meu lado nessa longa e tortuosa jornada, por ter acreditado na minha capacidade mais do que eu mesma. Aos amigos próximos e familiares que compreenderam minhas ausências para me dedicar aos estudos nos últimos anos.

Ao Centro de Informática da UFPE que me apoiou na concessão de todos os benefícios a que tinha direito para me dedicar ao mestrado. Aos meus colegas de trabalho do Centro de Informática, sobretudo os meus companheiros da Secretaria Geral, Denys e Jéssica, por terem sido sempre tão compreensivos nos momentos em que precisei me ausentar para concluir a dissertação.

Aos professores do PROFIAP e à UFRPE por todo o ensinamento, pelo acolhimento e pela estrutura disponibilizada para a realização do curso.

Aos meus colegas de PROFIAP, das turmas 2016 e 2017, por todas as discussões construtivas em sala de aula que me fizeram crescer como profissional e como pessoa. À Luísa, agradeço por ter me apresentado o programa e me incentivado a participar da seleção. Em especial agradeço aos meus colegas da turma 2017: Agleilson, Ariella, Carol, Geiverson, Isvaldo, Jaqueline, Larissa, Marlon e Wagner, que compartilharam essa jornada de construção de conhecimento comigo. A Carol e Larissa, agradeço por toda a ajuda e preocupação nos momentos que mais precisei.

Ao meu orientador, Prof. Luiz Maia, que encarou a orientação de um trabalho com temática tão diversa da sua área de atuação, sempre disposto a me ajudar no que fosse possível. Aos membros da banca, pela disponibilidade, contribuições e cuidado ao apontarem as falhas.

Aos gestores da PROCIT/UFPE agradeço imensamente por terem me recebido tão bem, terem sido tão solícitos no envio dos documentos necessários, e pela disponibilidade nas entrevistas.

Por fim agradeço à UFPE por todo apoio a minha capacitação e por ser a minha segunda casa há tantos anos, desde a graduação, especialização e, hoje, como local de trabalho do qual me orgulho tanto em fazer parte.

O termômetro que mede a democracia numa sociedade é o mesmo que mede a participação dos cidadãos na comunicação.

HERBERT DE SOUZA

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar a comunicação interna no âmbito da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), a partir da criação da Pró-reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação, a PROCIT. Especificamente, buscou-analisar as circunstâncias e demandas que motivaram a criação de uma pró-reitoria dedicada à comunicação, bem como os objetivos originalmente estabelecidos; investigar, junto aos atores-chave, o espaço que a comunicação interna ocupa entre as atividades da PROCIT e as barreiras encontradas na implementação destas; identificar caminhos e propostas promissoras, com potencial de aperfeiçoar a comunicação interna da UFPE – e, possivelmente, de suas congêneres. Em seu referencial teórico, a pesquisa apresentou discussões acerca de comunicação pública, comunicação organizacional, comunicação interna e redes e fluxos de comunicação, além da gestão da comunicação nas universidades. Este trabalho caracterizou-se como estudo de caso de natureza qualitativa, e foram utilizados os seguintes métodos de coleta de dados: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas, realizadas com os gestores da PROCIT. Para análise dos dados coletados através da pesquisa documental e das entrevistas foi utilizada a análise de conteúdo, dividindo a análise nas categorias: atenção à diversidade do público interno; política de comunicação; comunicação pública; relevância atribuída à comunicação organizacional integrada; natureza estratégica da comunicação; barreiras e desafios; e conhecimento e/ou valorização das ações de comunicação interna. Foi possível concluir que a proposta inicial da PROCIT assemelha-se ao conceito de comunicação organizacional integrada proposto pela pesquisadora Margarida Kunsch, mas que não atingiu seus objetivos de forma integral por barreiras culturais; além disso que a criação da pró-reitoria indica uma mudança de perspectiva da universidade quanto à comunicação, mas que ainda necessita de formalização, ressaltando a importância da construção da política de comunicação.

Palavras-chave: Comunicação Pública. Comunicação Organizacional. Comunicação Interna. Universidades

ABSTRACT

This study aimed to analyze internal communication within the scope of the Federal University of Pernambuco (UFPE), from the creation of the Pró-reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação, PROCIT. Specifically, it sought to: rescue concepts and authors of reference in the field of research; analyze the circumstances and demands that led to the creation of a deanery dedicated to communication, as well as the objectives originally established; investigate, along with the key organization leaders, the position that internal communication occupies in PROCIT activities and the barriers encountered in their implementation; identify promising paths and proposals, with the potential to improve the internal communication of UFPE - and, possibly, its peers. In its theoretical framework, the research presented discussions about public communication, organizational communication, internal communication and networks and communication flows, as well as communication management in universities. This work was characterized as a case study of a qualitative nature, and the following methods of data collection were used: bibliographic research, documentary research and semi-structured interviews, carried out with the managers of PROCIT. To analyze the data collected through documentary research and interviews, content analysis was used, dividing the analysis into categories: attention to diversity of the internal public; communication policy; public communication; relevance to integrated organizational communication; strategic nature of communication; barriers and challenges; and knowledge and / or valuation of internal communication actions. It concludes that PROCIT's initial proposal resembles the concept of integrated organizational communication proposed by the researcher Margarida Kunsch, revealing that objectives were not fully achieved due to cultural barriers has not reached its objectives in full by cultural barriers. It also concludes that the creation of the deanery indicates a change in the university's perspective on communication, but it still requires formalization, emphasizing the importance of the construction of a communication policy.

Keywords: Public Communication. Organizational communication. Internal communication. Universities

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Comunicação organizacional integrada.....	24
Figura 2 – Quadro conceitual para abordagem qualitativa.....	35
Figura 3 – Estrutura Organizacional da PROCIT.....	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Lista de documentos.....	35
Quadro 2 – Lista dos entrevistados.....	37
Quadro 3 – Quadro metodológico.....	39
Quadro 4 – Categorias de análise.....	39
Quadro 5 – Objetivos iniciais x realidade encontrada.....	63

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CAA	Centro Acadêmico do Agreste
CAC	Centro de Artes e Comunicação
CAV	Centro Acadêmico de Vitória
CIN	Centro de Informática
CTG	Centro de Tecnologia e Geociências
NTI	Núcleo de Tecnologia da Informação
NTVRU	Núcleo de TV e rádios universitárias
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PEI	Plano Estratégico Institucional
PROCIT	Pró-reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação
PROGIC	Pró-reitoria de Gestão da Informação e Comunicação
SEGIC	Secretaria de Gestão da Informação e Comunicação
SIB	Sistema Integrado de Bibliotecas
TI	Tecnologia da Informação
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFPEL	Universidade Federal de Pelotas

Sumário

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 Justificativa.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 Comunicação Pública	19
2.2 Comunicação Organizacional.....	23
2.2.1 Barreiras e Desafios: breves considerações.....	26
2.3 Comunicação interna	28
2.3.1 Redes e fluxos de comunicação.....	30
2.4 A Gestão da Comunicação em universidades.....	31
3 METODOLOGIA.....	34
3.1 Caracterização do Estudo	34
3.2 Coleta de Dados.....	35
3.3 Análise dos dados coletados e entrevistas	39
4 RESULTADOS	41
4.1 Contexto e perspectivas na criação da PROCIT.....	41
4.2 Análise de conteúdo.....	46
a) Atenção à diversidade do público interno	46
b) Política de comunicação.....	48
c) Comunicação Pública	49
d) Relevância atribuída à comunicação organizacional integrada.....	51
e) Natureza estratégica da comunicação.....	53
f) Barreiras e Desafios	54
g) Conhecimento e/ou valorização das ações de comunicação interna	56
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS	65
Apêndice A – Universidades federais brasileiras e suas unidades de comunicação	70
Apêndice B – Aceite Institucional.....	74

Apêndice C – Roteiro de entrevistas 1	75
Apêndice D – Roteiro de entrevistas 2	77
Apêndice E – Tótems.....	79
ANEXOS - Materiais e evidências suplementares	80

1 INTRODUÇÃO

Em 2014, a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) oficializou, através de uma portaria normativa, a criação da Pró-reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação (PROCIT), que teve sua implantação iniciada com a Secretaria de Gestão da Informação e Comunicação (SEGIC), em 2012. Com a PROCIT, a UFPE inovou ao implantar a primeira pró-reitoria integrando comunicação, informação e tecnologia da informação dentre as universidades federais brasileiras. Diante dessa inovação, que demonstra o reconhecimento da comunicação como elemento estratégico para a instituição, a presente dissertação pretende analisar a influência da criação da PROCIT para a comunicação interna de uma universidade pública federal.

No senso comum, o mal uso da comunicação é apontado, frequentemente, como uma das causas de diversos problemas de gestão. Duarte e Monteiro (2009) ressaltam que a comunicação está em todos os processos, em todos os setores, relações e fluxos de informação, dando vida às organizações. Para os autores, apesar de haver um consenso quanto aos benefícios de uma boa utilização da comunicação para agregar valor à organização, aprimorando as práticas gerenciais, o desempenho organizacional e promovendo mudanças nas relações com os seus diversos públicos, as próprias instituições ainda têm bastante dificuldade na gestão da comunicação. Como quadro geral, “a comunicação nas organizações tende a ser predominantemente burocrática” (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 334), deixando a impressão de que o potencial da comunicação ainda não foi inteiramente explorado, as ações de comunicação não atingiram um nível mínimo de qualidade, nem receberam a atenção que deveriam.

Na administração pública, a comunicação enfrenta algumas barreiras características deste meio. Torquato (2002) é bastante direto ao dizer que a comunicação no ambiente público sofre os efeitos de estruturas obsoletas e padece do que ele chama de “doença da acomodação, a paralisação da malha pública” (TORQUATO, 2002, p. 84). O autor ainda afirma que as estruturas de comunicação nesses ambientes precisam ser profissionalizadas e possuir profissionais qualificados, além de trabalhar de forma sistêmica e integrada, sob um comando único, a fim de evitar uma desarmonia de linguagens. Já o autor colombiano Jaramillo López (2012) alega que, nas entidades e organizações do setor público, usualmente a área de comunicação é de imprensa, e que é comum que a interlocução com o cidadão e com o usuário não seja articulada com o projeto de comunicação da alta direção.

Nogueira (2001) ressalta a heterogeneidade do público interno das instituições públicas, que divide-se em grupos com características e objetivos diferentes ou até mesmo divergentes. Para a autora, “há grande diversidade de linguagem, de filosofia, de idade, de nível de escolaridade, de competências e de valores” (NOGUEIRA, 2001, p. 127), e tudo isso pode funcionar como obstáculo para os relacionamentos e a comunicação. A mesma autora levanta ainda um ponto sobre a falta de participação dos grupos, que pode ter origem no modelo de organização, e cita como exemplo de fragmentação as Universidades Públicas Federais, onde a dificuldade de integração da comunidade dificulta até mesmo a disseminação do que é produzido nela mesma. No caso de uma universidade, o público interno, destacando-se os grupos de maior quantidade, é composto principalmente de servidores (docentes e técnicos-administrativos), funcionários terceirizados e alunos de graduação e pós-graduação, estes últimos em número muito maior.

Mesmo em um contexto de avanço tecnológico bem inferior ao vivido atualmente, Kunsch (1992), no livro intitulado “Universidade e comunicação na edificação da sociedade”, já defendia a proposta de que as universidades tivessem em sua estrutura organizacional um setor que integrasse todas as atividades de comunicação dentro da instituição. Para a autora, tal setor favoreceria a interação entre as unidades e entre estas e a universidade como um todo, “rompendo de vez com a tradição de isolamento quiçá mantida com a formação dos ‘conglomerados universitários’” (KUNSCH, 1992, p. 119).

Ainda segundo Kunsch (1992), a universidade é uma organização de extrema importância na construção da sociedade moderna, tendo compromisso com passado, presente e futuro, na medida em que preserva a memória, gera novos conhecimentos na formação de profissionais, buscando estar sempre na vanguarda.

Diante da relevância social das universidades, que inspiram um bom funcionamento interno, dependente de maneira intrínseca de uma comunicação efetiva – já que a comunicação está em tudo, desde os processos cotidianos e burocráticos às relações interpessoais – a pergunta central que norteou a pesquisa é: quais são as perspectivas da comunicação interna no âmbito da UFPE, considerando sua trajetória recente? A seguir são apresentados os objetivos e a justificativa da presente pesquisa.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar a comunicação interna no âmbito da UFPE, a partir da criação da Pró-reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação.

1.2.2 Objetivos Específicos

A partir do objetivo geral foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- Analisar as circunstâncias e demandas que motivaram a criação de uma pró-reitoria dedicada à comunicação, bem como os objetivos originalmente estabelecidos;
- Investigar, junto aos atores-chave, o espaço que a comunicação interna ocupa entre as atividades da PROCIT e as barreiras encontradas na implementação destas;
- Identificar caminhos e propostas promissoras, com potencial de aperfeiçoar a comunicação interna da UFPE – e, possivelmente, de suas congêneres.

1.3 Justificativa

A UFPE passou recentemente por uma grande mudança organizacional com o estabelecimento de mais uma pró-reitoria. Juntamente com PROCIT, a Portaria Normativa n. 07, de 25 de julho de 2014, criava também o Sistema Integrado de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação da UFPE, composto por seis unidades integradas: Assessoria de Comunicação (Ascom); Conect[e] – Inovação Educacional (responsável pela educação à distância); Editora Universitária; Núcleo de Tecnologia da Informação - NTI; Núcleo de TV e Rádios Universitárias - NTVRU; e Sistema Integrado de Bibliotecas - SIB. A nova pró-reitoria tem como missão

Direcionar, articular, executar e monitorar, com transparência e responsabilidade, as políticas e ações com as unidades de comunicação, informação e tecnologia da informação, atuando transversalmente na UFPE, visando maior integração e interação com as comunidades interna e externa (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2019a).

Essa mudança estrutural surge diante de um contexto de avanços tecnológicos. A velocidade com que as informações circulam nos dias de hoje, através da internet e redes sociais, interfere diretamente no comportamento da sociedade como um todo e, conseqüentemente, na comunicação organizacional. Kunsch (2007) afirma que, assim como a

sociedade, a comunicação nas organizações também sofre os impactos da revolução digital. “Conseqüentemente, o modo de produzir e de veicular as mensagens organizacionais também passa por profundas transformações”, afirma a autora (KUNSCH, 2007, p. 7).

Diante desse contexto, a elevação da comunicação a um setor do alto escalão dentro da instituição, passando a tratar os processos comunicacionais de forma mais estratégica, faz transparecer uma sensibilidade da administração às mudanças. Com as informações circulando com rapidez e a facilidade com que todos têm acesso aos meios digitais onde podem expressar suas opiniões de forma livre, os cidadãos são cada vez mais participativos, do ponto de vista comunicacional, e é importante que uma organização como uma universidade atualize sua forma de se comunicar com seu público. Para Kunsch (2007), o gestor de comunicação de uma organização precisa encarar a comunidade como um conjunto de pessoas ativamente participantes na construção de ideais comuns, e não como um aglomerado. É importante, inclusive, que se conheça qual é a dinâmica de relacionamento entre os seus membros, tanto no ambiente físico quanto no virtual.

No entanto, mesmo com esse novo cenário, em que a comunicação assume um papel fundamental na dinâmica do trabalho e no dia a dia dos diversos públicos que compõem as organizações, ela ainda não é vista como prioridade, frequentemente. Vieira (2004) destaca que, diante dessa entrada de novas tecnologias que impactam constantemente na vida das pessoas e da sociedade, é de fundamental importância que a administração superior esteja comprometida na gestão da política de comunicação. Para Kunsch (2007), muitas organizações só percebem a necessidade de se investir em comunicação nos momentos de crise. “Infelizmente, nem todas as organizações atribuem à comunicação a relevância que ela deveria merecer neste início do século XXI” (KUNSCH, 2007, p. 7).

A importância de se realizar um diagnóstico dos problemas estruturais e de relacionamento interno a fim de identificar as dificuldades e oportunidades de comunicação é destacada por Nogueira (2001), em trabalho dedicado à gestão da comunicação interna das instituições públicas. “Essa identificação possibilita criar um sistema de comunicação apropriado à cultura existente e, conseqüentemente, um modelo de gestão que garanta a consecução da missão da instituição”, afirma a autora (NOGUEIRA, 2001, p. 130). A criação da PROCIT, e a integração das unidades relacionadas à comunicação, aponta para este diagnóstico e adaptação da estrutura às necessidades da comunicação.

Alves (2014), em pesquisa que buscava a identificação de políticas de comunicação nas universidades federais brasileiras, concluiu que há uma ausência de planejamento na gestão da comunicação dessas instituições, notada, sobretudo, pela carência de política e plano de

comunicação. Em consulta aos *sites* institucionais das 63 universidades federais brasileiras em funcionamento hoje, observa-se que a grande maioria das universidades possuem unidades de comunicação no nível administrativo de assessorias e, em número menor, nos níveis de secretarias, diretorias, coordenações ou superintendências – como pode ser observado no Apêndice A. Em algumas instituições, esses setores gerenciam diversas funções de comunicação institucional, tais como assessoria de imprensa, tv e rádios universitárias, criação e produção gráfica, entre outras.

Apenas duas universidades, dentre as 63 analisadas, possuem em sua estrutura organizacional uma pró-reitoria dedicada à comunicação: a Universidade Federal de Pernambuco, com a PROCIT, e a Universidade Federal de Pelotas (UFPEL, no Rio Grande do Sul)¹.

Na UFPEL, a Pró-Reitoria de Gestão da Informação e Comunicação – PROGIC foi criada em junho de 2017, tendo como objetivo “planejar, coordenar e acompanhar a execução da política institucional de gestão da informação e comunicação, e das tecnologias da informação e processos” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS, 2017). A finalidade é otimizar os processos da universidade e buscar a melhoria dos serviços prestados à comunidade. Assim como na PROCIT/UFPE, na UFPEL a pró-reitoria compreende, além das atividades relacionadas à comunicação, as coordenações da área de tecnologia da informação.

Teixeira *et al.* (2018) realizaram uma revisão sistemática nas bases eletrônicas da Capes, Scielo e Spell, considerando os artigos publicados no período de 2000 a 2016, com o objetivo de analisar, através dessas publicações, como é realizada a comunicação interna nas organizações. Com a análise de 17 artigos sobre o tema, publicados no período estabelecido como critério, os pesquisadores concluíram que grande parte das organizações apresentam dificuldades em manter uma comunicação interna eficiente, bem como destacou-se a importância de se levar em consideração a realidade de cada instituição na escolha dos canais de comunicação interna para que sejam de fato utilizados pelos funcionários. A pesquisa também destacou a importância de “um bom plano de comunicação organizacional, com ferramentas de controle para que haja correções e possíveis adaptações” (TEIXEIRA *et al.*, 2018, p. 15). A pesquisa também concluiu que a temática “comunicação interna nas organizações” é abordada por poucos periódicos.

¹ As Universidades Federais do Sul da Bahia (UFSB) e do Oeste da Bahia (UFOB) possuem em sua estrutura organizacional a Pró-reitoria de Tecnologia de Informação e Comunicação (PROTIC). Apesar de possuir a palavra “comunicação” em seu nome, as unidades das duas universidades dedicam-se aos assuntos relacionados à área de “tecnologia de informação e comunicação (TIC)” somente. Inclusive, nestas instituições, a assessoria de comunicação não encontra-se vinculada à pró-reitoria citada.

Para Curvello (2012), há um incremento no interesse de pesquisadores e profissionais sobre a comunicação organizacional pública nos últimos anos. Entretanto, a dimensão interna ainda é pouco estudada e se apresenta como “um campo ainda fértil para novas pesquisas e abordagens” (CURVELLO, 2012, p. 211).

Assim, tendo ainda em vista o pioneirismo da UFPE na referida reestruturação organizacional, a presente pesquisa propõe o foco na comunicação interna a partir das mudanças recentes – área ainda pouco explorada na literatura sobre a comunicação organizacional em instituições públicas brasileiras. No próximo capítulo serão apresentadas as referências conceituais utilizadas como suporte para o presente estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentados os principais conceitos utilizados como base para a pesquisa. Primeiro, os conceitos e entendimentos sobre a comunicação pública, seguido do tópico sobre a comunicação organizacional de modo geral, e do aprofundamento de uma de suas categorias, a comunicação interna - foco principal deste estudo. Por fim, será apresentada uma breve análise da literatura sobre a temática da gestão da comunicação em universidades.

2.1 Comunicação Pública

O termo comunicação pública pode ter vários significados. Brandão (2012) identifica cinco áreas de conhecimento diferentes para o termo. Segundo a autora, alguns países identificam a comunicação pública com os conhecimentos e técnicas da comunicação organizacional, analisando a comunicação entre as organizações e seus públicos, tratando-a de forma planejada e estratégica, na criação dos relacionamentos, da imagem e identidade das instituições, públicas ou privadas. Já quando identificada com a comunicação científica, tem-se o objetivo de “despertar o interesse da opinião pública em geral pelos assuntos da ciência, buscando encontrar respostas para a sua curiosidade em compreender a natureza, a sociedade, seu semelhante” (BRANDÃO, 2012, p. 3). Essa identificação da comunicação científica com comunicação pública pode ser associada à necessidade atual de estender a divulgação científica para além dos círculos dos pares, sobretudo pelas preocupações sociais, políticas, econômicas e corporativas que ultrapassam os limites da ciência, tornando essencial que o campo da ciência esteja cada vez mais próximo da mídia. Assim, o trabalho do profissional dedicado à divulgação de ciência e tecnologia fica submetido à “noção de compromisso público e de prestação de contas à população” (BRANDÃO, 2012, p. 4).

Outra identificação da comunicação pública é com a comunicação governamental/do Estado, que diz respeito ao fluxo de informações para os cidadãos, uma responsabilidade dos governantes. Para Brandão (2012), “trata-se de uma forma legítima de um governo prestar contas e levar ao conhecimento da opinião pública projetos, ações, atividades e políticas que realiza e que são de interesse público” (BRANDÃO, 2012, p. 5). Segundo a autora, o sentido mais conhecido da expressão comunicação pública é como comunicação política, área também conhecida como mídia e política ou mídia e poder, estudada nas áreas de comunicação, sociologia e política. Sob esta perspectiva são estudadas questões sobre políticas públicas de

comunicação e telecomunicação e as polêmicas discussões sobre o direito da comunicação. Esta área pode ser entendida sob duas perspectivas:

(1) a utilização de instrumentos e técnicas da comunicação para a expressão pública de ideias, crenças e posicionamentos políticos, tanto dos governos quanto dos partidos; (2) as disputas perenes entre os proprietários de veículos e detentores das tecnologias de comunicações e o direito da sociedade de interferir e poder determinar conteúdos e o acesso a esses veículos e tecnologias em seu benefício (BRANDÃO, 2012, p. 6).

Por fim, a autora destaca a identificação da comunicação pública como estratégias de comunicação da sociedade civil organizada, conhecida como comunicação comunitária ou alternativa, referindo-se às formas de comunicação desenvolvidas pelas comunidades, pelos movimentos sociais e por membros do terceiro setor. Este viés entende a comunicação como de responsabilidade de toda sociedade e não somente do governo. Brandão (2012, p. 7) ainda ressalta que tal perspectiva leva o termo comunicação pública a significar “uma prática realmente democrática e social da comunicação, sem compromissos com a indústria midiática e entrelaçada com o cotidiano das populações e suas práticas políticas”.

O ponto comum entre esses entendimentos acerca da comunicação pública diz respeito ao processo comunicativo entre o Estado, o governo e a sociedade na construção da cidadania. Para Jorge Duarte (2008, p. 1), a cidadania pode ser entendida como “a possibilidade de cada um e de todos conhecerem suas obrigações e usufruírem de seus direitos”. De tal modo, o exercício da cidadania tem a comunicação como pré-requisito, o que, para o autor, justifica a urgente discussão da relação comunicação pública – cidadania, para que, com acesso à informação, os cidadãos possam exercer plenamente os seus direitos e as possibilidades de participação.

É em cima desse entendimento que o conceito, no Brasil, tem sido construído, sobretudo com a força da área acadêmica (BRANDÃO, 2012). Esse entendimento tem influência do autor francês Pierre Zémor, para quem a comunicação pública está relacionada às ações das instituições públicas. É a comunicação pública que disponibiliza a informação ao público, apresenta os serviços que a administração oferece, tornando as próprias instituições conhecidas; enfim, é a comunicação pública a responsável por “conduzir campanhas de informação e ações de comunicação de interesse geral” (ZÉMOR, 2012, p. 214).

Curiosamente, certos autores destacam o que a comunicação pública não é, concordando em reforçar que não se trata de comunicação governamental – já que diz respeito ao Estado e não ao Governo (BRANDÃO, 2012). Duarte (2012a) é enfático ao afirmar que a comunicação

pública não trata de “interesses particulares, privados, de mercado, pessoais, corporativos, institucionais, comerciais, promocionais ou de ‘um público’” (DUARTE, 2012a, p. 61), mas que está centrada no cidadão, garantindo, além do direito à informação e à expressão, o diálogo, o respeito às necessidades individuais e o estímulo à participação ativa.

Dentre os poucos autores discordantes, Novelli (2006) entende a comunicação pública como a relação entre o governo e os cidadãos, com o objetivo de promover a troca ou o compartilhamento das informações de interesse público, sendo de fundamental importância para as práticas de boa governança e viabilizando uma maior interatividade e participação entre governantes e governados (governança aqui entendida como a capacidade do Estado em implementar seus projetos). Utilizada como mecanismo de governança, a comunicação está ainda mais relacionada à promoção da cidadania e da participação da sociedade, não sendo utilizada como um instrumento de divulgação institucional das ações e políticas públicas, somente. Ela passa a ser concebida como “parte intrínseca dos projetos e programas desenvolvidos pelo governo” (NOVELLI, 2006, p. 87).

Pierre Zémor (2012) destaca que o direito à informação dos cidadãos estabelece um dever de comunicação, que deve observar a capacidade de diálogo e assistência aos usuários dos serviços públicos. Mesmo que a informação seja a mesma para todos os cidadãos, o autor observa que a utilização massiva dos meios da publicidade para difundir as informações frequentemente não é a melhor solução, já que há uma variedade de situações dos receptores. “A igualdade visada pela obrigatoriedade de informar não é sinônimo de unicidade da mensagem” (ZÉMOR, 2012, p. 224). Para o autor, é importante que os agentes públicos escutem as necessidades dos usuários de modo a ajustar as respostas às suas necessidades utilizando linguagem adequada, evitando jargões administrativos que dificultam a relação com o público. Desta forma, o pesquisador considera que a própria comunicação pública é uma missão de serviço público, com suas relações submetidas a quatro exigências: “informar por dever (...); assegurar a pedagogia atrelada a uma mensagem complexa; incluir a comunicação no processo de identificação e entrega do serviço; contribuir para conferir sentido à vida coletiva” (ZÉMOR, 2012, p. 225).

Sobre a comunicação institucional nas instituições públicas, Pierre Zémor (2012) faz uma abordagem baseada em círculos concêntricos. O primeiro círculo, do interior, é o dos funcionários ou público interno, seguido pelo ambiente operacional (microambiente), onde está a comunicação com os alunos e usuários. No ambiente setorial (mesoambiente) estão as relações estratégico-políticas com imprensa e representantes de sindicatos e associações. “É o campo privilegiado da justificação, da convicção e da valorização institucional” (ZÉMOR,

2012, p. 235). No macroambiente a comunicação ou é cívica ou política, com objetivo de difundir regras do Estado de direito.

Para Duarte (2008), a comunicação entendida como um direito dos cidadãos e um patrimônio da coletividade diz respeito ao diálogo cotidiano entre as instituições e os indivíduos, devendo as ações de comunicação pública estarem norteadas por alguns princípios fundamentais:

A democratização da informação, afinal todo cidadão deve ter acesso às informações relevantes para sua inserção na sociedade e exercício de seus direitos; a adoção da perspectiva do cidadão nos processos, já que a comunicação deve estar atenta ao sentimento, interesse e necessidades da população e, também, o estabelecimento de vias de mão dupla, por meio de diálogo e interação entre a sociedade, seus diferentes segmentos e os governos (DUARTE, 2008, p.3).

Indo de encontro à divisão usualmente feita tanto em empresas privadas como em entidades e organizações públicas entre a comunicação externa e a comunicação interna, Jaramillo López (2012) ressalta que a comunicação é uma só. “Não há divisão quando o objetivo é contribuir para que os objetivos sejam cumpridos, apesar de a comunicação muitas vezes ser instrumentalizada com conteúdos específicos e dinâmicas diferenciadas” (JARAMILLO-LÓPEZ, 2012, p. 250). Para o autor, a distinção entre as comunicações interna e externa tem como consequência o rebaixamento da chamada comunicação interna, já que frequentemente não é uma área considerada relevante e acaba ficando sem recursos e fora das prioridades da direção das empresas.

A “proposta geral de comunicação pública” sistematizada por Jaramillo López (2012), formula quatro perguntas cujas respostas configuram quatro grandes campos de atuação da comunicação: a pergunta da identidade, a pergunta do relato, a pergunta da interação com grupos de interesse e a pergunta da coerência. A pergunta de identidade está relacionada à comunicação corporativa e é formulada para definir e trabalhar a imagem que a organização projeta para a sociedade. Relacionada à comunicação informativa, a pergunta sobre o relato questiona sobre “a mensagem, os conteúdos que se quer comunicar e os meios que serão utilizados para tal” (JARAMILLO-LÓPEZ, 2012, p. 252). A comunicação mobilizadora, pergunta da interação com grupos de interesse, tem como objetivo convocar a sociedade a interagir na construção de consensos para obter propósitos comuns. Por fim, a pergunta sobre a coerência está relacionada à comunicação organizacional que “procura garantir a estrutura e a coerência da organização ou a mobilização do ponto de vista da adequada articulação de ações

e esforços para alcançar o propósito” (JARAMILLO-LÓPEZ, 2012, p. 251). O autor defende que a comunicação organizacional é a organização dos grupos de interesse e aliados estratégicos próximos, bem como a comunicação corporativa e de mobilização, não havendo a necessidade da divisão em comunicação interna ou externa. Afirma ainda que, independente dos níveis de confidencialidade ou meios e linguagens utilizados, a informação é uma só e deve haver uma dinâmica sistêmica que a faça circular dentro do mesmo processo de distribuição de forma transparente. Jaramillo López, então, conceitua a comunicação pública como

a que se dá na esfera pública, seja para construir bens públicos (política), para incidir na agenda pública (midiática), para fazer a comunicação das entidades do Estado com a sociedade (estatal), para construir sentido compartilhado ao interior da organização (organizacional), ou como resultado das interações próprias dos movimentos sociais (vida social) (JARAMILLO-LÓPEZ, 2012, p. 255).

2.2 Comunicação Organizacional

Para Margarida Kunsch (2006), as organizações são compostas por pessoas que se comunicam entre si e que, através de processos interativos, “viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidades e de transações complexas” (KUNSCH, 2006, p. 167). A autora defende que as organizações são um fenômeno comunicacional contínuo e complexo, uma vez que são formadas por pessoas com as mais diversas culturas e visões de mundo. Para Vieira (2004), alinhada com o objetivo de servir ao interesse público, a comunicação organizacional

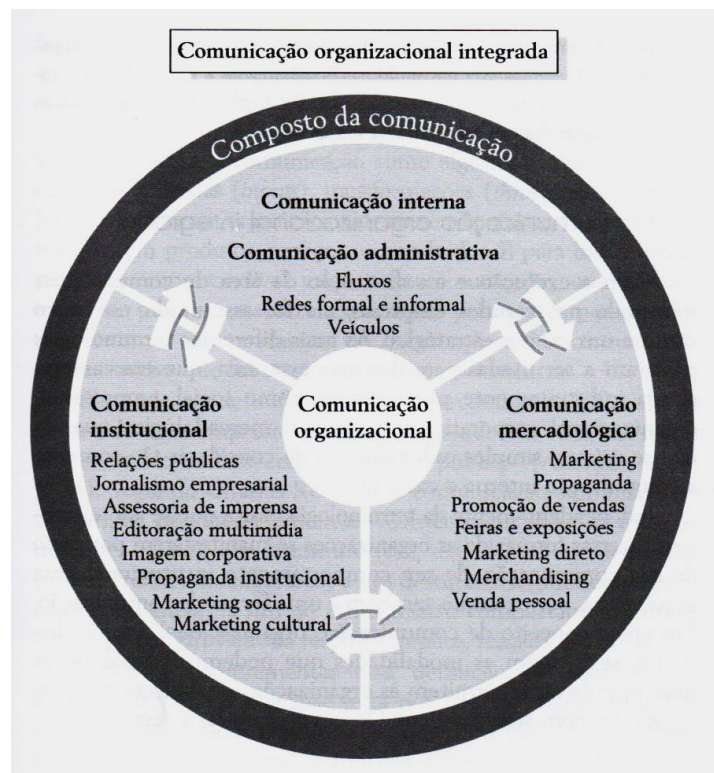
Compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para reforçar as ideias e a imagem organizacional junto aos seus públicos de interesse ou, até mesmo, junto à opinião pública (VIEIRA, 2004, p. 37).

A comunicação organizacional, como disciplina, estuda como acontece o processo comunicacional dentro das organizações no contexto da sociedade global. “Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos” (KUNSCH, 2003, p. 149). Na definição da autora, a comunicação organizacional compreende quatro modalidades que permeiam a sua atividade e permitem que a organização se relacione com seus públicos e a sociedade em geral: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa.

A comunicação administrativa é a que se processa no âmbito nas funções administrativas, dentro da organização. Está relacionada com os fluxos, níveis e redes formal e informal, permitindo o funcionamento do sistema organizacional. A comunicação mercadológica está vinculada ao marketing de negócios e é responsável pela comunicação com objetivos mercadológicos, relacionando-se com a divulgação publicitária de produtos e serviços (KUNSCH, 2003). Ligada aos aspectos corporativos, a comunicação institucional é a responsável direta pela “construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização” (KUNSCH, 2003, p. 164). Já a comunicação interna, foco deste estudo, é conceituada por Kunsch como “um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados (...)” (KUNSCH, 2003, p. 154).

A autora vem trabalhando há alguns anos no conceito de comunicação organizacional integrada, que propõe a junção dessas quatro modalidades, formando o composto da comunicação organizacional, que deve constituir uma unidade harmoniosa, levando-se em consideração as diferenças e peculiaridades de cada área (Figura 1).

Figura 1 – Comunicação organizacional integrada



Fonte: Kunsch (2003, p. 151)

A comunicação integrada é importante pois permite que seja estabelecida uma política global, buscando uma coerência entre os projetos de comunicação de cada setor, o uso de uma linguagem comum a todos eles e um comportamento organizacional mais homogêneo (KUNSCH, 1992). Para Kunsch (2003), com todas as atividades de comunicação convergindo baseadas nos objetivos da organização, além de uma clara política global, a comunicação pode ser utilizada de forma estratégica e trabalhada com vistas na eficácia.

Alguns autores utilizam o termo comunicação empresarial como sinônimo de comunicação organizacional. Em seu “Tratado de Comunicação Organizacional e Política”, Torquato (2002) explica ao leitor os motivos que o levaram a substituir o termo comunicação empresarial, usado em seus trabalhos na década de 1970, pelo termo comunicação organizacional. A justificativa trata da ampliação dos territórios da comunicação empresarial, a partir do momento em que diferentes instituições, tais como sindicatos, associações, escolas, federações, partidos políticos, entre outros, passaram a utilizar as ferramentas. Assim, para o autor, não há mais sentido em restringir exclusivamente o uso da comunicação ao campo das empresas. “A organização – sindical, associativa, partidária – tornou-se a designação mais abrangente e apropriada para essa realidade” (TORQUATO, 2002, p. 1).

Segundo Torquato (2002), a comunicação organizacional é comumente entendida como um processo indireto, unilateral e público, dirigindo-se para uma massa heterogênea de indivíduos indistintamente. Entretanto, diz o autor, é importante ampliar a visão para outras formas, como a comunicação cultural, que refere-se às relações interpessoais e comporta os climas internos. A comunicação administrativa refere-se aos processos comunicacionais que envolvem a comunicação através de memorandos, documentos e cartas internas. Essa comunicação, muitas vezes em razão de problemas gerenciais, acaba congestionando os canais da organização e prejudicando suas atividades, com as informações não chegando ao público-alvo. Uma terceira forma de comunicação, a comunicação social, é identificada pelo pesquisador como a área que envolve jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e marketing – sendo considerada a mais desenvolvida. Conhecida como sistema de informação, a quarta forma apontada por ele, agrega as informações armazenadas nos bancos de dados. “A comunicação organizacional é, portanto, a possibilidade sistêmica, integrada, que reúne as quatro grandes modalidades descritas acima, cada uma exercendo um conjunto de funções” (TORQUATO, 2002, p. 35). Para o autor, as quatro formas de comunicação são estratégicas e se influenciam, “como uma orquestra, na qual metais, cordas e percussões, para tocar uma melodia harmônica, hão de estar em completa afinação. Uma forma influi na outra” (TORQUATO, 2002, p. 34).

Scroferneker (2006) conceitua a comunicação organizacional como a área que “abrange todas as formas/modalidades de comunicação utilizadas e desenvolvidas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos” (SCROFERNEKER, 2006, p. 48). A autora destaca a pesquisa e contribuições dos autores brasileiros Margarida M. K. Kunsch e Gaudêncio Torquato, citados anteriormente, afirmando que, mesmo utilizando denominações diferentes para as modalidades de comunicação organizacional, os pesquisadores “buscam dar conta da complexidade da comunicação das organizações com seus diferentes segmentos de públicos, enfatizando a necessidade de a comunicação ser pensada de forma integrada e estratégica” (SCROFERNEKER, 2006, p. 52).

Conceituando a comunicação empresarial como a soma de todas as atividades comunicacionais da empresa, Pimenta (2010) a define como “uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, *lobby*, propaganda, promoções, pesquisa, *endomarketing* e marketing” (PIMENTA, 2010, p. 125).

Tavares (2007), que utiliza o termo comunicação empresarial, apoiando-se na premissa de que a base da existência de todas as organizações é a comunicação, observa que algumas valorizam a comunicação de modo geral e veem a importância de fazer uso desta de forma planejada. Por outro lado, onde o autor encaixa a maioria das organizações brasileiras, há as organizações que utilizam a comunicação sem planejamento, de forma intuitiva; e há as que acreditam que estão utilizando-a de forma adequada, porém, sem planejamento, baseando-se no que ele chama de “achismo” (TAVARES, 2007, p. 11).

A interação e o engajamento do público interno são ressaltados por Duarte e Monteiro (2009) ao destacar a importância de se conhecer, além dos meios de circulação das informações, os processos interacionais. “Lidar com comunicação é trabalhar com estruturas, padrões, fluxos de informação e processos de interação, assim como com motivação, influência e credibilidade” (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 339). Mesmo com as novas tecnologias disponíveis, conseqüentemente, os novos meios de interação com o público interno de forma fácil e rápida, os autores afirmam que a comunicação nas organizações ainda tende a ser descendente (de cima para baixo), distribuindo informações de interesse do alto escalão, utilizando a informação como instrumento de poder na busca de apoio e adesão.

2.2.1 Barreiras e Desafios: breves considerações

É comum que o processo comunicativo, de uma forma geral, encontre obstáculos que dificultam a sua efetividade. Kunsch (2003) cita inicialmente quatro tipos de barreiras que

prejudicam a comunicação de maneira geral: mecânicas ou físicas, fisiológicas, semânticas e psicológicas. A barreira mecânica está relacionada aos fatores físicos, como problemas técnicos com aparelhos de transmissão, barulho, ambientes e equipamentos inadequados. Problemas genéticos ou de malformação como surdez, gagueira e não-articulação fonética são considerados barreiras fisiológicas. As barreiras semânticas são aquelas encontradas quando a linguagem utilizada não é comum ao público-alvo. Por fim, as barreiras psicológicas, que estão relacionadas aos preconceitos e estereótipos que prejudicam a comunicação.

Além dessas, Kunsch (2003) traz algumas barreiras específicas aplicadas à comunicação organizacional: as pessoais, as administrativas/burocráticas, as informações incompletas e o excesso de informações. As barreiras pessoais são as impostas pelas próprias pessoas, enquanto que as administrativas/burocráticas são colocadas pela forma como as organizações atuam. A barreira da comunicação incompleta ou parcial refere-se às informações distorcidas, fragmentadas ou não transmitidas. Muito comum na atualidade, o excesso de informações acaba por confundir o público quanto ao que deve ser prioridade. “É impossível as pessoas observarem e assimilarem todas as mensagens com que são bombardeadas no seu ambiente social e nas organizações onde trabalham” (KUNSCH, 2003, p. 75). Na mesma linha, Duarte e Monteiro (2009) também apontam a sobrecarga de informações como uma barreira à comunicação, uma vez que nem sempre os destinatários das mensagens conseguem processar todas as informações que recebem dentro de um curto espaço de tempo e que chegam a eles de forma pouco atraente.

Ainda segundo Duarte e Monteiro (2009), em muitos casos a comunicação não circula de forma adequada por ser utilizada como instrumento de poder, sem o real interesse em ouvir, em adaptar as mensagens aos públicos ou em adequar a utilização dos múltiplos canais de forma estratégica. “Faltam políticas, diretrizes, estratégias de comunicação e, espantosamente, engajamento da alta cúpula para transformar a comunicação em um instrumento de qualificação dos processos, da identidade organizacional e da melhoria dos resultados” (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 334). Os autores ainda ressaltam a necessidade de as estratégias de comunicação serem voltadas para valorizar a consulta, a opinião e a participação do público interno e não apenas para disseminação das informações das instâncias superiores.

Um dos problemas identificados pelo pesquisador colombiano Jaramillo López (2012) para a implantação de um modelo de comunicação nas entidades públicas é que estas, predominantemente, veem a comunicação como uma forma de projetar a imagem da pessoa do diretor ou governante, sem consciência da importância estratégica da comunicação. Este mesmo autor critica veementemente o modelo reducionista que analisa a comunicação de maneira

funcional: emissor – mensagem (canal) – receptor, universalmente difundido e assimilado, e afirma que este enfoque funcional tão naturalizado impede a sociedade de ver que “a dimensão pública da comunicação é mais que a emissão de mensagens através dos meios de massa, ou a conquista de manchetes e de espaço nos jornais” (JARAMILLO-LÓPEZ, 2012, p. 266). Mais importante que competir pelo destaque na agenda pública é construir sentido e significados compartilhados.

2.3 Comunicação interna

Tavares (2007) define a comunicação interna, de forma simples, como a “comunicação existente entre a empresa e o público interno (funcionários da empresa)” (TAVARES, 2007, p. 45), abrangendo a comunicação entre departamentos, entre as pessoas que fazem parte do mesmo setor, entre chefias e entre os funcionários da empresa com a chefia imediata e a chefia indireta - o diretor ou presidente da organização. O mesmo autor também ressalta a importância de trabalhar a comunicação interna de forma planejada e os efeitos positivos desse bom planejamento para a organização, como a motivação e a integração do público interno.

De forma mais detalhada, Curvello (2012) define a comunicação interna como

o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública (CURVELLO, 2012, p. 204).

Para Torquato (2002), a comunicação interna precisa trabalhar com os objetivos de gerar consentimentos e produzir aceitação, tendo como missão básica “contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização” (TORQUATO, 2002, p. 54). O autor declara entender a comunicação interna como sinônimo de *endomarketing*.

É interessante destacar que, ao contrário de Torquato (2002), Kunsch (2003) diferencia os conceitos de *endomarketing* e comunicação interna, destacando que naquele os funcionários são vistos, limitadamente, como “clientes internos”. A autora defende que o relacionamento com o público interno deve ser visto de forma mais ampla.

É preciso considerar que, antes de ser um empregado, o indivíduo é um ser humano e um cidadão. Ele atua num ambiente organizacional formado por pessoas que buscam interagir em virtude da consecução dos objetivos gerais

das organizações. Não é, portanto, um espaço de mercado (KUNSCH, 2003, p. 155).

Para Kunsch (2003), a comunicação interna deve, necessariamente, ser considerada como uma área estratégica dentro da organização, devendo existir uma relação de total entendimento entre a direção, os profissionais que atuam na área e o público interno envolvido, a fim de garantir a efetividade dos programas de comunicação interna. A autora também ressalta o caráter humano do ambiente interno, onde os funcionários devem ser tratados como cidadãos que merecem respeito e consideração, destacando que há forte relação entre o serviço de comunicação e a integração entre os diversos setores:

A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem [...] Se considerarmos que a pessoa passa a maior parte do seu dia dentro das organizações, os motivos são muitos para que o ambiente de trabalho seja o mais agradável possível (KUNSCH, 2003, p. 159).

Seguindo esta linha da valorização do ser humano, Pimenta (2010) destaca que a estrutura burocrática, técnica, racional e normativa das empresas é um impeditivo para a participação e engajamento dos colaboradores, o que pode resultar em baixa motivação e comprometimento do processo produtivo. A autora defende que, hoje, o fator humano é fundamental para o fracasso ou para o sucesso de qualquer processo, sendo essencial o conhecimento sobre a motivação e as necessidades humanas para que sejam definidas as melhores estratégias de gestão.

Para Tomasi e Medeiros (2010) é fundamental que a empresa tenha consciência de que é preciso voltar a atenção para dentro de si mesma e comunicar-se com os empregados, não somente com o público externo. É importante que essa comunicação não seja apenas de cima para baixo, cabendo aos empregados o estabelecimento das suas preferências de conteúdo. “Comunicação interna que se apoia apenas em regras a serem cumpridas pelos empregados está fadada a produzir um ambiente frio, sem participação de todos” (TOMASI; MEDEIROS, 2010, p. 59). Para os mesmos autores, alguns objetivos da comunicação interna são, no campo das emoções, contribuir para um clima positivo, estimular, integrar áreas, gerências e promover o sucesso pessoal. No campo racional, a comunicação interna deve contribuir para que o clima organizacional seja favorável ao cumprimento das metas, ao crescimento e ao lucro da organização.

Vieira (2004) destaca a importância de que o processo de comunicação envolva todos os setores que estejam voltados para a comunicação interna, de forma integrada, assim “quanto

menos formal for a comunicação interna e quanto mais previamente programada e focada nas equipes, melhor será o resultado, sobretudo quando a palavra-chave é relacionamento” (VIEIRA, 2004, p. 54).

Pierre Zémor (2012) afirma que a comunicação interna deve preocupar-se em garantir que os membros da instituição pública sejam os primeiros a serem informados sobre as decisões que lhes dizem respeito, evitando-se que adquiram conhecimento dessas informações através do ambiente externo. Mesmo que os responsáveis pelos grandes órgãos públicos considerem mais rápido e econômico a utilização dos meios de comunicação para informar a todos internamente, o pesquisador levanta o questionamento: “será que a eficácia compensa a insatisfação geralmente suscitada?” (ZÉMOR, 2012, p. 241).

2.3.1 Redes e fluxos de comunicação

As manifestações de comunicação dentro da organização acontecem por duas redes que convivem simultaneamente: formal e informal. Para Torquato (2002), a rede formal compreende os canais oficiais da empresa, enquanto a rede informal refere-se às “manifestações espontâneas e informais da comunidade e suas interpretações sobre questões de cultura e clima interno e de políticas normativas da instituição” (TORQUATO, 2002, p. 128). Para Kunsch (2003), a rede informal é baseada nas relações sociais entre as pessoas e, por ser mais ágil, atende mais rapidamente as novas demandas podendo, inclusive, gerar mudanças na comunicação formal. Algumas expressões da rede informal citadas pela autora são os boatos, as conversas, a livre expressão do pensamento e as manifestações dos funcionários sem o controle da direção. Além disso, a internet facilitou a criação de novos canais de comunicação informal, sobretudo com as redes sociais, “constituindo-se muitas vezes numa rede paralela à formal e de grandes proporções” (KUNSCH, 2003, p. 84).

A mesma autora conceitua a comunicação formal, por outro lado, como aquela que procede da estrutura organizacional, transmitindo informações pelos mais diferentes veículos. “Trata-se da comunicação administrativa, que se relaciona com o sistema expresso de normas que regem o comportamento, os objetivos, as estratégias e conduzem as responsabilidades dos integrantes das organizações” (KUNSCH, 2003, p. 84).

Observando o processo de comunicação de forma prática, é possível analisá-lo pela ótica dos fluxos. O fluxo ascendente refere-se às mensagens oriundas dos funcionários e dirigidas à direção da organização, como sugestões e críticas. O fluxo descendente faz o sentido inverso, com as mensagens originadas na alta gestão sendo transmitidas aos funcionários de

cima para baixo, por exemplo, através dos jornais institucionais e boletins de notícias da organização. O terceiro fluxo, horizontal, é o da comunicação entre os pares, geralmente informal (CURVELLO, 2002, p. 17). Kunsch (2003) acrescenta ainda os fluxos transversal e circular. O fluxo transversal “se dá em todas as direções, fazendo-se presente nos fluxos descendente, ascendente e horizontal (...). Trata-se da comunicação transversal, que perpassa todas as instâncias e as mais diversas unidades setoriais” (KUNSCH, 2003, p. 86). Já o fluxo circular é desenvolvido mais comumente nas organizações informais, favorecendo a efetividade no trabalho, “abarca todos os níveis sem se ajustar às direções tradicionais e seu conteúdo pode ser tanto mais amplo quanto maior for o grau de aproximação das relações interpessoais entre os indivíduos” (GORTARI; GUTIÉRREZ, 2003, *apud* KUNSCH, 2003, p. 86).

2.4 A Gestão da Comunicação em universidades

A questão da comunicação em universidades tem sido objeto de estudo de alguns pesquisadores, principalmente em artigos científicos e dissertações. A matéria foi tema de um livro da pesquisadora Margarida Kunsch (1992), “Universidade e comunicação na edificação da sociedade”, que foi escrito baseado na constatação, à época, de que as universidades, mesmo sabendo da necessidade de divulgação dos frutos do trabalho científico de seus pesquisadores, não tinham consciência da importância de ter um sistema planejado de comunicação em sua estrutura organizacional. A abordagem do tema neste trabalho é baseada, sobretudo, na importância de transmitir, de forma eficaz, os conhecimentos gerados nas universidades, democratizando-os.

Sobre o trabalho a ser desenvolvido por setores de comunicação nas universidades, a autora destaca que estes precisam estar em constante reciclagem, ampliando e diversificando as atividades, atualizando-se para utilizar “toda a tecnologia de comunicação disponível” (KUNSCH, 1992, p. 92). Sobre a comunicação com o público interno, foi constatada a utilização principalmente dos meios mais tradicionais, sem a utilização de programas mais inovadores, o que a autora atribui à ausência de uma política claramente definida.

Mesmo passados mais de 20 anos, pesquisas mais recentes constatarem que ainda predomina uma ausência de políticas de comunicação nas universidades. Em pesquisa sobre a gestão da comunicação nas universidades federais brasileiras, com ênfase nas políticas de comunicação, Alves (2014) concluiu que, no geral, há uma carência de planejamento de comunicação nas universidades, explicitada pela inexistência de política e plano de comunicação, ausências que o autor considera nocivas para as estas instituições. “Se não há

política que direcione o planejamento da Comunicação, a possibilidade de insucesso nas ações de interação com o público aumenta” (ALVES, 2014, p. 102), afirma o pesquisador. Com a ausência de planejamento ou política de comunicação, as universidades, predominantemente, privilegiam a criação de produtos, porém sem analisar profundamente o público, os objetivos da universidade e o interesse público (ALVES, 2013). O pesquisador ainda destaca a posição dos setores de comunicação nos organogramas das universidades. Na maioria das instituições a comunicação possui ligação direta com a Reitoria, em função de assessoria do gabinete do reitor, o que pode indicar a grande probabilidade de participação nas decisões estratégicas da instituição, mas também pode ser uma explicação para a predominância de ações pontuais de comunicação, com vistas à valorização da gestão em exercício, em detrimento do planejamento de ações de longo prazo.

Os departamentos ou assessorias de comunicação das universidades federais trabalham, geralmente, com as seguintes ações de comunicação: postagem de notícias no portal institucional; envio de releases para a imprensa; produção de jornal impresso; jornal mural; clipagem de notícias veiculadas na mídia sobre a universidade; cobertura fotográfica de eventos realizados na instituição; produção de boletins eletrônicos (*newsletter*); e mais recentemente atualização de páginas institucionais nas redes sociais (*Facebook, Twitter e Youtube*). Os setores de Publicidade, Relações Públicas e Cerimonial em diversas instituições também são incorporados à rotina de produção, no entanto, a falta de política de comunicação inibe a integração efetiva dos setores (ALVES, 2013, p. 5 e 6).

Ribeiro (2015) ressalta a tradição vanguardista das universidades, instituições que servem de cenários para a efervescência científica, política, filosófica, etc, mas que, por outro lado, não se modernizaram em todos os aspectos. São instituições que mantêm estruturas excessivamente burocráticas, que acabam por impedir avanços mais significativos em diversos setores, sendo a comunicação organizacional um deles (RIBEIRO, 2015, p. 54).

Ainda sobre os problemas que impactam na qualidade da comunicação organizacional, Freitas Junior *et al* (2015) destacam a estrutura departamental adotada pela maioria das universidades federais brasileiras como um dos entraves para a comunicação.

Nessa estrutura, algumas atividades são excessivamente centralizadas na administração superior, enquanto outras são bastante descentralizadas, gerando conflitos de orientação em processos decisórios, bem como problemas na comunicação interna (FREITAS JUNIOR *et al.*, 2015, p. 7).

Diversos pesquisadores, ao longo dos anos, têm se debruçado sobre aspectos específicos da comunicação nas universidades públicas brasileiras - embora com escopos distintos desta

dissertação. Oliveira (2015), por exemplo, pesquisou as possibilidades de integração dos setores de comunicação na Universidade de Brasília (UnB), baseando-se no modelo teórico da comunicação integrada proposto por Margarida Kunsch. O autor analisou também a proposição da criação de uma superintendência de comunicação, proposta idealizada pela própria área da UnB e em discussão à época da pesquisa, concluindo ser um caminho viável para gerir as ações, contribuir no fortalecimento da marca institucional e otimizar os recursos. Mesmo concordando com a criação do órgão, o autor destaca que, caso seja criado, é importante garantir que este “disponha de espaços e processos democráticos de diálogo e de escolha dos gestores” (OLIVEIRA, 2015, p. 154).

Também utilizando a UFPE como estudo de caso e com temática semelhante à presente pesquisa, mas sob o ponto de vista das políticas públicas, Oliveira (2016) analisou a comunicação na agenda institucional da UFPE a partir da criação da SEGIC, posteriormente transformada em PROCIT, considerando o momento político de reeleição do reitor, cuja campanha aconteceu em 2015. A pesquisadora concluiu que a criação da nova pró-reitoria não interferiu no processo de reeleição do então reitor, uma vez que foi concebida com o objetivo maior de desenvolvimento da comunicação, informação e tecnologia de informação. Outra conclusão bastante relevante da autora diz respeito à forma de criação, que “não foi discutida com todos os gestores nem com a comunidade acadêmica, se dando apenas no nível hierárquico mais alto” (OLIVEIRA, 2016, p. 76). Para a autora, este modo de criação identifica nitidamente as regras de um jogo político.

O próximo capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a consecução da pesquisa empírica.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa. No primeiro tópico é feita a caracterização do estudo, em seguida são apresentados os métodos de coleta de dados e por fim é apresentada a metodologia utilizada para a análise destes dados.

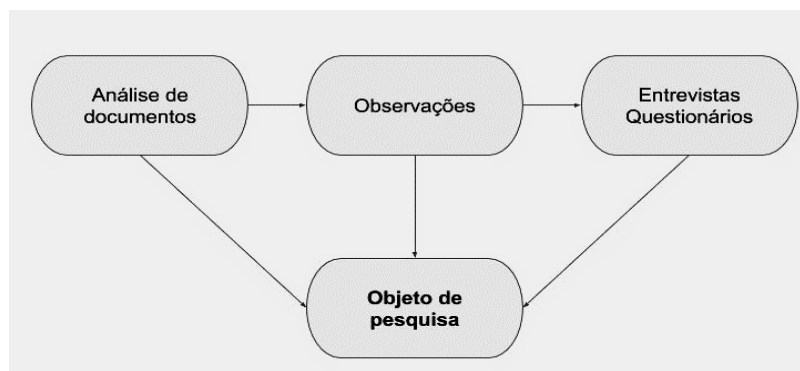
3.1 Caracterização do Estudo

Avaliar a influência da PROCIT na comunicação interna da universidade exige a definição cuidadosa de caminhos metodológicos; é preciso integrar o conhecimento já produzido acerca do tema às informações coletadas na pesquisa de campo, permitindo uma análise aprofundada da realidade a ser estudada. Este trabalho caracteriza-se, portanto, como estudo de caso de natureza qualitativa, subsidiada por levantamentos bibliográficos e instrumentos diretos de coleta de dados junto aos membros da organização. Para Yin (2015, p. 17), estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes”.

Para Sampieri *et al.* (2013) o enfoque qualitativo é dado quando os pesquisadores pretendem compreender a perspectiva dos participantes sobre o fenômeno estudado, ou seja, “a forma como os participantes percebem subjetivamente sua realidade” (SAMPIERI *et al.*, 2013, p. 376). O real objetivo da pesquisa qualitativa, segundo Gaskell (2010), não é contar a quantidade de opiniões e pessoas, mas explorar a variedade de pontos de vista sobre determinado assunto.

Oliveira (2012) conceitua a abordagem qualitativa como “um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou segundo sua estruturação” (OLIVEIRA, 2012, p. 37). A autora apresenta a figura 2 para ilustrar a importância das técnicas geralmente utilizadas nesta abordagem, que implica a análise da literatura sobre o tema, as observações e a aplicação de questionários/entrevista, seguida da análise e apresentação descritiva dos dados coletados.

Figura 2 - Quadro conceitual para abordagem qualitativa



Fonte: (OLIVEIRA, 2012, p. 38)

3.2 Coleta de Dados

Para alcançar os objetivos específicos desta pesquisa, foram utilizados os seguintes métodos de coleta de dados: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas. A pesquisa bibliográfica tem a finalidade de colocar o pesquisador em “contato direto com obras, artigos ou documentos que tratem do tema do estudo” (OLIVEIRA, 2012, p. 69)

A pesquisa documental foi importante para resgatar e compreender o contexto histórico da implantação das recentes mudanças na organização aqui estudada. O método, segundo Oliveira (2012), tem como característica principal a busca de informações em documentos que não receberam antes nenhum tratamento científico. Para Gil (2010), a pesquisa documental refere-se geralmente a documentos internos à organização, enquanto a pesquisa bibliográfica refere-se a material elaborado por outros autores destinado a ser lido por públicos específicos. A pesquisa documental foi de suma importância para se ter a compreensão do olhar da universidade quanto à comunicação, uma vez que é a “técnica de identificação, levantamento, exploração de documentos fontes do objeto pesquisado e registro das informações retiradas nessas fontes e que serão utilizadas no desenvolvimento do trabalho” (SEVERINO, 2007, p. 124).

Quadro 1 – Lista de documentos

Documento	Síntese
Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2009-2013	Plano que define os rumos da instituição quanto ao seu desenvolvimento e suas metas para os anos de 2009 a 2013. Começou a ser elaborado em 2006, com a incorporação dos

	conteúdos presentes no Plano Estratégico Institucional (PEI) 2010.
Plano Estratégico Institucional UFPE – PEI-2013/2027	O Planejamento Estratégico Institucional (PEI) tem como objetivo identificar sua visão e missão, e propor tópicos estratégicos alinhados a sua missão. O modelo adotado descreve a Visão de Futuro vislumbrada para 2027 e propõe objetivos e tópicos estratégicos a serem observados pelos gestores da UFPE nos próximos 15 anos.
Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2014-2018	Plano que define os rumos da instituição quanto ao seu desenvolvimento e suas metas para os anos de 2014 a 2018. Reafirma a missão da instituição definida no PEI-2013/2027 e explicita ações, metas e indicadores para o quinquênio.
Portaria Normativa Nº 07/2014	Institui o Sistema Integrado de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação da UFPE e cria a Pró-reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação (PROCIT) e fixa as diretrizes gerais de sua estruturação e funcionamento.
Resolução Nº 04/2014	Altera dispositivos do Estatuto da Universidade.
Resolução Nº 05/2017	Institui a Política de Publicação na Internet da Universidade Federal de Pernambuco e dá outras providências.
Estatuto e Regimento Geral da Universidade Federal de Pernambuco - Outubro/2018	Estatuto aprovado pelo Conselho Universitário em maio de 2017. O Regimento Geral, elaborado nos termos do Estatuto, disciplina as atividades comuns às unidades e aos demais órgãos da UFPE nos planos didático-científico, administrativo, financeiro, patrimonial e disciplinar.

Fonte: elaborado pela autora, 2019.

Também foram realizadas entrevistas com atores-chave na organização, através das quais buscou-se contribuir para a compreensão dos processos e as concepções desses sujeitos quanto ao tema. Para Gaskell (2010), a entrevista qualitativa permite coletar dados básicos para compreensão das relações entre os atores sociais e a situação estudada, com o objetivo de compreender de forma detalhada as “crenças, atitudes, valores e motivações, em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos” (GASKELL, 2010, p. 65).

Os entrevistados selecionados fazem parte do corpo diretivo da Pró-reitoria em questão. Foram realizadas duas entrevistas com o pró-reitor, e uma com cada diretor das três diretorias que constituem a unidade: diretoria de informação, diretoria de governança de TI e processos e diretoria de comunicação. Quanto a esta última diretoria, comunicação, foram entrevistados o diretor em exercício no momento da pesquisa e o anterior, em razão do tempo de permanência no cargo, uma vez que a troca de gestor havia ocorrido a cerca de cinco meses. Além disso, sendo a pesquisa na área de comunicação, esta é a diretoria com mais afinidade aos objetivos da pesquisa; desta forma, tornou-se necessário dialogar com membros da diretoria anterior que permaneceram no cargo desde a criação da SEGIC, tendo participado da transformação em PROCIT e atuado no contexto por mais quatro anos.

Quadro 2 – Lista dos entrevistados

Gestores da PROCIT entrevistados
Pró-reitor
Diretor de Comunicação
Ex-diretor de Comunicação
Diretor de Informação
Diretor de Governança de TI e Processos

Fonte: elaborado pela autora, 2019.

Vale registrar que Oliveira (2016) analisou a comunicação e sua política no ambiente da UFPE a partir da criação da SEGIC e PROCIT, questionando os motivos que levaram à criação destas unidades e a importância da construção da política de comunicação, entre outros questionamentos. Além das pesquisas bibliográfica e documental, a pesquisadora utilizou a aplicação de questionários a gestores da PROCIT que possuem cargos de coordenações, chefias e gerências, além de entrevistas individuais e semiestruturadas com o pró-reitor, assessores e diretores que integram a PROCIT e algumas de suas unidades integradas (ASCOM, NTVRU e NTI). Apesar de assemelhar-se à pesquisa de Oliveira (2016) em sua temática, quando a presente pesquisa foi realizada a PROCIT já possuía um tempo maior de atuação e já havia atingido uma maturidade na organização que possibilitava um diagnóstico sobre a visão dos gestores acerca da comunicação como elemento estratégico para a gestão. Além disso, o foco e as referências teóricas daquela pesquisa eram em políticas públicas de uma forma geral,

enquanto esta tem o enfoque na comunicação interna e no espaço que a nova pró-reitoria tem dedicado a ela.

A seleção dos entrevistados no presente estudo guarda semelhança com a que se adotou no trabalho de Albuquerque (2016), em dissertação intitulada “O Uso da Comunicação de Marketing no Fortalecimento da Identidade de uma Marca: Um Estudo Aplicado na Universidade Federal de Pernambuco”. Tal pesquisa buscou compreender a contribuição das estratégias da comunicação de marketing para o fortalecimento da identidade de marca da UFPE e também considerou a recente criação da PROCIT para escolha da UFPE como ambiente de estudo, realizando entrevistas com os gestores daquela pró-reitoria. A escolha dos atores organizacionais a serem entrevistados, em ambos casos, se deu por serem estes os atores-chave diretamente envolvidos com o tema estudado, além de serem os gestores com poder de decisão e de planejamento das estratégias dos fenômenos estudados em ambas as pesquisas.

Foi utilizada a técnica de entrevista semiestruturada, onde o entrevistador utiliza-se de um roteiro de perguntas que serve como guia e permite o aprofundamento, por parte do entrevistado ou do entrevistador, em questões de maior relevância. De acordo com Vieira (2009, p. 11), “entrevistador e entrevistado podem explorar longamente pontos que consideram importantes, mas o entrevistador [...] não pode, de forma alguma, influenciar nas respostas”.

Todas as entrevistas foram gravadas e tiveram duração média de uma hora. Como registrado anteriormente, apenas com o pró-reitor da PROCIT foram realizadas duas entrevistas. No primeiro encontro, por ser o primeiro contato, mesmo com um roteiro de perguntas, a entrevista foi mais informal, havendo abertura para uma segunda entrevista com um roteiro melhor estruturado de acordo com os objetivos da pesquisa. Os encontros foram feitos entre dezembro de 2018 e maio de 2019, nos locais de trabalho dos entrevistados, com exceção do ex-diretor de comunicação que, por questões de incompatibilidade de agenda, concedeu a entrevista por telefone, devidamente gravada. Com o objetivo de deixar os entrevistados mais à vontade para tecerem seus comentários, foi acordado com eles a não identificação de cada um na descrição das análises. Os roteiros das entrevistas, disponíveis nos Apêndices C e D, abordaram temas como a trajetória da comunicação na UFPE a partir da criação da PROCIT, a recepção do público interno às ações de comunicação propostas, as diretrizes e objetivos da comunicação interna na UFPE, barreiras encontradas e principais desafios da unidade, além de ações bem-sucedidas e malsucedidas do ponto de vista dos entrevistados.

3.3 Análise dos dados coletados e entrevistas

Para análise dos dados coletados através da pesquisa documental e das entrevistas foi utilizada a análise de conteúdo, completando o quadro metodológico descrito no Quadro 2. “A análise de conteúdo é uma técnica de análise das comunicações, que irá analisar o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador” (SILVA; FOSSÁ, 2015, p. 2).

Quadro 3 - Quadro metodológico

Natureza da pesquisa	Qualitativa
Coleta de Dados	- Pesquisa bibliográfica - Pesquisa documental - Entrevistas
Análise de Dados	Análise de Conteúdo

Fonte: elaborado pela autora, 2019.

O material coletado foi classificado em categorias a fim de auxiliar na compreensão do que está por trás dos discursos. Para Duarte (2012b), as categorias são “estruturas analíticas construídas pelo pesquisador que reúnem e organizam o conjunto de informações obtidas a partir do fracionamento e da classificação em temas autônomos, mas inter-relacionados” (DUARTE, 2012b, p. 79).

Bardin (2016) organiza a análise de conteúdo em três fases cronológicas: (1) a pré-análise; (2) a exploração do material e; (3) o tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na pré-análise são sistematizadas as ideias iniciais que foram colocadas pelo quadro referencial teórico e estabelecidos os indicadores que serão utilizados para interpretar os dados coletados (SILVA; FOSSÁ, 2015). A segunda fase, exploração do material, é a análise propriamente dita, de acordo com as decisões tomadas na pré-análise (BARDIN, 2016). A última fase compreende tratamento dos resultados, inferência e interpretação e “consiste em captar os conteúdos manifestos e latentes contidos em todo o material coletado (entrevistas, documentos e observação)” (SILVA; FOSSÁ, 2015, p. 4).

Quadro 4 – Categorias de análise

	Categoria	Síntese	Fonte Teórica
a)	Atenção à diversidade do público interno	Analisar se o fato de o público interno ser bastante diverso, constituído por pessoas de diferentes idades, valores, culturas, é levado	Nogueira (2001)

		em consideração na elaboração das ações de comunicação da PROCIT.	
b)	Política de comunicação	Documento que tem o objetivo de orientar as estratégias e atividades de comunicação de uma instituição.	Alves (2014) Tavares (2007)
c)	Comunicação pública	Analisar as práticas de comunicação da PROCIT de acordo com as características e os princípios dos conceitos de comunicação pública levantados no referencial teórico.	Brandão (2012) Zémor (2012) Duarte (2008) Novelli (2006) Jaramillo-López (2012)
d)	Relevância atribuída à comunicação organizacional integrada	Conceito proposto pela pesquisadora Margarida Kunsch que propõe a junção das quatro modalidades de comunicação organizacional (institucional, mercadológica, interna e administrativa) na constituição de uma unidade harmônica, trabalhando a comunicação de forma estratégica.	Kunsch (2006) Torquato (2002)
f)	Natureza estratégica da comunicação	Analisar se a alta direção de fato tem uma visão estratégica da comunicação na instituição.	Kunsch (2003)
e)	Barreiras e desafios	Barreiras encontrados para as ações de comunicação que dificultam a sua efetividade e principais desafios futuros.	Kunsch (2003) Duarte; Monteiro (2009)
g)	Conhecimento e/ou valorização das ações de comunicação interna	Analisar as ações de comunicação que têm o público interno como alvo.	Kunsch (2003) Torquato (2002) Zémor (2012)

Fonte: elaborado pela autora, 2019.

4 RESULTADOS

O presente capítulo é apresentado em duas seções. A primeira seção traz uma análise do contexto de criação da PROCIT e as perspectivas futuras, correspondendo ao primeiro objetivo específico do presente trabalho. A segunda seção é dividida com base nas categorias de análise do quadro 4, de forma a contemplar os objetivos específicos dois e três.

4.1 Contexto e perspectivas na criação da PROCIT

A UFPE, criada em agosto de 1946, possui hoje três *campi*: Recife, Caruaru (Centro Acadêmico do Agreste - CAA) e Vitória de Santo Antão (Centro Acadêmico de Vitória - CAV), e conta com mais de 40 mil alunos de graduação e pós-graduação, 2.504 professores e 3.843 servidores técnico-administrativos, espalhados pelos 13 centros acadêmicos (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2019c).

Uma instituição deste tamanho, e com uma variedade de públicos distintos, cada qual com suas necessidades e interesses particulares, vivia uma situação crítica do ponto de vista comunicacional.

Diversos órgãos e diversas unidades, cada qual preocupada com seus interesses localizados, buscavam tramar os melhores meios de se comunicarem com os seus públicos, em visão solo, ou contando com o apoio institucional de uma assessoria de comunicação, cuja área de influência era indefinida per se e institucionalmente (DORNELAS *et al.*, 2015, p. 2).

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2009/2013, aprovado pelo Conselho Universitário em dezembro de 2010, fazia uma análise da comunicação institucional da UFPE à época, que consistia em alguns materiais informativos, como o Manual Acadêmico entregue aos novos alunos, e nos instrumentos utilizados pela Ascom: Jornal Incampus, boletim de notícias eletrônico, seção de notícias do *site* oficial e boletim produzido para a rádio FM, além de um canal “Fale Conosco” disponível no *site* para recebimento de perguntas, sugestões e críticas. O documento registra que a internet se destacava como o principal meio de comunicação entre os membros da comunidade e ressalta que a comunicação entre os membros internos apresentava relativa deficiência.

Apesar de haver a comunicação entre os órgãos, em termos de divulgação de notícia, não existem caminhos estabelecidos para a interação entre estes mesmos órgãos. Não existe comunicação para convergência das ações. A ASCOM não cumpre este papel, ela não centraliza a informação da

Universidade, não havendo, portanto, homogeneidade da informação. Isto porque, entende-se, a questão da comunicação deve ser superior à questão da divulgação (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2010).

O Plano Estratégico Institucional UFPE 2013/2027 (UFPE, 2013), documento que propõe temas e objetivos estratégicos que devem ser observados pelos gestores da UFPE no período de 15 anos e que serve de base para a construção dos PDIs, traz a comunicação institucional como uma das fraquezas apresentadas na matriz SWOT (ferramenta que especifica forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da instituição). Neste documento são apresentados 17 objetivos estratégicos, juntamente com ações estratégicas para alcançá-los, dos quais pode-se destacar, para o presente estudo, o objetivo número 12: “Ser referência na gestão e governança de tecnologia de informação e comunicação”. Dentre as ações estratégicas para alcançar este objetivo, destacamos o seguinte: “Aprimorar os processos e canais de comunicação” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2013). Importante destacar que a presença da comunicação entre os objetivos estratégicos do PDI demonstra que há uma considerável abertura entre os gestores da universidade para a complexidade e para a necessidade de mais investimentos na área.

A análise desta situação levou à criação de um órgão dentro do organograma da instituição que fosse responsável por tratar a comunicação de forma integrada, eficaz e moderna (DORNELAS *et al.*, 2015). Em 2012, a UFPE criou a Secretaria de Gestão da Informação e Comunicação - SEGIC, que tinha como objetivo “assessorar, estabelecer políticas, definir e acompanhar processos e procedimentos de Informação e Comunicação no âmbito interno e externo da UFPE” (OLIVEIRA, 2016, p. 48). Entretanto, para a equipe responsável pelo projeto, o novo setor posicionado como uma secretaria no organograma da instituição não atendia a necessidade que estas áreas (comunicação, informação e TI) tinham de participar das decisões estratégicas da universidade, através de participação nos conselhos deliberativos, como explicou o entrevistado E01: “se não for pró-reitoria não muda politicamente, não tem assento, não tem participação, não tem força política, não tem visibilidade...”. Assim, em 2014 “como resultado do reconhecimento da academia sobre a importância desse trabalho, foi aprovada pelo conselho universitário a criação da Pró-reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação (PROCIT)” (BRASILEIRO; FONSECA, 2019a).

Através da Portaria Normativa nº 07, de 25 de julho de 2014, foi oficialmente criada a PROCIT para ser o órgão responsável por “propor e coordenar a execução das diretrizes da política institucional de comunicação e informação” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE

PERNAMBUCO, 2014, *caput*). O *caput* da portaria de criação da pró-reitoria a justifica ainda considerando a “necessidade de um sistema integrador da comunicação e informação da universidade com as suas unidades acadêmicas e administrativas e com a sociedade em geral” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2014).

A criação desta nova pró-reitoria também ensejou a alteração do art. 37 do Estatuto da Universidade, oficializada através da resolução do Conselho Universitário nº 04/2014, tendo hoje a seguinte redação:

Art. 37. O Reitor nomeará pró-reitores para exercerem funções de assessoramento superior e coordenação de áreas específicas do ensino, da pesquisa, da extensão, do planejamento, do orçamento, das finanças, da gestão de pessoas, da gestão administrativa, dos assuntos estudantis e da comunicação e tecnologia da informação (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2018).

O órgão foi criado para ser o responsável pela coordenação e acompanhamento da execução da política institucional de gestão da comunicação, da informação e das tecnologias da informação e processos e tem como competências:

- I. Articular e acompanhar as ações das unidades integradas de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação da UFPE;
- II. Propor as diretrizes sobre a política de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação da UFPE;
- III. Propor e apoiar estratégias e planejamento de sistemas de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação da UFPE, alinhadas às necessidades institucionais de tomada de decisão da Universidade;
- IV. Propor prioridades institucionais, em relação à Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação da UFPE, articuladas e integradas ao Plano Estratégico da UFPE;
- V. Propor padrões para a fixação de processos institucionais, zelando pelo cumprimento dos procedimentos normativos em conjugação com as áreas meio e fim de implementação destes;
- VI. Priorizar a criação e fortalecimento da identidade da UFPE, bem como assegurar a vitalidade da imagem institucional da UFPE;
- VII. Conjuguar as ações transversais nas diversas unidades, com o objetivo de promover e melhorar continuamente a interação e a inovação nos processos meio para ensino, pesquisa, extensão e gestão, através do uso de processos de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação na UFPE (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2014, art 3º).

Juntamente com a criação da PROCIT, a portaria normativa instituiu o Sistema Integrado de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação da universidade, composto pelas unidades integradas: Assessoria de Comunicação (Ascom); Conect[e] – Inovação

Educacional (responsável pela educação à distância); Editora Universitária; Núcleo de Tecnologia da Informação - NTI; Núcleo de TV e Rádios Universitárias - NTVRU; e Sistema Integrado de Bibliotecas - SIB. Tais unidades, subordinadas administrativamente ao Reitor, com gestão orçamentária e financeiras próprias, seriam as responsáveis pela implantação e execução da política institucional de comunicação, informação e tecnologia da informação, articuladas e acompanhadas pela PROCIT.

Desde a implantação da PROCIT e do Sistema Integrado de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação, até o momento em que esta pesquisa é realizada, em 2019, a política de comunicação ainda não foi construída e foram feitas algumas mudanças na estrutura da pró-reitoria, encontrando-se a Portaria nº 07/2014 pendente de atualização. Atualmente, a PROCIT é responsável por articular, integrar e acompanhar as atividades do NTVRU, do NTI e do SIB (BRASILEIRO; FONSECA, 2019a), e não mais das seis unidades descritas na portaria de 2014. A partir deste fato, pode-se inferir que a PROCIT não conseguiu atingir a integração pretendida sequer entre as unidades que pretendia que trabalhassem de forma integrada. Vale questionar também se a forma de implantação da PROCIT aconteceu de maneira horizontalizada ou se foi articulada pela alta gestão sem a participação das unidades na construção do formato adequado. Essa dificuldade encontrada para integrar as unidades pode ter sido causada pelo caminho muito mais político que levou à criação da PROCIT, em detrimento de um projeto participativo de construção do novo projeto de comunicação para a universidade, corroborando o que Oliveira (2016) concluiu acerca do jogo político que resultou na criação da SEGIC e PROCIT.

Em artigo de autoria compartilhada pelo reitor da UFPE e pelo pró-reitor da PROCIT, e publicado no *Jornal do Comercio*, afirma-se que “a PROCIT e a Assessoria de Comunicação (Ascom) vêm trabalhando de forma integrada com a gestão para responder ao desafio central de bem comunicar-se com os estudantes e a sociedade” (BRASILEIRO; FONSECA, 2019b). Em conversa com os gestores, nota-se que na prática a comunicação externa, com a sociedade, é feita pela Ascom, uma vez esta desenvolve atividades de divulgação da produção acadêmica para a mídia e o público externo. Já a PROCIT busca trabalhar em ações que envolvam a comunidade interna.

Mesmo com as dificuldades encontradas na implantação, a gestão reconhece a inovação que a PROCIT representa e acredita que o modelo adotado pode servir de referência para outras universidades federais brasileiras.

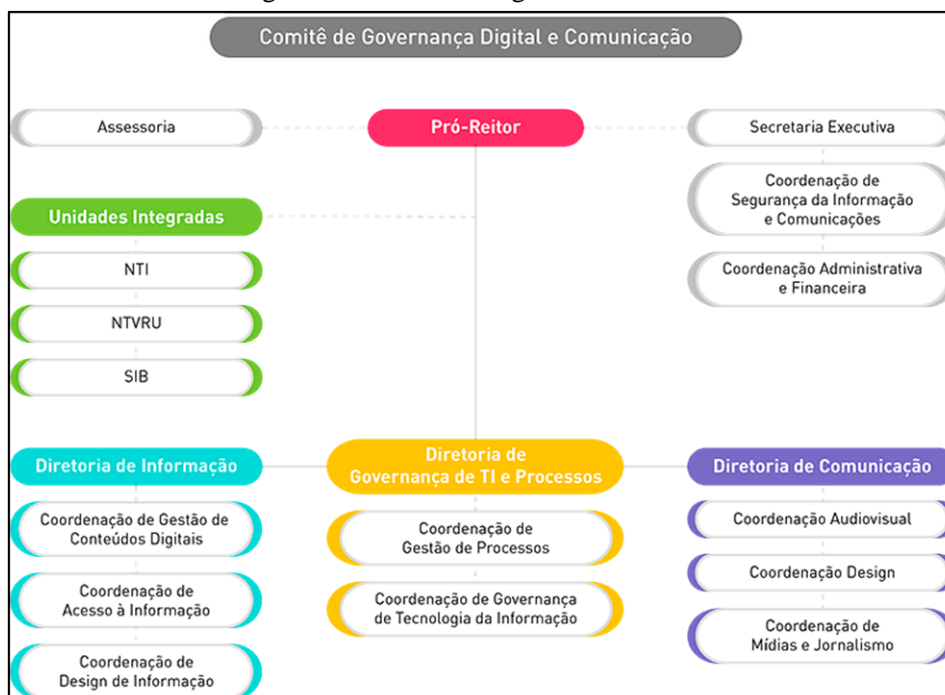
Diferenciada em todos os sentidos (...) mesmo funcionando com poucos recursos e enfrentando resistências culturais, a Procit é um marco de inovação que já inspira e ajuda outras instituições de ensino superior a buscarem um modelo de inserção no mundo digital. Uma inovação genuinamente pernambucana, inspirada no futuro, e que coloca a UFPE em lugar de destaque no campo da gestão universitária brasileira, por seu pioneirismo e compromisso com a inovação (BRASILEIRO; FONSECA, 2019b).

Como representada na figura 3, a estrutura organizacional atual da PROCIT apresenta três diretorias: Diretoria de Informação, Diretoria de Governança de TI e Processos e Diretoria de Comunicação. A diretoria de informação é responsável pelo direcionamento, articulação, execução e monitoramento das políticas e ações de acesso a dados, informações e conteúdos digitais. O objetivo desta é “a transparência e democratização da informação e do conhecimento para as comunidades interna e externa” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2019b). A Diretoria de Governança de TI e Processos trabalha em duas frentes, com o escritório de processos, mapeando os processos da universidade, e com a Coordenação de Governança de Tecnologia da Informação, trabalhando de forma articulada com o NTI. Esta diretoria tem como missão o direcionamento, articulação, execução e monitoramento das políticas e das ações de TI e de gestão de processos, com vistas à melhoria continuada da governança de TI e dos fluxos de trabalho.

As missões da Diretoria de Comunicação são “direcionar, articular, executar e monitorar as políticas e ações estratégicas de comunicação institucional visando ampliar o diálogo entre a universidade e seus públicos” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2019b). O objetivo da diretoria é democratizar a informação através da produção e difusão de conteúdos, garantindo a visibilidade da instituição para o público interno e externo.

No intuito de comunicar-se de maneira eficaz com estudantes e servidores, a Diretoria de Comunicação, articulando suas coordenações (audiovisual, design e jornalismo), desenvolve materiais audiovisuais e peças promocionais para veiculação em meio digital e impresso. As campanhas institucionais realizadas pela PROCIT buscam “fortalecer uma visão ética e cidadã, abordando temas como respeito à diversidade, acessibilidade, políticas de gênero, combate à violência contra a mulher e sustentabilidade” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2019b).

Figura 3 – Estrutura Organizacional da PROCIT



Fonte: UFPE, 2019b

4.2 Análise de conteúdo

Para apresentação dos resultados da análise de acordo com as categorias especificadas anteriormente, foram analisados os documentos descritos no quadro 1 e as entrevistas realizadas com os gestores (quadro 2). A fim de facilitar a fluidez do texto e garantir a não identificação de cada gestor, foi atribuída uma numeração aleatória a cada entrevistado, chamando-os de E01 à E05, ordem que não seguiu a sequência dos cargos apresentados.

a) Atenção à diversidade do público interno

Em um ambiente onde circulam mais de 40 mil pessoas diariamente, dividido em centros e órgãos suplementares, alguns no interior do estado, a diversidade na composição do público interno, como afirmava Nogueira (2001) sobre o público interno das instituições públicas ser bastante heterogêneo, foi comentada por alguns entrevistados. E01 ressaltou que a questão sobre a maneira como a comunicação faz para chegar aos diferentes públicos é sempre levantada internamente; o entrevistado relatou ainda que o segmento dos estudantes tem sido o foco de muitas ações, mas que estariam sendo trabalhadas ações para envolver mais o servidores técnico-administrativos e docentes. “É um trabalho que a gente tem que fazer intensamente agora e nas próximas gestões para que, com o tempo, a PROCIT possa estar muito mais sustentável do que já se encontra” (E01). Tal comentário aponta para o entendimento por parte

do gestor, de que o trabalho da PROCIT ainda caminha para um reconhecimento perante os seus públicos e as gestões futuras, ainda buscando provar a importância estratégica do trabalho da pró-reitoria perante a comunidade acadêmica.

E01 também afirma que a pró-reitoria tem se preocupado bastante em abordar os problemas das minorias em suas campanhas institucionais, o que pode ser constatado na campanha “Meu Nome Importa”, que será comentada em categoria adiante.

E02, por sua vez, destacou que cada público – alunos, professores, técnicos-administrativos – possui segmentações internas, que funcionam como diversos nichos de pessoas, o que dificultaria o trabalho da comunicação para chegar a todos eles.

A universidade faz ainda uma comunicação muito genérica: aluno, como se fosse uma coisa só; professor, como se fossem todos iguais; e técnicos, como se fossem todos iguais. Isso ainda não é feito, de maneira segmentada como poderia ser. Então eu tenho vários perfis de professores, como eu tenho vários perfis de alunos e vários de técnicos. Eles têm muitos pontos em comum, mas são diferentes, e a gente precisa ter uma capacidade, uma estratégia de comunicação - usando essas plataformas de tecnologia - para poder chegar em cada subgrupo desses e alcançá-los, nas suas necessidades, nos seus desejos, nas suas especificidades e interesses (E02).

Uma das ações futuras que está sendo planejada pelo órgão e que tem como objetivo dar atenção a esses diferentes segmentos, utilizando da integração das três áreas de atuação da PROCIT, é contada por E04:

A gente está nesse momento avaliando uma proposta de criação de páginas com *links* específicos para alunos, servidores e visitantes. A ideia é ter um *link* “Alunos” onde você clica e vai para uma página onde vai ter os *links* que são mais relevantes para os alunos. A mesma coisa para os servidores e a mesma coisa para os visitantes. A gente fez todo um levantamento de quais seriam esses *links* usando *sites* de outras instituições, as páginas mais acessadas na UFPE. (...) A gente gerou uma proposta e vai fazer alguns grupos focais para avaliar. Vamos começar com os estudantes, depois com os servidores, depois os visitantes. A gente quer trabalhar também para melhorar a navegabilidade, a usabilidade do portal. Isso para facilitar o uso do portal por esses segmentos específicos (E04).

Percebe-se que os gestores compreendem a necessidade de desenvolver ações específicas para públicos distintos, tendo atenção com aspectos como a linguagem e os meios utilizados para atingir determinado público. “Há o cuidado de avaliar qual é o público. Uma

campanha de volta às aulas tem um público diferente da campanha do Attena², que é um público diferente da campanha de dados abertos...” (E04). No entanto, as definições acerca dos meios e linguagem utilizados para determinadas ações são baseadas no entendimento dos gestores atuais, uma vez que não há formalização de processos e procedimentos, que poderiam ser definidos a partir da construção da política de comunicação.

b) Política de comunicação

Apesar de descrita, na portaria 07/2014, a responsabilidade da PROCIT em coordenar e acompanhar a execução da “política institucional de gestão da comunicação, da informação e das tecnologias da informação e processos” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2014, art 2º), ainda não existe formalmente um documento que oriente as estratégias e atividades de comunicação da UFPE. A inexistência desse documento corrobora a pesquisa de Alves (2014), a qual concluiu que há uma ausência de planejamento na gestão da comunicação nas universidades federais brasileiras.

Na visão de E05 a construção da política de comunicação seria um passo muito importante para melhorar a comunicação interna na UFPE, formalizando os comportamentos de comunicação, com as diretrizes e princípios, “isso dá um clareamento muito grande para as pessoas” (E05).

Embora considere a construção dessas políticas como prioridade, o entrevistado E02 justifica a ausência do documento destacando as ações da PROCIT em resolver as demandas de curto prazo, o que consome muito a energia da equipe, que acaba deixando em segundo plano o planejamento de uma política de comunicação. Além disso, os gestores têm a concepção dessa política como algo que envolva todo o ecossistema que compõe a universidade, entretanto esse ecossistema ainda não vê com clareza a importância do papel da PROCIT:

Olha, se esse ecossistema não consegue ainda ter uma clareza, uma compreensão internamente, do valor de ter uma Procit na unidade, e ainda vai reduzir talvez a uma miopia de invasão de espaços ou invasão de áreas, criar pontos de tensionamento... Então você vai passar muito tempo evitando esses conflitos ou distensionando esses conflitos, e aí você perde energia para construir uma política... (...) A Procit, no atual estágio, amadureceu a percepção das unidades sobre o seu papel, mas não conseguiu, até mesmo por um final do ciclo de uma gestão, apresentar para a comunidade uma política

² Attena é o nome do repositório institucional da UFPE, dado em 2019 pela UFPE junto com o SIB, e tem o objetivo de “consolidar o conceito de Repositório Digital na Universidade, uma vez que se propõe, como espaço de acesso aberto e organizado, a disponibilizar os diversos conteúdos científicos e tecnológicos desenvolvidos na Universidade” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2019d). Uma das ações de divulgação do Attena teve como público-alvo os coordenadores de pós-graduação.

de comunicação que tivesse todo o envolvimento dessa comunidade que agora não é só os órgãos que respondem pela comunicação, mas é toda uma comunidade que participa da comunicação. (...) Não é só estabelecer uma lei dizendo ‘cumpra todo mundo’, de cima pra baixo, que não vai ser assim, não vai acontecer... É como se fosse algo mais orgânico (E02).

Assim como disse Tavares (2007) sobre a utilização da comunicação de forma intuitiva e sem planejamento praticada pela maioria das organizações brasileiras, E03 afirma que, apesar dos avanços nos últimos anos na percepção de sua importância como uma questão institucional, a comunicação na UFPE ainda é, de fato, feita de forma muito intuitiva. “Não houve ainda condições operacionais, gente, equipamentos, recursos pra pesquisa, para monitoramento. (...) Tá faltando duas coisas: empoderar essa unidade e sistematizar a operação” (E03). Para E03, o fato de as unidades de comunicação serem autônomas e não estarem hierarquicamente subordinadas à PROCIT não dá condições operacionais para o seu desenvolvimento.

Ao levantar possíveis causas para o não desenvolvimento do trabalho de comunicação da PROCIT como previsto inicialmente, a questão acerca da não-subordinação das unidades integradas pode ser apontada como um ponto de tensão, no entanto, a ausência de uma política de comunicação formalizada e construída com a participação efetiva de todos os atores talvez tenha um peso muito mais importante. Como levantou Alves (2014), a ausência de um documento que direcione o planejamento das ações de comunicação aumenta a possibilidade de insucessos no relacionamento com o público. O engajamento das unidades em um projeto de comunicação comum, construído de forma coletiva, poderia contribuir para o entendimento de que a comunicação é de responsabilidade de todos e motivar as unidades a executar e consolidar as ações, de forma a atingir os objetivos propostos na política de comunicação.

c) Comunicação Pública

Conforme abordado no referencial teórico, o termo comunicação pública pode ter vários significados, sendo mais adotado no Brasil, segundo Brandão (2012), o entendimento da comunicação pública como o processo comunicativo entre o Estado, o governo e a sociedade na construção da cidadania. Para Duarte (2012a), a comunicação pública está centrada no cidadão, garantindo, entre outros, o direito ao diálogo, ao respeito às necessidades individuais e à participação ativa. Este estímulo à participação das pessoas que formam o público-alvo, está presente nos discursos dos gestores quando comentam as campanhas de comunicação realizadas pela PROCIT. Assim como Duarte e Monteiro (2009), que destacavam a interação e

engajamento do público interno, a palavra “engajamento” foi citada pelos cinco entrevistados, como uma busca constante do órgão. Para E01 o grande desafio da pró-reitoria é o engajamento,

Em toda instituição, pública ou privada, o engajamento acho que é um grande elemento estratégico, mas na comunicação eu diria que é mais forte, porque é importante que as pessoas participem na construção... e aí acho que esse é o maior desafio (E01).

Ainda para E01, para alcançarem o engajamento que tanto buscam, é preciso que a gestão esteja aberta ao diálogo a partir de normas não repressoras.

Eu acho o seguinte, se você quer engajamento, tem que ter normativas não repressoras, que sejam construídas conversando com as pessoas, das diversas ideologias políticas... Isso reduziria muito a forma como as pessoas atuam na gestão, porque elas não precisam estar passando pelo crivo do reitor, da chapa branca... (E01).

Uma das preocupações das ações de comunicação interna da nova pró-reitoria foi gerar sensação de pertencimento entre as pessoas que fazem parte da comunidade acadêmica, o que para E03 é um problema na UFPE.

Em geral as pessoas se conectam na universidade de maneira muito isolada. Eu sou aluno do CIN, do CAC, do CTG... E o resto não quero nem saber. Inclusive os professores, alguns técnicos... é difícil você gerar uma sensação de pertencimento institucional da UFPE como um todo (E03).

Ainda sobre a sensação de pertencimento e sobre manter uma relação saudável com seus públicos, E02 comenta: “a gente estabelece esse tipo de diálogo na construção das campanhas, na veiculação do audiovisual, no que é postado no *facebook*... A própria Ascom tem uma agenda, mesmo factual, de estabelecer esse sentimento de pertencimento à universidade” (E02). Na visão de E02, há uma mudança de perspectiva já que as pessoas não se contentam mais em ficar numa posição passiva onde a alta administração estabelece essa dinâmica de o que deve ser comunicado, de cima para baixo. “As pessoas geram conteúdo, disseminam conteúdo, elas compartilham conteúdo, elas questionam, e elas querem esses canais de comunicação” (E02), complementa.

Outra atitude que condiz com as características da comunicação pública é a utilização de consultas públicas para aprovação de normas e políticas, prática que tem sido adotada pela UFPE abrindo um canal de comunicação no portal oficial. Nas palavras de E04, “É uma forma de abrir um canal de participação social” (E04). E01 explica que as consultas públicas estão

sendo adotadas como uma forma de garantir a transparência: “está sendo colocado tudo no portal da universidade, ligado à PROCIT, e, obviamente, que é um processo. A gente precisa ampliar mais essa publicação, mas tem sido uma preocupação constante na PROCIT” (E01).

d) Relevância atribuída à comunicação organizacional integrada

Apesar de não ter sido citada especificamente pelos entrevistados, vê-se que a proposta da PROCIT para a área da comunicação se aproxima bastante do modelo de comunicação integrada proposto por Margarida Kunsch (2003). O entrevistado E03, sobre a trajetória da comunicação na UFPE, conta:

A comunicação na universidade sempre foi muito centrada na unidade que se chama Assessoria de Comunicação. Essa unidade foi criada com o foco de fazer comunicação externa, basicamente, ou seja, preparar um release com as notícias da universidade para mandar pros jornais. Com o tempo, por conta da demanda que foi surgindo, a universidade foi crescendo muito e aumentando muito o número de professores, técnicos e alunos... Então surgiu, evidentemente, uma necessidade de comunicação interna mais efetiva, aí a Ascom foi assumindo também essa tarefa, embora não fosse o foco dela (E03).

Diante desse crescimento da UFPE e do seu público interno, para o grupo de pessoas que propôs a criação da PROCIT, a comunicação com foco na divulgação da produção acadêmica para a sociedade através da mídia, mesmo sendo de fundamental importância, parecia de certa forma limitada, sobretudo diante da expansão das tecnologias de informação. “A ideia era que a comunicação na universidade tinha atingido um nível de exigência tal que não podia mais estar constituída em cima de uma assessoria de imprensa, que tinha o foco na comunicação externa” (E03).

A portaria de criação da PROCIT, em 2014, trazia como unidades integradas, para trabalhar de forma articulada com a nova pró-reitoria, todos os órgãos que trabalham diretamente com comunicação dentro da universidade: o Núcleo de TV e Rádios Universitárias (NRTVU) e a Assessoria de Comunicação (Ascom). Nas palavras do entrevistado E01, “a ideia inicial foi na percepção de integração! É fundamental que se integre de alguma forma ou que pelo menos articule estas unidades, como unidades integradas” (E01). Entretanto, a mudança organizacional não foi bem recebida de imediato por todas as unidades. Tanto que hoje, as unidades integradas que trabalham de forma integrada com a PROCIT não são mais as seis descritas na portaria de criação, restando apenas três: o NTI, o NRTVU, e o SIB. Para E02, a PROCIT surge como uma inovação organizacional, com uma perspectiva de trabalhar uma

agenda transversal, mudando não só a maneira de fazer as coisas dentro da instituição, como a estrutura de poder.

Dentro de uma lógica de funcionamento organizacional, você tem as unidades trabalhando de uma forma muito independente e muitas delas com vinculação direta ao gabinete do reitor, e então nasce um ente que tem a perspectiva de ser esse canal direto com o reitor e colocar todas as outras embaixo do guarda-chuva dentro da estrutura organizacional. Então, daí vai nascer a resistência (E02).

Diante deste histórico de resistência à implantação de um novo modelo de gestão da comunicação dentro da universidade, pode-se inferir que, apesar de a gestão demonstrar, através dos seus planos estratégicos, uma abertura a uma nova perspectiva no âmbito da comunicação e apresentar a PROCIT como um modelo de inovação organizacional, a não solução dos conflitos demonstra que há uma dificuldade em abandonar o modelo personalista que se baseia mais em relações de poder do que em atender ao interesse público.

Além dessa questão da resistência organizacional das unidades, E03 também destaca o que considera uma contradição de objetivos:

A assessoria foi criada como assessoria do gabinete. Tanto é que fica lá junto do gabinete, fisicamente ela está ali atrelada. (...) Acontece que comunicação institucional não é a comunicação do gabinete, é a comunicação da instituição. Então tinha pra mim uma contradição terrível de objetivos. E essa contradição é o que explica muito a resistência e a incapacidade que a universidade tem de resolver essa resistência (...) Eles têm dificuldade de imaginar que comunicação institucional é a comunicação da instituição e não do gabinete, ou do reitor que está naquele momento (E03).

Em oposição ao modelo de comunicação organizacional integrada de Kunsch (2003), que busca uma coerência e uso de linguagem comum a todos os setores de comunicação em um comportamento mais homogêneo, com o objetivo de utilizar a comunicação de forma mais estratégica, o que parece acontecer na UFPE, hoje, são dois projetos de comunicação diferentes: o da PROCIT e o da Ascom – sem muita integração entre eles. Como um exemplo prático desta falta de integração entre os dois setores, tem-se a existência de dois perfis oficiais da UFPE na rede social *Facebook*, um administrado pela PROCIT e outro pela Ascom. Como consequência disso, o que se tem são ações que atendem aos interesses da universidade, sob as perspectivas de dois setores distintos, tornando a instituição mais distante da perspectiva de comunicação pública.

e) Natureza estratégica da comunicação

Considerada uma inovação organizacional que eleva a gestão da comunicação a um nível mais estratégico, apesar de não ter atingido os objetivos inicialmente propostos – como a integração de todas as unidades de comunicação citada anteriormente – a criação da PROCIT é vista de forma positiva pelos seus gestores, como um grande passo no caminho desta evolução na organização.

E03 vê como uma grande conquista para a UFPE, muito embora considere que a visão da comunicação estratégica não está difundida na universidade e seja compartilhada por poucas pessoas dentro da instituição.

A visão da comunicação como elemento estratégico na instituição é muito limitada ainda dentro da UFPE. (...) Em geral, as pessoas só levam em consideração a comunicação nos momentos de crise. Então, é assim: quando explode o problema, aí a comunicação é lembrada. Mas ela é lembrada na emergência, na crise... ela não é pensada estrategicamente para, inclusive, antecipar essas questões (E03).

Em um outro momento da entrevista, E03 comenta que, muitas vezes politicamente, é ressaltada a importância da comunicação, “mas na hora ‘h’, de dar condições, de dar orçamento... não tem”.

E01 reforça a dificuldade da gestão em dar importância estratégica à comunicação:

Eu diria que existem muitas necessidades pontuais, quando precisam, quando têm alguma coisa para defender, alguma crise... (...) A cultura muito imediatista. A universidade eu acho que tem o nível de maturidade de gestão ainda muito baixo, isso obviamente repercute na comunicação. Porque não entende que esse ecossistema deve funcionar de forma mais harmônica e integrada. Mas é uma palavra que já se fala mais intensamente, eu acho que esse papel a PROCIT está ajudando a mudar um pouco. (...) (A universidade) é muito grande, tem muitos problemas... e tem o problema muito do operacional, o diretor trabalha muito no operacional e pouco no estratégico (E01).

E02 também reconhece o avanço da visão da instituição para com a comunicação a partir do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) que, na versão 2014/2018, mostrou um amadurecimento na análise do tema em relação ao PDI anterior (2009/2013), citado anteriormente, ao discutir a comunicação como tema vital e estratégico para o funcionamento da instituição.

Então quando você vê agora, ao final do mandato, que está no mapa estratégico da universidade como uma área estratégica, a comunicação, a

gestão da informação e a gestão da tecnologia de informação e governança de TI; essas áreas dentro desse mapa estratégico com desdobramento das ações de todo um conjunto de investimentos a serem feitos de forma convergente é um salto qualitativo no modelo de gerenciamento da universidade que agora entende como algo estratégico essas três áreas. Antes era um discurso, mas que não se concretizava na prática quando você ia ver os instrumentos como planejamento estratégico da universidade (E02).

O PDI 2014/2018 apresenta uma seção dedicada à “Gestão da Informação, Comunicação e Tecnologia” que traz uma apresentação da situação, fazendo uma análise da transformação da sociedade e da necessidade de investimento em novas tecnologias por parte das instituições públicas, apresentando, de certa forma, a PROCIT, com seus objetivos e unidades integradas – as seis unidades que inicialmente formavam o Sistema Integrado de Informação e Comunicação da UFPE, conforme a Portaria 7/2014. O documento destaca a mudança no ambiente das comunicações a partir da inclusão das novas tecnologias que deixam os processos mais rápidos e “alteram uma cultura bastante tradicional de relacionamentos entre as comunidades interna e externa das organizações” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2015). Em seção denominada “Desafios Estratégicos e Definição de Cenários de Futuro” são apresentados seis desafios estratégicos, dos quais destacamos o seguinte, que refere-se diretamente à comunicação interna: “b) A ampliação da divulgação interna e externa das ações institucionais” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2015).

f) Barreiras e Desafios

Dentre as categorias de análise selecionadas, os comentários que mostravam as barreiras e os desafios foram os mais frequentes, alguns, inclusive, já foram antecipados nas demais categorias por necessidade do contexto.

E05 aponta, como um dos principais problemas para o desenvolvimento da comunicação interna na PROCIT, a falta de uma visão corporativa maior por parte da gestão.

Todas as políticas, normas, todas as iniciativas... a PROCIT é o patrocinador, somente. Não tem uma demanda de serviço, é praticamente a gente dizendo “isso é estratégico”, “isso é importante”, sabe? É muito uma força de baixo pra cima, de baixo que eu digo é da diretoria, para o pró-reitor, e aí para cima, para alavancar. Não existe uma iniciativa de cima pra baixo... então ainda é uma coisa com nível de maturidade muito baixo em gestão (E05).

E02 corrobora o argumento afirmando que a dificuldade da alta administração em compreender o papel desta inovação organizacional que é a PROCIT naturalmente gera

dificuldades para o funcionamento da pró-reitoria. “Se a alta liderança não tem uma compreensão, uma clareza do impacto dessa invenção, então, todos esses pontos de resistência ou o enfrentamento dessas dificuldades vão gerar, naturalmente, situações desconfortáveis” (E02). E02 ainda complementa que todos esses pontos de resistência por vezes geram desmotivação para os funcionários e um esforço maior em fortalecer a equipe internamente contra um sentimento de não reconhecimento do trabalho e a impressão de que “não há uma validação para aquela agenda que está sendo construída” (E02).

Uma reclamação recorrente nas entrevistas com os gestores foi com relação ao número de pessoas que compõem o quadro de funcionários da PROCIT. Todos ressaltam que a equipe é pequena para a quantidade de demandas e projetos que a pró-reitoria gostaria de implementar, não só na comunicação como nas outras áreas de atuação do órgão, informação e governança de TI e processos. Para E02, a PROCIT possui uma equipe muito reduzida para atender à demanda de toda a UFPE, “quando você vê o portfólio de serviços que nós podemos desenvolver... Mas a Procit é muito enxuta, é muito reduzida, naturalmente isso cria dificuldades para você poder atingir a meta” (E02). Além de uma equipe muito pequena acarretando problemas operacionais, E03 resalta que na diretoria de comunicação há grande dependência dos estagiários.

Não é legal que dependa do estagiário para a coisa acontecer, porque ele está ali para aprender ainda, ainda está muito verde, tem que ter um enquadramento muito bom... (...) É uma dificuldade grande, a gente comete erros por conta disso, a gente erra na estratégia, erra na operação do dia a dia... Por conta dessa questão de falta de estrutura mesmo (E03).

Para a implantação do eixo de comunicação da PROCIT, E01 cita como uma das maiores barreiras a cultural, “colocar a comunicação como prioridade na prática, não só no discurso” (E01). De início, o planejamento da PROCIT previa a um modelo descentralizado, “a ideia era que a gestão alocasse duas pessoas em cada centro para trabalhar a comunicação, que seria o ideal” (E01). E03 explica que a ideia original era ter unidades de comunicação em cada centro acadêmico, que responderiam por estes e seriam coordenadas pela pró-reitoria, e justifica:

É impraticável ter uma unidade, mesmo que fosse grande, mesmo que tivesse recurso, é impossível uma unidade central dar conta da complexidade da comunicação da universidade, porque a universidade é muito heterogênea, é muito grande. (...) Hoje você tem o CIN, que tem uma unidade profissionalizada de comunicação e tem, em alguns outros lugares como o CAC, por exemplo, pequenas unidades... e o resto não tem nada! Ou seja,

quando você precisa chegar na ponta, você não tem nem com quem falar (E03).

E02 também comentou sobre essa necessidade de descentralização:

Imagine que eu tenho treze centros acadêmicos. Eu não posso ter uma estrutura centralizada disso tudo, eu tenho que descentralizar, qualificar para que em cada centro que gera notícia, que gera conteúdo, tenha uma estrutura mínima para que aquela informação chegue e não precise ir ao modelo tradicional de ir à Ascom para poder fazer notícia. Eu tenho que fazer isso de uma maneira onde eu estabeleça uma política, uma diretriz, uma forma de direcionamento para que isso aconteça. De uma forma ágil, descentralizada, sem precisar estar estabelecendo, vamos dizer assim, uma overdose de demandas dentro da Procit (E02).

Além da necessidade de geradores de conteúdo nos centros acadêmicos, E01 também destaca o desafio de montar uma rede de colaboração com o que ele chama de “comunicadores anônimos”, que são as pessoas produzindo conteúdos com seus próprios celulares. “Trazer essas pessoas e fazer com que seja possível operar esse sistema, aí existe uma reação a isso que não é interna à PROCIT (...) é a gestão conservadora. (E01).

Como desafio para os próximos anos está a construção de uma cultura digital. Isso porque hoje a UFPE lida com uma cultura de gerações diferentes em seu público interno.

Você vive em dois mundos: a universidade que tem uma cultura digital, e a universidade que tem uma cultura analógica. (...) Se eu fizer só ações no *Facebook* ou só ações no *Instagram*, eu vou me comunicar com determinado público - alguém não vai participar disso. Então, a construção dessa cultura, a gente sabe que, no tempo, haverá uma dominância da cultura digital. A gente acredita nisso, e leva para isso, mas neste tempo de transição a gente tem que respeitar essas peculiaridades, as particularidades de cada segmento (E02).

g) Conhecimento e/ou valorização das ações de comunicação interna

Dentre as ações de comunicação da PROCIT que são lembradas como bem sucedidas estão, sobretudo, as campanhas institucionais. E05 considera tais campanhas o principal elo de comunicação com os alunos e um produto inovador. “As campanhas são uma coisa muito massa! Top! Mas elas sozinhas não fazem o papel da comunicação né, mas são uma comunicação muito forte, muito bacana mesmo e que, sem a PROCIT, não teria” (E05).

Desde a sua criação, a PROCIT passou a realizar campanhas de volta às aulas a cada início de semestre, a fim de recepcionar os alunos e reforçar o sentimento de pertencimento, citado anteriormente, como conta E03:

Começou a se aproveitar esses momentos de volta às aulas, e toda volta às aulas a gente fazia uma campanha. E aí começou a se gerar uma outra coisa: ‘o que é que a gente quer dizer a essas pessoas que estão voltando?’, ‘que tipo de mensagem a gente quer passar?’. Então começou a se ter essa ideia de aproveitar essa campanha de boas-vindas para passar alguma coisa... Foi se gerando um tipo de comportamento com essas campanhas de volta às aulas que eram associadas também a algum tipo de mensagem. Uma coisa de pertencimento... ‘aqui é a sua casa’... ou coisa de tolerância (E03).

Ressalta-se que a PROCIT não realiza pesquisas com a comunidade acadêmica a fim de identificar demandas, anseios e necessidades de seus públicos internos. Dessa forma, a criação das campanhas se baseia na percepção da equipe de comunicação da pró-reitoria.

As campanhas de volta às aulas também foram lembradas por E02, que analisou os níveis de engajamento dessas campanhas a partir da interação nas redes sociais.

Muitas campanhas de volta às aulas tiveram um efeito muito bacana junto à comunidade, como também teve campanha que não teve um nível de engajamento. E aí você pergunta: por que não teve engajamento? Ainda são pontos de interrogação, o que é que leva as pessoas a se engajarem mais ou menos, em alguns momentos ou sazonalidades? E você confirma isso nas redes sociais, no número de seguidores que acompanham ou curtem aquela notícia (E02).

Também são realizadas campanhas mais amplas, das quais a mais lembrada pelos entrevistados quando perguntados sobre uma ação bem sucedida de comunicação é a “Meu Nome Importa” (anexos). A campanha, criada com o objetivo de conscientizar as pessoas sobre a “importância do respeito e uso do nome social de pessoas transexuais, transgêneros, travestis e intersexuais” (UFPE, 2019e), foi realizada para divulgar a Portaria N° 2, de 01 de fevereiro de 2016, que “garante o uso do nome social nos registros acadêmicos da graduação, pós-graduação e extensão da UFPE”, além de garantir que o nome social “será o único utilizado em todos os documentos de uso interno da instituição” (UFPE, 2019e). Para os gestores da PROCIT, essa ação foi um exemplo de engajamento que envolveu representantes de vários segmentos da comunidade acadêmica.

Ela foi completa porque a gente (PROCIT) que incentivou a portaria como um avanço importante, ela foi muito boa porque de certa maneira foi pioneira no Brasil, na dimensão dessa comunidade. Ela foi pioneira porque envolveu esses atores, a gente não fez uma campanha de cima pra baixo, a gente conversou com eles, eles participaram, alguns inclusive botaram a cara nos cartazes e nos vídeos. Alunos, professores e técnicos! Nesse sentido também, a comunidade como um todo, não foi só um segmento que participou... (E03).

E02 destaca que a campanha “Meu Nome Importa” teve um apelo muito grande de inclusão, “estabeleceu um olhar de respeito a essa diversidade presente na universidade, e claro que toda essa comunidade que se sentia até então tolhida, passava a ter um ambiente mais libertário, de valorização e de respeito” (E02). Sob a perspectiva da comunicação pública, centrada no cidadão e nos interesses coletivos, a campanha citada acima é, de fato, um exemplo bem sucedido de ação que estabeleceu uma relação de diálogo entre a instituição e a comunidade acadêmica, com respeito as necessidades individuais e possibilitando a participação ativa dos seus públicos.

Apesar dos esforços para criar a sensação de pertencimento objetivada, uma das campanhas de volta às aulas chamada “A Casa é Sua”, não teve a receptividade esperada do público, como conta E03:

Foi feita no sentido de dizer ‘olha, a universidade é de vocês!’. ‘A universidade não é de ninguém, não é de governo, não é do reitor... É das pessoas’. Essa campanha, por incrível que pareça, não funcionou. Ela gerou muita reação negativa. As pessoas diziam ‘ah, a casa é minha mas o teto está quebrado, mas não tem segurança...’ A gente monitorou isso durante um tempo e foi terrível, porque era a gente jogando na questão do pertencimento e as pessoas reagindo negativamente, porque tinham muitos problemas. Claro que tem mesmo, né, tem problema em todo canto. Mas, não foi legal... Essa eu diria que foi uma campanha que não atingiu seus objetivos e provocou reações negativas (E03).

Apesar de o entrevistado entender que as reações negativas foram um problema e que, diante disso, a campanha não atingiu seus objetivos – dentre os quais criar a sensação de pertencimento – as críticas recebidas quanto aos problemas de infraestrutura e de segurança na universidade poderiam ter sido o início de um diálogo entre a instituição e seus públicos. As reações à campanha podem ter evidenciado a ausência de um espaço de diálogo, em que as pessoas se sintam ouvidas e possam contribuir para a instituição da qual fazem parte. Tais críticas também poderiam ter sido compreendidas como uma oportunidade de identificar as demandas da comunidade, aprimorar os canais de relacionamento e de escuta de críticas e sugestões para elaboração de propostas e ações participativas que contribuam para solucionar os problemas. Ou seja, seria um caminho para a comunicação pública.

Integrando as três áreas da PROCIT (comunicação, informação e tecnologia da informação), tem-se como um outro exemplo de ação que não foi muito bem sucedida a instalação de dois totens (Apêndice E) em cada centro acadêmico e alguns órgãos suplementares para divulgação de notícias da UFPE em um deles, administrado pela PROCIT,

e divulgação de notícias locais de cada centro, no outro. Entretanto, como citado anteriormente, a ausência de pessoas capacitadas que fossem responsáveis por gerenciar os equipamentos, ligar e desligar, além de produzir conteúdo e notícias locais contribuiu para que o projeto não fosse executado da maneira que foi planejado. O projeto foi comentado por E01:

A gente não tinha células de comunicação... (...) O próprio NTI não estava engajado, então a máquina quebrava, roubavam os fios... quebraram muitos cabos nas pontas... e o centro não assumia a responsabilidade. E aí a gente tinha que comprar, muitas vezes até com recursos próprios para que a coisa funcionasse. E os centros também, como não tinham setores de comunicação para gerar seus conteúdos locais, a gente também não treinou adequadamente... não teve oxigênio para incentivar mais as pontas, instalar cada um, sensibilizando... Mas o pior mesmo foi não ter o conteudista local mesmo... Então esse acho que foi uma frustração de implantação que a gente ainda acredita que tem como recuperar a curto prazo, porque a ferramenta está mais automatizada, com outros elementos em construção, que vai ser mais fácil... e agora a gente está mudando para um totem só, que pode ser as duas coisas (PROCIT e local) (E01).

Importante ressaltar que a PROCIT não dispõe de ferramentas de monitoramento que possam mensurar o impacto e a recepção do público para com as ações de comunicação interna, sendo estas avaliadas de forma intuitiva a partir da observação dos gestores e das interações através das redes sociais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como principal objetivo analisar a comunicação interna no âmbito da UFPE, a partir da criação e implantação de uma inovação organizacional: a Pró-reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação. A UFPE foi a primeira universidade federal brasileira a implantar em sua estrutura organizacional um órgão com o objetivo de integrar as três áreas que dão nome à pró-reitoria, a nível de assessoramento superior ao Reitor, tal e qual áreas específicas e onipresentes nos organogramas das instituições federais de ensino, como gestão de pessoas, planejamento, pesquisa e ensino, por exemplo.

Exatamente por ser uma inovação, a PROCIT desperta curiosidade sobre o seu funcionamento. Desta forma, a presente pesquisa busca servir como base para outros estudos que relacionem a comunicação interna – em uma perspectiva da comunicação pública – a uma gestão universitária mais participativa e democrática.

A comunicação, que na maioria das universidades brasileiras é gerenciada por unidades de assessoria de comunicação, com ligação direta ao gabinete do reitor, com a nova pró-reitoria, ganha *status* de elemento estratégico para a gestão da UFPE. Assim, a experiência de criação da PROCIT e a análise das barreiras encontradas, abordada neste trabalho em seus diversos aspectos, poderá servir, também, como referência para outras instituições de ensino superior que desejarem implantar um modelo semelhante, ou aprimorá-lo, a partir de uma abordagem de comunicação pautada pelo interesse público e pelo diálogo com toda a pluralidade que compõe a comunidade acadêmica.

Para alcançar o objetivo a que se propôs, a pesquisa resgatou no referencial teórico a comunicação pública e seus diferentes conceitos e finalidades; a comunicação organizacional, suas barreiras e desafios; a comunicação interna especificamente, descrevendo suas redes e fluxos; e uma breve análise das pesquisas feitas na área de gestão da comunicação em universidades.

Dentre os conceitos e referências abordados, a característica cidadã da comunicação pública, centrada nas necessidades dos cidadãos, garantindo-lhes o direito à participação ativa e o respeito às particularidades de cada um, é uma preocupação recorrente, percebida na análise das entrevistas realizadas com os atores-chave deste estudo de caso. Todos os gestores da nova pró-reitoria têm o discurso bastante alinhado quanto à importância de se ter engajamento e participação do público-alvo nas ações de comunicação interna. A comunicação pretendida pela PROCIT almeja reforçar na comunidade acadêmica a sensação de pertencimento, de fazer parte da UFPE e de tê-la como uma segunda casa. Para alcançar esse objetivo, tem-se investido

esforços na criação de campanhas institucionais que transmitam mensagens para reforçar esse sentimento, o respeito à diversidade, bem como temas que fortaleçam uma visão ética e cidadã, princípios fundamentais do conceito de comunicação pública adotado no Brasil. Apesar disso, ainda são poucos os espaços de participação da comunidade encontrados nas ações de comunicação, resumindo-se a algumas campanhas realizadas pela equipe. Ouvir as opiniões e críticas dos públicos é condição não só para a compreensão de seus anseios, de suas características e necessidades, como também para a construção de uma relação dialógica e uma consciência comunicativa compartilhada entre as pessoas. Desta forma, torna-se fundamental que a pró-reitoria utilize ferramentas de pesquisa para levantar as demandas da comunidade, como também adote métodos para a avaliação de suas ações.

Já em relação à temática da comunicação organizacional, a proposta inicial da nova pró-reitoria guarda semelhanças com o conceito de comunicação organizacional integrada, abordado no referencial teórico. A ideia de integrar as unidades de comunicação da universidade, para trabalharem de forma articulada em um projeto único de comunicação, esbarrou na resistência a mudanças na cultura organizacional, fazendo com que um setor de extrema importância na comunicação organizacional, a Assessoria de Comunicação, não se encontre trabalhando de forma articulada com o novo órgão, o que acaba gerando um desconforto na gestão da instituição. Apesar desses entraves, há que se reconhecer a importância do trabalho realizado há bastante tempo pela Ascom que, além de divulgar interna e externamente as notícias da comunidade acadêmica e resultados de pesquisas científicas, ultimamente tem investido na produção de vídeos para circulação das notícias, divulgação de pesquisas e cobertura de eventos.

A PROCIT foi constituída com o intuito de trabalhar de forma transversal com as unidades do que foi nomeado Sistema Integrado de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação, desta forma tais unidades não estão subordinadas administrativamente à PROCIT e sim ao reitor. Esta questão não seria um empecilho para o projeto de comunicação proposto pela PROCIT, se a visão estratégica da comunicação estivesse ancorada na universidade e fosse compartilhada por toda comunidade acadêmica e, sobretudo, pelos ocupantes dos principais cargos de gestão da UFPE. Como consequência desta visão limitada, tem-se uma reclamação recorrente entre os gestores entrevistados acerca dos investimentos, tanto financeiros como de pessoal. A unidade conta com uma equipe bastante enxuta, composta por servidores técnico-administrativos e estagiários que, conforme relatado, não é suficiente para dar conta das demandas nas três áreas de atuação. Além disso, salvo raras exceções, os centros acadêmicos e órgãos suplementares, que compõem a estrutura organizacional, não possuem núcleos de

comunicação em seu organograma, ou ao menos uma pessoa capacitada para ser o elo entre esses locais e os setores de comunicação. Essa dificuldade interfere diretamente no fluxo de informações entre as unidades e a pró-reitoria, dificultando uma maior capilaridade das ações, o acesso a pesquisas, atividades de extensão e de inovação desenvolvidas nos centros e, conseqüentemente, a sensação de pertencimento que a PROCIT pretende alcançar.

É importante ressaltar que a formalização da PROCIT se dá através de poucos documentos. A portaria 07/2014, que cria a unidade e dá outras providências, estabelece diretrizes gerais da estruturação e do funcionamento da pró-reitoria, mas encontra-se desatualizada se considerarmos o que acontece no dia a dia da instituição. Comentado por alguns entrevistados, um regimento interno está sendo preparado para aprovação pelos órgãos deliberativos da UFPE. No documento, serão oficializadas as alterações da estrutura organizacional da PROCIT e do Sistema Integrado de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação, e listadas as competências de cada diretoria, coordenação e demais setores internos. A falta de formalização das atribuições e dos procedimentos pode ter contribuído para que a pró-reitoria tenha investido tempo e recursos em atividades do cotidiano e demandas emergenciais, em detrimento de ações estratégicas e de planejamento que norteiem a comunicação em toda universidade.

De modo geral, nota-se que a PROCIT, mesmo sendo considerada um grande avanço nesses cinco anos de existência, está ainda encontrando o seu lugar, especialmente na área da comunicação, reafirmando a sua importância perante a organização e lutando por mais investimentos, a fim de ter condições operacionais de retornar para a comunidade interna produtos que facilitem a vida das pessoas, com o nível de qualidade pelo qual seus profissionais tanto prezam.

A criação da PROCIT pode representar uma mudança de perspectiva para uma comunicação mais plural e horizontalizada, que considera as diferenças, os anseios e as necessidades dos mais diversos públicos. Para que essa transformação seja possível, são necessárias, além da ampliação do apoio da alta gestão e dos gestores das outras unidades, a mudança do entendimento sobre comunicação como uma responsabilidade de todos – e não apenas dos setores da área – e o desenvolvimento de ações que garantam a participação de toda a comunidade acadêmica na construção de uma consciência comunicativa e de uma relação mais democrática, a partir do diálogo. A concretização dessa nova perspectiva poderá ser viabilizada com a elaboração da política de comunicação, documento que tem o objetivo de orientar as estratégias e atividades de comunicação de uma instituição, e que tem por natureza ser construída coletivamente. Situações identificadas nesta pesquisa como a falta de clareza

quanto a atribuições, disputa de poder, ações personalistas, falta de engajamento dos públicos, pouca participação da comunidade na construção de ações de comunicação e não compreensão da importância desta para a universidade, poderiam ser minimizadas ou mesmo solucionadas a partir da elaboração da política de comunicação da universidade.

O quadro 5 procura sistematizar de forma objetiva alguns dos objetivos da PROCIT quando de sua criação, em 2014, confrontando com o que foi identificado durante a presente pesquisa.

Quadro 5 – Objetivos iniciais x realidade encontrada

Objetivos iniciais quando da criação da PROCIT	Realidade encontrada
Integração das áreas de comunicação, informação e TI	<ul style="list-style-type: none"> - As áreas de Informação e TI trabalham de forma integrada com suas respectivas unidades, porém a comunicação não consegue trabalhar de forma articulada com a Ascom. - Das seis unidades que inicialmente formavam o Sistema Integrado de Comunicação, Informação e TI, apenas três permanecem.
Unidades de comunicação espalhadas pela UFPE	<ul style="list-style-type: none"> - Apenas alguns centros acadêmicos possuem unidades profissionalizadas de comunicação. - Centros e unidades ainda não compreendem a comunicação como responsabilidade de todos (as).
Utilização da comunicação de forma estratégica na gestão institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Visão estratégica não é compartilhada por todos os gestores da UFPE.
Participação da comunidade nas ações de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Participação percebida em ações pontuais.
Monitoramento da recepção do público interno	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoramento feito de forma intuitiva, principalmente através de análise das interações em redes sociais. - Não há recurso para contratação de um serviço de monitoramento.
Políticas institucionais de gestão da comunicação, da informação e das tecnologias da informação	<ul style="list-style-type: none"> - Política de comunicação ainda não foi desenvolvida. - Nos documentos já elaborados, não há referência a ações de comunicação interna.

Fonte: elaborado pela autora, 2019.

Para pesquisas futuras na área de administração pública sugere-se abordar, sob o viés da cultura organizacional, o impacto e a receptividade à criação da PROCIT, nas três áreas de atuação, abordando a percepção dos gestores de todos os órgãos envolvidos. Para as pesquisas

sob o tema da comunicação, recomenda-se analisar a percepção dos alunos e servidores acerca das ações de comunicação, quais os anseios e carências; o uso de novas tecnologias para a comunicação interna; a comunicação interna como elemento transformador para a transparência administrativa e o acesso a informações públicas; e o papel das ações de comunicação para a garantia da democracia na gestão universitária.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Nara Cavalcanti Maranhão de. **O Uso da Comunicação de Marketing no Fortalecimento da Identidade de uma Marca:** Um Estudo Aplicado na Universidade Federal de Pernambuco. 2016. 120 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/25056>. Acesso em: 1 abr. 2019.
- ALVES, Cristiano Alvarenga. Mapeamento das políticas de comunicação nas universidades federais: análise de contexto e relação com as estratégias de ação institucional. *In:* CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISADORES EM COMUNICAÇÃO POLÍTICA, 5., 2013, Curitiba. **Anais eletrônicos [...]**. Curitiba: COMPOLÍTICA, 2013. p. 1-17. Disponível em: <http://www.compolitica.org/home/wp-content/uploads/2013/05/GT07-Políticas-de-comunicacao-CristianoAlvarengaAlves.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2018.
- ALVES, Cristiano Alvarenga. **Gestão da comunicação das universidades federais:** mapeamento das ações e omissões. 2014. 161 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Bauru, 2014. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/126510>. Acesso em: 23 jul. 2018.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de comunicação pública. *In:* DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação Pública:** Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRASILEIRO, Anísio; FONSECA, Décio. UFPE na Era Digital (I). **Jornal do Commercio**. Recife, ano 101, p. 13. 06 abr. 2019a.
- BRASILEIRO, Anísio; FONSECA, Décio. UFPE na Era Digital (II). **Jornal do Commercio**. Recife, ano 101, p. 13. 20 abr. 2019b.
- CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. São Paulo: Scortecci, 2002.
- CURVELLO, João José Azevedo. A dimensão interna da comunicação na administração pública. *In:* DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação Pública:** Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- DORNELAS, Jairo Simiao; COVALESKI, Rogerio; STEFANI, Rodrigo; LEAO, Andre Luiz de Maranhão de Souza. Ecos da construção de uma inovação do campo da comunicação universitária. *In:* COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, 15., 2015, Mar del Plata. **Anais eletrônicos [...]**. Mar del Plata: UFSC, 2015. p. 1-16. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/136063>. Acesso em: 24 jul. 2018.

DUARTE, Jorge. **Os desafios da Comunicação Pública**. 2008. Disponível em: <https://www.comunicacaoecrise.com/downloads/Desafios%20da%20Comunicaco%20Publica-Jorge%20Duarte.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2019

DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

DUARTE, Jorge. *In*: DUARTE, Jorge (Org). **Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. 3.ed. São Paulo, 2012a.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. *In*: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012b.

FREITAS JÚNIOR, Olival de Gusmão; BARROS, Petrucio Antonio Medeiros; BARBIRATO, João Carlos Cordeiro; BRAGA, Marcus de Melo; CARVALHO, Victor Diogho H. de Carvalho. Reestruturando o modelo de Universidade Pública Brasileira para atender aos novos desafios gerenciais. *In*: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, 15., 2015, Mar del Plata. **Anais eletrônicos** [...]. Mar del Plata: UFSC, 2015. p. 1-15. Disponível em: <http://150.162.242.35/handle/123456789/136255>. Acesso em: 10 ago. 2018.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. *In*: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JARAMILLO-LÓPEZ, Juan Camilo. Proposta geral de comunicação pública. *In*: DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

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

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *In*: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006, p.167-190.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. **Signo y Pensamiento**, Bogotá, v. 26, n. 51, p. 38-51, jul./dez. 2007. Disponível em: <http://www.redalyc.org/html/860/86005105/>. Acesso em: 2 set. 2018.

NOGUEIRA, Maria Francisca Magalhães. A gestão da comunicação interna das instituições públicas: um recurso esquecido. **Comunicação e Informação**, Goiânia, v. 4, n. ½, p. 121-131, jan./dez. 2001.

NOVELLI, Ana Lucia Coelho Romero. O papel institucional da comunicação pública para o sucesso da governança. **Organicom**, São Paulo, v. 3, n. 4, p. 75-89, jun. 2006. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138912/134260>. Acesso em: 10 jan. 2019.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

OLIVEIRA, Ricardo Borges. **Comunicação organizacional integrada na universidade de Brasília: um estudo de caso**. 2015. 183 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade de Brasília, Brasília, 2015. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/19418>. Acesso em: 07 ago. 2018.

OLIVEIRA, Suzane Mayara Leon Ramos Martins de. **“Quem não se comunica se trumbica”**: uma análise da comunicação e de sua política na UFPE a partir da criação da SEGIC E PROCIT. 2016. 97 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/24789>. Acesso em: 26 jul. 2018.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. 7. ed. Campinas: Editora Alínea, 2010.

RIBEIRO, Bianca Zanella. **Planejamento e avaliação da comunicação organizacional em universidades públicas**: uma análise do caso da UFT. 2015. 229 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas) - Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2015. Disponível em: <http://repositorio.uft.edu.br/handle/11612/81>. Acesso em: 9 ago. 2018.

SAMPIERI, Roberto Hernandez; CALLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, v. 13, n. 31, p. 47-53, dez. 2006. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3392>. Acesso em: 7 set. 2018.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, Campina Grande, v. 17, n. 1, maio 2015. Disponível em: <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/2113/1403>. Acesso em: 4 abr. 2019.

TAVARES, Maurício. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2007.

TEIXEIRA, Marcella Barbosa Miranda *et al.* **A comunicação interna nas organizações: uma revisão sistemática**. In: CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO, SOCIEDADE E INOVAÇÃO, 11., 2018, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos** [...]. Rio de Janeiro: ECEME, 2018. p. 1-18. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/11casi/117215-A->

COMUNICACAO-INTERNA-NAS-ORGANIZACOES---UMA-REVISAO-SISTEMATICA. Acesso em: 19 abr. 2019.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação Empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS. **UFPel muda estrutura administrativa**. Pelotas, 26 jun. 2017. Disponível em: <https://ccs2.ufpel.edu.br/wp/2017/06/27/ufpel-muda-estrutura-administrativa/>. Acesso em: 13 out. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Plano de Desenvolvimento Institucional PDI 2009/2013**. Recife: UFPE, 2010. 79 p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Plano Estratégico Institucional UFPE 2013/2027**. Recife: UFPE, 2013. 40 p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. Portaria Normativa nº 07/2014. Institui o Sistema Integrado de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação da UFPE e cria a Pró-reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação (PROCIT) e fixa as diretrizes gerais de sua estruturação e funcionamento. **Boletim Oficial da UFPE**: UFPE, Recife, v. 49, n. 81 (especial), p. 2–6, 30 jul. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Plano de Desenvolvimento Institucional PDI 2014/2018**. Recife: UFPE, 2015. 125 p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. Estatuto e Regimento Geral da Universidade Federal de Pernambuco - outubro/2018. **Boletim Oficial da UFPE**: UFPE, Recife, v. 53, n. 92 (especial), p. 1–59, 29 out. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **PROCIT**. Recife, 2019a. Disponível em: <https://www.ufpe.br/procit>. Acesso em: 13 jun. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Sobre a PROCIT**. Recife, 2019b. Disponível em: <https://www.ufpe.br/procit/sobre-a-procit>. Acesso em: 11 maio 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **UFPE em números**. Recife, 2019c. Disponível em: <https://www.ufpe.br/institucional/ufpe-em-numeros>. Acesso em 15 jul. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Apresentação Attena**. Recife, 2019d. Disponível em: <https://attena.ufpe.br/static/jsp/apresentacao.jsp>. Acesso em: 10 jul. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Meu Nome Importa**. Recife, 2019e. Disponível em: https://www.ufpe.br/procit/noticias/-/asset_publisher/nxfZat7fOgII/content/meu-nome-importa/38982. Acesso em: 8 jul. 2019.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação Organizacional: gestão de relações públicas**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

VIEIRA, Sonia. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZÉMOR, Pierre. As formas da comunicação pública. *In*: DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

Apêndice A – Universidades federais brasileiras e suas unidades de comunicação

	UF	Universidade	Sigla	Unidade de comunicação
1	Acre	Universidade Federal do Acre	UFAC	Assessoria de Comunicação Social
2	Alagoas	Universidade Federal de Alagoas	UFAL	Assessoria de Comunicação
3	Amapá	Universidade Federal do Amapá	UNIFAP	Assessoria Especial de Comunicação
4	Amazonas	Universidade Federal do Amazonas	UFAM	Assessoria de Comunicação
5	Bahia	Universidade Federal da Bahia	UFBA	Assessoria de Comunicação Institucional
6	Bahia	Universidade Federal do Sul da Bahia	UFSB	Assessoria de Comunicação Social
7	Bahia	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	UFRB	Assessoria de Comunicação
8	Bahia	Universidade Federal do Oeste da Bahia	UFOB	Assessoria de Comunicação
9	Bahia	Universidade Federal da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira	UNILAB	Assessoria de Comunicação
10	Ceará	Universidade Federal do Cariri	UFCA	Diretoria de Comunicação
11	Ceará	Universidade Federal do Ceará	UFC	Coordenadoria de Comunicação Social e Marketing Institucional
12	Distrito Federal	Universidade de Brasília	UnB	Secretaria de Comunicação
13	Espírito Santo	Universidade Federal do Espírito Santo	UFES	Superintendência de Cultura e Comunicação
14	Goiás	Universidade Federal de Goiás	UFG	Secretaria de Comunicação
15	Maranhão	Universidade Federal do Maranhão	UFMA	Assessoria de Comunicação
16	Mato Grosso	Universidade Federal do Mato Grosso	UFMT	Secretaria de Comunicação e Multimeios
17	Mato Grosso do Sul	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	UFMS	Secretaria Especial de Comunicação Social e Científica
18	Mato Grosso do Sul	Universidade Federal da Grande Dourados	UFGD	Assessoria de Comunicação Social e Relações Públicas
19	Minas Gerais	Universidade Federal de Alfenas	UNIFAL	Assessoria de Comunicação Social

20	Minas Gerais	Universidade Federal de Itajubá	UNIFEI	Secretaria de Comunicação
21	Minas Gerais	Universidade Federal de Juiz de Fora	UFJF	Diretoria de Imagem Institucional
22	Minas Gerais	Universidade Federal de Lavras	UFLA	Diretoria de Comunicação
23	Minas Gerais	Universidade Federal de Minas Gerais	UFMG	Centro de Comunicação
24	Minas Gerais	Universidade Federal de Ouro Preto	UFOP	Coordenadoria de Comunicação Institucional
25	Minas Gerais	Universidade Federal de São João del-Rei	UFSJ	Assessoria de Comunicação Social
26	Minas Gerais	Universidade Federal de Uberlândia	UFU	Diretoria de Comunicação Social
27	Minas Gerais	Universidade Federal de Viçosa	UFV	Diretoria de Comunicação Institucional
28	Minas Gerais	Universidade Federal do Triângulo Mineiro	UFTM	Diretoria de Comunicação Social
29	Minas Gerais	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	UFVJM	Diretoria de Comunicação Social
30	Paraíba	Universidade Federal da Paraíba	UFPB	Assessoria de Comunicação Social
31	Paraíba	Universidade Federal de Campina Grande	UFCG	Assessoria de Comunicação
32	Pará	Universidade Federal do Oeste do Pará	UFOPA	Coordenação de Comunicação
33	Pará	Universidade Federal do Pará	UFPA	Assessoria de Comunicação
34	Pará	Universidade Federal Rural da Amazônia	UFRA	Assessoria de Comunicação
35	Pará	Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará	UNIFESSPA	Assessoria de Comunicação Institucional
36	Paraná	Universidade Federal da Integração Latino-Americana	UNILA	Secretaria de Comunicação Social
37	Paraná	Universidade Federal do Paraná	UFPR	Superintendência de Comunicação e Marketing
38	Paraná	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	UTFPR	Diretoria de Comunicação
39	Pernambuco	Universidade Federal de Pernambuco	UFPE	Pró-reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação

40	Pernambuco	Universidade Federal Rural de Pernambuco	UFRPE	Coordenadoria de Comunicação Social
41	Pernambuco	Universidade Federal do Vale do São Francisco	UNIVASF	Assessoria de Comunicação Social e Setor de Apoio à Comunicação da Reitoria
42	Piauí	Universidade Federal do Piauí	UFPI	Superintendência de Comunicação Social
43	Rio de Janeiro	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro	UNIRIO	Coordenadoria de Comunicação Social
44	Rio de Janeiro	Universidade Federal do Rio de Janeiro	UFRJ	Coordenadoria de Comunicação Social
45	Rio de Janeiro	Universidade Federal Fluminense	UFF	Superintendência de Comunicação Social
46	Rio de Janeiro	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	UFRRJ	Coordenadoria de Comunicação Social
47	Rio Grande do Norte	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	UFRN	Superintendência de Comunicação
48	Rio Grande do Norte	Universidade Federal Rural do Semi-Árido	UFERSA	Assessoria de Comunicação
49	Rio Grande do Sul	Universidade Federal da Fronteira Sul	UFFS	Diretoria de Comunicação
50	Rio Grande do Sul	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	UFCSPA	Assessoria de Comunicação
51	Rio Grande do Sul	Universidade Federal de Pelotas	UFPEL	Pró-reitoria de Gestão da Informação e Comunicação
52	Rio Grande do Sul	Universidade Federal de Santa Maria	UFSM	Coordenadoria de Comunicação Social
53	Rio Grande do Sul	Universidade Federal do Pampa	UNIPAMPA	Assessoria de Comunicação Social
54	Rio Grande do Sul	Universidade Federal do Rio Grande	FURG	Secretaria de Comunicação Social
55	Rio Grande do Sul	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFRGS	Secretaria de Comunicação Social
56	Rondônia	Universidade Federal de Rondônia	UNIR	Assessoria de Comunicação
57	Roraima	Universidade Federal de Roraima	UFRR	Coordenadoria de Comunicação
58	Santa Catarina	Universidade Federal de Santa Catarina	UFSC	Agência de Comunicação
59	São Paulo	Universidade Federal do ABC	UFABC	Assessoria de Comunicação e Imprensa
60	São Paulo	Universidade Federal de São Carlos	UFSCar	Coordenadoria de Comunicação Social

61	São Paulo	Universidade Federal de São Paulo	UNIFESP	Departamento de Comunicação Institucional
62	Sergipe	Universidade Federal de Sergipe	UFS	Assessoria de Comunicação
63	Tocantins	Universidade Federal do Tocantins	UFT	Superintendência de Comunicação

Fonte: elaborado pela autora, 2018

Apêndice B – Aceite Institucional

ACEITE INSTITUCIONAL

O Sr. Décio Fonseca, pró-reitor da Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação (PROCIT), da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), está de acordo com a realização da pesquisa “A criação da PROCIT e a Comunicação Interna na UFPE” (título provisório), de responsabilidade da pesquisadora Nara Siqueira Viana, aluna do Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP, curso ofertado em rede nacional na Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE, realizado sob orientação do professor Dr. Luiz Flavio Arreguy Maia Filho.

O estudo envolve a realização de entrevistas com agentes públicos vinculados à PROCIT e análise de documentos relacionados à gestão da comunicação. A previsão de conclusão da pesquisa é no primeiro semestre de 2019. Tão logo os dados sejam tabulados e analisados, colocaremos os resultados à disposição desta organização.

Recife, 09 de maio de 2019.



 **Décio Fonseca**
PRÓ-REITOR
SIAPE: 1133634
PROCIT-UFPE



Apêndice C – Roteiro de entrevistas 1

Utilizado para entrevistas com: Pró-reitor, Diretor e Ex-diretor de Comunicação da PROCIT.

(1) PROCEDIMENTOS INICIAIS:

O entrevistador deve anunciar/esclarecer ao(s) entrevistado(s):

- Sobre seu vínculo ao PROFIAP/UFRPE, o nome e os dados de contato do Professor orientador;
- Sobre os objetivos da pesquisa;
- O conceito de COMUNICAÇÃO INTERNA adotado - o que é, o que não é C.I., formal/informal, etc;
- Sobre a impessoalidade e a descrição com que serão tratadas as informações coletadas;
- Sobre as alternativas de AUTORIZAR OU NÃO a gravação do áudio da entrevista.

(2) PERGUNTAS ABERTAS:

(lembre-se: ao entrevistado deve ser dada a liberdade de responder ou não cada pergunta)

2.1-Como você vê a trajetória da Comunicação (geral) na UFPE a partir da criação da PROCIT?

Destaques positivos/negativos, avanços, dificuldades, grau de maturidade do(s) projeto(s)...

2.2-Como é verificada a recepção pelo público interno das ações de comunicação da PROCIT? Há alguma ferramenta periodicamente adotada para esta análise?

******* As demais perguntas tratam especificamente da Comunicação Interna (C.I.)**

******* Os primeiros dois grupos de perguntas sugerem respostas do tipo “Totalmente”, “Parcialmente” ou “Em nenhuma medida”, seguidas de desejáveis explicações.**

2.3-Em que medida, na sua visão, as DIRETRIZES e OBJETIVOS da C.I. na UFPE...

2.3.1- ...encontram-se devidamente formalizados?

2.3.2- ...foram definidos de forma articulada com as demais áreas da comunicação na UFPE?

2.3.3- ...encontram-se atualizados?

2.3.4- ... são editados/revistos de forma participativa e transparente?

2.3.5- ...são, de fato, considerados prioritários pelos diferentes membros da organização?

2.4-Em que medida, na sua visão, O CONJUNTO de programas, projetos e AÇÕES FORMAIS da CI ...

2.4.1- ...é coerente/consistente com as diretrizes e objetivos institucionais?

2.4.2- ...é suficiente para o alcance de todos aqueles objetivos?

2.4.3- ...busca efetivamente estabelecer uma relação de diálogo saudável com seus públicos?

2.4.4- ...reconhece e se adapta às necessidades de diferentes grupos, visando a acessibilidade?

2.4.5- ...consegue efetivamente se articular com as demais áreas da comunicação na UFPE?

A COMUNICAÇÃO INTERNA DA UFPE

(2) PERGUNTAS ABERTAS (cont.):

2.5- O(A) Sr(a). poderia citar um programa, projeto ou ação de C.I. que considera bem-sucedido?

2.5.1-Quais seriam, na sua visão, os fatores-chave para o sucesso daquela iniciativa?

2.6- O(A) Sr(a). poderia citar um programa, projeto ou ação de C.I. que considera malsucedido?

2.6.1-Quais seriam, na sua visão, os fatores-chave para o insucesso daquela iniciativa?

2.7- Na perspectiva do seu setor/unidade, quais seriam as maiores barreiras ou desafios à CI?

******* As três últimas perguntas sugerem respostas do tipo “Ideal”, “Suficiente” ou “Insuficiente”, seguidas de desejáveis explicações.**

2.9-Como o(a) Sr(a). avalia a estrutura (física e tecnológica) de suporte à CI da UFPE?

2.10-Como o(a) Sr(a). avalia a qualidade das práticas e processos relativos à CI da UFPE?

2.11-Como o(a) Sr(a). avalia o quadro de competências (conhecimento, habilidades, atitudes) dos envolvidos na Comunicação Interna da UFPE?

PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO E PROFISSIONAL DO RESPONDENTE

Faixa etária:

()Menos de 20 anos; ()De 20 a 30; ()De 31 a 40; ()De 41 a 50; ()Mais de 51 anos.

Gênero:

()Masculino; ()Feminino;

Grau de Instrução:

()Ensino Médio; ()Superior incompleto; ()Superior completo; () Pós-Graduação.

Natureza do vínculo com a UFPE:

()Servidor técnico-administrativo; ()Servidor docente.

Tempo de vínculo com a UFPE:

()Menos de 5 anos; ()De 5 a 10; ()De 11 a 15; ()De 16 a 20; ()Mais de 20 anos.

Apêndice D – Roteiro de entrevistas 2

Utilizado para entrevistas com: Diretor de Informação e Diretor de Governança de TI e Processos

(1) PROCEDIMENTOS INICIAIS:

O entrevistador deve anunciar/esclarecer ao(s) entrevistado(s):

- Sobre seu vínculo ao PROFIAP/UFRPE, o nome e os dados de contato do Professor orientador;
- Sobre os objetivos da pesquisa;
- O conceito de COMUNICAÇÃO INTERNA adotado - o que é, o que não é C.I., formal/informal, etc;
- Sobre a impessoalidade e a discrição com que serão tratadas as informações coletadas;
- Sobre as alternativas de AUTORIZAR OU NÃO a gravação do áudio da entrevista.

(2) PERGUNTAS ABERTAS:

(lembre-se: ao entrevistado deve ser dada a liberdade de responder ou não cada pergunta)

2.1- Você poderia me falar um pouco sobre a sua diretoria e quais os objetivos dela?

2.2 – A PROCIT tem o objetivo de integrar estas 3 áreas: comunicação, informação e TI. Como você analisa essa integração na prática? As atividades da sua diretoria são importantes para o desenvolvimento da comunicação interna?

2.3 - Como você vê a trajetória da Comunicação (geral) na UFPE a partir da criação da PROCIT?

Destaques positivos/negativos, avanços, dificuldades, grau de maturidade do(s) projeto(s)...

2.2 – O(A) Sr(a). considera que os programas, projetos e ações de comunicação interna da PROCIT são coerentes com os objetivos institucionais?

2.3 – O(A) Sr(a). considera que os programas, projetos e ações de comunicação interna da PROCIT se adaptam as necessidades de diferentes grupos? Estabelecem uma relação de diálogo saudável com o público interno?

2.4-O(A) Sr(a). poderia citar um programa, projeto ou ação de C.I. que considera bem-sucedido?

2.4.1-Quais seriam, na sua visão, os fatores-chave para o sucesso daquela iniciativa?

2.5- O(A) Sr(a). poderia citar um programa, projeto ou ação de C.I. que considera malsucedido?

2.5.1-Quais seriam, na sua visão, os fatores-chave para o insucesso daquela iniciativa?

(Extra) 2.6- *Que atividades você acha que poderiam ser desenvolvidas pela PROCIT para melhorar a comunicação interna?*

2.7- Na perspectiva do seu setor/unidade, quais seriam as maiores barreiras ou desafios à CI?

2.9-Como o(a) Sr(a). avalia a estrutura (física e tecnológica) de suporte à CI da UFPE?

2.10-Como o(a) Sr(a). avalia a qualidade das práticas e processos relativos à CI da UFPE?

PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO E PROFISSIONAL DO RESPONDENTE

Faixa etária:

Menos de 20 anos; De 20 a 30; De 31 a 40; De 41 a 50; Mais de 51 anos.

Gênero:

Masculino; Feminino;

Grau de Instrução:

Ensino Médio; Superior incompleto; Superior completo; Pós-Graduação.

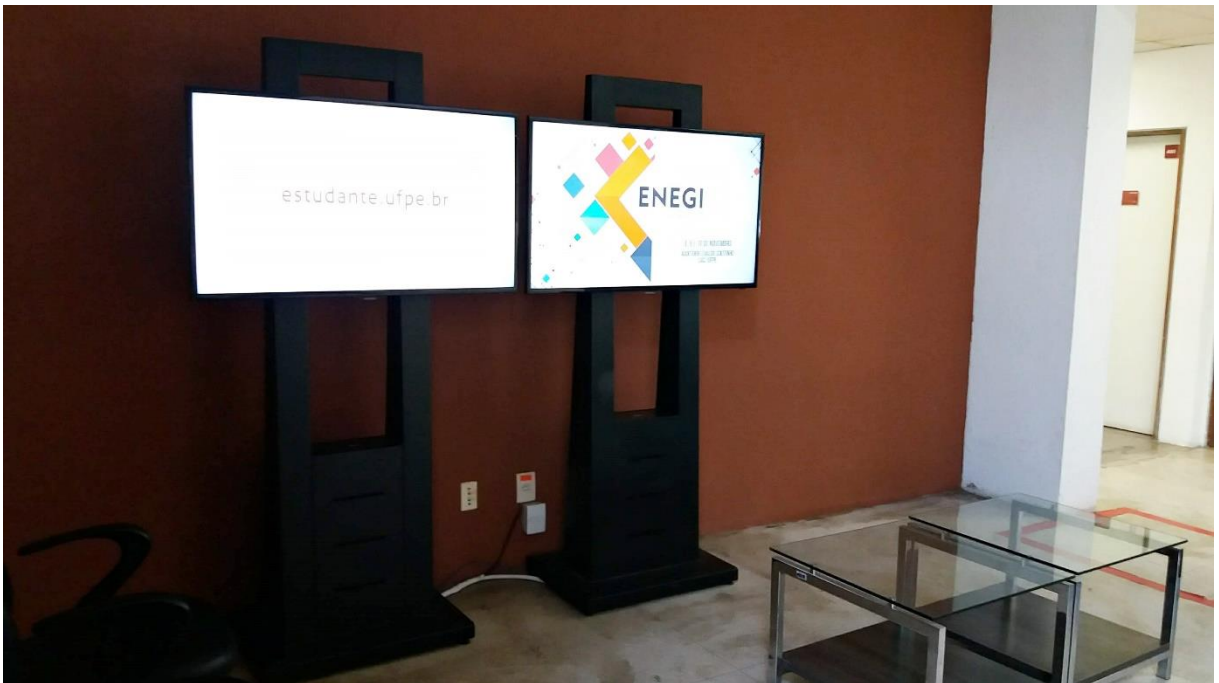
Natureza do vínculo com a UFPE:

Servidor técnico-administrativo; Servidor docente.

Tempo de vínculo com a UFPE:

Menos de 5 anos; De 5 a 10; De 11 a 15; De 16 a 20; Mais de 20 anos.


Apêndice E – Tótems



Fonte: elaborado pela autora, 2019

ANEXOS - Materiais e evidências suplementares

Cartaz da Campanha “Meu Nome Importa”

 UFPE

#MEU·NOME
#IMPORTA

O QUE É? Nome Social ?

É aquele pelo qual as **pessoas travestis, transexuais, transgêneros e intersexuais se autodenominam** e escolhem ser identificadas em seu meio social.

Considerando que todos têm o direito de ser respeitados pela forma com a qual se identificam, independente da identidade de gênero, a UFPE regulamentou o uso do nome social no **âmbito acadêmico**, por meio da **Portaria Normativa** nº 03, de 23 de março de 2015.

“Art. 1º Fica determinada a inclusão do nome social das pessoas que se autodenominam travestis, transexuais, transgêneros e intersexuais nos registros acadêmicos da graduação, pós-graduação e extensão na UFPE.”*

*trecho da Portaria Normativa

Para saber mais, acesse: [Facebook.com/DiretoriaLGBTUFPE](https://www.facebook.com/DiretoriaLGBTUFPE)

Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (2019e)

Cartaz da Campanha “Meu Nome Importa”

**# MEU·NOME
IMPORTA**

Eu acho que meu hobby é pensar (e ônibus são incríveis para isso).

Também adoro projetar histórias, mas não gosto de ficar revivendo saudades. Eu quero é viver... E muito! 😊

Eu me chamo **Guilherme***
Eu me importo com o nome Social

Todos temos o direito de ser respeitados por quem somos e pela forma como nos identificamos. **Independente** da nossa identidade de gênero. Por isso, a **UFPE** garante às pessoas que se auto-denominam trans o uso do **nome social** em todos os documentos de uso Interno da Universidade.

[Facebook.com/DiretoriaLGBTUFPE](https://www.facebook.com/DiretoriaLGBTUFPE)

* Guilherme é estudante da UFPE e, independente da sua identidade de gênero, apoia esta campanha.

UFPE

Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (2019e)