

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO**

Lucas da Costa Guedes

CAMINHOS DA COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE DE INOVAÇÃO:
Analisando as estratégias de comunicação interna do Centro Regional de Inovação e
Transferência de Tecnologia (Critt)

**Juiz de Fora
Dezembro de 2017**

Lucas da Costa Guedes

CAMINHOS DA COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE DE INOVAÇÃO:
Analisando as estratégias de comunicação interna do Centro Regional de Inovação e
Transferência de Tecnologia (Critt)

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para obtenção do grau
de Bacharel em Comunicação Social na
Faculdade de Comunicação da Universidade
Federal de Juiz de Fora.

Orientador: Prof. Dr. Márcio de Oliveira
Guerra (Facom/UFJF)

Juiz de Fora
Dezembro de 2017

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Guedes, Lucas da Costa Guedes.

Caminhos da comunicação no ambiente de inovação: :
Analisando as estratégias de comunicação interna do Centro
Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia (Critt) / Lucas
da Costa Guedes Guedes. – 2017.

105 p. : il.

Orientador: Márcio de Oliveira Guerra Guerra
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade
Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Comunicação Social, 2017.

1. Comunicação organizacional. 2. Comunicação interna. 3.
Planejamento Estratégico. 4. Endomarketing. 5. Critt. I. Guerra,
Márcio de Oliveira Guerra, orient. II. Título.

Lucas da Costa Guedes

CAMINHOS DA COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE DE INOVAÇÃO:
Analisando as estratégias de comunicação interna do Centro Regional de Inovação e
Transferência de Tecnologia (Critt)

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para obtenção do grau
de Bacharel em Comunicação Social na
Faculdade de Comunicação da Universidade
Federal de Juiz de Fora.

Orientador: Prof. Dr. Márcio de Oliveira
Guerra (Facom/UFJF)

Aprovado pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Dr. Márcio de Oliveira Guerra - Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. Dr. Boanerges Balbino Lopes Filho
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. Ms. Ricardo Bedendo
Universidade Federal de Juiz de Fora

Conceito Obtido: Aprovado

Juiz de Fora, 5 de dezembro de 2017.

AGRADECIMENTOS

À minha mãe e ao meu pai, por jamais perderem a fé em mim e pelas batalhas travadas para que pudesse chegar aqui. O apoio de vocês foi essencial para que eu não desistisse. Devo todas as minhas conquistas a vocês.

À minha irmã Juliana, uma inesperada amiga na jornada do TCC, que abriu seu coração para mostrar que nossos medos são mais fáceis de serem superados quando são compartilhados. O sucesso nos espera!

À minha avó Inamar, obrigado pelo apoio e carinho incondicionais. A senhora é, e sempre será, minha segunda mãe. À minha avó Margarida e os meus avôs Getúlio e Gustavo, onde quer que estejam, saibam que há muito de vocês nesta conquista.

Aos meus amigos do inesquecível Mergulhão de Rádio, pelos melhores dois meses que uma pessoa poderia querer na faculdade. Em especial à Marina, pela preocupação quando eu mais precisei. Entrar num estúdio será sempre uma experiência feliz, graças a vocês.

Ao meu eterno mestre e orientador, Márcio Guerra, por ser calmaria nos momentos em que me sentia tempestade. Obrigado por me dar a honra de seguir este caminho com você e iluminá-lo sempre que precisei.

Aos eternos companheiros do Critt, cujas portas sempre estiveram abertas às minhas dúvidas e contribuições. É um orgulho entregar esta pesquisa a vocês, na esperança de contribuir com a experiência das próximas gerações.

À família que construí na ViewUp, sempre disposta a me ensinar e aprender o pouco que sei; e aos laços que construí no Diário Regional – em especial com minha eterna amiga e “chefona”, Jaqueline Dias – e na extinta Secretaria de Comunicação da UFJF, devo tudo o que vivi nos primeiros passos galgados na profissão.

A todos que cruzaram comigo nessa jornada e contribuíram, à sua maneira, com o sucesso dela, também registro minha singela gratidão. Não conseguiria imaginar essa jornada sem vocês fazendo parte de cada etapa. Essa vitória também é de vocês.

“[...] mesmo não agindo profissional e estrategicamente, toda organização se comunica. No entanto, o fato novo é que o amadorismo, tolerado até poucos anos atrás, é coisa do passado – de organizações já extintas ou em vias de extinção. [...] Na atualidade, comunicação é questão de sobrevivência”.

José Antônio Martinuzzo

RESUMO

A comunicação está presente em todas as relações humanas, assim como as organizações. Sem uma, a outra não se estrutura e não se mantém. Com a disseminação das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), os papéis que delineiam essa interface se mesclaram, permitindo ao receptor ser emissor e vice-versa. No ambiente organizacional essa transformação implica em perceber o potencial comunicacional do público interno e como este pode ser gerenciado estrategicamente, de forma a ser canalizado em prol dos objetivos organizacionais. O presente estudo busca compreender esse processo por meio da experiência do Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia (Critt) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), analisando suas ações de comunicação interna e a percepção que os colaboradores internos têm destas, bem como apresentar possibilidades de melhoria contínua nessa atuação, estabelecendo bases e introduzindo um processo de criação de um Plano de Comunicação Interna do Centro.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Comunicação interna. Planejamento Estratégico. Endomarketing. Critt.

ABSTRACT

Communication is present in all human relationships as well as organizations. Without one, the other is not structured and does not hold. With the dissemination of Information and Communication Technologies (ICTs), the roles that delineate this interface merge, allowing the receiver to be the emitter and vice versa. In the organizational environment, this transformation implies in realizing the communicational potential of the internal public and how it can be managed strategically, in order to be channeled in favor of the organizational objectives. The present study seeks to understand this process through the experience of the Regional Center for Innovation and Technology Transfer (Critt) of the Federal University of Juiz de Fora (UFJF), analyzing its internal communication actions and the perception that internal employees have of these, as well as to present possibilities of continuous improvement in this action, establishing bases and introducing a process of creation of an Internal Communication Plan of the Center.

Keywords: Organizational communication. Internal communication. Strategic planning. Endomarketing. Critt.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação das Organizações.....	14
--	----

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Pesquisa de Opinião (Pergunta 1)	57
Figura 2 – Pesquisa de Opinião (Pergunta 2)	58
Figura 3 – Pesquisa de Opinião (Pergunta 3)	59
Figura 4 – Pesquisa de Opinião (Pergunta 4)	59
Figura 5 – Pesquisa de Opinião (Pergunta 5)	60
Figura 6 – Pesquisa de Opinião (Pergunta 6)	60
Figura 7 – Pesquisa de Opinião (Pergunta 7)	61
Figura 8 – Pesquisa de Opinião (Pergunta 8)	61
Figura 9 – Pesquisa de Opinião (Perguntas 9 e 10).....	63

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 COMUNICAÇÃO E ORGANIZAÇÕES: CONCEITOS INICIAIS	13
2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	13
2.2 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL X COMUNICAÇÃO PÚBLICA	18
2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA	23
2.3.1 Comunicação Gerencial	27
2.3.2 Endomarketing	31
3 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO	37
3.1 GERENCIAMENTO DE CRISES	42
3.2 AMBIENTES DIGITAIS	45
4 COMUNICANDO A INOVAÇÃO	49
4.1 A COMUNICAÇÃO NA UFJF	50
4.2 A HISTÓRIA DO CRITT	51
4.3 A DIRETORIA DE INOVAÇÃO	53
5 O CRITT EM PAUTA	55
5.1 ANALISANDO O SETOR DE COMUNICAÇÃO E MARKETING DO CRITT SOB A ÓTICA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	55
5.2 O QUE PENSAM OS COLABORADORES	57
5.3 PROPOSTAS POR UMA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO CRITT	64
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS	70
APÊNDICES	73
ANEXOS	99

1 INTRODUÇÃO

A comunicação organizacional pode ser compreendida como o conjunto de métodos, técnicas e estratégias que visam promover, estimular e fortalecer o diálogo entre instituições e empresas e seus respectivos públicos-alvo. Com o passar dos anos, essas entidades perceberam que a complexidade de sua própria estrutura, somada à disseminação de tecnologias que mudaram as relações de consumo e às transformações no cenário socioeconômico brasileiro, dinamizou ainda mais suas possibilidades de interação com os indivíduos que compõem sua estrutura.

Nesse sentido, tornou-se imprescindível definir, sistematicamente, ações para integrar o público interno, visando usufruir de todo o potencial dele em relação à geração de resultados para a própria organização. Surgiram novas formas de se planejar e os setores de comunicação se profissionalizaram a partir da incumbência de orientar esses processos, que por si só já são norteadores da estratégia organizacional. Concomitantemente, outros desafios se apresentaram, enquanto alguns já conhecidos se intensificaram, como a distância em relação aos centros de tomada de decisão e a capacidade da comunicação em desenhar táticas de atuação efetiva nos ambientes digitais.

Ainda que tardiamente, essa onda de transformações chegou ao setor público, inclusive nas instituições federais de ensino superior; onde trajetórias foram traçadas com referências na iniciativa privada, mas ainda levando em conta suas próprias particularidades. A partir dessa perspectiva, este trabalho tem por objetivo analisar e questionar as peculiaridades dessa experiência, tendo como objeto de estudo um órgão cuja dinâmica organizacional sempre transitou na interseção entre os dois mundos - tanto por sua natureza, quanto por suas atribuições: o Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia (Critt) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

Para tanto, a proposta desta pesquisa é situar conceitos que nos permitam entender as características dessa conjuntura singular, criando bases para indicar como a experiência comunicacional do Critt pode ser mais integrada e estratégica. Em seguida, apresentaremos o contexto no qual o Centro está inserido – em relação à comunicação na UFJF, sua história e dentro da estrutura da Diretoria de Inovação da Universidade. Posteriormente, discutiremos os resultados da Pesquisa de Opinião, aplicada via *Google Forms* entre os colaboradores do órgão para identificar a percepção destes quanto à comunicação interna do Critt. E, finalmente, faremos apontamentos mais específicos sobre como as estratégias relacionadas a esse campo podem ser aprimoradas.

O intuito, entretanto, não é apresentar uma fórmula mágica para o trabalho desempenhado pela Diretoria de Imagem Institucional da UFJF e pelo setor de Comunicação e Marketing do Critt; nem construir um plano de comunicação propriamente dito, mas oferecer sugestões de melhoria contínua com base no que já vem sendo desenvolvido, além de bases conceituais, teóricas e empíricas que auxiliem o processo de atualização do planejamento estratégico do Centro, previsto para começar em janeiro do próximo ano.

No primeiro capítulo, veremos que características definem uma organização, quais fatores tornam a comunicação fundamental para o pleno funcionamento desses sistemas e as diferentes formas que ela pode assumir nesses ambientes. Primeiramente a comunicação organizacional – terminologia adotada para situar o estudo didaticamente –, seguido pela comunicação empresarial – que foi o embrião das experiências comunicacionais nas organizações brasileiras –, e a comunicação interna – tão necessária, mas ainda deficitária em relação à sua própria contribuição no atingimento dos objetivos organizacionais.

Já no segundo capítulo, compreenderemos as diversas maneiras possíveis de se estruturar um planejamento estratégico, sua incorporação na comunicação organizacional, sua importância para os ambientes corporativos, como pode servir enquanto ferramenta no gerenciamento de crises e como pode viabilizar interações positivas com e entre o público interno quando contempla ações voltadas para os ambientes digitais. Na sequência, o terceiro capítulo apresenta um panorama atual da comunicação na UFJF; a história do Critt e as transformações pelas quais o Centro passou; e, por fim, as características e desafios de seu vínculo com a recém-criada Diretoria de Inovação.

No quarto capítulo, aprofundaremos nossa análise sobre a dinâmica organizacional do Critt, apresentando as formas como seu setor de Comunicação e Marketing atua; os benefícios da autonomia operacional na qual se situa em relação à UFJF; os limites inerentes a essa estrutura e os criados pela conjuntura econômica e política atual; uma amostra de como anda a conexão dos colaboradores internos com o planejamento estratégico e a comunicação orientada para eles; e direcionamentos para que esse trabalho seja potencializado. Enfim, no último capítulo, veremos algumas considerações sobre a experiência de desenvolver o presente estudo no Critt: motivações, desafios e facilidades.

2 COMUNICAÇÃO E ORGANIZAÇÕES: CONCEITOS INICIAIS

Embora, na atualidade, o termo “organização” seja comumente utilizado para designar empresas, associações, entidades, instituições e similares, é possível enxergar seu significado mais amplo quando consideramos os agrupamentos humanos ao longo da história, desde aqueles oriundos da natural necessidade de obter alimento, segurança e moradia, por exemplo, até os que deram origem às primeiras civilizações de que se tem registro. Todavia, é fato que a comunicação sempre esteve presente, antes mesmo do surgimento das organizações, ainda que de diferentes formas, mas sempre como ferramenta de se atingir determinados fins.

Com o passar dos anos, as organizações ganharam outras formas e moldaram-se conforme a evolução dos interesses sociais, assim como se extinguíram ou surgiram à medida que as demandas da humanidade se alteraram. No mesmo sentido, a comunicação seguiu seu caminho evolutivo, servindo não apenas como instrumento auxiliar, mas se fazendo presente de forma orgânica – e nem sempre evidente - na estruturação dos sistemas organizacionais. Ainda nesse aspecto, fortaleceu-se enquanto mediadora de relações e catalisadora dos esforços necessários para a obtenção dos resultados esperados desses conjuntos.

Diante do exposto, o objetivo deste capítulo é apresentar como o desenvolvimento da comunicação nesses parâmetros e suas potencialidades, quase sempre condicionadas à compreensão sobre sua real eficácia, quando orientada estrategicamente.

2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

As organizações, em essência, estão presentes na vida humana desde os primórdios desta, configurando-se, no princípio, enquanto agrupamentos de indivíduos que buscavam atender suas necessidades básicas de sobrevivência. Para Idalberto Chiavenato (1993), organizações podem ser compreendidas como “unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos, caracterizados por um conjunto de relações sociais estáveis”.

Independentemente de sua natureza, pode-se dizer que a formação das organizações está inexoravelmente condicionada às interações humanas – e estas, por sua vez, dependem da comunicação para acontecer. Para Martinuzzo (2013, p. 127), o ato comunicacional não pode ser limitado pela escolha e acontece, mesmo quando acreditamos no

contrário - certa vez que é incondicional; voluntário e involuntário; está em tudo e entre tudo; tem início de forma recorrente; e é tudo isso, o tempo todo.

A distinção entre as formas de organização torna-se notória quando identificados os motivos que levam diferentes indivíduos a se congregarem e as especificidades do conjunto resultante dessa mobilização. Vale destacar que, como é possível perceber, essa ideia segue norteando as interações entre pessoas, baseada na premissa de que a união de forças é capaz de propiciar melhores resultados no que tange as demandas individuais. Nessa perspectiva, Alexandre Mattos¹ (1978, *apud* KUNSCH, 2003, p. 24) explica:

[...] o termo organização procede do grego *organon*, que significa “órgão”. Daí compreender-se sua destinação essencial, ou seja, preocupar-se com os órgãos (empresas, instituições ou entidades) criados pelos homens para desempenho de certas funções, com vistas a fins determinados.

Na tentativa de acelerar o alcance desses fins, as organizações passaram a ser formatadas considerando responsabilidades, regulamentos, procedimentos, setores e outros tipos de divisão, com a lógica organizacional incorporando a compreensão de que é preciso estabelecer elos consistentes com seus integrantes, de forma a garantir, ainda, a continuidade dessa complexa cadeia de atividades. João Crubellate e Hilka Machado (2010, p.52) situam essa mudança na década de 60, quando “o ambiente organizacional passou a ser uma das metáforas mais recorrentes e importantes da vasta literatura sobre administração e estratégia”.

Kunsch (2003) acredita que vivemos numa sociedade organizacional, formada por um número limitado de diferentes tipos de organização, que constituem parte integrante e interdependente da vida das pessoas. De forma a situar didaticamente como esses sistemas permeiam o cotidiano em diferentes modalidades, a autor propõe a seguinte divisão:

Quadro 1 – Classificação das Organizações

CLASSIFICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES			
Tamanho	Tipo de Atividade	Raio de Atuação ou Abrangência	Forma de Propriedade
Número de Pessoas	Produtoras de Bens de Consumo ou Produtos (Indústrias)	Locais	Primeiro Setor (Público – Órgãos Governamentais)

¹ MATTOS, Alexandre Morgado. **Organização:** uma visão global – introdução-ciência-arte. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 1978.

Volume de Atividades	de consumo direto ou de produtos para terceiros)	Regionais	Segundo Setor (Privado – Empresas Comerciais e Industriais)
Faturamento		Nacionais	Terceiro Setor (Diversificado/Sem Fins Lucrativos – Organizações Não Governamentais (ONGs), Organizacionais Voluntárias, dentre outras).
Patrimônio	Multinacionais		
Capital Ativo Fixo	Prestadoras de Serviços (Bancos, Hospitais, Agências, dentre outras).	Transnacionais	

Fonte: Elaborado com base em Kunsch (2003, 40 – 41).

Contudo, também se tornou mais clara a necessidade de tornar esses laços mais harmônicos e lucrativos para todos os envolvidos. Diante dessa demanda, a comunicação organizacional ganha visibilidade enquanto conceito e atividade nas organizações, sendo conceituada por José Antônio Martinuzzo como “comunicação (intercâmbio de informações) feita no âmbito das organizações (interna e externamente) com os seus diversos públicos-alvo, visando-se à produção de significado (imagem/reputação organizacional)” (MARTINUZZO, 2013, p. 14 e 15). Margarida Kunsch (2003, p. 69), por sua vez, afirma:

Interdependentes, as organizações têm de se comunicar entre si. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, entrará num processo de entropia e morte. Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social (KUNSCH, 2003, p. 69).

A partir da consolidação de indicadores de sucesso mensuráveis e dos processos comunicacionais enquanto mecanismos de conexão entre os diversos elementos da dinâmica organizacional, a comunicação nas organizações adquiriu status de departamento, desempenhando papéis cada vez mais claros e considerados essenciais. Atualmente, é possível afirmar que das estruturas do tipo já situam essa divisão setorial da comunicação como imprescindível para o funcionamento das demais áreas, conforme enfatiza Martinuzzo (2013). Para ele, ao dar vazão aos fluxos informacionais gerenciais, administrativos e relacionais –

tanto no ambiente interno, quanto no externo – a comunicação organizacional constitui-se como instrumento e espaço de ação institucional, enquanto seu fortalecimento represente o fortalecimento das próprias organizacionais:

Em verdade, a comunicação é o amálgama de qualquer organização, constituindo-se instrumento e espaço de ação institucional. É veículo e meio de construção de identidade, mensagens, imagem. Pela comunicação, as organizações se posicionam ante a concorrência, a sociedade e o mercado, fundamentalmente trabalhando sua imagem junto a seus públicos de interesse (MARTINUZZO, 2013, p. 17 e 18).

Estando a comunicação associada à essência da organização, é preciso ressaltar sua demanda por recursos financeiros e participação nos espaços de debate da organização, bem como prioridade no processamento de suas solicitações. Portanto, o setor de comunicação, sobretudo seu gestor, deve ser posicionado no organograma de forma a ter poder de decisão ou estar diretamente ligado àqueles que o tem; assim como deve ser ouvido e opinar não somente em temas ligados diretamente a suas atribuições, mas a outras áreas da organização. Tal nível de envolvimento facilita a preservação, a solidez e o fortalecimento da identidade institucional², sobretudo com ações de prevenção e enfrentamento de crises.

De maneira proativa, o comunicador organizacional também deve estar atento ao protocolo da organização, ou seja, a maneira como ocorrem as relações organizacionais – inclusive se as condutas envolvidas estão alinhadas com os valores estabelecidos. Nesse ponto, cabe ressaltar o necessário entendimento dos fluxos (descendente, ascendente e lateral) e direções (vertical e horizontal) da engrenagem comunicacional. Segundo Gaudêncio Torquato (2015), o fluxo descendente segue o padrão de autoridade das posições hierárquicas, respondendo pelo encaminhamento das mensagens que saem do *top* decisório até as bases. Já o contrário, ainda segundo o pesquisador, também acontece no fluxo ascendente, quando integrantes da base da organização enviam informações de nível operacional.

Já o fluxo horizontal ou lateral consiste na comunicação entre integrantes do mesmo nível hierárquico. Torquato (2015) defende que esta – diferentemente da vertical – além de permitir grande entrosamento nos grupos de pares e de mesmo nível funcional, contribui para o aperfeiçoamento da coordenação. Kunsch (2003, p. 85) avalia que esse processo, quando bem conduzido, pode criar condições bastante favoráveis a uma otimização de recursos e do desempenho organização, mas indica uma tendência das organizações

² Para Neves (2000, p. 153 – 159), a identidade institucional pode ser compreendida como uma representação simbólica das instituições, baseada em nossas próprias ideias quanto aos atributos – positivos e negativos – associados a esta. Essa percepção, segundo o autor, está em nosso inconsciente e é construída por um processo de comunicação continuada, não sendo possível ao comunicador dominá-lo de forma absoluta.

orgânicas e flexíveis de permitir que a comunicação ultrapasse as fronteiras tradicionais do tráfego de suas informações, criando outros dois possíveis fluxos:

Essas organizações, por incentivarem uma gestão mais participativa e integrada, criam condições para que as pessoas passem a intervir em diferentes áreas e com elas interagir. É o fluxo transversal ou longitudinal, que se dá em todas as direções, fazendo-se presente nos fluxos descendente, ascendente e horizontal nas mais variadas posições das estruturas ou da arquitetura organizacional. [...] Por último teríamos ainda o fluxo circular, que [...] surge e se desenvolve muito mais nas organizações informais e favorece a efetividade no trabalho (KUNSCH, 2003, p.86).

Para Martinuzzo (2013, p. 27) “[...] esses fluxos coexistem e devem ser mapeados quanto à intensidade de sua ocorrência e sua relevância para os objetivos da organização, em termos administrativos/produtivos e comunicacionais (imagem/reputação), por isso, voltaremos a falar deles mais à frente neste estudo. Além deles, o autor acrescenta a possibilidade de trabalhar a comunicação estratégica para tornar complementares as redes formais e informais de comunicação organizacional.

A primeira, de acordo com Torquato (2015) comporta todas as manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pela tradicional estrutura de comando; enquanto a segunda abriga as manifestações espontâneas da coletividade, onde é comum identificar a disseminação de boatos – formados a partir de uma cadeia sociológica de colaboradores³ que se conectam e mantêm sua circulação do interior das organizações. Sobre esses canais, Martunuzzo (2013) afirma:

Tais conexões dizem respeito diretamente à cultura da organização, possibilitando interfaces que não estão sob controle burocrático ou oficial. [...] Se nessa seara o comunicador não pode mandar, a ele pelo menos deve dar atenção. Aliás, em organizações que buscam o paradigma participativo e a integração entre os seus colaboradores diretos, essas redes, antes de serem combatidas, devem ser respeitadas, quando não incentivadas (MARTINUZZO, 2013, p. 28).

Destrinchando-se os fluxos e direções comunicacionais, fica evidente como a comunicação permeia todos os processos e espaços de uma organização, coordenando esse intenso e constante trânsito de informações. Para evitar que este se torne conflitante e, conseqüentemente deteriore o processo comunicacional e distorça a identidade organizacional, torna-se essencial trabalhar a comunicação de forma integrada, promovendo harmonia entre os públicos impactados por cada uma e estes se sintam parte do processo comunicacional. Tavares (2010, p. 13) reforça essa questão ao afirmar que não existe mais

³ Segundo Vasconcelos (2009, p. 49), colaboradores são todos aqueles que, no ambiente de trabalho, ajudam a empresa a desempenhar suas operações e alavancar os objetivos nos seus mercados.

espaço para ações fragmentadas de comunicação e que todos os públicos devem não só estar à parte, mas também participar dela enquanto processo.

2.2 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL X COMUNICAÇÃO PÚBLICA

O processo de incorporação da comunicação organizacional no Brasil perpassa o desenvolvimento econômico social e político das últimas décadas do século XX, sendo desencadeado de forma mais intensa a partir dos anos 60, com a propagação da industrialização – sobretudo na região sudeste – e do acelerado crescimento da indústria de bens de consumo. Nesse período, a introdução de modelos estrangeiros de comunicação no interior das empresas estimulou o início de uma maior interlocução destas com seus públicos, considerando a percepção de que uma relação mais forte com os consumidores era necessária. De acordo com Torquato (2010, p. 2), essa compreensão mercadológica abarcou o processo produtivo de ponta a ponta:

Percebiam que o ato de compra de produtos e bens pela clientela deveria embutir a “compra” do conceito, da identidade, do renome, da fama da empresa. Ao adquirir um relógio, o consumidor supunha adicionar à compra o valor da marca. O vendedor argumentava que os produtos adquiridos pelo consumidor eram de boa qualidade. E as empresas abriam o leque expressivo para se dizerem honestas e merecedoras de confiança. Na esfera interna, no chão de fábrica, as organizações preocupavam-se em convencer os empregados de que deveriam se orgulhar do lugar onde trabalhavam (TORQUATO, 2010, p. 2).

Nesse sentido, a comunicação começava a se fazer presente no interior das organizações como “jornalismo empresarial”, se restringindo a um tímido trabalho de elaboração de jornais periódicos, com características de coluna social. A partir da década de 70, com a crescente necessidade de as empresas desenvolverem publicamente sua identidade, de forma a se alinhar com o que Torquato (2010, p. 4) caracteriza como “surto de modernização”, também avançavam os esforços empreendidos em prol da concepção de visões e estruturas capazes de direcionar e operacionalizar as missões corporativas de planejamento e execução das ações de comunicação:

[...] as relações públicas concentravam-se prioritariamente na área externa, planejando e operando as estratégias de projeção de imagem. A área de recursos humanos, bem articulada, comandava os programas internos de comunicação. Por muito tempo, o endomarketing esteve sob a alçada das estruturas de recursos humanos, abrindo fortes tensões junto ao setor de relações públicas. O Brasil deixava um período autoritário. O medo ainda reinava nos ambientes internos e as estruturas de recursos humanos controlavam os profissionais contratados. Vivia-se, portanto, sob o signo do medo e da comunicação vigiada (TORQUATO, 2010, p. 4).

Com a gradual expansão das pesquisas acadêmicas nos campos da sistematização do jornalismo no ambiente empresarial e da importância da comunicação nas estratégias organizacionais, os primeiros modelos corporativos começaram a se desenhar. Segundo Torquato (2010, p. 5), a função da área como alavanca de mobilização se mostrava com eixo da estratégia de arregimentação dos trabalhadores em torno da meta de dar o melhor de si à organização. Apesar das disputar entre as subáreas em torno do comando comunicacional, estas acabaram por se aproximar e tornar as estruturas mais complexas, processo estimulado pela perda de importância dada a qualificações exclusivas das áreas de comunicação.

Ainda na década de 80, a comunicação nas organizações começou a tomar formas de “comunicação empresarial”, na mesma medida em que o conceito estratégico ia ganhando cada vez mais valor na busca pela liderança dos mercados, pautado pela distribuição de atividades-meio (planejamento, recursos humanos e comunicação) e atividades-fim (fabricação, venda e distribuição). Torquato (2010, p. 6) aponta que o ingresso de jornalistas nas empresas deu novo ritmo à comunicação organizacional e as universidades foram obrigadas a reforçar o conceito, dando vazão a cursos específicos, a exemplo de sua própria experiência desenhando um dos primeiros modelos corporativos de comunicação em organizações complexas para a Corporação Bonfiglioli.

A perspectiva estratégica ganhou ainda mais força nos anos 90, impulsionada pelos efeitos da globalização, enquanto a proximidade entre os gestores empresariais e o ambiente organizacional cresceu, assim como sua preocupação quanto as relações desenvolvidas neste, conforme aponta Torquato (2010, p. 8):

Na comunicação interna, as empresas dirigiram o foco para o clima organizacional. A pesquisa interna se fortaleceu. Antes de definir e adotar políticas de comunicação externa, a empresa decidia examinar o grau da temperatura interna. A pesquisa passou, assim, a mapear expectativas, anseios, angústias, alegrias da comunidade e distúrbios gerados pela questão salarial, pelo ambiente físico da empresa, pelo tipo de cultura e de gestão (TORQUATO, 2010, p. 8).

Maria Alzira Pimenta⁴ (2004, p. 102, apud MEDEIROS; TOMASI, 2010, p. 67) salienta que a necessidade de inovação para manter a competitividade levou as empresas a preocupar-se em criar um clima favorável, ideia reforçada por Torquato (2010, p. 9), que destaca também a tentativa de se trabalhar de modo mais efetivo e consolidado o conceito das organizações por meio da comunicação:

Percebia-se que os consumidores exigiam não apenas informações a respeito do produto, mas também uma ideia da organização, não lhes interessando apenas saber

⁴ PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. 4 ed. Campinas: Alínea, 2004.

se o relógio adquirido era bom. Eles queriam saber quem fabricava o relógio. Consolidava-se o sistema híbrido entre imagem de produto e imagem de organização. A imagem institucional cobria a imagem dos produtos e vice-versa (TORQUATO, 2010, p. 9).

Com essa evolução, a comunicação organizacional se sofisticou. Na virada para o século XXI, seu raio de atuação se ampliou e se diversificou, possibilitando múltiplas interfaces com outras áreas e fluindo maior dinamicidade nas atividades e processos organizacionais. Enquanto a comunicação empresarial clássica se segmentou em três conjuntos de esforços: a comunicação de marketing, para falar com clientes e consumidores; a comunicação institucional, para cuidar basicamente da instituição; e a comunicação interna, voltada para o público interno. Não obstante, Neves (2000, p. 68) defende uma abordagem mais moderna, descartando aquela que considera como “velha ideia da soberania do mercado”. Segundo ele, além das inúmeras forças novas e atuantes, os públicos das organizações também já não são mais os mesmos.

O empoderamento social vivido pelos brasileiros nos anos da redemocratização provocou uma mudança de mentalidade em relação às empresas. A retomada da participação na política trouxe a percepção de que conhecimento é um importante passo para a atuação ativa e que, para proporcioná-lo à sociedade, a comunicação deveria voltar a fluir no âmbito dos governos. Segundo Duarte (2007, p.64), a década de 80 revelou uma sociedade a quem dar satisfações, negociar e com quem interagir. E nada voltaria a ser como antes:

Havia liberdade de imprensa, estímulo à manifestação pública, um consumidor mais informado, mais exigente, uma maior concorrência. Não apenas governos, mas empresas, instituições e sindicatos, perceberam que precisavam se comunicar e bem com seus públicos de interesse. (DUARTE, 2007, p. 64).

Ainda segundo Neves (2000, p. 68), o cliente/consumidor, o acionista e o funcionário, ganharam uma característica partilhada: a consciência de que são cidadãos.

Como tal, querem saber muito mais da empresa do que apenas sobre seus produtos e serviços, suas políticas de recursos humanos e dividendos. Nesta condição, entre outras coisas, eles querem saber se a empresa produz riquezas para o país, se respeita as leis, os indivíduos e a natureza, se tem um papel social relevante. Sua lealdade com a empresa depende hoje também dessas respostas. E descobriu-se que estas entidades – cliente, acionista e funcionário – têm outra coisa em comum: como cidadãos e como parcela da opinião pública, eles podem ser muito úteis na defesa dos interesses da empresa, interesses estes que, aliás, são deles também. A pauta de preocupações empresariais cresceu enormemente nos últimos anos com problemas que extrapolam a questão mercadológica (NEVES, 2000, p. 68).

Enquanto a informática e a internet serviam como vertedouros de novos instrumentos e possibilidades de atuação, as empresas estatais começavam a desbravar a recém-descoberta Comunicação Pública, desenvolvendo uma embrionária comunicação

interna e galgando os primeiros passos do setor público na profissionalização do relacionamento com clientes, jornalistas, empregados e outros públicos de interesse. Porém, cabe aqui distinguir as diferentes jornadas que se desenrolaram a partir disso.

Duarte (2007, p. 64 – 66) delimita Comunicação Governamental como aquela que envolve as relações entre Estado, Sociedade e Governo a partir da ação desse último – abrangendo a divulgação de serviços, projetos, políticas públicas, integração social, prestação de contas, promoção dos serviços, criação de espaços de negociação e debate, atendimento e orientação aos cidadãos. Ainda segundo ela, essa Comunicação trata dos fluxos de informação e padrões de relacionamento envolvendo o Executivo (incluindo também empresas públicas, institutos, agências reguladoras, área militar - enquanto governo é seu gestor transitório) e a sociedade. Já Comunicação Política trata do discurso e da ação na conquista da opinião pública em relação a ideias ou atividades que tenham relação com o poder. Por fim, a Pública diz respeito à interação e ao fluxo de informação relacionado a temas de interesse coletivo e, portanto, contém em si as duas anteriores e muito mais:

[...] inclui tudo o que está relacionado ao aparato estatal, às ações governamentais, partidos políticos, Legislativo, Judiciário, terceiro setor, instituições representativas, ao cidadão individualmente e, em certas circunstâncias, às ações privadas [...]. A existência de recursos públicos ou de interesse público caracteriza a necessidade de atendimento às exigências da Comunicação Pública. [...] ocupa-se da viabilização do direito social individual e coletivo à informação, à expressão, ao diálogo e à participação. Fazer Comunicação Pública é assumir a perspectiva cidadã na comunicação envolvendo temas de interesse coletivo, alterando seu eixo, tradicionalmente centrado no atendimento dos interesses da instituição e de seus gestores. Na Comunicação Pública o objetivo é o atendimento do interesse público e da sociedade, simbolizado pelo cidadão (DUARTE, 2007, p. 66).

De forma a direcionar esforços para o entendimento dessa nova realidade, os estudos em comunicação passaram a compreender novas formas e componentes dessa área. A primeira delas é a comunicação social, que engloba as áreas de jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e marketing; e, em geral, é a mais desenvolvida dentro das empresas, tanto do ponto de vista conceitual, como do ponto de vista operacional e tecnológico (MEDEIROS; TOMASI, 2010, p. 67). No presente estudo, daremos ênfase a uma de suas duas subdivisões: a comunicação interna, sobre a qual discorreremos mais à frente.

Relacionado a ela, estão a comunicação administrativa e a comunicação gerencial. A primeira é constituída por papéis como cartas, memorandos e circulares, sendo vista como a de maior caráter formal e institucional. Sob a perspectiva da comunicação interna, merece especial atenção, pois é recorrente sua utilização de forma desordenada, congestionando os canais da organização e prejudicando o desempenho de suas atividades, na contramão de seu

próprio propósito. Já a segunda, diz respeito à corrente de informações que perpassa os gestores da organização, sobretudo os de nível intermediário, e suas características, que serão abordadas apropriadamente em seção posterior.

Vale destacar que ambas estão profundamente entrelaçadas, não só por seu funcionamento complementar, mas também pelo fato de a comunicação administrativa costuma não chegar a quem interessa, sendo retida em algum ponto do caminho em razão de problemas gerenciais, acúmulo administrativo ou excessiva quantidade de canais. Com a crescente disseminação da tecnologia como ferramenta de comunicação organizacional, elas passaram a contar com outra face do complexo comunicacional das organizações: o sistema de informações, que integra banco de dados e, em geral, busca soluções para resolver os gargalos gerados pelas vertentes anteriores.

Quaisquer resultados positivos almejados pelas organizações dependem, inexoravelmente, da sintonia das quatro áreas, bem como de sua atuação bem direcionada. É o que explicam Medeiros e Tomasi (2010, p. 67):

A comunicação organizacional é um sistema que reúne as quatro modalidades apresentadas. Todas devem estar integradas, exercendo suas funções. Deve criar a comunicação organizacional (sic) um sentimento de unidade e de igual forma anunciar ao público externo os negócios e a imagem da empresa por meio de uma linguagem homogênea (TOMASI, 2010, p. 67).

Tal afirmação é corroborada por Torquato (2010, p. 37):

Um clima organizacional mal trabalhado, mal administrado, gerará ruídos na comunicação social; um jornalzinho bem-feito, programas de relações públicas bem elaborados não vão resolver questões de clima que dependem de salários, do entrosamento interdepartamental. As quatro formas de comunicação se afetam.

Essa interdependência é o que está por trás da consolidação da comunicação como função estratégica de uma empresa e a comunicação empresarial como uma atividade sistêmica, “de caráter estratégico, relacionada aos mais altos escalões da empresa; tem por objetivo criar, manter ou mudar para favorável, se for negativa, a imagem da empresa junto a seu público” (MEDEIROS; TOMASI, 2010, p. 64). Segundo os dois autores, essa consolidação trouxe consigo o conceito de que toda ação de comunicação empresarial deve manter implícitas mensagens como:

(1) somos bons cidadãos; (2) nossos produtos e serviços são excelentes; (3) temos respeito por nossos clientes; (4) temos respeito por nossos acionistas; (5) somos uma empresa bem administrada; (6) temos tradição; (7) somos éticos; (8) somos bons clientes; (9) somos bons patrões; (10) é bom trabalhar em nossa empresa; (11) nossos administradores, gerentes, técnicos são experientes (MEDEIROS; TOMASI, 2010, p. 62-63).

Nos últimos anos, a evolução da comunicação nas organizações rompeu as barreiras do ambiente corporativo, sendo incorporada por sindicatos, associações, federações, agremiações e partidos políticos. A absorção de práticas comunicacionais se deu também no setor público, com a dissolução do engessamento que vigorou nos anos de ditadura militar, permitindo ainda o avanço da profissionalização da comunicação para além das empresas. Conforme defende Torquato (2010, p. 1), “não há mais sentido, portanto, em se restringir a comunicação ao exclusivo mundo das empresas. A organização – sindical, associativa e partidária – tornou-se a designação mais abrangente e apropriada para essa realidade”. Sendo assim, adotaremos a terminologia “comunicação organizacional” de forma a estabelecer parâmetros de análise mais didáticos, sem deixar de considerar as naturais divergências sobre a expressão mais adequada para caracterizar o exercício comunicacional nos sistemas organizacionais contemporâneos.

2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA

É senso comum que, no intuito de alcançar seus objetivos, as organizações se empenhem em direcionar sua comunicação para públicos-alvo – em geral, indivíduos ou grupos com maior potencial de colaborar (de forma direta ou indireta) com o atingimento de tais fins. Por isso, Martinuzzo (2013, p. 15) acredita que a comunicação está na origem de tudo, tendo em vista a mobilização - inicial e continuada - em torno de um objetivo em comum, que é a principal característica de uma organização.

Evidentemente, os públicos-alvo variam conforme a natureza das organizações, mas Martinuzzo (2013, p. 21) explica que há um conjunto bastante comum às organizações em geral: o externo (que engloba clientes; eleitores; apoiadores; voluntários, comunidades onde as organizações estão inseridas; mídia/imprensa; as três esferas dos poderes públicos, em níveis municipal, estadual e federal; sindicatos; e ONGs diversas) e o interno (contemplando funcionários; acionistas e/ou sócios ocupantes de cargos de comando; fornecedores diretos; consultores; e trabalhadores terceirizados).

Mediante essa configuração, a utilização da comunicação mostra-se cada vez mais multifacetada, ora por meio de comunicações técnicas, instrumentais, burocráticas e normativas; ora de maneira expressiva, centrada nas capacidades, habilidades, comportamentos e posturas das fontes. Entretanto, Torquato (2010, p. 7) salienta que a densidade e a rigidez, por vezes presentes no teor das comunicações instrumentais, podem transformar as organizações em ambientes ásperos e áridos. De outra forma, segundo ele,

“quando as comunicações expressivas e, por meio destas, a cultura organizacional, conseguem reverberar nos fluxos da informalidade, as organizações dão vazão a climas alegres, cordiais, humanizados” (TORQUATO, 2010, p. 7).

Há que se pontuar a facilidade com que o clima interno influencia a imagem da organização no meio externo, já que os públicos-alvo elaboram suas impressões a partir de suas experiências e relações com os integrantes desta, conforme destaca Paulo Nassar⁵ (200-, *apud* MEDEIROS; TOMASI, 2010, p. 59-60).

O cliente, o consumidor, o vizinho da empresa, o fornecedor, o distribuidor, o jornalista, as lideranças comunitária e sindical, as autoridades e os representantes de organizações não governamentais estão o tempo todo avaliando a empresa, por meio de sua interação com diretores, gerentes, telefonistas, caixas, vendedores, recepcionistas e vigilantes; ou seja, por meio daquelas pessoas que fazem a linha de frente de qualquer negócio.

Ainda segundo o autor, a expressiva quantidade de frentes de batalha a serem enfrentadas e vencidas (qualidade de seus produtos; consumidores; preservação do meio ambiente; e relação com a sociedade, a imprensa, o governo e as ONGs) deve impelir as organizações no sentido de evitar a criação de “uma profunda cisão com os seus principais parceiros: os trabalhadores” (NASSAR, 200-, p. 26; *apud* MEDEIROS; TOMASI, 2010, p. 60). Martinuzzo (2013, p. 21) também reforça que “[...] até por representar o ‘corpo’ e a ‘alma’ de uma organização, os funcionários são um público prioritário a ser tratado como atenção especial pela comunicação organizacional”.

Para Tavares (2010, p. 117), o olhar para a estrutura organizacional e seus integrantes é a premissa de um processo comunicacional com maior potencial de retorno às próprias organizações, devendo esta ser a primeira camada de qualquer trabalho nesse sentido. Na visão dele, “para uma comunicação eficiente, devemos iniciar pela base organizacional. Ou seja, pela comunicação existente dentro das organizações. O motivo é simples: tudo começa nesse âmbito” (TAVARES, 2010, p. 117).

Partindo desse pressuposto, a comunicação com os colaboradores diretos deve sempre levar em conta a mobilização e atualização quanto aos objetivos estratégicos da organização. Em termos práticos, é preciso que todos estejam alinhados com a missão, a visão e os valores que orientam a atuação organizacional. Na visão de João Bosco Medeiros e Carolina Tomasi (2010, p. 63), essa perspectiva fortalece a própria estrutura estratégica e operacional da organização, evitando equívocos na execução das atividades:

⁵ NASSAR, Paulo. **Tudo é comunicação**. São Paulo: Lazuli, [200-].

[...] muitos acertos, enganos, distorções são cometidos porque as comunicações dentro das empresas não se efetivam, ou seja, são mal compreendidas. É pela comunicação que se estabelecem os objetivos de uma empresa; é por ela que se diz aos empregados o que deles se espera; é por ela que se lhes diz quais são os recursos que estão à sua disposição (MEDEIROS; TOMASI, 2010, p. 63).

Para dar encaminhamento prático às atividades relacionadas à intermediação da relação entre organizações e público interno (colaboradores), a comunicação interna se desenhou de forma a abranger a comunicação entre departamentos, órgãos, unidades etc.; entre as pessoas que compõem o recurso humano dessas divisões; entre chefias; entre funcionários e chefia direta, como supervisores e gerentes, e chefia indireta, como diretores e presidentes (TAVARES, 2010, p.15).

Todavia, é preciso ter o cuidado de não tornar esse processo comunicacional algo estático e unilateral, dado que o engajamento, a concordância e os níveis de motivação, como dito até aqui, dependem do sistema de comunicação. No que se assemelha à comunicação de massa, a interna deve levar em conta que instrumentos mal planejados, sem elaboração profissional ou que demonstrem amadorismo, serão igualmente rejeitados e não alcançarão seus objetivos. Por outro lado, a utilização de ações comunicacionais de forma restrita à função normativa, também mitiga potenciais efeitos positivos, conforme explicam Medeiros e Tomasi (2010, p. 58 – 59):

A comunicação interna constitui uma frente de batalha que envolve o desempenho competitivo da empresa e suas constantes mudanças no ambiente empresarial. [...] a empresa deve ter consciência de que é preciso comunicar-se com o público externo, mas deve também olhar para dentro de si mesma e comunicar-se com os empregados. E a comunicação que se estabelece com os mais diferentes tipos de mídia não deve ser apenas de cima para baixo. Comunicação interna que se apoia apenas em regras a serem cumpridas pelos empregados está fadada a produzir um ambiente frio, sem participação de todos (MEDEIROS; TOMASI, 2010, p. 58-59).

Martinuzzo (2013, p. 22) lembra que também é fundamental compreender que o público interno de qualquer organização não é monolítico, mas heterogêneo e constituído por perfis que variam entre si, mesmo entre as categorizações criadas por setores e atribuições. Cabe à comunicação interna tornar comuns mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização. Uma gestão comunicacional pautada em um profundo, cotidiano e permanente processo de conhecimento recíproco entre emissor e receptor organizacional, proporciona condições para que a organização atue de forma eficiente.

As mídias internas não devem ignorar ou silenciar problemas, mas estimular o diálogo com os colaboradores e mostrar que estes são devidamente representados nas instâncias comunicacionais, de forma a criar um ambiente democrático e evitar que sejam

vistas como alvo de censura e sem independência. Caso contrário, pequenos imbróglis, que poderiam ser discutidos internamente e solucionados com decisões pontuais, podem virar crises maiores, prejudicando a reputação da organização até mesmo para os públicos-externos, quando há vazamento de informações ou desdobramentos mal gerenciados. Sobre esse equilíbrio, Medeiros e Tomasi (2010, p. 67) pontuam:

Uma empresa está bem se seus produtos encontram receptividade no mercado. Produtos competitivos estão relacionados com empregados felizes. Tudo junto forma uma imagem positiva da empresa. E o principal objetivo da comunicação interna é manter essa cadeia de felicidade. Relações interpessoais criam um clima de alto astral no interior da empresa e favorecem a consecução da qualidade total de produtos e serviços (MEDEIROS; TOMASI, 2010, p. 67).

Diante de indivíduos e, conseqüentemente, uma sociedade cada vez mais cética e questionadora em relação ao que é o que não é comunicado pelas organizações, não é de se espantar que o grande desafio destas seja transformar colaboradores em aliados, em profissionais-parceiros, comprometidos com resultados e com um bom desempenho, que garantam a sobrevivência e o progresso da empresa e das pessoas que para ela trabalham, conforme Matos (2007, p. 81): “Mais do que isso, hoje, é preciso transformar colaboradores em empreendedores e sócios do negócio. Para formar essa nova mentalidade é preciso desenvolver consciências e competências para a cultura do permanente diálogo na empresa”.

Torquato (2010, p. 55) acredita que gerar consentimentos e produzir aceitação devem ser dois dos principais objetivos da comunicação interna; linha de pensamento que se soma à de Matos (2007, p. 81) no que tange o estímulo à satisfação com o ambiente organizacional:

Nesse aspecto, destacamos a função estratégica da comunicação em favorecer o aperfeiçoamento das relações humanas e a consolidação de um bom ambiente de trabalho. Acreditamos que os bons resultados e o eficaz desempenho de uma empresa dependem diretamente do grau de entusiasmo e dedicação do seu público interno (MATOS, 2007, p. 81).

Nota-se que a comunicação interna traz reflexos positivos à imagem organizacional a partir do momento em que consegue emular um ambiente de compartilhamento e, conseqüentemente, promove a integração entre os interesses das organizações e os de seus integrantes. Quando há uma percepção evidente, mas natural de que essa dinâmica foi incorporada por todos os envolvidos e é força motriz na busca pelo alcance de objetivos comuns, estabelece-se um ciclo de compromisso e solidariedade no trabalho. Por isso “a comunicação com todo esse universo interno é um fator estratégico no sucesso dos

negócios, pois é um agente humanizador das relações de trabalho e ajuda a consolidar a imagem da empresa junto ao mercado e à opinião pública” (MATOS, 2007, p. 81).

Aqui, uma possível missão básica da comunicação interna se afirma: “contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização, ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos” (TORQUATO, 2010, p. 55). Para fazê-la se cumprir, Matos (2007, p. 81 – 82) enfatiza que as características de sua realização devem ser determinadas pela cultura da empresa e o perfil de seu público-alvo:

Através de reuniões para reflexão, mural de notícias, *house-organs*⁶, jornal dos funcionários – impresso ou virtual – intranet ou blogs corporativos, pode-se criar um canal de comunicação permanente com os funcionários, destinados a provocar conhecimentos, atitudes e opiniões, alinhados com a missão e as metas da empresa (MATOS, 2007, p. 81 – 82).

Contudo, não faltam desafios no caminho entre a ideia e a concretização desse almejado panorama organizacional. A seguir, na tentativa de analisar esses empecilhos e propor possíveis rotas que os contornem, vamos mergulhar ainda mais fundo na dinâmica comunicacional das organizações, conhecendo mais sobre seus atores, como eles interagem entre si e quais os gargalos dessa troca.

2.3.1 Comunicação Gerencial

Para identificar e solucionar eventuais problemas de comunicação interna é preciso examinar a fonte, a mensagem, o canal e o receptor, de forma a detectar onde se encontra e qual o nível de ruído existente nesse processo. Nas organizações do mundo contemporâneo, é salutar verificar a comunicação gerencial, ou seja, as informações que passam pelo gerente. Comumente posicionada entre diretores e subordinados, essa figura da estrutura organizacional atua como emissor e receptor, transmitindo para cima e para baixo, o que cria um ponto de grande concentração de dados dos mais variados tipos.

Para Vasconcelos (2009, p.35), iniciar a busca de informações para a correta solução de um problema começa com o entendimento sobre o modelo de comunicação:

Em uma ponta tem-se o comunicador (1), a empresa/o produto/a ideia/a marca que será comunicado (a). No outro extremo está o receptor (2) da mensagem (o público-alvo da campanha), aquele que deve “responder” á comunicação planejada a fim de garantir o retorno esperado (VASCONCELOS, 2009, p. 35).

⁶ Segundo Tavares (2010, p. 26), significa “organismo da casa”, ou seja, publicações da empresa voltadas para o público interno. A metodologia utilizada irá variar de acordo com os objetivos da empresa.

Segundo Medeiros e Tomasi (2010, p. 69), “a análise dos problemas das comunicações gerenciais revela que a solução passa pela consideração de atitudes, níveis, fluxos, mensagens, canais receptores e desafios do corpo gerencial”, evidenciando como uma das mais fortes estruturas da comunicação nas organizações também está envolta em certo grau de complexidade operacional e técnica, considerando sua importância na cadeia de eventos que caracteriza e institui o processo comunicacional nesses ambientes.

No que tange a atitude, deve se levar em conta que o humor e a satisfação dos gerentes são relevantes para a eficácia da comunicação, uma vez que esses dois aspectos podem contaminar as mensagens emitidas por ele - sobretudo quando há predisposição negativa. Ainda nesse ponto é possível identificar a existência de filtragem, quando uma mensagem é recebida apenas em parte; bloqueio, quando a comunicação é interrompida e a mensagem não é captada pelo interlocutor; ou ruído, quando a mensagem é distorcida ou mal interpretada. Essa definição advém do entendimento de Minicucci (1995, p. 249 apud MEDEIROS; TOMASI, 2010, p.69), que afirma só existir realmente comunicação humana quando se estabelece um contato psicológico entre duas ou mais pessoas.

Medeiros e Tomasi (2010) complementam essa teoria pontuando que, se há bloqueios, os comportamentos tendem a falsear-se; enquanto as filtragens, por seu lado, tendem a provocar equívocos. Para eles, as três tendem a provocar ressentimentos, criar inimizades e incitar um ambiente ruim no contexto organizacional:

Nunca é demais lembrar que a eficácia de uma comunicação depende da definição de objetivos, da capacidade de codificação, da capacidade de empatia, da capacidade de compreender o ambiente. Quanto maior o entrosamento de gerente e subordinados, maior a possibilidade de eficácia da comunicação (MEDEIROS; TOMASI, 2010, p. 69).

O segundo tipo de problema a ser considerado nas comunicações gerenciais está relacionado aos quatro níveis de comunicação. Torquato (2010, p. 40) situa o intra, que compreende a capacidade de os gerentes codificarem e decodificarem internamente a comunicação; o inter, relativo à comunicação entre dois interlocutores; o grupal, que contempla as reuniões – quando as comunicações ocorrem de maneira lateral (entre grupos de gerentes, por exemplo) – e as palestras, quando um expositor apresenta um conjunto de informações/análises/argumentos/opiniões para um grupo de pessoas.

Limitações de natureza sensorial, problemas de fala (afasia e gagueira), incapacidade reflexiva (dificuldade de entender e desenvolver raciocínio lógico, indutivo e dedutivo) podem tornar uma fonte inábil, impedir uma comunicação fluente e,

consequentemente, atrapalhar a geração de bons resultados. Se as condições físicas e psicológicas do gerente são determinantes na eficácia da comunicação, é imprescindível que este desenvolva sua habilidade linguística (oral e escrita) e seu raciocínio, de forma a potencializar sua capacidade de ler, ouvir e interpretar mensagens no nível intra.

Já no nível inter, que compreende a comunicação direta, bilateral, recíproca e privada, os envolvidos desenvolvem o ato comunicacional no mesmo campo de interesses, já que há um uso de códigos e referências muito próximos, conforme explica Torquato (2010, p. 40). Nessa esfera, os ruídos são mais recorrentes entre diretores (alto escalão) e gerentes (intermediários), onde fatores como inibição e timidez são mais comuns e interferem na harmonia da relação, sobretudo se há uma discrepância evidente entre a liberdade e poder de atuação das referidas atribuições.

Segundo Medeiros e Tomasi (2010, p. 70), no nível grupal, os grandes problemas de comunicação são derivados da monotonia das exposições, de discussões improfícuas e intermináveis, de apresentações desestimulantes, da duração dos eventos e da falta de sintonia entre expositor e plateia. No nível coletivo, por sua vez, o problema reside na distância entre fontes – boletins, jornais, revistas – e receptores. Nesse caso, Torquato (2010, p. 40) destaca que as comunicações gerenciais se confundem com a já citada comunicação administrativa, devido à suas similaridades dentro do contexto organizacional.

Também não se pode ignorar que o terceiro problema das comunicações gerenciais diz respeito aos fluxos. No descendente (de cima para baixo, ou seja, de diretores para gerentes), as comunicações gerenciais tendem a se mostrar mais eficazes do que as que acontecem entre os gerentes e as chefias subordinadas; enquanto na base da organização, a heterogeneidade sociocultural é apontada como a causadora dos problemas.

Tendendo a ser mais formal, a comunicação ascendente (da base para os níveis mais altos da hierarquia) se apresenta mais lenta entre subordinados e níveis intermediários (gerentes e similares), enquanto que é mais rápida entre estes e a direção. Entretanto, segundo Torquato (2010, p. 42), por não ter a mesma força que o sistema formal, esse fluxo acaba ocorrendo por meio de canais informais e escapando ao controle das organizações, dando origem às chamadas “rádio-peão” e “rádio-corredor”.

Na avaliação de Gustavo Matos⁷ (2006, p. 92, apud MEDEIROS; TOMASI, 2010, p. 71) se estas, que são iniciativas de grupos ou de funcionários, forem desconsideradas, podem se transformar numa fonte geradora e difusora de boatos, alimentada por informações

⁷ MATOS, Gustavo Gomes de. **A cultura do diálogo: uma estratégia de comunicação nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

truncadas e incompletas, distorcidas por análises precipitadas e preconceituosas, e de caráter meramente alarmante e sensacionalista. Por outro lado, o autor também acredita que esta também pode ser utilizada estrategicamente:

[...] para uma empresa que valoriza a cultura do diálogo, sua rede informal de notícias passa a ser vista como mais um meio de comunicação e integração dos indivíduos que nela trabalham. [...] Uma questão é certa: a “rádio-corredor” só é virulenta e tem ação negativa em ambientes em que se somam alto grau de incomunicabilidade das lideranças com falta de transparência na gestão (MATOS, 2006, p. 92 apud MEDEIROS, TOMASI, 2010, p. 71).

Há ainda que se considerar o fluxo lateral como importante maneira de sistematizar e uniformizar ideias e informações, etapa essencial quando instâncias como conselhos diretores e equipes de gerentes precisam coordenar programas de ajuste e integração de propósitos que objetivam a consecução de metas. A principal problemática está relacionada à tática de promover acobertamento de informações perante os colegas de organização, de forma a se sobressair. É sempre válido destacar que o trabalho coparticipado, diferentemente do competitivo, é extremamente benéfico para qualquer organização, evitando retenção e, conseqüentemente, desdobramentos negativos na comunicação em qualquer fluxo e direção.

Por fim, a dinâmica do fluxo diagonal viabiliza uma comunicação mais aberta, menos burocrática e com forte peso nos programas intersetoriais, permitindo maior rapidez e transparência em relação à troca de mensagens. Não obstante, Medeiros e Tomasi (2010, p. 71) chamam a atenção para a considerável ocorrência de ruídos decorrentes do fato das chefias intermediárias se sentirem ofendidas por terem sido ignorados na troca de mensagens. Em razão disso, torna-se ainda mais necessário trabalhar a comunicação também nos fluxos transversal ou longitudinal, integrando todos na dinâmica organizacional e garantindo que a menor possibilidade de intercorrências nesse processo.

Em suma, também é perceptível que organogramas mais complexos, com graus variados de hierarquia, apresentam maiores possibilidades de ruído no processo comunicativo. Somado a isso, a posição ocupada pelos gerentes e chefes intermediários também contribui para a existência de outro imbróglio no interior das organizações: a retenção de informações para uso como moeda de troca. Por vezes, essa retenção está associada à tentativa de tirar vantagem para si, de acumular cada vez mais poder, reivindicar benefícios e se sentir sob os holofotes, o que pode causar expressivos danos à atuação e geração de resultados, conforme explicam Medeiros e Tomasi (2010, p. 70):

Na empresa, o fluxo de comunicação não pode ser propriedade de alguns. A informação deve ser sempre precisa e transparente, circular com liberdade para poder produzir frutos e riquezas. É uma instituição coletiva em que comportamentos individualistas não deveriam prevalecer nem ocupar níveis hierárquicos fundamentais à empresa. Quem não ajuda não deve atrapalhar pelo menos (MEDEIROS; TOMASI, 2010, p. 70).

O sistema de mensagens também pode ser um ponto problemático, sobretudo quando a fonte não domina os temas em questão, não tem habilidades (oral e escrita) para se comunicar quanto a estes ou não sabe como trata-los de forma didática e minimamente compreensível. Da mesma forma, o emprego de canais inadequados e a falta de conhecimento sobre o receptor podem comprometer a eficácia organizacional. A solução, nas três frentes, passa não somente pela busca por melhoria na própria capacidade comunicacional, mas ainda pelo melhor conhecimento sobre o perfil de quem a está recebendo e a adequação do processo conforme os gostos, atitudes e expectativas dessa figura. Falaremos mais sobre este tópico ao discorrer sobre a utilização da internet nas organizações.

2.3.2 Endomarketing

Considerando a comunicação como base de qualquer processo administrativo, Tavares (2010, p. 15 – 16) destaca a capacidade desta de gerar diversos fatores positivos nas organizações, tais como motivar e integrar o público interno; desenvolver um clima favorável entre funcionários em geral, funcionários e chefias, e funcionários e empresa; agilizar a tomada de decisão, buscando sempre a eficácia nos processos administrativos; incentivar a proatividade nos recursos humanos; colaborar para a descentralização organizacional nos departamentos, setores, órgãos e, mais recentemente, unidades de negócios; promover, através de campanhas internas, novos produtos, serviços, resultados de pesquisas e informações sobre clientes da empresa; e criar uma boa imagem organizacional, valendo-se da transparência.

Martinuzzo (2013, p. 20) aprofunda a compreensão sobre a comunidade interna, apontando que uma organização não existe por si só, mas se estrutura e está sempre relacionada a um grupo de interesse: funcionários, fornecedores, clientes, eleitores, comunidade, dentre outros; sendo que estes interagem, trocam opiniões e impressões. Para o autor, a disseminação crescente da comunicação *on-line* sem limites e sem fronteiras intensificou esse processo, como veremos mais à frente.

Esses indivíduos também são influenciados pela comunicação mercadológica, que tem fins persuasivos, vinculados a processos que buscam exercer influência quanto a ideias, marcas, personalidades, produtos, serviços, mercadorias, entre outros; sendo comumente

vinculada a atividades de marketing e trocas comerciais em variadas escalas, confirme ainda explicado por Martinuzzo (2013, p. 57), que situa também como a conquista de atenção favorável e a busca de objetivos de trocas não se resumem a operações comerciais:

Esse tipo de comunicação é dedicado à promoção de produtos e serviços, além da gestão de relações com clientes. Também é conhecido como comunicação aplicada ao marketing, área da administração responsável pela gestão das relações de troca entre quem oferta e quem busca soluções para as mais diversificadas demandas (MARTINUZZO, 2013, p. 84).

De maneira similar, Tomasi (2010, p. 60) enfatiza que nunca é demais salientar que o trabalhador não pode ser catalogado como público interno. “Afim, ele exerce muitos papéis como público. Além de trabalhador, é cidadão. É também consumidor, membro da comunidade, tem uma rede de relações. Enfim, ele escapou ao controle das empresas”. Com a aceleração da globalização a partir da década de 1990, consumidores, investidores e colaboradores, que, segundo Neves (2000, p. 68), também compõem a opinião pública, vão além de seu poder de observar holisticamente as organizações, trocando informações e tomando como referência as experiências uns dos outros.

Dito isso, torna-se ainda mais salutar que os gestores não ignorem o capital humano de suas organizações. Para Tavares (2010, p. 18), ainda que as organizações evoluam em tecnologia, processos, pesquisa e desenvolvimento, produtos e serviços, sempre dependerão desse público interno para alcançar o desenvolvimento desses aspectos de forma diferenciada; além de não poderem descartar o caráter multifacetado desses indivíduos: “Um funcionário tem vários papéis: o de funcionário, o de influenciador, o de propagandista externo e o de consumidor real ou em potencial dos produtos e/ou serviços da organização na qual trabalha” (TAVARES, 2010, p. 18). Nesse ponto surge o endomarketing:

Segundo Bekin (2004, p. XVII), o endomarketing ‘são ações de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações, e empresas focadas no lucro, das organizações não lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental (TAVARES, 2010, p. 18).

Embora haja uma importante proximidade nessa atividade e a comunicação interna, é fundamental compreender que a primeira é uma ferramenta da segunda, uma vez que a comunicação, como dito anteriormente, sempre existirá se qualquer tipo de dependência da existência de um programa de endomarketing. Sobre essa diferença, Tavares (2010, p. 19) esclarece que a distinção está na qualidade da comunicação, certa vez que “o fato de existir comunicação interna não significa que esta é eficiente e planejada. Ao passo que endomarketing serve também para tornar isso possível”.

A preocupação com a eficácia desse marketing interno é decorrente da devida e tardia valorização do público interno. Segundo Matos (2007), é fruto da constatação de que os resultados, produtividade, competitividade, processos de mudanças, comunicação e cultura das organizações contemporâneas se concretizam com sucesso por meio de pessoas felizes e realizadas. “É importante frisar que o conceito de público interno se expandiu e não se restringe mais apenas aos funcionários. Muitas organizações já incorporaram ao seu público interno as famílias dos colaboradores, terceirizados, franqueados, aposentados e sindicatos” (MATOS, 2007, p. 81).

Tal perspectiva é corroborada por Tavares (2010, p. 19), que afirma ser essencial ao resultado final dos processos administrativos a melhoria da qualidade da comunicação interna e a consequente promoção de motivação entre os colaboradores de uma organização:

“É simples: quando o público interno desempenha suas funções da melhor forma possível, gerando, assim, produtos e serviços de maior qualidade, é óbvio que o emocional desses funcionários está sendo trabalhado de forma planejada e organizada. É justamente o desenvolvimento de ações motivadoras e comunicacionais que faz parte da filosofia do endomarketing. Não só visando à melhoria e ao comprometimento dos funcionários, mas também como ‘ímã’ para novos funcionários, com perfis de qualidade compatíveis com os objetivos da empresa” (TAVARES, 2010, p. 20).

Sobre isso, Vasconcelos (2009, p. 37) diz:

“Motivação e comportamento motivado são, frequentemente, acompanhados de emoção e sentimentos de alegria, ansiedade, insegurança ou medo. [...] a comunicação dirigida é capaz de provocar emoções que disparam estímulos positivos ou negativos” (VASCONCELOS, 2009, p. 65).

Em razão disso, Tavares (2010, p. 20) divide didaticamente o processo do endomarketing em dois enfoques básicos: motivação e comunicação, reforçando que, na prática, os dois devem funcionar juntos, como um fluxo: à medida que os colaboradores passam a ter mais informações sobre o negócio da empresa, ficam mais motivados a tomar iniciativas nos processos de produção de produtos e implementação de serviços. Com relação ao primeiro enfoque, o autor explica que cabe à organização gerenciar as atitudes dos funcionários, ou seja, motivá-los de forma planejada:

“Normalmente, o gerenciamento sobre as atitudes é contínuo, pois a motivação, que é sua base principal, não pode ser isolada e em períodos alternativos. A motivação precisa ser gerenciada diariamente, pois somos seres humanos e, dentro dessa situação, podemos estar motivados em um dia e desmotivados no outro. Por isso, a importância de avaliar os verdadeiros motivos da desmotivação, principalmente quando ela se estende por um período maior em um funcionário ou ‘departamento’. Ou seja, a frequência em que ocorre e o tempo de duração. Um cuidado especial, um

funcionário desmotivado por muito tempo pode gerar desmotivação também nas pessoas que o cercam no ambiente de trabalho” (TAVARES, 2010, p. 24).

O segundo enfoque do endomarketing, comunicação, engloba todo o processo de divulgação interna de informações relacionadas ao negócio da empresa, podendo-se referir a características de novos produtos da empresa; serviços prestados por ela; informações sobre campanhas de comunicação e os resultados esperados; características dos clientes da empresa e as principais mudanças em seu modo de compra de produtos e serviços; ações institucionais (sociais, ambientais, culturais, esportivas etc.); e informações sobre pesquisas. Tavares (2010, p. 25) afirma que o gerenciamento de comunicação, ao contrário de atitudes, não precisa ser contínuo, uma vez que está condicionado à iniciativa da organização em executar as ações previstas e comunica-las ao cliente interno.

Ainda segundo o autor, a implementação de um programa ou plano de endomarketing começa com uma avaliação do ambiente da empresa, também conhecida como diagnóstico interno, que pode ser realizado por meio de pesquisas formais (estruturadas de forma qualitativa e quantitativa, aplicadas por funcionários em forma de questionário) e informais (que consistem em percorrer os setores e as áreas da empresa, avaliar a comunicação interna por critérios listados em forma de *checklist*). As duas alternativas são complementares, sendo possível cruzar seus resultados para comparação dos dados. Vasconcelos (2003, p. 37) também relembra que, se tratando de marketing, analisar o contexto antes de iniciar a programação das ações é fundamental:

[...] toda a comunicação está inserida em um ambiente de marketing⁸ com concorrentes, colaboradores, formadores de opinião e estímulos de comunicação. É preciso entender como funciona esse ambiente específico e, ainda, o macroambiente, que com a globalização ficou ainda maior e inclui as tendências de comportamento, econômicas, de estímulo de vida, tecnológicas etc. (VASCONCELOS, 2009, p. 37).

Contudo, por se tratar de uma estratégia voltada para os espaços compreendidos dentro da estrutura organizacional, é preciso ter especial atenção com a avaliação interna. Sem ela, torna-se impossível priorizar e traçar ações vão de encontro aos anseios e desejos do público interno. Para Tavares (2003, p. 23), essa análise deve identificar o nível de integração entre funcionários e entre departamentos; o nível de integração e relacionamento com clientes da empresa; o perfil dos funcionários (potencial, percepção sobre a organização, necessidades, expectativas, desejos e aspirações, grau de motivação, dentre outras questões); bem como a qualidade e quantidade de canais internos de comunicação.

⁸ Segundo Vasconcelos (2009, p. 48), ambiente de marketing é o ambiente mercadológico em que ocorrem as relações e a comunicação entre o comunicador e o receptor (público-alvo/consumidores). É no ambiente de marketing que ocorrem as batalhas pela escolha, preferência e satisfação dos consumidores.

Feita a tabulação dos dados coletados, a análise das informações e a redação do relatório final, é hora de desenvolver um plano de ação:

Elaborar as atividades de motivação de acordo com as necessidades de cada departamento; rever aspectos relacionados ao plano de carreira, cargos e salários, se for o caso; remanejar pessoas para locais certos na empresa, que se ajustem melhor às suas aptidões; identificar talentos na instituição (se possível em cada departamento), que serão os multiplicadores no processo de endomarketing; traçar um perfil de funcionário para a empresa e para os diversos departamentos, que ajudará o departamento de pessoal ou RH nas seleções futuras; adequar os meios de comunicação e os conteúdos das mensagens (*sic*) às necessidades dos públicos internos etc.). Enfim, tomar as decisões necessárias para melhorar a comunicação interna e a motivação dos colaboradores da organização. (TAVARES, 2010, p. 45).

Ainda de acordo com Vasconcelos, outra orientação da psicologia do consumidor na determinação da mensagem empregada na comunicação é utilizar as formas de identificação (reconhecer como idêntico ou similar) e projeção (projetar elementos próprios para outra pessoa e objeto, querer tornar-se igual, assimilar-se). Hora, se podemos perceber essa interação na comunicação externa, onde os colaboradores das organizações também estão presentes, porque não haveríamos de usá-la na comunicação interna?

Identificação e projeção permitem compreender alguns movimentos psíquicos para o consumo e ver a motivação que, a partir da imagem que o indivíduo construiu para si por identificação ou projeção, o faz se sentir estimulado a comprar ou usar produtos que, por sua vez, ele identifica como congruentes com essa imagem. Por esse motivo, a comunicação planejada tende a buscar elementos de semelhança com o público-alvo demonstrando identificação para depois projetar realizações e estimular desejos com o consumo de produtos, serviços ou atitudes (VASCONCELOS, 2009, p. 65 – 66).

Para garantir essa repercussão positiva dessa estratégia, Tavares (2010, p. 45) recomenda a realização de reuniões periódicas para avaliação das ações e pesquisas com o público interno para identificar a satisfação do mesmo sobre o programa de endomarketing; definindo indicadores de desempenho, pessoas responsáveis pela avaliação e o tempo (prazo) para que a mensuração aconteça. Para o pesquisador, o endomarketing pode contribuir positivamente no desempenho da comunicação empresarial integrada, desde que seja orientado, do início ao fim, pelo desenvolvimento qualitativo profissional do público interno:

“Enfim, como o princípio do marketing está em identificar necessidades e desejos dos consumidores e cliente e, a partir daí, desenvolver ações para saná-los, o endomarketing deve preceder este princípio, identificando as necessidades e os desejos do público interno (funcionários) e também saná-los, pois o público interno constitui, além da mola propulsora dos produtos e serviços de uma organização, o elo com o ambiente externo da mesma” (TAVARES, 2010, p. 47).

No próximo capítulo, entenderemos como essa e outras estratégias de comunicação organizacional podem ser sistematizadas e, eventualmente, automatizadas; além de compreender como isso pode ser propiciado pelo planejamento estratégico.

3 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO

Como visto nos tópicos anteriores, a comunicação organizacional integrada passou a ser vista como estratégia a partir do recente ponto em que as inovações tecnológicas facilitaram o acesso à informação e, conseqüentemente, a possibilidade de cruzá-la para perceber eventuais diferenças conforme o canal de emissão. De acordo com Tavares (2010, p.13), “o público interno fica sabendo de ações institucionais e de marketing; os clientes ficam sabendo de ações internas e institucionais; e a sociedade em geral fica sabendo de ações internas, institucionais e de marketing da organização”.

Já a ideia de roteirizar as estratégias comunicacionais, por meio de um planejamento estratégico organizado, remete a meados do século passado, a partir da maior complexidade da realidade socioeconômica, política e cultural. De acordo com Martinuzzo (2013, p. 87), “desde então, o ritmo das transformações só fez ampliar a relevância dessa ferramenta junto às organizações, assim como promoveu uma dinâmica evolução de seus processos”. O fato é que planejar é um hábito mais antigo ainda, que aparentemente faz parte da própria natureza humana, conforme destaca Tavares (2010, p. 133):

Todos nós, em algum momento, estamos planejando. Quando acordamos pela manhã e começamos a pensar em tudo o que faremos durante o dia: pegar o carro, ir para o trabalho, verificar a agenda do dia etc., não deixa de ser uma forma de planejamento. Quando pensamos no futuro e nos preparamos para ele, traçando objetivos e metas, estamos fazendo planejamento (TAVARES, 2010, p. 133).

Para o autor, planejamento é o processo de planejar, sendo o plano a materialização do processo, o documento escrito e formatado. A importância desse recurso é vastamente discutida não somente na literatura de comunicação, mas também em áreas correlatas, por isso não cabe a este estudo se debruçar exclusivamente sobre tal análise. Porém, faz-se necessário destacar aqui que a banalização desta atividade, por vezes, pode levar organizações dos mais variados tipos a adotar planejamentos de outras, sem considerar suas particularidades. “Um erro de análise é o costume de transferir modelos entre organizações. Trata-se de uma hipótese enviesada. As situações e demandas organizacionais devem ser estudadas em espaços próprios e restritos” (TORQUATO, 2010, p. 10).

Reforçando a importância da identidade organizacional e da completa sintonia de todas as iniciativas comunicacionais, Martinuzzo (2013) defende o conceito de Comunicação Organizacional Estratégica em Rede (Coer), dividido em dois escopos: o institucional (interna e externa) e o mercadológico. Para ambos, o autor ressalta a relevância do diagnóstico das percepções e expectativas desses públicos com relação às organizações, além do mapeamento

das formas de vínculo e de trocas comunicacionais com a organização e acerca desta. “Comunicação organizacional (institucional e mercadológica) é item estratégico à sobrevivência e ao crescimento da organização. Da mesma forma que uma empresa planeja suas atividades, a comunicação deve ter planejada a sua atuação” (MARTINUZZO, 2013, p. 90). Sobre esse ponto, Vasconcelos (2009, p. 15) afirma:

De forma geral, não há processo de comunicação que dispense um bom planejamento. Seja para comunicar um currículo; fazer uma apresentação para um grupo de trabalho; comunicar produtos e serviços, envolvendo qualquer volume de verba; divulgar uma ideia nova, ganhar a simpatia de determinado público a uma grande causa etc. A função do planejamento é obter o máximo de retorno possível de uma comunicação, otimizando o investimento realizado, qualquer que seja ele (VASCONCELOS, 2009, p. 15).

Em consonância com esse pensamento, Martinuzzo (2013, p. 88) sublinha que somente o planejamento estratégico oferece às organizações instrumentos para que se tenha claro qual é a missão institucional (razão de ser), a visão (posicionamento que se quer da organização em determinado período de tempo), os valores que norteiam a ação produtiva e gerencial, os objetivos principais (a nível macro) e o quadro de ações e metas que guiará a jornada rumo ao patamar vislumbrado na visão.

Para além desses benefícios, na mesma medida em que o planejamento estratégico permite aos gestores ter uma visão holística da organização, é justamente essa ampla perspectiva que reforma a importância do planejamento de comunicação integrada e da análise de todos os elementos do modelo de comunicação, conforme Vasconcelos (2009, p. 134) volta a pontuar: “comunicar de forma integrada é garantir que o público consumidor receba dos demais receptores/transmissores (público interno e intermediários) uma mesma mensagem coerente e alinhada com os objetivos de uma empresa”.

Porém, tendo em vista a formação dessa imagem consistente, atraente e forte; e considerando a complexa gestão deste processo a partir de diferentes públicos de interesse, Martinuzzo (2013, p. 15) lembra que é essencial ter claramente definido o posicionamento organizacional a fundamentar e pautar o dia a dia da comunicação organizacional:

[...] posicionamento, base para a constituição da imagem que se formará publicamente, é como a organização se coloca institucionalmente, como ela se qualifica, se adjetiva, se conceitua diante de seus público-alvo, como, por exemplo, a melhor, a sustentável, a moderna, a única, a especialista, etc. (MARTINUZZO, 2013, p. 23).

Ainda segundo ele, sendo o posicionamento o sustentáculo da reputação frente ao mercado, “uma organização precisa se posicionar de forma única, coerente e articulada em todas as ações comunicacionais. É preciso trabalhar um único conceito/posicionamento na

diversidade de mensagens e meios, de acordo com os públicos-alvo organizacionais” (MARTINUZZO, 2013, p. 23). Na linha do planejamento, Neves (2000, p. 215) propõe:

Muitas organizações têm um planejamento estratégico global que olha e pensa a empresa como um todo. Basicamente, estes planejamentos cobrem áreas e funções mais ligadas diretamente aos negócios: produção, vendas e recursos de uma forma geral. O chamado *main stream*. Raramente, tratam de questões relativas à imagem da empresa e ao relacionamento externo. No caso de existir um planejamento global na organização, o Planejamento Estratégico de Imagem obviamente deve estar subordinado a esse planejamento, usando as mesmas premissas e direções. Por favor, não cometa o erro de criar uma dissidência (NEVES, 2000, p. 215).

Segundo Vasconcelos (2009, p. 114), o consumidor do pós-internet é, dia após dia, influenciado, moldado e invadido por novas tecnologias, que ele facilmente incorpora ao seu próprio mundo. Este processo, segundo a pesquisadora, criou duas situações complicadoras: fragmentou a audiência e nos permitiu ver várias mídias ao mesmo tempo, dificultando a identificação de onde encontrar determinado público-alvo e o melhor momento para isso.

Diante desse quadro, o notório consenso entre os teóricos da comunicação – de que realizar um planejamento de comunicação se tornou muito mais difícil ao longo dos últimos 20 anos - não surpreende e apenas reforça a necessidade de que, quaisquer sejam as alternativas encontradas para driblar isso, é fundamental que a unidade de imagem se mantenha. Martinuzzo (2013, p. 23) frisa que posicionamentos comunicacionais diferentes ou conflitantes por parte de uma mesma organização, além de impedir a formação de uma percepção clara da instituição, podem induzir à ideia de instabilidade organizacional, sem falar que se pode passar a impressão de falta de compromisso com a verdade institucional:

Como a imagem organizacional está em permanente constituição, sendo afetada positiva ou negativamente no decorrer dos dias, dependendo da *performance* institucional e da comunicação organizacional, é necessário que haja fidelidade a um posicionamento. O reconhecimento público depende, em grande medida, dessa constância conceitual [...] (MARTINUZZO, 2013, p. 23 e 24).

Além dos fatores externos, há também influenciadores internos que podem prejudicar essa constância, como a existência de discordâncias ou atitudes antagônicas no seu dia a dia de trabalho, gerando ações no âmbito da imagem, da percepção pública. Isso ocorre quando um componente da organização “trilha caminhos que não dialogam com o posicionamento institucional pactuado pela organização” (MARTINUZZO, 2013, p. 24). Além de comprovar que a luta por uma conduta organizacional fiel ao posicionamento adiciona complexidade ao desafio de se fazer uma comunicação organizacional coerente; o

trabalho desarticulado e incoerente com o posicionamento oficial que se coloca no plano de comunicação da instituição pode significar até mesmo o desperdício de recursos.

Evidentemente, é possível fazer um trabalho hiperdividido, retalhado pela atenção a cada público. Mas, nesses casos, a atenção às diretrizes principais da comunicação organizacional deve ser redobrada, pois o risco de incoerência da atuação *à la* ‘bloco do eu sozinho’, produzindo-se diversas ‘comunicações’ acerca de uma mesma organização, é real e altamente danoso (MARTINUZZO, 2013, p. 58).

Neves (2000, p. 215) corrobora que há organizações sem um plano global consolidado, mas têm planejamentos funcionais: marketing, financeiro, produção, recursos humanos. Também, nesse caso, a subordinação – melhor dizendo, a compatibilidade – deve ser observada. De forma a minimizar os riscos, é fundamental que pelo menos o trabalho da comunicação tenha uma orientação clara acerca dos passos a serem dados e do conceito organizacional a ser trabalhado por todos. “Não é impossível trabalhar sem um paradigma de comunicação articulado e integrado, mas que existem riscos desnecessariamente implicados nessa opção, existem” (MARTINUZZO, 2013, p. 58).

A imersão num ambiente de competitividade global, mudanças constantes, concorrência numerosa, visibilidade radical e públicos cada vez mais exigentes, ainda segundo Martinuzzo (2013, p. 90), não deixa margem para uma comunicação pontual, esporádica, amadorística; mas sobrevive aquela que se estrutura por meio da atividade constante. Por isso é importante seguirmos a recomendação de Tomasi (2010, p. 56):

Não é, pois, atividade apenas para resolver problemas momentâneos, para apagar incêndios ou “quebrar um galho”. Também não deve a comunicação [...] depender de ações individuais. Deve estar conectada a sistemas implantados. E precisa estar relacionada com os altos escalões [...]. Se ela estiver subordinada a escalões mais baixos, não poderá dar sua contribuição à estratégia global [...]. Terá uma função tática, de execução de tarefas, de solução de problemas; função meramente operacional (TOMASI, 2010, p. 56).

Para viabilizar um planejamento estratégico de comunicação organizacional, Kunsch (2003) estabelece quatro condições: (a) a organização ter consciência da importância do planejamento estratégico como ferramenta gerencial; (b) a área de comunicação ocupar espaço estratégico na estrutura da empresa; (c) o executivo principal da comunicação ter conhecimento das técnicas do Planejamento Estratégico; e (d) a valorização de uma cultura organizacional que permita a elaboração e a execução de um plano de modo eficaz e realístico.

Estabelecidas as condições favoráveis a um trabalho efetivo de comunicação organizacional, alicerçado no planejamento estratégico, é hora de iniciar seu processo de

constituição. Na visão de Tavares (2010, p. 135), a questão prioritária é a existência de diversos tipos/classificações de planejamento, inseridas em três agrupamentos: estratégico, tático e operacional. Além disso, o autor indica quatro variáveis para diferenciá-los: o planejador; a área; os objetivos e metas; e o tempo de implementação/duração. No estratégico, a cúpula da organização é a responsável por sua realização – a depender da hierarquia vigente; pode abranger todos os departamentos; e os objetivos são representados por indicadores qualitativos – devido à sua maior duração, um trabalho quantitativo seria arriscado.

Tavares (2010, p. 137 – 138) delimita o planejamento tático como um plano coordenado pelos níveis intermediários da organização, que seriam os gerentes de departamento ou de divisão; que abrange somente um único departamento ou divisão da organização; com objetivos táticos alinhados aos objetivos do plano estratégico – se houver; e de média duração – sendo o mais comum trabalha-lo durante um ano. Já o planejamento operacional é definido pelo autor como aquele abaixo do nível tático, ou seja, desenhado por quem coordena as rotinas de trabalho; cobre os fluxos operacionais; têm seus objetivos ligados à execução de tarefas; e são de curto prazo. Analisando a situação de um espectro mais amplo, Vasconcelos (2009, p. 15) afirma que “o planejamento de comunicação integrada pode e deve ser aplicado para o cumprimento de objetivos de longo, médio e curto prazos. O que varia, claro, é a durabilidade, intensidade e direcionamento das ações de comunicação específicas para cada objetivo a ser atendido”.

Por fim, Tavares (2010, p. 139) sobreleva que o “importante é saber que o plano estratégico sempre o de maior duração; o plano tático será de média duração e o plano operacional será de curta duração. A partir daí é que o planejador poderá atribuir prazos aos planos”. Além disso, sendo ele, quanto maior o prazo maior a dificuldade de traçar projeções quantitativas, devido às constantes mudanças no mercado.

Com outra perspectiva em mente, Neves (2000, p. 223) esclarece a instalação de um Planejamento Estratégico em quatro etapas: (1) trabalhos preliminares; (2) construção dos cenários; (3) construção do *Issue⁹ Management System*; e (4) anúncio interno do Planejamento Estratégico. A primeira etapa, segundo ele, deve envolver a programação do projeto de elaboração do planejamento; a programação de entrevistas (internas e externas); levantamentos, estudos e pesquisas; e a execução propriamente dita do programa de pesquisas. Já a segunda etapa contempla o desenho do panorama econômico, político, social,

⁹ Segundo Neves (2000, p. 93), *issue* é uma condição ou pressão, interna ou externa à organização, que, se continuada, poderá afetar o funcionamento da organização ou seus interesses futuros. Sendo assim, o autor indica a constituição de um sistema para gerenciá-las.

tecnológico e comercial do ambiente onde a organização está inserida. A terceira etapa, por sua vez, é onde se inicia a montagem do planejamento, por meio de uma sessão de *brainstorming* para identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Como todo esse processo percorrido, Neves (2000, p. 224 – 258) aponta que os *issues* devem ser organizados e classificados; os atores interessados na questão, bem como seus posicionamentos e motivações, devem ser listados; e estratégias devem ser traçadas a partir dos *issues*. Com o Planejamento Estratégico construído, o autor recomenda sua apresentação à toda a organização, sobretudo de forma a validar o projeto junto à alta gerência, coletar *feedbacks* e engajar todos os colaboradores em sua execução, de forma a consolidar a responsabilidade coletiva sobre a imagem organizacional. Concomitantemente, Vasconcelos (2009, p. 129) também faz recomendações sobre a apresentação do plano:

[...] deve oferecer uma visão precisa e clara da análise realizada, dos dados coletados, dos objetivos de mercado a serem atingidos dos objetivos determinados para a comunicação e o embasamento teórico e prático que justifica a estratégia e a orientação propostas no planejamento (VASCONCELOS, 2009, p. 129).

Aqui cabe ressaltar a importância de escolher bem a pessoa que irá coordenar o processo de planejamento, de forma a garantir essa clareza desde o início da elaboração e, evidentemente, no momento de compartilhamento com toda a organização. Tavares (2010, p. 144) considera que flexibilidade; organização; visão estratégia e operacional; disciplina sobre tempo; criatividade; proatividade; comunicabilidade; capacidade de tomar decisões; conhecimento específico sobre comunicação; relação com o trabalho de atendimento; cultura multidisciplinar; e saber utilizar os dois lados do cérebro (emoção e razão) são características essenciais, que devem ser pré-requisito ou desenvolvidas pelo profissional em questão.

3.1 GERENCIAMENTO DE CRISES

Há quem diga que as organizações inexperientes nessa questão ainda não de vivenciá-la, uma vez que a crise é democrática e não escolhe a vítima por seu porte ou propriedade do capital. Sendo grande ou pequena, pública ou privada, nacional ou multinacional, uma toda e qualquer organização está sujeita e enfrentar crises das mais variadas naturezas, podendo ser fatais ou não à continuidade de suas atividades. Porém, antes de seguirmos discorrendo sobre este assunto, é importante conceitua-lo:

Uma crise pode ser definida, de maneira geral, como uma situação emergencial que pode ou não ser prevista e que, ao ser desencadeada, desestrutura, ainda que temporariamente, a espinha dorsal das organizações, e que (e isso é importante para

os comunicadores) pode comprometer a sua imagem ou a sua reputação (BUENO, 2007, p. 124).

A imprevisibilidade das crises é decorrente justamente da inviabilidade de se ter total controle sobre uma organização, conforme explica Martinuzzo (2013, p. 95):

“Nem tudo está sob controle quando se trata de uma organização, uma vez que ela é um sistema poroso que mantém interfaces diversas com o ambiente que a envolve. Mas a antecipação e a ação para eliminar ou abrandar fatores de risco, prevenir, evitar ou gerenciar possíveis crises ajudam muito” (MARTINUZZO, 2013, p. 95).

Para Bueno (2007, p. 125), a aceitação dessa condição não significa que elas não possam, parcial ou totalmente, ser gerenciadas e, ocasionalmente, evitadas. A comunicação, inexoravelmente, tem um papel fundamental a desempenhar nisso, considerando que o planejamento de comunicação para gerenciamento de crises começa sempre muito antes desse tipo de situação vir a público. Desta forma, é possível garantir, no mínimo uma atenuação dos efeitos – diretos e indiretos – gerados por ela.

Nesse sentido, algumas organizações realizam diagnósticos periódicos para identificar fatores, tipos e a natureza das situações críticas, além de delinear os hábitos comunicacionais de seus públicos-alvo para facilitar a comunicação durante uma eventual crise. Também é possível definir procedimentos a serem seguidos, antes, durante e depois do período crítico, o que inclui a composição de um gabinete ou comissão para administrar esse processo, a articulação com a mídia e os públicos-alvo, e, por fim, instrumentos de suporte a esse trabalho. Neves (2000, p. 80) traça o conceito de indicadores de antecedência, que podem ser de natureza política, econômica, social, científica/tecnológica, cultural e/ou doméstica:

“[...] é importante estarmos de olho nesses indicadores de antecedência, de forma que possamos avalia-los, especular sobre possíveis mudanças ambientais e examinar o impacto dessas mudanças sobre o que fazemos. O resultado da especulação e do exercício pode levar-nos a antecipar ações decisivas” (NEVES, 2000, p. 80).

Bueno (2007, p. 129) salienta que “o gerenciamento atenua os efeitos da crise, contribui para que ela seja debelada em tempo mais curto e pode, o que é fundamental para os comunicadores, impedir que a imagem ou a reputação sofra abalos graves”. Em consonância com essa visão, Martinuzzo (2013, p. 22) chama atenção para a possibilidade de a comunicação organizacional mudar, multiplicar ou mesmo deslocar seu foco em meio a uma crise, ao invés de ser demandada para consertar estragos ou “apagar incêndios” quando muito pouco ainda se pode fazer para se preservar a imagem institucional.

Todavia, Bueno (2007, p. 127) destaca que as crises, depois de deflagradas, podem exigir a atenção da empresa por muito tempo, sobretudo quando deixam sequelas

permanentes ou seguem ativas, o que acontece com mais frequência do que se pode imaginar. Nesse sentido, o autor lembra que cabe aos gestores enxergar os públicos-internos como peças imprescindíveis para amenizar essas situações, não apenas tratando-os de forma eufemística, mas entendendo que um tratamento adequado destes pode evitar que contribuam com a ampliação dos cenários mais críticos:

As empresas sabem que o inimigo costuma dormir dentro de casa, mas é verdade que isso só ocorre quando o sistema de vigilância não funciona direito ou quando as organizações acabam, elas próprias, fabricando internamente os seus inimigos. Há alguns que, naturalmente, aparecem nesse momento, aproveitando-se da vulnerabilidade das organizações, invariavelmente debilitadas pela crise. [...] Sem contar aquelas que gostam de criar boatos, espalhar mentiras apenas para ‘verem o circo pegar fogo’ (BUENO, 2007, p. 127).

Considerando seu nível de envolvimento na solução desse tipo de cenário, a comunicação não pode ser deixada de lado, mas cumprir um requisito de racionalidade inequívoca em função da natureza das organizações. Quanto a isso, Martinuzzo (2013, p. 26) recomenda que a área de comunicação participe de todos os processos estratégicos, contribuindo também para evitar as crises e ajudando a atravessá-las com o menor prejuízo possível para a reputação institucional; indo além da premissa de comunicar decisões, mas ajudando a construí-las estrategicamente.

Bueno (2007, p. 129) defende que as organizações que sabem gerenciar uma crise têm definido previamente um plano de emergência; opinião corroborada por Martinuzzo (2013, p. 95), que aponta ainda a oportunidade de envolver um Plano de Contingência de Crise no planejamento estratégico, que consiste em “uma série de passos fundamentais a serem efetivados no sentido de superarem o mais rapidamente possível esses episódios, minorando seus efeitos”. Segundo o autor, organizações que operam em campos mais suscetíveis a situações críticas devem mapear potenciais crises:

“Nem tudo está sob controle quando se trata de uma organização, uma vez que ela é um sistema poroso que mantém interfaces diversas com o ambiente que a envolve. Mas a antecipação e a ação para eliminar ou abrandar fatores de risco, prevenir, evitar ou gerenciar possíveis crises ajudam muito” (MARTINUZZO, 2013, p. 95).

Por fim, Bueno (2007, p. 131) conclui que o processo de comunicação para o gerenciamento de crises pressupõe “debate amplo, planejamento adequado, capacitação das fontes, estruturas profissionalizadas e uma gestão em sintonia com as mudanças bruscas e os desafios correspondentes de uma sociedade globalizada”.

3.2 AMBIENTES DIGITAIS

É cada vez mais difícil encontrar alguém que não faça uso de nenhuma rede social e não tenha presença em algum ambiente digital. Conforme aponta Martinuzzo (2013, p. 128) “os tempos da sociedade em rede globalizada, o mundo encolheu. O que acontece do outro lado do planeta, às vezes, é tão ‘relevante’ e ‘próximo’ como se tivesse ocorrido num bairro vizinho”. Para Vasconcelos (2009, p. 116), além da transformação dos hábitos, trazida pelas novas tecnologias desta era da informação, a internet, como elemento do planejamento de marketing e comunicação, pode ser considerada tanto uma mídia por meio da qual propagandas, promoções e ações de relações públicas são veiculadas quanto um novo tipo de ferramenta/canal de comunicação.

Para compreender como se deu esse advento tecnológico, é preciso entender que uma organização é um conjunto mais ou menos estável de atores em rede com o objetivo de realizar uma ação, segundo Lemos (2012, p. 10). Ainda sobre isso, ele pontua que a estabilidade se dá pela harmonização da rede, pela resolução de conflitos e de controvérsias: “é muito difícil, se não impossível, destrelar rede, social, comunicação e organização. Hoje a questão é ainda mais crítica, já que entramos em uma era da intercomunicação planetária e das redes sociais digitais”. Martinuzzo (2013, p. 128) também acredita que a conexão econômica, dinamizada e turbinada pelas interações comunicacionais, consolidou um mundo potencialmente comum a todos. Porém, isso não é exatamente uma novidade:

As redes técnicas sempre marcaram o desenvolvimento das organizações. Hoje, as redes telemáticas são a infraestrutura central da cultura do século XXI, presentes em todas as áreas da sociedade. É fácil perceber as grandes transformações pelas quais passam as instituições contemporâneas com o advento das novas tecnologias de informação e comunicação: bancos, universidades, laboratórios, empresas jornalísticas e de entretenimento, administrações públicas e privadas... É difícil encontrar, nas grandes metrópoles contemporâneas, organizações que não estejam sujeitas às influências das redes sociais digitais e da comunicação telemática (LEMOS, 2012, p. 12).

No que se refere à comunicação organizacional, as decisões precisam ser tomadas considerando um cenário onde tudo se comunica:

Nos tempos da comunicação em rede, em que as ‘continentais’ redes sociais dialogam com a colossal indústria midiática, a produção e as trocas de mensagens não param. As conexões entre as mídias *on* e *off-line* constituem uma ubíqua e onipresente constelação de meios. Meios e seus conteúdos que dão suporte à cultura da virtualidade real, na qual as aparições midiáticas assumem o estatuto da realidade. Sob a temporalidade do instante, um gigantesco e múltiplo painel comunicador das referências do real é permanentemente atualizado, alimentando as percepções do mundo (MARTINUZZO, 2013, p. 128).

Martinuzzo (2013, p. 129) pondera que as decisões que afetam as organizações, como, por exemplo, aquelas ligadas a compras, votos e apoios de várias naturezas, são tomadas basicamente a partir de impressões que se formam por meio de acessos e trocas viabilizadas pelo avanço das tecnologias de informação e comunicação; que têm proporcionando profundas alterações no mundo contemporâneo. Para Neiva, Bastos e Lima (2012, p. 186), essas tecnologias, principalmente as que delineiam a rede mundial de computadores como uma plataforma, apresentam inúmeras possibilidades e provocações para as organizações, que precisam repensar seus processos em uma lógica complexa.

Num tempo em que não dá para se esconder e que ser visto é existir, o investimento na percepção simbólica de uma identidade, ou seja, na imagem institucional, deve ser tarefa diária e profissionalizada pelas organizações, conforme volta a destacar Martinuzzo (2013, p. 130). “Deve ser ação liderada por gestores da comunicação, mas que precisa mobilizar estrategicamente cada membro de uma organização. É necessariamente uma atividade cotidiana e não apenas uma ação emergencial em momentos de crises comunicacionais”. Para aquelas que tentam se adequar à era digital, fica o dilema:

“[...] as novas mídias, as redes sociais e a comunicação global são um *fármaco*, ao mesmo tempo veneno e remédio. Elas servem tanto para potencializar e estabilizar as redes e os fluxos comunicacionais, aumentando sua coerência interna e ampliando a eficácia de sua comunicação externa, como também para fomentar controvérsias, revelar inconsistências e visualizar problemas. Isso pode levar, por um lado, a um novo arranjo organizacional, com inovação e fortalecimento [...], ou, por outro, à desestabilização e morte” (LEMOS, 2012, p. 12 – 13).

Para Neiva, Bastos e Lima (2012, p. 186), “nesse novo contexto, faz-se necessária a superação de modelos funcionalistas de comunicação, amplamente aplicados no contexto empresarial e cuja ênfase estava na transmissão das mensagens e no controle”. Terra (2012) acredita ainda que a tecnologia da informação passou a fazer parte da atividade de comunicação organizacional e da mídia, o que alterou e ainda vai modificar mais a relação entre corporações, comunicadores e públicos. “Na rede, cidadãos (com acesso à web) se expressam e compartilham conteúdos, partilhando do poder de comunicar, antes exclusivo das grandes organizações ou dos conglomerados de mídia, com os públicos” (TERRA, 2012, p. 203). Dito isso, é possível supor que a tecnologia representa um desafio para as organizações:

“A popularização das redes sociais, cada vez mais utilizadas por nativos e imigrantes digitais, acaba por pressionar as organizações a se comunicar e interagir com seus públicos por meio das ferramentas. Ainda assim, muitas organizações, comprometidas com um modelo mais tradicional de comunicação, demonstram receio ou resistência em adotar tais tecnologias, tendo em vista a impossibilidade de controle, o caráter polifônico das redes e a existência de ruídos” (NEIVA; BASTOS; LIMA, 2012, p. 197).

Entretanto, os três pesquisadores também reconhecem que muitas organizações já perceberam que a comunicação em ambientes virtuais tem se mostrado fundamental para um efetivo relacionamento com seus interlocutores e vêm utilizando ferramentas como *blogs*, *Twitter*, *wikis*, etc. “Mas, para explorar os potenciais das novas mídias, a organização deve conhecer as ferramentas e apropriar-se delas, explorando a dimensão estratégia da comunicação” (NEIVA; BASTOS; LIMA, 2012, p. 197). De forma prática, Torquato (2010, p. 43 – 44) reforça a importância dessa atenção, nem sempre aplicada na comunicação interna com o mesmo ímpeto que na externa:

A febre tecnológica tem induzido as fontes a preferir canais ágeis, que propiciam rapidez e simultaneidade às comunicações. No entanto, esses canais tecnológicos (a própria internet) nem sempre conseguem ser eficazes, porque se deixa de lado, frequentemente, a cultura do receptor [...]. Será que os receptores aos quais se destina determinada mensagem têm acesso aos canais selecionados? Os canais, por sua vez, possuem características técnicas próprias, algumas específicas, como tamanho, formato, massa, volume, qualidade de recepção, localização, distribuição, facilidade de acesso etc. A fonte precisa ter razoável noção sobre as características técnicas dos canais (TORQUATO, 2010, p. 43 – 44).

Mainieri e Ribeiro (2012, p 248) explicam que o surgimento das mídias sociais acarreta mudanças nas formas de se pensar e de se fazer a comunicação e, conseqüentemente, nas formas de interação social. “Dessa maneira, essa realidade pode alterar as relações entre uma organização e seus públicos, modificando a comunicação no contexto organizacional”. Para Torquato (2010, p. 68), é necessário pensar em espaços que canalizem o potencial das redes em prol dos objetivos organizacionais:

“A tecnologia ajuda, quando bem usada, e desajuda, quando usada de maneira burra. A internet e as intranets são ferramentas de grande efeito, muito eficientes quando usadas de maneira racional. O uso irracional ocorre quando serve para entupir as caixas de entrada de informação dos usuários” (TORQUATO, 2010, p. 68).

Para o pesquisador, o potencial dessas redes será melhor aproveitado quando houver definição do que comunicar, para quem comunicar, como usar a linguagem e, ainda, como controlar as comunicações enviadas e recebidas.

4 COMUNICANDO A INOVAÇÃO

A Universidade Federal de Juiz de Fora foi criada em 23 de dezembro de 1960, por ato do então presidente Juscelino Kubitschek, que federalizou cinco estabelecimentos de Ensino Superior da cidade com cursos reconhecidos pelo governo federal: Medicina, Engenharia, Ciências Econômicas, Direito, Farmácia e Odontologia. A Cidade Universitária foi construída nove anos depois, no local onde permanece até os dias atuais.

Segunda universidade federal do interior do país a ser criada – atrás apenas da de Santa Maria (RS) – mais tarde incorporaria também Geografia, Letras, Filosofia, Ciências Biológicas, Ciências Sociais e História. Cursos oferecidos nas modalidades de licenciatura foram distribuídos entre as diversas unidades do campus.

O curso de Jornalismo foi criado e veio a se constituir em um dos Departamentos da Faculdade de Direito. Na década de 70, com a “Reforma Universitária”, a UFJF passou a contar com três institutos básicos: Instituto de Ciências Exatas (ICE), Instituto de Ciências Biológicas (ICB) e Instituto de Ciências Humanas e Letras (ICHL). Em 1999, uma nova unidade foi criada: o Centro de Ciências da Saúde, onde passaram a funcionar os cursos de Enfermagem, Fisioterapia e Medicina. Em 2006, foram criados o Instituto de Artes e Design (IAD) e a Faculdade de Letras (Fale).

Em novembro de 2012, consolidada como um polo científico e cultural de uma região de mais de três milhões de habitantes e classificada entre as melhores universidades da América Latina, com reconhecimento nacional e internacional; a UFJF iniciou as atividades de seu campus avançado, em Governador Valadares (MG), onde oferece atualmente 850 vagas anuais em dez cursos de graduação presenciais. A Universidade conta hoje com 93 opções de cursos de graduação, 36 de mestrado e 17 de doutorado, em todas as áreas do conhecimento. Pelo campus da UFJF circulam diariamente mais de 20 mil alunos, sem contar os cerca de três mil estudantes da educação à distância¹⁰.

Para conhecer e compreender o contexto no qual o Critt está inserido e atua, precisamos analisar a dinâmica da inovação na UFJF e como ela é comunicada. Neste capítulo, nos debruçaremos sobre a situação atual da comunicação da instituição, atualmente sob responsabilidade de sua Diretoria de Imagem Institucional; a trajetória do Critt e suas transformações ao longo dos anos; e a como anda o funcionamento da comunicação do

¹⁰ As informações sobre a história e os números da UFJF mencionados nos quatro primeiros parágrafos, foram retiradas do portal www.ufjf.br, em acesso realizado no dia 14 de novembro de 2017.

Centro, atualmente a cargo de seu setor de Comunicação e Marketing, uma assessoria autônoma em relação à comunicação da Universidade.

4.1 A COMUNICAÇÃO NA UFJF

Com 20.683 estudantes de graduação (presencial e à distância), 1.659 estudantes de estrado, 728 estudantes de doutorado, 1.611 professores (incluindo os do Colégio de Aplicação João XIII) e 1.557 servidores técnico-administrativos, a UFJF certamente tem que lidar com as mais diversas demandas, que incluem ainda aquelas oriundas de funcionários terceirizados e comunidade externa. Para tentar dar conta desse chamado no âmbito comunicacional, a instituição conta hoje com uma Diretoria de Imagem Institucional¹¹.

Segundo Christina Musse (2001, 114 – 115), a UFJF conta com esse setor desde a gestão do professor Márcio Leite Vaz, de 1981 a 1985, quando o então professor do Curso de Jornalismo do Direito e diretor do Departamento de Educação e Cultura da UFJF na época, Irven Cavalieri, propôs à administração superior a criação de um setor específico de comunicação. O projeto, segundo a pesquisadora e ex-secretária de Comunicação da instituição, não teve boa aceitação, mas a instituição autorizou o início dos trabalhos de uma Equipe de Comunicação Social, assumindo a chefia com mais três jornalistas. O trabalho acontecia de maneira informal, no então prédio da Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários (Proac) - tendo o jornal mensal UFJF em Notícias como primeiro produto.

Porém, a inclusão da comunicação em definitivo no rol de atividades da reitoria só viria a acontecer em 1986, com a inclusão da Assessoria de Comunicação Social (ACS) no estatuto da UFJF, na gestão do professor Sebastião Marsicano Ribeiro (1985-1989). Inicialmente vinculada à figura do Reitor, tinha a finalidade de prestar assessoria a ele e aos demais órgãos da Universidade. Ainda segundo Musse (2011, 115), nesse mesmo ano foi iniciada a confecção da primeira política interna de comunicação da Universidade, que viria a direcionar diversas ações da área nos anos posteriores.

Desde então, o setor passou por diversas reformulações, se adequando ao processo de expansão da instituição e às demandas oriundas dele. Já conhecida também como Secretaria e Diretoria de Comunicação, a atual Diretoria de Imagem Institucional ganhou esse nome com a chegada da professora Margarida Salomão à reitoria, conforme revela o atual Diretor, M. O. G. (APÊNDICE A): “[...] ela trouxe um conceito absolutamente inovador para

¹¹Dados fornecidos pela Diretoria de Imagem Institucional da UFJF no dia 3 de julho de 2017.

a época, que era o de uma assessoria que visasse a construção de uma Imagem Institucional. Isso surgiu porque ela já imaginava a amplitude que a área de comunicação viria a ter em uma instituição da dimensão da Universidade”.

Também Diretor de Imagem Institucional no reitorado da professora Margarida, M. O. G. (APÊNDICE A) destaca que as principais mudanças na Universidade foram a ampliação da pesquisa e da pós-graduação, o crescimento do número e do tamanho dos setores; e a transformação da própria comunicação:

“Se antes você tinha uma preocupação restrita à assessoria interna e externa, hoje você tem a forte presença nas redes sociais, onde a audiência é formada por um público extremamente diferenciado e muito segmentado. É preciso atender mil demandas e manter a preocupação com outras mil coisas, algo que antes não era tão latente” (M. O. G., APÊNDICE A).

Dentro as principais adaptações feitas recentemente na comunicação interna da Universidade, M. O. G. (APÊNDICE A) destaca a mudança de foco para os discentes; segmentação do portal da Universidade em “Principal” (ANEXO A), “Estudante” (ANEXO B), “Servidor” (ANEXO C), “Governador Valadares” (ANEXO D) e “Internacional” (ANEXO E); as reuniões de pauta semanais, onde as assessorias setoriais (Cead, Critt, HU e João XXIII) podem apresentar suas ações de destaque e coordenar a divulgação junto à Imagem Institucional; e, por fim, a articulação de campanhas de conscientização junto às assessorias setoriais e chefias de unidade.

Já com relação aos desafios, M. O. G. (APÊNDICE A) pontua o recente distanciamento das assessorias do Cead, do Critt e do HU; bem como um desajuste no *timing* da divulgação em relação às fontes/solicitantes.

4.2 A HISTÓRIA DO CRITT

Orientada pela crescente demanda por avanços tecnológicos e melhor qualidade de vida ao final do século XX, a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), então completando seus 35 anos de existência, iniciou um projeto coordenado pela professora Carmelita Vidigal (A.S.S., APÊNDICE B) e orientado a atender essa carência. Em 1995, a instituição reforçava seu compromisso de catalisar o conhecimento gerado no âmbito acadêmico em prol da sociedade, fundando o Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia (Critt).

O órgão, que passou por diversas mudanças físicas e organizacionais nos últimos 20 anos, tem como uma de suas atribuições o gerenciamento da política de inovação da UFJF,

por meio de sua qualificação enquanto Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT). Ainda dentro de tal atribuição, amparada pela Lei de Inovação Tecnológica, o Centro é responsável por zelar pela manutenção da política institucional de estímulo à proteção de criações, licenciamento, inovação e outras formas de transferência de tecnologia¹².

Segundo a entrevistada A. S. S. (APÊNDICE B), essa atribuição foi uma virada em sua estrutura, que até então era dividida por núcleos de colaboradores bolsistas:

“No início, a atuação do Critt era dissociada da Universidade, como um órgão desconectado. Os professores Carmelita Vidigal e Maurílio Souza, que fundaram o Critt, respondiam diretamente ao Reitor. Devido a essa característica, o Centro funcionava sem servidores, até que houve uma espécie de transformação de privado para público” (A. S. S., APÊNDICE B).

Cabe também ao Critt a coordenação da Incubadora de Base Tecnológica (IBT), ambiente planejado para apoiar iniciativas empreendedoras e projetos inovadores, facilitando o seu desenvolvimento por meio do oferecimento de infraestrutura, serviços especializados e assessoria gerencial por um período de tempo limitado. Desde sua fundação, o Centro já registrou 119 patentes, sendo a maioria, 73, de invenção; e, atualmente, possui 11 empresas participando de seu processo de incubação.

Em 2007, uma nova proposta surgiu para potencializar esses resultados e criar um novo vetor de crescimento econômico para, num primeiro momento, a Zona da Mata mineira e adjacências: o Parque Científico e Tecnológico de Juiz de Fora e Região (PCTJFR). Porém, mesmo com um Plano de Negócios e uma Política de Comunicação definidos em 2013 e 2014, respectivamente, além de um Escritório Executivo instalado no Critt, a iniciativa enfrentou diversos desafios nos últimos anos, que paralisaram seu processo de concretização.

A. S. S. (APÊNDICE B) revela também que, no início, o Critt contava com recursos próprios e autonomia para geri-los, mas ainda era totalmente isolado e pouco conhecido na própria Universidade. “Essa era uma realidade que a professora Margarida Salomão, ao assumir a reitoria, queria mudar, promovendo uma aproximação do Centro com a comunidade acadêmica, inclusive no aspecto institucional” (A. S. S., APÊNDICE B).

Ainda segundo a entrevistada, a partir de 2004, as Universidades passaram a ser obrigadas a ter um NIT em sua estrutura, o que ampliou o estímulo às atividades do Critt. “Isso foi positivo no início, mas gerou uma grande evasão de colaboradores e a criação de três regimes de trabalho diferenciados: bolsistas em regime de 40 horas, servidores técnico-administrativos e funcionários terceirizados. A introdução de servidores no quadro do Critt foi uma transição difícil, pois era uma mudança de cultura, inclusive com a priorização destes

¹² Informações retiradas do site www.ufjf.br/critt, em acesso realizado no dia 14 de novembro de 2017.

como responsáveis pelos setores. A princípio, deveria haver uma equidade, mas as pesquisas de Clima Organização até 2006 mostravam que havia uma insatisfação em relação à distinção criada por esse sistema”, diz.

A. S. S. (APÊNDICE B) afirma que, até 2005, existia um Planejamento Estratégico que estruturava as mudanças pensadas para o Critt, mas o hábito de atualizá-lo se perdeu. “Depois disso, cada gestor passou a direcionar as atividades do Critt conforme a demanda, o que acabou gerando problemas para a continuidade do trabalho que desenvolvemos no Centro” (A. S. S. APÊNDICE B). A dificuldade de gerenciar questões críticas perante os diferentes tipos de colaboradores; a ausência de uma figura específica para a Direção do Critt; a desvalorização do setor de Comunicação e Marketing; a baixa adesão às reuniões periódicas; e perda de força por parte dos indicadores, decorrente da ausência de um planejamento estratégico, também foram problemas citados por ela.

4.3 A DIRETORIA DE INOVAÇÃO

Em 2016, com o início do reitorado do professor Marcus Vinicius David, o Critt e o PCTJFR foram incorporados pela recém-criada Diretoria de Inovação da UFJF, que vem atuando sistematicamente para viabilizar outras estratégias de aproximação entre o universo acadêmico e o setor produtivo – tais como a criação do Grupo de Trabalho, Desenvolvimento e Inovação na Mata Mineira (GDI-Mata), cuja coordenação é compartilhada com outros órgãos, instituições e entidades da região.

Por fim, a Diretoria de Inovação também passou a ser a pasta responsável pelo apoio e acompanhamento do trabalho das empresas juniores da UFJF, por meio da Liga das Empresas Juniores. A última incorporação da Diretoria de Inovação foi a supervisão das equipes de competição da UFJF. Considerando que esta e as iniciativas citadas anteriormente passaram a ser realizadas, em tempo integral ou parcial, no espaço físico do Critt, o número de pessoas circulando e interagindo nas dependências do Centro cresceu, o que vem ampliando a demanda por uma comunicação interna mais intensa e eficiente

Dentre as dificuldades apontadas pelo entrevistado I. J. G. D. (APÊNDICE C), estão a necessidade de conciliar os grandes projetos da Diretoria de Inovação com as demandas do Critt; manter o setor de Comunicação e Marketing operando sem burocracia e sem um coordenador; desenvolver um planejamento estratégico que permita envolver todos os colaboradores nas propostas a serem implementadas pela Dinova.

5 O CRITT EM PAUTA

De maneira similar a outras organizações, o Critt possui características e elementos que o tornam passível de análise sob muitas das teorias comumente utilizadas para embasar estudos que se debruçam sobre esse tipo de ambiente. Por outro lado, a absorção de aspectos, em geral, associados ao meio corporativo; ao mesmo tempo em que preserva particularidades das repartições públicas, torna o órgão um objeto de estudo singular, sobretudo se levamos em conta os fenômenos comunicacionais derivados dessa miscelânea.

Exemplo disso são as mudanças no organograma citadas por D. F. S. L (APÊNDICE D), adotadas diante da dificuldade de uma autarquia federal, como a UFJF, em contratar novos funcionários e remanejá-los conforme a demanda de suas unidades e setores. Entretanto, a mesma situação evidencia a facilidade com que a dinâmica organizacional do Critt permite a junção de dois setores de sua própria estrutura sob uma mesma supervisão – ainda que essa ligação inviabilize o planejamento e a necessária integração setorial.

Ainda segundo D. F. S. L (APÊNDICE D), a Direção não conseguiu driblar os entraves à disposição de instrumentos essenciais ao funcionamento adequado do setor de Comunicação e Marketing, que vão desde a dificuldade de estabelecer uma coordenação para o setor, até a garantia de equipamentos de uso coletivo e imprescindível a algumas atividades comunicacionais. Para investigar mais a fundo os desafios do trabalho dessa equipe, conversamos com uma de suas colaboradoras, G. R. L. (APÊNDICE E), que apresentou boa parte das circunstâncias que orientam o próximo tópico desta pesquisa.

5.1 ANALISANDO O SETOR DE COMUNICAÇÃO E MARKETING DO CRITT SOB A ÓTICA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Segundo A. S. S. (APÊNDICE B), o setor de Comunicação e Marketing do Critt existe desde a fundação do Centro, em 1995, tendo iniciado seu trabalho com a divulgação de editais. Para compreender a evolução do setor ao longo dos anos e averiguar sua situação atual, conversamos com a colaboradora G. R. L. (APÊNDICE E). Hoje, o setor opera com quatro bolsistas, sendo que nenhum deles é graduado em Comunicação ou áreas afins; e sem uma câmera fotográfica – relato da entrevistada D. F. S. L. (APÊNDICE D).

A presença de um profissional graduado, como as próprias entrevistas evidenciam, potencializaria a atuação do setor. Contudo, Torquato (2010, p. 11) defende que

um colaborador para esse posto deve possuir conhecimento suficiente para estabelecer abordagens mais abrangentes em seu trabalho:

O conhecimento holístico, capaz de integrar as partes no todo, constitui uma exigência do mundo competitivo e globalizado. As análises simplistas comecem a ser rejeitadas. Um dos mais imperiosos desafios do profissional reside na capacidade de saber ler os cenários e projetar situações. A comunicação é um sistema-meio que se espelha na moldura ampla dos ambientes social, político e econômico. Os generalistas são figuras que integram tal conceito. Com visão abrangente, passam a ser disputados no mercado (TORQUATO, 2010, p. 11).

Atualmente, as atividades do setor são divididas entre Jornalismo e Criação, não havendo um direcionamento específico para a área de Marketing e, conseqüentemente, Endomarketing. Em termos de comunicação interna, a entrevistada G. R. L. (APÊNDICE E) conta que a única ferramenta trabalhada é uma *newsletter* mensal, enviada para o e-mail dos colaboradores, e um mural (ANEXO F), que é atualizado com frequência incerta e sem planejamento. No geral, conforme relatos das entrevistadas D. F. S. L. (APÊNDICE D) e G. R. L. (APÊNDICE E), o setor vem trabalhando somente no sentido de atender demandas, atuando de forma pouco planejada e proativa. Sobre isso, Torquato (2010, p. 56) diz:

Os comunicadores sociais carecem, frequentemente, de conceitos, linhas de mensagens e valores da psicologia organizacional para embasar os programas e os projetos de comunicação. A ineficácia da comunicação tem a ver com a ausência de uma proposta de valores (TORQUATO, 2010, p. 56)

Além das questões de estrutura e recursos, G. R. L. (APÊNDICE E) apontou a dificuldade de transparecer a dinâmica do setor; a ausência de um direcionamento oriundo de do planejamento estratégico; e o desuso de informações e dados para customização de estratégias. Ainda que a entrevistada demonstre um amplo conhecimento sobre as possibilidades de atuação nos níveis estratégico e operacional, bem como se deve envolver os colaboradores no planejamento estratégico da organização, ela afirma não ter participado de nenhuma atividade relacionada a este desde o início de sua experiência junto ao Critt.

Outro problema evidenciado pelas entrevistas realizadas com D. F. S. L. (APÊNDICE D) e G. R. L. (APÊNDICE E) é a ausência de uma definição mais clara sobre as atribuições dos setores de Gestão de Pessoas e Comunicação e Marketing no que tange as ações de comunicação interna. Quase sempre, conforme relatado nas entrevistas, há uma sobrecarga do primeiro e uma desorientação do segundo. Torquato (2010, p. 68) destaca a necessidade de trabalhar essa atividade de forma sistêmica e, sempre que possível, os dois setores “devem procurar parceirizar suas ações, principalmente em determinados campos do endomarketing”.

Concluindo, Tavares (2010, p. 49 – 50) enfatiza:

O importante é que a comunicação interna possa gerar informação, transparente e acessível para todo o público interno. Evidentemente, este processo contribuirá para melhores produtos e serviços da organização, pois os funcionários estariam participando mais ativamente dos processos organizacionais e, com isso, se sentiriam mais atuantes no negócio e mais motivados para suas e outras funções organizacionais (TAVARES, 2010, p. 49 - 50).

Para averiguar se essa missão está sendo cumprida no Critt, seja pelo setor de Comunicação e Marketing, ou pelo setor de Gestão de Pessoas, discutiremos no próximo tópico a relação dos colaboradores do Centro com a comunicação interna.

5.2 O QUE PENSAM OS COLABORADORES

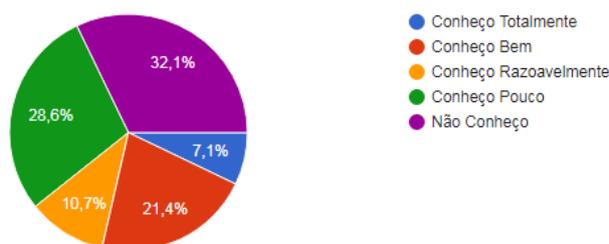
Seguindo o intuito de ampliar o entendimento sobre a percepção que os colaboradores do Critt têm sobre a comunicação interna do órgão, aplicamos uma Pesquisa de Opinião, que foi respondida por 28 colaboradores. A ideia é reforçada pela opinião de Vasconcelos (2009, p. 50), de que “os colaboradores podem constituir uma fonte indispensável de informações para o correto entendimento e busca da solução para o problema avaliado”.

Infelizmente, não houve total adesão em função de fatores como o desligamento de alguns dos colaboradores, a viagem de outros para um evento em Belo Horizonte durante o período de realização da pesquisa e, posteriormente, o início da greve dos técnico-administrativos. Ainda assim, a amostra – constituída por 28 contribuições – foi significativa dentro do alcance pretendido e revelou alguns graves problemas:

Figura 1– Pesquisa de Opinião (Pergunta 1)

Qual o seu nível de conhecimento sobre o Planejamento Estratégico do Critt?

28 respostas



Fonte: Google Forms

Como é possível perceber, o somatório de colaboradores que afirmam não conhecer e os que afirmam conhecer pouco o planejamento estratégico do Critt é superior a 60% dos participantes da pesquisa. Levando em conta a já citada importância de tornar esse conhecimento comum a todos, é possível deduzir que há falta de conexão entre o propósito da organização e os objetivos individuais. Sobre isso, Matos (2007, p. 81) pontua:

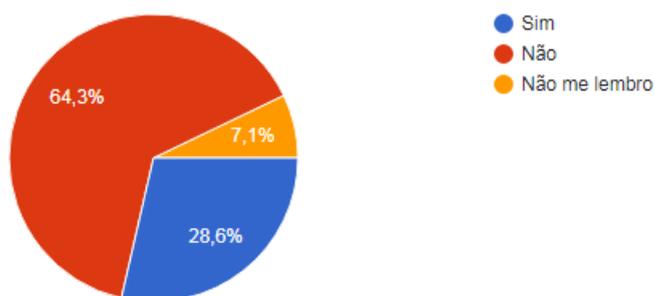
Os funcionários sentem a necessidade de participar das decisões e de conhecer melhor a empresa para a qual trabalham, isso mexe com a identidade cultural. A pessoa pensa e age conforme as influências e os fatores condicionadores do seu meio ambiente. Se um profissional é bem informado sobre o que acontece e interessa à sua empresa, ele sentirá que seu trabalho é respeitado e valorizado; conseqüentemente, seu desempenho e sua produtividade serão bem melhores (MATOS, 2007, p. 81).

A razão para o cenário evidenciado pela primeira questão é explicada logo em seguida, quando registramos o alto número de pessoas que não participaram de nenhuma atividade ligada ao desenvolvimento desse planejamento.

Figura 2 – Pesquisa de Opinião (Pergunta 2)

Você já participou de alguma atividade ligada ao processo de desenvolvimento do Planejamento Estratégico do Critt?

28 respostas



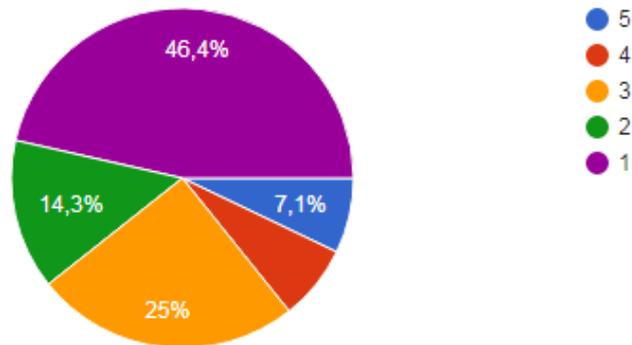
Fonte: Google Forms

Segundo relatado pelas entrevistadas A. S. S. (APÊNDICE B), D. F. S. L. (APÊNDICE D) e G. R. L. (APÊNDICE E), o hábito de se realizar esse tipo de atividade se perdeu ao longo dos últimos anos, o que explica o fato demonstrado no gráfico acima. A consequência da não participação é, naturalmente, a disseminação da ideia de que esta não é importante para a organização, conforme mostra o resultado abaixo:

Figura 3 – Pesquisa de Opinião (Pergunta 3)

Numa escala de 1 a 5, o quanto você percebeu que sua participação nessa(s) atividade(s) foi importante para o Critt?

28 respostas



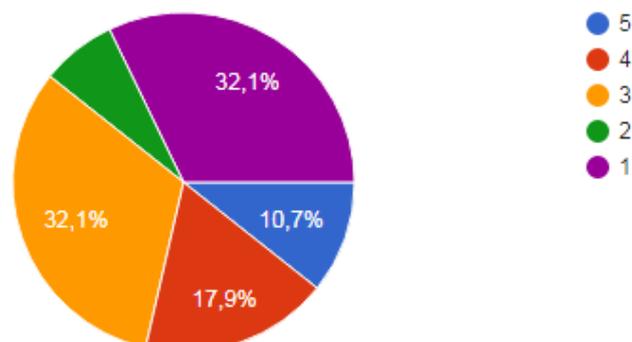
Fonte: Google Forms

De maneira menos expressiva, a compreensão do impacto da experiência com esse tipo de atividade também é razoavelmente baixa, embora os números que contrabalanceiam o gráfico possam mostrar que há um significativo, ainda que pequeno entendimento quanto ao contrário. Porém, é preciso trabalhar em prol do fortalecimento desse pensamento, de forma à incorporá-lo à cultura da organização:

Figura 4 – Pesquisa de Opinião (Pergunta 4)

Numa escala de 1 a 5, o quanto você percebeu que sua participação nessa(s) atividade(s) foi importante para VOCÊ?

28 respostas



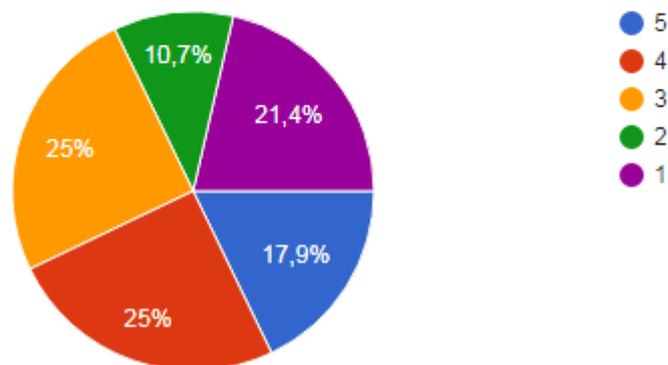
Fonte: Google Forms

Já o sentimento de contribuição pessoal em relação aos resultados do Critt é misto, sendo possível afirmar que ainda há um razoável nível de conexão entre os dois pontos:

Figura 5 – Pesquisa de Opinião (Pergunta 5)

Numa escala de 1 a 5, o quanto você acredita contribuir com o atingimento dos objetivos estratégicos do Critt?

28 respostas



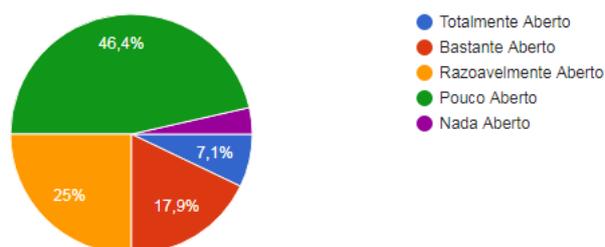
Fonte: Google Forms

Quando questionados sobre sua percepção quanto à possibilidade de participação coletiva na tomada de decisões, os participantes apontam uma preocupante restrição para um ambiente que trabalha com inovação:

Figura 6 – Pesquisa de Opinião (Pergunta 6)

Na sua visão, qual o nível de abertura da gestão do Critt em relação a contribuição dos demais colaboradores em processos de decisão?

28 respostas



Fonte: Google Forms

Para Matos (2007, p. 83), não basta apenas que as organizações invistam em canais de comunicação interna, pois esta não gera resultados diante da “fraqueza dos relacionamentos entre as lideranças e suas equipes ou mesmo na carência do exercício básico da troca de ideias”. Ainda sobre a cultura da inovação, Tomasi (2010, p. 67) ressalta:

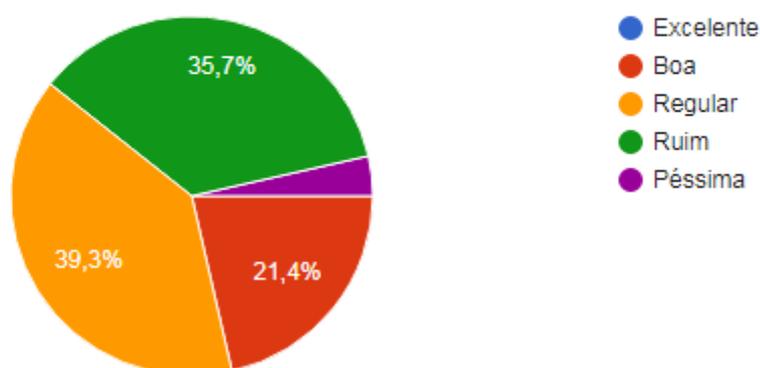
Nas empresas em que se consegue criar um clima favorável à inovação, podem ser destacados os seguintes fatores: (a) tolerância em relação às atividades novas; (b) tolerância às falhas; (c) estímulo ao desenvolvimento de flexibilidade intelectual e liberdade para a busca de soluções novas; (d) estímulo à propagação de ideias novas dentro das empresas; (e) incentivo para trabalhar em equipe (TOMASI, 2010, p. 67).

Como pudemos verificar, a comunicação interna tem papel substancial na propagação dessa cultura, de forma que não podemos deixar de avaliar se ela vem sendo entendida como tal pelos próprios integrantes da organização:

Figura 7 – Pesquisa de Opinião (Pergunta 7)

Qual a sua avaliação sobre a comunicação interna no Critt?

28 respostas



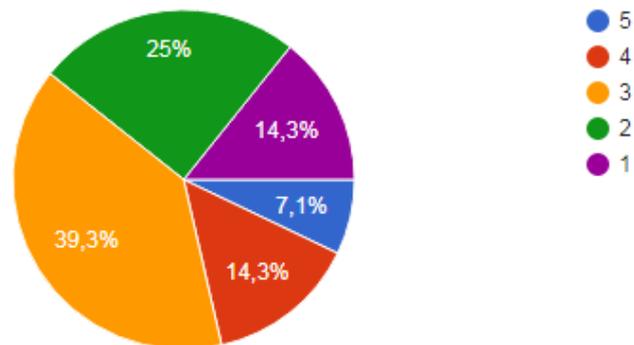
Fonte: Google Forms

A maioria esmagadora (quase 80% dos participantes) considera que a comunicação interna do Critt está longe do ideal – o que é reforçado pelo fato de nenhum dos colaboradores ter mensurado-a como “Excelente” e 3,6% como “Péssima”. Esse quadro se repete quando questionamos o alinhamento com o planejamento estratégico:

Figura 8 – Pesquisa de Opinião (Pergunta 8)

Numa escala de 1 a 5, como você avalia a sintonia da comunicação interna com os objetivos estratégicos do Critt?

28 respostas



Fonte: Google Forms

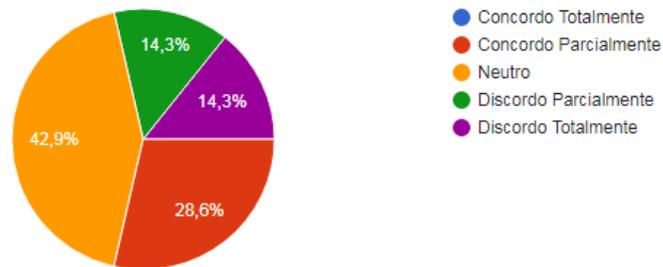
Conforme afirma Martinuzzo (2013, p. 21), “a comunicação com os colaboradores diretos deve levar em conta a necessidade de permanente mobilização e atualização quanto aos objetivos estratégicos da organização”. Nesse sentido, o Critt pode estar abrindo mão de um grande potencial de geração de resultados ao negligenciar a comunicação interna, que poderia ser trabalhada de forma a representar e atender, de forma não excludente, as demandas e necessidades de seus próprios colaboradores.

Figura 9 – Pesquisa de Opinião (Perguntas 9 e 10)

Avalie seu nível de concordância com as afirmações abaixo:

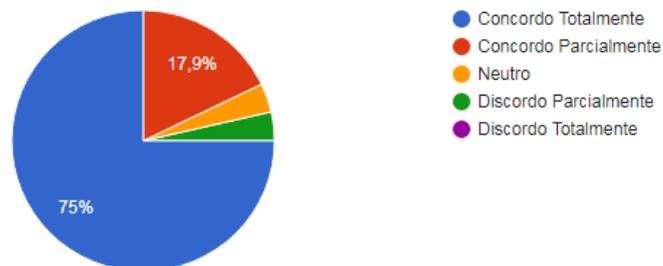
As ações de comunicação interna do Critt estão perfeitamente alinhadas com os interesses dos colaboradores.

28 respostas



Ações de comunicação interna são fundamentais para que o colaborador se sinta parte do Critt e de seus resultados.

28 respostas



Fonte: Google Forms

Embora poucos sejam os colaboradores que enxergam uma preocupação da comunicação interna com seus próprios objetivos, é notória a compreensão da importância desse processo para a construção de uma cultura organizacional mais colaborativa e participativa, onde todos se sintam engajados com os objetivos do Critt. Abordaremos no próximo capítulo algumas estratégias que podem contribuir de forma mais prática com o desenvolvimento desse ambiente mais positivo.

5.3 PROPOSTAS POR UMA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO CRITT

Analisada a situação do setor de Comunicação e Marketing do Critt, foi possível observar que o primeiro apontamento para tornar as atividades deste, mais estratégicas, deve ser a elaboração do planejamento estratégico do Critt. Sem ele, quaisquer ações adotadas não terão o reforço de conexão com o propósito do Centro e, conseqüentemente, perderão o sentido até mesmo para os colaboradores, que não enxergarão fundamento para empregarem esforços adicionais aos atuais.

Paralelamente, é imprescindível que esse processo de planejamento traga ainda mais clareza sobre as diferenças e pontos de encontro entre Diretoria de Inovação e Critt. Embora o segundo funcione como a principal “engrenagem” operacional do primeiro, a falta de distinção, como observado pelos entrevistados, gera alguns conflitos de informação e, conseqüentemente, ruídos na comunicação. Esta, enquanto setor, precisa estar bem direcionada em relação à estrutura organizacional, atuando nela e para além dela.

Feito o planejamento estratégico, é importante recuperar o bolsista de marketing para ter, no setor, um colaborador voltado para o levantamento de dados e o conseqüente embasamento das estratégias a serem adotadas. Essa pessoa seria fundamental para elaboração de um planejamento mais específico de comunicação, pois ajudaria a solucionar a dificuldade de usar informações de forma inteligente e obter resultados mais satisfatórios. Essa pessoa também poderia ficar a cargo a articulação e desenvolvimento do endomarketing juntamente aos setores de Gestão de Pessoas e de Gestão da Qualidade.

A depender desses estudos, a reativação do mural pode ser repensada, caso seja identificado um potencial de retorno nesse canal. Contudo, será preciso fazer adequações nesse espaço, como estimular a participação de colaboradores de todos os setores na produção de conteúdos, repensar sua localização - talvez em outro local de maior interação, como o refeitório - ou até mesmo fragmentá-lo, trabalhando esse tipo de comunicação de forma setorial. Porém, isso deve ser analisado pela área de marketing.

Com a definição de um planejamento setorial, é fundamental estabelecer um fluxo de trabalho, de forma a criar o sentimento de continuidade nas atividades e dinamizar a compreensão sobre como elas são cruciais para a geração de resultados. Ainda dentro desse fluxo, deve ser prevista a apresentação do cronograma mensal das atividades da comunicação - que pode ser apresentado na Reunião Ordinária ou, em último caso, numa Reunião Extraordinária com os coordenadores de setor e a Direção do Critt.

De forma similar e observando-se as metas definidas no planejamento estratégico, o setor de Comunicação e Marketing deve incorporar o hábito de se orientar por elas para definir a necessidade de atender demandas emergenciais. A participação nas reuniões de pauta da Diretoria de Imagem Institucional também deve ser retomada, de forma a mantê-los cientes dos eventuais desafios do trabalho de comunicação no Critt, alinhar possíveis participações em campanhas e coletar sugestões para resolver problemas específicos do Centro.

No que concerne não apenas o setor de Comunicação e Marketing do Critt, registramos a sugestão de que a Direção do Critt possua um canal aberto e direto para receber demandas e articular ações estratégicas. Também percebemos a necessidade de buscar alternativas para evitar os problemas gerenciais criados pela junção dos cargos de Diretor de Inovação e Diretor do Critt. Uma sugestão, que pode ser temporária, é que a chefia do Centro seja desmembrada em um Conselho Diretor, formado por todos os coordenadores de setor.

Além de democratizar a tomada de decisões, isso eliminaria a ocorrência de bloqueios e ruídos, uma vez que todos os setores teriam voz e acesso às discussões de nível estratégico. Paralelamente, é preciso pensar em formas de captar sugestões e abrir canais de diálogo com todos os colaboradores, de forma a estimular contribuições e participação ativa na gestão do órgão. Isso poderia ser feito com a reformulação das reuniões ordinárias, que podem ser espaço de debate e abertura para consulta do público interno.

Por fim, de forma a contribuir com a melhoria do clima organizacional e incentivar um ambiente de colaboração mais constante, sugerimos que o planejamento estratégico do Critt contemple a realização de projetos transversais, que envolvem, numa mesma iniciativa, pessoas de diferentes setores, que possam contribuir de diferentes formas com iniciativas mais amplas e, ainda assim, conectadas com os objetivos do Centro.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação é um processo imprescindível para a sobrevivência das organizações, sobretudo no que tange ao desatamento de nós gerados pela natural complexidade de suas estruturadas e constantes mudanças. Elementos institucionais importantes, tais como objetivos estratégicos, canais de relacionamento com os públicos e recursos infraestruturais e humanos, quando não bem definidos e/ou disponíveis nas condições necessárias à plena operação de um setor de comunicação, acabam criando lacunas no trabalho inicialmente proposto para essas estruturas. O fator financeiro, evidentemente, não é o único que se sobressai, já que existem pessoas, expectativas, relacionamentos e influências compondo essa conjuntura e estes, eventualmente, deixam a desejar no cumprimento de suas atribuições.

Desde o início da minha trajetória na UFJF, sempre tive em mente que gostaria de desenvolver um trabalho relevante para uma instituição igualmente expressiva, sem saber que, anos mais tarde, ao iniciar minha experiência como colaborador do Critt, acabaria identificando um excelente objeto de estudo. Evidentemente, esta conexão acabou impondo o desafio de me colocar como pesquisador, sem permitir que quaisquer dados e considerações fossem viesados por opiniões e perspectivas pessoais. De forma a aproveitar essa oportunidade, elenquei instrumentos de análise que me permitiram vislumbrar as circunstâncias muito mais como espectador acadêmico.

Naturalmente, outros percalços se revelaram ao longo desse caminho, qual seja garantir a ética na execução da pesquisa, conforme proposição enviada ao Comitê de Ética em Pesquisa Humana da UFJF. Diante dos acontecimentos mencionados no capítulo anterior, tornou-se necessário readequar o cronograma estabelecido na supracitada proposta, além de alinhar com a Direção do Critt a escolha de uma nova fonte para uma das entrevistas realizadas, de forma a coletar o máximo de informações possível sobre as diferentes instâncias envolvidas na coordenação da comunicação do órgão.

Somado a isso, a utilização do relatório da Pesquisa de Clima Organizacional 2017 também não se mostrou possível, uma vez que este ainda se encontrava em finalização no momento em que as atividades referentes a este estudo eram encerradas. Embora o mesmo levantamento, referente a 2016, fosse previsto como uma alternativa, a indicação extraoficial de que há alta taxa de rotatividade entre os colaboradores bolsistas sinalizou que este relatório não representaria um panorama devidamente atual sobre o Critt, podendo ser, em certa medida, uma fonte de dados prejudicial a este trabalho.

Ao analisar a situação da comunicação interna do Critt, percebi que é mais do que necessária a atualização do planejamento estratégico, de forma a estabelecer uma orientação mínima não só para o trabalho do setor de Comunicação e Marketing, mas de todos, que acabam tendo uma influência mútua. Para além disso, ficou evidente a necessidade de ter um trabalho mais próximo junto à Diretoria de Imagem Institucional da UFJF, de forma a sanar demandas que, hoje, esse setor possui até mesmo em termos de acesso a outras unidades e pessoas da instituição. Nesse sentido, um trabalho de coordenação no sentido inverso também poderia ser um ganho no alinhamento da imagem.

O Critt como um todo carece de revisar sua estrutura procedimental, que tem conseguido manter bem definido seu funcionamento, mas criado alguns gargalos no atendimento às demandas – sendo o setor de Comunicação e Marketing o mais afetado pela ausência de um sistema de Gestão da Qualidade informatizado. Ainda em relação a essa questão, foi percebido um excesso de informação circulando nos canais administrativos, ao mesmo tempo em que a oportunidade de trabalhar outros meios mais estratégicos vem sendo pouco aproveitada – a exemplo dos murais.

É importante destacar ainda que a ausência de pesquisas e levantamentos tem deixado o trabalho do setor de Comunicação e Marketing “no escuro”, reduzindo seu potencial de atuar estrategicamente e gerar resultados para o Centro por meio de seus próprios colaboradores. Nesse sentido, a preocupação sinalizada pelo setor de Gestão de Pessoas em relação ao Clima Organizacional corrobora com o fato de que a experiência do público interno precisa ser melhor acompanhada e posicionada como primordial para o atingimento de eventuais objetivos estratégicos definidos pela organização.

A ausência de um profissional na coordenação também vem se mostrando um notório empecilho, considerando que algumas das barreiras ao funcionamento do setor poderiam ser contornadas por uma figura de maior presença organizacional. Além disso, a experiência de um graduado poderia preencher algumas inseguranças de ordem técnica que os colaboradores do SCM naturalmente apresentam – considerando que todos são bolsistas e nenhum deles ainda possui ampla experiência na área.

Por fim, vale destacar que este estudo não é conclusivo, podendo ser aprimorado e continuado a partir das promissoras oportunidades de melhoria levantadas no capítulo anterior. Somado a isso, a comunicação é um campo constantemente alterado por inovações e renovações, que visam, continuamente, a ampliação da democratização das instituições. Como pudemos perceber no perfil traçado a partir da análise da comunicação do Critt,

evoluções estruturais são naturais e é fundamental apontar alternativas que tornem-as mais estratégicas e eficazes do que as anteriores.

Com as dificuldades e problemas identificados, fica claro que as organizações têm dificuldade para sobreviver e apresentar um bom desempenho sem uma comunicação bem estruturada, pautada por um planejamento e atuante enquanto ferramenta estratégica. Quando dispõe de todos os recursos necessários para seu trabalho, ela também precisa levar em conta os interesses da administração do Critt e, igualmente, dos colaboradores; dispendo de instrumentos para se manter informado sobre essas demandas e, conseqüentemente, fazer merecer a sua colocação na estrutura organizacional: ao lado dos pontos de tomada de decisão, orientando-as e não as seguindo de forma passiva.

REFERÊNCIAS

BUENO, Wilson da Costa. O papel da comunicação no gerenciamento de crises. LOPES, Boanerges (Org.). **Gestão em Comunicação Empresarial: Teoria e Técnica**. Juiz de Fora, MG: Produtora Multimeios, 2007.

DEETZ, Stanley. Comunicação Organizacional: fundamentos e desafios. MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. (Série comunicação organizacional)

DUARTE, Jorge. Comunicação Pública. LOPES, Boanerges (Org.). **Gestão em Comunicação Empresarial: Teoria e Técnica**. Juiz de Fora, MG: Produtora Multimeios, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Makroom Books, 1993.

CRUBELLATE, João Marcelo; MACHADO, H. V.. Organizações e ambiente organizacional: uma abordagem neofuncionalista. MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Comunicação e Organização em Processos e Práticas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010, v. 1, p. 51-68.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003. v. 69

LEMOS, André. Prefácio. OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene (Orgs.). **Redes sociais, comunicação, organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2012. (Série pensamento e prática; v. 5)

LOPES, Boanerges Balbino. **Gestão em Comunicação Empresarial: Teoria e Técnica**. Juiz de Fora: Produtora Multimeios, 2007.

MAINIERI, Tiago; RIBEIRO, Eva. As implicações das mídias sociais na comunicação organizacional. OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene (Orgs.). **Redes**

sociais, comunicação, organizações. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2012. (Série pensamento e prática; v. 5)

MARTINUZZO, José Antônio. **Seis questões fundamentais da comunicação organizacional estratégica em rede.** Rio de Janeiro: Mauad X, 2013.

MATOS, Gustavo Gomes de. Cultura do diálogo: base da comunicação interna. LOPES, Boanerges (Org.). **Gestão em Comunicação Empresarial: Teoria e Técnica.** Juiz de Fora, MG: Produtora Multimeios, 2007.

MUSSE, Christina Ferraz. **Universidade, Comunicação e Construção da Identidade Institucional na Era da Globalização:** o caso da UFJF. 2001. Dissertação de mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Comunicação – Programa de Pós-graduação em Comunicação e Cultura, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2001.

NEIVA, Rodrigo César S.; BASTOS, Fernanda de Oliveira Silva; LIMA, Fábila Pereira. A perspectiva relacional das redes sociais no contexto da comunicação organizacional. OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene (Orgs.). **Redes sociais, comunicação, organizações.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2012. (Série pensamento e prática; v. 5).

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada:** como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

SANTOS, Hellen Katherine Martins dos. **A comunicação organizacional na UFJF:** O funcionamento da assessoria de comunicação da Universidade... 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2010.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação:** integrando teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TAYLOR, James R.; CASALI, Adriana Machado. Comunicação: o olhar da “Escola de Montreal” sobre o fenômeno organizacional. MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. (Série comunicação organizacional).

TERRA, Carolina Frazon. A atuação das organizações nas mídias sociais e sua relação com a comunicação organizacional. OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene (Orgs.). **Redes sociais, comunicação, organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2012. (Série pensamento e prática; v. 5).

TOMASI, Carolina. **Comunicação Empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. 2 ed. rev. e amp. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

_____. **Comunicação nas organizações: empresas privadas, instituições e setor público**. São Paulo: Summus, 2015.

VASCONCELOS, Luciene Ricciotti. **Planejamento de comunicação integrada: manual de sobrevivência para as organizações do século XXI**. São Paulo: Summus, 2009.

Sites:

<www.ufjf.br> Acesso em: 14 de novembro de 2017.

<www.ufjf.br/critt> Acesso em: 14 de novembro de 2017.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ENTREVISTA COM O DIRETOR DE IMAGEM INSTITUCIONAL DA UFJF, M. O. G., REALIZADA NO DIA 14/11/2017

1) Quando e como começou seu trabalho na Diretoria de Imagem Institucional?

R: Na atual gestão, que está completando um ano e meio à frente da UFJF, começou em abril de 2016. Eu, entretanto, coordenei o setor de Imagem Institucional durante os oito anos posteriores à sua criação, no mandato da professora Margarida Salomão. Anteriormente existia uma assessoria de comunicação, mas a professora Margarida trouxe um conceito absolutamente inovador para a época, que era o de uma setor que visasse a construção de uma Imagem Institucional. Isso surgiu porque ela já imaginava a amplitude que a área de comunicação viria a ter em uma instituição da dimensão da Universidade.

De lá pra cá, a UFJF cresceu demais. Naquele tempo, nós tínhamos uma pesquisa e uma pós-graduação ainda muito incipientes, que se proliferaram exponencialmente, no mesmo ritmo dos setores e do número de estudantes na Universidade. E a comunicação também mudou profundamente. Se antes você tinha uma preocupação restrita à assessoria interna e externa, hoje você tem a forte presença nas redes sociais, onde a audiência é formada por um público extremamente diferenciado e muito segmentado. É preciso atender mil demandas e manter a preocupação com outras mil coisas, algo que antes não era tão latente.

Confesso que, a princípio, fiquei um pouco assustado com a dimensão que esse trabalho tomou. Porém, como eu já tinha uma ideia do que queríamos enquanto gestão e a experiência acumulada dos anos à frente da Imagem Institucional – além daqueles nos quais acompanhei essa dinâmica de longe, consegui colocar em prática grande parte das iniciativas que idealizava. Evidentemente isso demandou uma mudança no foco das ações de comunicação.

A nossa prioridade – o que não significa que a gente não esteja dando atenção a outros públicos – tem sido o estudante. Temos feito uma comunicação muito voltada para eles, que são nosso maior público, estão mais antenados nas redes sociais e mais consultam nossos canais do que os próprios técnico-administrativos e professores. A eles nós também damos uma atenção diferenciada, com algumas ações mais específicas. No geral, temos buscado inserir a Universidade num cenário, acima de tudo, de luta pela diversidade e como uma instituição necessária para a cidade, para o cidadão e para o povo brasileiro.

2) Como funciona o relacionamento com as assessorias setoriais da UFJF? Há alguma mobilização para definição de um planejamento estratégico?

R: Razoavelmente bem, embora ainda não seja ainda o que eu gostaria. Começamos tendo uma participação muito boa do Cead, do Critt e do HU; e uma resistência enorme do João XXIII. Esse quadro acabou se invertendo: hoje, temos uma participação ativa do João XXIII, um distanciamento grande do Critt, um notável afastamento do Cead e ausência do HU. Isso nos mostrou que precisamos fazer alguns ajustes nesse relacionamento, que é uma das pautas que eu tenho a resolver com os gestores desses espaços. Quero questionar os motivos por trás dessa falta de engajamento, como eu fiz com o João XXIII. A experiência lá foi muito positiva, pois, depois que fiz contato esse contato com a nova direção – expressivamente mais aberta ao diálogo - a assessoria do Colégio percebeu o quanto é importante participar das nossas reuniões semanais de pauta. Esses encontros permitem perceber como um assunto que está acontecendo aqui pode interferir lá e vice-versa. Outro exemplo de um bom relacionamento com as assessorias locais é o que construímos como campus de Governador Valadares, que está absolutamente integrado conosco. Com isso, estamos realizando um trabalho de divulgação alinhado, seguindo uma linha de coerência. Isso o João XXIII já absorveu e está partilhando com intensidade, por isso espero resultados similares a partir de um contato mais próximo com as demais unidades.

3) Que tipo de suporte é prestado a essas assessorias? Ele envolve alguma orientação ou intervenção para definição de estratégias?

R: Em geral, trabalhamos no sentido de mobilizar as assessorias e os públicos com quem elas se comunicam, em prol de uma ação conjunta, a exemplo da II Semana de Ciência, Tecnologia e Sociedade. Nesse evento, tivemos uma participação expressiva da Diretoria de Inovação, que apresentou diversos projetos, e a integração entre as Pró-reitorias, o que nos permitiu mostrar, com maior efetividade, todo o potencial de execução de ideias e o conhecimento gerado pela Universidade. Mas poderia ser ainda melhor com uma participação mais expressiva das assessorias setoriais.

Outra iniciativa que estamos desenvolvendo há quase um ano é um projeto de suporte aos sites das unidades. Um grupo de bolsistas da Imagem avalia cada um e encaminha aos responsáveis por eles algumas observações, elogiando o que há de bom e chamando a atenção para pontos de melhoria (como desatualização, entaves de linguagem e uso incorreto de

logomarca da instituição), na tentativa de resolver um grande problema que é o de padronizar a identidade visual da UFJF. É um desafio, mas já estamos conseguindo promover melhorias em sites que estavam parados há até quatro anos, por exemplo.

Além disso, oferecemos todo o suporte possível na organização de eventos, a exemplo da participação do Critt na Finit 2017, e ao articular espaços para que esses acontecimentos tenham ampla visibilidade.

4) A Diretoria de Imagem Institucional promove algum tipo de ação interna nas Unidades ou isso fica a cargo da assessoria setorial, no caso de haver uma?

R: Em geral, campanhas que possam ser discutidas com a comunidade universitária. Há alguns dias, fomos procurados por uma empresa júnior da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, interessada em desenvolver ações relacionadas à campanha Outubro Rosa. Ao sermos acionados, percebemos a oportunidade de promover uma mobilização ainda maior do que a demandada por eles. Foi então que nos questionamos se o HU estava desenvolvendo alguma ação, algo que não pôde ser respondido de imediato devido à ausência da assessoria do Hospital na reunião de pauta. Começamos a fazer um levantamento de ações com a assessoria de GV, que respondeu prontamente, e do João XXIII, que estavam presentes e sinalizaram projetos que poderiam estar integrados a essa iniciativa. A agilidade e facilidade com que isso foi coordenado reforçou para essas assessorias a importância de participar. Esse envolvimento é fundamental para dinamizar o repasse de demandas e sugestões, que também são sempre bem-vindas quando originárias das assessorias setoriais.

5) No processo de articulação com essas assessorias, que tipo de ações são foco da Diretoria de Imagem Institucional?

R: Temos feito um trabalho muito grande de divulgação de teses e dissertações, outra mudança notória em relação a minha primeira experiência à frente da Diretoria de Imagem Institucional. Naquela época, tínhamos um projeto pioneiro, reconhecido na Andifes, de divulgação dos Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC). É notório que são muitas pesquisas e, por vezes, temos dificuldade em dar conta de divulgar todas, mas são temas muito interessantes, que têm gerado pautas na mídia externa. Além disso, esse trabalho exige uma interação com os programas de pós-graduação, assim como com os projetos de extensão, que

também dão visibilidade ao potencial da Universidade. É uma forma de mostrar que estamos retornando à sociedade o investimento que ela faz em nós.

6) E quais são as dificuldades mais comuns?

R: Ainda temos uma dificuldade operacional relacionada ao *timing* dos acontecimentos, a exemplo da divulgação de teses e dissertações. É difícil conseguirmos retorno do orientador, quem às vezes não compreende a importância dessa visibilidade. Há outras situações em que as demandas chegam muito em cima da hora ou posteriormente ao acontecimento, sendo que poderiam ser mais bem trabalhadas se fossem coordenadas com alguma antecedência.

7) Em termos de comunicação interna, que tipo de ações são realizadas atualmente pela Diretoria de Imagem Institucional?

R: Atualmente, estamos tentando direcionar cada vez mais os conteúdos produzidos para a comunidade interna, uma proposta que surgiu da própria segmentação do portal da UFJF – que possui uma face para a comunidade externa, uma para os estudantes e uma para os servidores (esta engloba informações para técnico-administrativos e docentes); além de um site específico para o campus de Governador Valadares e a versão internacional do portal, orientada para estrangeiros. A partir dessa distinção, surgiu a proposta da *newsletter*, que apresenta um resumo das últimas notícias que mais interessam a cada segmento.

Somado a isso, também temos tentado articular ações de afirmação e conscientização, considerando a necessidade de garantir representatividade diante da pluralidade da Universidade. Isso envolve, evidentemente, um trabalho muito alinhado com outros setores que lidam diretamente com a comunidade acadêmica no exercício de suas atividades.

8) Há algum tipo de pesquisa ou estudo preliminar antecedendo a execução dessas ações de comunicação interna? Como ele é feito?

R: Embora estejamos muito voltados para atender demandas das unidades acadêmicas, órgãos suplementares e da comunidade universitária de forma geral, estamos sempre atentos ao retorno que as pessoas não dão a cada atividade realizada. E é esse *feedback* que têm orientado nossas ações e originado alguns dos novos projetos que vem sendo executados, como o Check-in UFJF e o novo formato do Na Hora do Lanche. O primeiro, por exemplo,

partiu da percepção de que docentes e discentes de Juiz de Fora não conhecem o próprio campus. Além disso, a presença de bolsistas na equipe da Imagem permite que consigamos sempre manter um canal aberto com a realidade da Universidade, absorvendo novas ideias.

9) Como vocês mensuram a percepção e o retorno da comunidade interna em relação a essas ações executadas pela Diretoria de Imagem Institucional?

R: Fazemos o monitoramento das redes e clipping (de TV e jornal impresso). O retorno é muito bom. O número de visualizações e comentários é muito expressivo. Inclusive, à medida que ampliamos nossas formas de comunicação, fica mais fácil perceber esse retorno e ter mais confiança na concretização de novos canais, como o Eis a Questão (tanto o *podcast*, quanto o *game* em forma de aplicativo). Nesse sentido, as pessoas não podem mais dizer que não encontraram a UFJF, pois estamos presentes de diversas formas.

10) Como você acha que esse trabalho com a comunidade interna pode ser potencializado pelas assessorias setoriais?

R: Identificando oportunidades de interação com a comunidade, através da divulgação de eventos e de oportunidades de conhecer o trabalho e trocar experiências. Particularmente tenho visto isso acontecer de forma muito positiva entre os assessores de comunicação das universidades brasileiras, que sempre estão em diálogo para compartilhar iniciativas bem-sucedidas. E isso não é diferente dentro das próprias instituições, onde sempre há espaço para aprendermos uns com os outros, mas é preciso que nos mobilizemos de forma proativa. Os setores da UFJF ainda conversam muito pouco e a própria comunidade não se conhece, o que reforça como o diálogo interno precisa ser aprofundado. A participação das assessorias não só nas reuniões de pauta, mas em outros possíveis encontros, é decisiva para a fluidez da comunicação, bem como para evitar a ocorrência de ruídos e, conseqüentemente, danos à Imagem Institucional da Universidade.

**APÊNDICE B – ENTREVISTA COM A GERENTE DE PROTEÇÃO AO
CONHECIMENTO DA UFJF / COORDENADORA DO SETOR DE PROTEÇÃO AO
CONHECIMENTO/JURÍDICO DO CRITT, A. S. S., REALIZADA NO DIA 14/11/2017**

1) Quando e como começou seu trabalho no Critt?

R: Em 1995, quando foi criado, o Critt funcionava essencialmente com colaboradores bolsistas, que ajudaram a criar a estrutura dos núcleos, sendo necessário um servidor técnico-administrativo para cuidar dos procedimentos relativos ao pagamento dessas bolsas. Em 2004, o então secretário de Desenvolvimento Tecnológico da UFJF, professor Emanuel Felício, me convidou para cuidar dessa atividade. Na época, o Critt contava com recursos próprios e autonomia para geri-los, mas ainda era totalmente isolado e pouco conhecido na própria Universidade. Essa era uma realidade que a professora Margarida Salomão, ao assumir a reitoria, queria mudar, promovendo uma aproximação do Centro com a comunidade acadêmica, inclusive no aspecto institucional.

Comecei trabalhando como Secretária Executiva da Unidade, que já contava com o Núcleo de Propriedade Intelectual - que antecedeu a atual atribuição do Critt como Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) da UFJF. Já naquele tempo, a Proteção ao Conhecimento se mostrava uma atividade complexa de ser trabalhada, sempre envolvendo embates, o que exigia a criação de uma cultura voltada para ela. Foi um período de grande estímulo, inclusive por parte de órgãos como a Capes¹³, que direcionava recursos para capacitação de profissionais da área. Como eu já era formada em Direito, acabei me envolvendo com essa atividade.

2) O organograma do Centro passou por reformulações? De que tipo?

R: No início, a atuação do Critt era dissociada da Universidade, como um órgão desconectado. Os professores Carmelita Vidigal e Maurílio Souza, que fundaram o Critt, respondiam diretamente ao Reitor. Devido a essa característica, o Centro funcionava sem servidores, até que houve uma espécie de transformação de privado para público. Além do Núcleo de Propriedade Intelectual, que era voltado à proteção dos inventos oriundos da UFJF, tínhamos o Núcleo de Eletroeletrônica, o de Alimentos, o Administrativo-Financeiro (que acumulava as atribuições do atual setor de Gestão de Pessoas e mais tarde seria transformado

¹³ Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

em setor). Com a certificação do Critt pela norma ISO¹⁴, surgiu o Núcleo de Qualidade (posteriormente também incorporado à estrutura setorial), coordenado pela extinta figura Representante da Direção (RD), que auxiliava o Diretor nessa área.

Trabalhávamos somente com bolsas de carga horária 40 horas, financiadas pelo CNPq, pela Finep e pela Fapemig. A partir de 2004, as Universidades passaram a ser obrigadas a ter um NIT em sua estrutura, o que ampliou o estímulo às atividades do Critt. Isso foi positivo no início, mas gerou uma grande evasão de colaboradores e a criação de três regimes de trabalho diferenciados: bolsistas em regime de 40 horas, servidores técnico-administrativos e funcionários terceirizados. A introdução de servidores no quadro do Critt foi uma transição difícil, pois era uma mudança de cultura, inclusive com a priorização destes como responsáveis pelos setores. A princípio, deveria haver uma equidade, mas as pesquisas de Clima Organização até 2006 mostravam que havia uma insatisfação em relação à distinção criada por esse sistema.

Com os atuais cortes dos órgãos de fomento, estamos trabalhando praticamente sem bolsas. Além disso, a falta de investimento também acaba fazendo com que os bolsistas de carga horária 40 horas não capacitem sucessores e criem dinâmicas de trabalho que não funcionam com o fluxo de trabalho do Critt. Acabamos absorvendo uma deficiência do setor público, que é a descontinuidade das atividades - como aconteceu recentemente nos setores de Comunicação e Marketing e de Gestão da Qualidade. As mudanças de gestão dos últimos anos na Universidade também trouxeram alguns prejuízos, pois chegamos a ficar dois anos com nossas atividades praticamente paradas. Mesmo com o retorno destas, agora temos uma sobrecarga de responsabilidades nas mãos da coordenação do setor de Gestão de Pessoas, que está supervisionando as atividades do setor de Gestão da Qualidade e àquelas relacionadas a eventos, que sempre fizeram parte das atribuições do setor de Comunicação e Marketing. Isso também foi algo que se perdeu com as últimas trocas de gestão.

3) Houve algum processo de planejamento antecedendo essas mudanças?

R: Até 2005, existia um Planejamento Estratégico que estruturava essas mudanças. Depois disso, cada gestor passou a direcionar as atividades do Critt conforme a demanda, o que acabou gerando problemas para a continuidade do trabalho que desenvolvemos no Centro.

¹⁴ A *International Organization for Standardization* ou Organização Internacional de Normalização, de acordo com o portal www.iso.org, é uma entidade internacional que coordena atividades de implementação e certificação de normas técnicas, classificações e normas de procedimento, tal como as de gestão de qualidade, que são aplicadas no funcionamento do Critt.

Considerando que temos setores com estruturas complexas e que envolvem áreas do conhecimento diferenciadas, é preciso planejar. Quem não faz isso, acaba criando a sensação de que não há avanço. É preciso construir isso pensando na Universidade – como manter o Critt, com sua dinâmica diferenciada, funcionando durante períodos de greve na UFJF e com três categorias de trabalho diferenciadas. Nesse sentido, é preciso distinguir que a Diretoria de Inovação da Universidade deveria cuidar da política externa, da articulação com outras entidades e de um direcionamento mais amplo; enquanto a Diretoria do Critt precisa ser mais técnica, operacional e gerencial em relação às rotinas do órgão.

4) Como elas foram transmitidas e discutidas com os colaboradores do Critt? Que espaços foram criados para isso?

R: Os coordenadores de setor se reuniam com a Direção para definir o que seria feito. Posteriormente, era feita uma reunião em um local externo ao Critt, em uma data pré-agendada, com todos os colaboradores e um professor externo. A primeira conversa dele era com a Direção e os responsáveis pelos setores, na qual era realizado um diagnóstico sobre o Critt e/ou sobre a situação que precisava ser mudada. Juntavam-se todos os regulamentos e leis que regem as atividades Centro, de forma a não criar ações sem o devido embasamento e orientação do setor Jurídico. Paralelamente, o Diretor do Critt, diretamente ou juntamente com a instância superior, definia com o Reitor o que a Universidade esperava do Critt. Esse processo, que compreendia ainda encontros para construção dos objetivos e revisão das atividades, costumava durar cerca de três meses. No final, cada setor apresentava suas metas, de acordo com a lei e a orientação do jurídico.

5) O setor de Comunicação e Marketing sempre esteve presente no organograma do Critt? O que motivou seu surgimento?

R: Ele existe desde a criação do Critt, em 1995, sendo um dos primeiros do organograma. Naquela época, o conceito de marketing ainda não era muito difundido no setor público, mas se falava em fazer a divulgação do Critt. Esse trabalho começou com a divulgação de editais e era sempre feito com jornalistas formados, com total conhecimento do Critt e canal aberto junto à Direção, outra característica que se perdeu um pouco ao longo dos anos.

6) Dentro do planejamento estratégico do Centro, que ações relativas já foram discutidas em relação à comunicação interna?

R: A grande preocupação da professora Carmelita, e mais tarde do professor Luiz Carlos Tonelli, era de que fosse comunicação interna fosse a mesma com todos. Entretanto, isso acabou se tornando um grande problema da existência de regimes de trabalho diferenciados. Em situações de greve, por exemplo, o servidor que é a favor da greve, também defende que os bolsistas e os funcionários terceirizados sejam obrigados a vir trabalhar, o que tem causado alguns problemas de relacionamento e impasses gerenciais. De uns tempos pra cá, acredito que não tem havido uma preocupação com o setor de Comunicação e Marketing e mesmo uma desvalorização da própria comunicação interna, ficando a cargo do setor de Gestão de Pessoas tentar preencher essa lacuna.

7) Os canais de transmissão dos objetivos estratégicos do Critt sempre foram os mesmos? De quais você se recorda?

R: Sempre tivemos as reuniões ordinárias, efetivamente voltadas para apresentar o que os setores estavam fazendo. Quando tínhamos um planejamento estratégico atualizado, que previa as atividades a serem realizadas ao longo do ano, esses encontros eram mais orientados para os objetivos do Critt. Atualmente, mesmo com o retorno dessas reuniões – que ficaram aproximadamente dois anos sem serem realizadas – até mesmo nossos eventos vêm acontecendo de forma atropelada e, ocasionalmente, conflitante. Além das reuniões ordinárias, também temos as reuniões de Análise Crítica e, eventualmente, Extraordinárias, que não acontecem há algum tempo. Durante muitos anos, todos esses encontros eram obrigatórios, e a importância da presença de todos os colaboradores era alinhada já no processo seletivo, de forma a garantir a disseminação da informação passada neles.

8) Que ações de comunicação interna já foram desenvolvidas pelo Centro?

R: O jornal mural e o jornal interno do Critt, ambas iniciativas que perderam força após alguns anos de mudanças gerenciais pouco favoráveis à transparência.

9) O Critt tem o hábito de realizar pesquisas e estudos prévios antes de pensar suas estratégias? Que tipo de levantamentos já foram feitos ao longo de sua história?

R: Somente relacionadas ao processo de atualização do planejamento estratégico, com exceção da troca de experiências com outros NITs e Universidades em geral.

10) E como eram mensurados os resultados dessas estratégias, sobretudo no que tange a comunicação interna? Houve algum canal para registrar o retorno dos colaboradores?

R: Por meio de indicadores (de atendimento, experiências, satisfação, dentre outros), que eram orientados pelo Planejamento Estratégico, atualizados mensalmente e ficavam expostos no Mural da Qualidade, no hall do segundo andar. Hoje, quando são utilizados, acabam sendo viesados e pouco conectados com os objetivos estratégicos do Critt, sendo ainda apresentados somente nas reuniões ordinárias, em meio a outras informações.

**APÊNDICE C – ENTREVISTA COM O DIRETOR DE INOVAÇÃO DA UFJF E
DIRETOR DO CRITT, I. J. G. D., REALIZADA NO DIA 14/11/2017**

1) Quando e como começou seu trabalho na Diretoria de Inovação (Dinova)?

R: Fui convidado duas semanas antes da Cerimônia de Posse, a integrar a nova equipe que assumiu a Universidade no dia 11 de abril de 2016. Como eu não havia participado diretamente da campanha eleitoral e nem dos preparativos da nova gestão, não acompanhei a definição desse convite por parte dos professores Marcus David e Girlene Silva, Reitor e Vice-Reitora, respectivamente.

Inicialmente, ambos me incumbiram de direcionar três questões: primeiro, recuperar as atividades do Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia (Critt), que havia sofrido um baque nos dois anos anteriores (principalmente em 2015); segundo, retomar os encaminhamentos relativos à implementação do Parque Científico e Tecnológico de Juiz de Fora e Região; e terceiro, incorporar as empresas juniores (EJs) a essa Diretoria de Inovação, uma vez que estas estavam sob supervisão da Pró-reitoria de Extensão, mas numa situação desconfortável, considerando as demais atribuições da pasta em questão.

2) Como surgiu a proposta de criar essa pasta do organograma da UFJF? E qual a atribuição do Critt nessa estrutura?

R: Desde a posse da atual gestão e mais fortemente a partir do segundo semestre do ano passado, há uma tentativa de tornar a inovação, assim como a cultura, outro dos pilares da Universidade (somando-a aos três já consolidados: pesquisa, ensino e extensão). Isso visando a conversão de conhecimento em produtos e processos, algo que vá além da pesquisa básica e mesmo da aplicada, mas que se dirija ao mercado. Esse é o ponto de unidade de todas as frentes de ação da Diretoria de Inovação. As empresas juniores, por exemplo, são excelentes ambientes de capacitação de estudantes para o ambiente empresarial. As equipes de competição, por sua vez, trabalham com artefatos que são potenciais produtos, além de terem a competitividade como seu objetivo primário, algo que está intrinsecamente ligado à inovação e ao desenvolvimento tecnológico.

O Critt também, pois incubamos empresas, intermediamos a transferência de tecnologia, protegemos o conhecimento gerado pela Universidade e promovemos capacitação para quem atua no mercado. Historicamente, o Centro é um órgão da UFJF que abriga o NIT - Núcleo de

Inovação Tecnológica, que contempla os setores de Proteção ao Conhecimento (SPC) e de Transferência de Tecnologia (STT); e também a Incubadora de Base Tecnológica (IBT) e o setor de Treinamento (STR). Além disso, por ser uma estrutura com certa natureza empresarial no seu modo de funcionamento, ela dispõe de outros setores: Administrativo-Financeiro (SAF), Comunicação e Marketing (SCM), Gestão de Pessoas (SGP), Gestão da Qualidade (SGQ) e Tecnologia da Informação (STI). É um conjunto já integrado de funções, mas voltado para as quatro atividades que citei primeiramente. A ideia é que elas, então parcial ou totalmente paralisadas, voltassem a funcionar a pleno vapor.

Desse ponto em comum surgiu a estrutura conhecida como Diretoria de Inovação (Dinova). O nome, inclusive, foi pensado de forma a enfatizar essa dimensão das atividades da Universidade, mas é uma recuperação das atribuições da extinta Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico (Sedetec) - que coordenou as atividades do Critt, do Parque e das até a vinculação destas à Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação (Propgpi). Com a criação da Dinova, esta voltou a ser Pró-reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (Propp). Como não há um Diretor de Inovação e um Diretor do Critt, na realidade, tudo é o Critt. Acaba sendo a mesma coisa, uma dinâmica diferente do que acontecia quando existia a Sedetec, onde você tinha a figura do Secretário e o Diretor do Centro. Em função do limitado número de funções gratificadas e cargos comissionados que a Reitoria pôde dispor, especialmente diante da ampliação da demanda do campus de Governador Valadares, o Critt acabou sacrificado. Isso aconteceu, provavelmente, por conta do período em que ele integrou a estrutura da Propgpi, tendo sua autonomia e presença institucional drasticamente reduzidas.

3) Houve algum trabalho de planejamento para definição desse organograma? Se não, há alguma previsão para que este aconteça?

R: O que foi pensado, de início, foi somente uma estrutura com o Critt, o Parque e as empresas juniores. Porém, no decorrer da própria atuação da Diretoria, foi criado o Grupo de Trabalho Desenvolvimento e Inovação na Mata Mineira (GDI-Mata), resultado de uma aproximação com a Prefeitura Municipal de Juiz de Fora e entidades empresariais; bem como um desdobramento das ações de transferência de tecnologia, combinadas a esforços de planejamento estratégico para a economia local, que envolvam a participação de projetos gerados no meio acadêmico.

Posteriormente, incorporamos a supervisão das equipes de competição e a definição de que desafios temáticos, lançados à comunidade acadêmica para responder e dar soluções a

problemas apresentados por empresas ou pela própria Universidade, deveriam ser o cerne na nossa atuação voltada para o próprio ambiente interno da UFJF. Isso surgiu da recorrência com que ouvimos que não há debate sobre inovação e empreendedorismo nos currículos da instituição. Um esforço nessa direção seria um trabalho complexo e muito demorado. Por outro lado, lançar desafios que possam ser respondidos por estudantes, professores e servidores técnico-administrativos, cria um ambiente de emulação constante, que permite tornar a Universidade um espaço aberto e sensível à inovação.

Com você pode perceber, fomos construindo nossa ação a partir da própria prática, embora eu tenha total clareza sobre o que a Diretoria de Inovação deve alcançar. Aliás, desde o ano passado, nas discussões de planejamento estratégico da reitoria, tínhamos consciência de que 2017 seria o ano dos desafios. Isso envolvia, no âmbito da infraestrutura, melhorar as condições de trabalho do Critt e viabilizar o espaço *coworking* do Centro; e lançar os desafios temáticos. Formatamos o Empreenda, em parceria com o Sebrae, e o Startup UFJF. Outros dois idealizados foram o Desafio Biomassa e o Desafio GDI, que serão lançados em breve.

Simultaneamente, tocamos as discussões sobre o Parque Científico e Tecnológico e sobre o novo Marco Tecnológico da UFJF, mas não conseguimos avançar mais por conta da própria indefinição dessa normatização no cenário nacional. Resolvemos boa parte dos problemas infraestruturais do Critt via emenda parlamentar, mas não conseguimos viabilizar o *coworking*. Ainda há fatores internos a se resolver. Não há uma Direção do Critt e uma superposição de posições, problemas que tornaram evidente a necessidade de realizarmos um balanço, que acontecerá em dezembro com a criação do novo Planejamento Estratégico do Critt. Com isso, em 2019, teremos um ecossistema inovador devidamente estabelecido, que interliga o espaço *coworking*, passa pela incubadora de empresas, envolve a participação de uma aceleradora de negócios - que está sendo debatida junto à Fadepe - e conclui-se com o Parque Científico e Tecnológico.

4) A atribuição de coordenar e executar as atividades de comunicação da Dinova foi delegada a algum setor específico desse organograma?

R: Nós tínhamos um setor de Comunicação e Marketing com uma liderança muito nítida, exercida pelo Carlos Eduardo, bolsista de carga horária 40 horas, que concluiu sua experiência conosco em setembro deste ano. Hoje estamos operando apenas com bolsistas de carga horária 20 horas, mas pretendemos reavaliar isso no Planejamento Estratégico do Critt vamos definir isso. O ideal é termos um servidor técnico-administrativo para coordenar as

atividades de comunicação, bem como revisar alguns procedimentos. Hoje, o atendimento de demandas da comunicação é excessivamente rígido, formal e burocrático, na contramão da agilidade que precisa existir nesse setor. É preciso estabelecer um tipo de arranjo que torne o setor mais eficiente. A definição de uma coordenação formal, eventualmente como uma atribuição da Direção do Critt, seja uma possível solução.

5) Como são debatidas as possíveis ações de comunicação da Dinova? Há espaços específicos para isso? Quem pode participar deles?

R: O Critt possui dois espaços para debate: a Reunião Ordinária, realizada mensalmente, e a Reunião de Análise Crítica, realizada semestralmente. Todavia, como a comunicação é discutida em meio a outras atividades, acaba se perdendo a oportunidade de analisar questões relacionadas a ela em específico. Os bolsistas se reúnem entre si, mas não há oficialização das pautas e decisões tomadas a partir dessas conversas. Nesse ponto, não há uma formalidade, mas é preciso organizar. Outro espaço de discussão são as reuniões semanais com a Diretoria de Imagem Institucional da Universidade.

6) Há algum tipo de pesquisa ou estudo preliminar antecedendo a execução dessas ações? Como ele é feito? Quem o faz?

R: Creio que não, mas isso o próprio setor de Comunicação e Marketing pode responder mais detalhadamente. Atualmente, tenho visto que ele tem atuado de forma mais passiva, somente atendendo demandas.

7) O que você acredita que pode ser feito para melhorar o processo comunicacional da Dinova, sobretudo no âmbito interno?

R: Temos instrumentos para nos comunicarmos internamente, uma característica que difere de outros setores da Universidade. Contudo, ainda que haja até mesmo mecanismos de interação via rede social, os setores do Critt continuam trabalhando de forma muito apartada. Nas reuniões, chamamos muito a atenção para o fato de sermos um time. Não é uma questão de proselitismo e doutrinação, é preciso criar espaços de cobrança fraternal e interseção das funções. A rigorosa definição de setores cria uma ideia de “isso não é comigo”. Porém, há momentos em que você precisa de todo a equipe atuando junto. Eventos, por exemplo,

mobilizam todo mundo. Ações projetadas para fora da Universidade têm que envolver todos os colaboradores. Essa cultura da ação compartilhada tem que ser disseminada, mas de forma a eliminar outra característica negativa: a superposição de funções. A dificuldade é conciliar a necessidade de criar um arranjo saudável e eficiente, que mescle a boa definição de responsabilidades e o senso de time/equipe. E essa proposta, necessariamente, passa pela atualização do nosso planejamento estratégico.

8) Como acontecem as discussões de estratégias de comunicação interna com os colaboradores da Dinova? Há espaços específicos para isso?

R: Recentemente, fizemos uma reformulação do setor de Gestão de Pessoas (SGP) – anteriormente denominado como setor de Recursos Humanos (SRH), que acumula as funções relacionadas ao Treinamento e supervisiona as atividades do setor de Gestão da Qualidade (SGP) e do setor de Comunicação e Marketing (SCM). Essa troca de perspectiva estimulou uma mudança no apoio dado ao colaborador, sobretudo no sentido de que os setores desenvolvam preliminarmente antes de integrar a pessoa às suas funções. Os setores ainda são muito isolados, o que cria um quadro de fragmentação diante da necessidade de integração. O que vem sendo pensado depois disso é a criação de uma agenda comum, a divulgação das atividades de cada setor e daquilo que é tarefa de cada um.

9) Qual você acredita ser o papel da comunicação interna em relação aos objetivos estratégicos da Dinova?

R: A comunicação é crucial para criarmos um ambiente aberto e sensível à inovação e uma articulação com a comunidade externa, orientada para a incorporação da estratégia competitiva do mercado. Nós temos os instrumentos convencionais, mas é preciso que a comunicação trabalhe com uma espécie de consenso estruturado, no sentido de não somente irradiar a informação que queremos transmitir, mas estimular o debate dela com a comunidade e nos apresentar um retorno desse processo.

10) Como você acredita que os gestores da Dinova podem potencializar o uso estratégico da comunicação interna?

R: Precisamos definir com mais clareza nossas metas estratégicas. Se ficarmos apenas atendendo demandas, não criamos o sentimento de coparticipação. Temos que descobrir onde queremos chegar, de forma a evitar a alienação – a ideia de que somos colaboradores que somente atendem demandas, mas sem entender os objetivos por trás dessas atividades.

APÊNDICE D – ENTREVISTA COM A COORDENADORA DO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS E TREINAMENTO / COORDENADORA DO SETOR DE GESTÃO DA QUALIDADE DO CRITT, D. F. S. L., REALIZADA NO DIA 14/11/2017

1) Quando e como começou seu trabalho nos setores de Gestão de Pessoas e Treinamento e de Gestão da Qualidade?

R: Assumi o setor de Gestão de Pessoas e Treinamento em abril deste, com a vacância gerada pela saída da servidora técnico-administrativa que atuava como responsável. Essa oportunidade surgiu por iniciativa própria. Eu gosto da área e me identifico com as atividades, então solicitei a realocação à Direção do Critt. A coordenação do setor de Gestão da Qualidade, por outro lado, não foi uma opção, mas uma demanda posterior, apresentada pela própria Direção, diante do desligamento da bolsista de carga horária 40 horas que tinha essa atribuição, além de outros dois bolsistas de carga horária 20 horas que auxiliavam ela.

2) Como vocês se organizam diante dessas diferentes frentes de trabalho?

R: Ainda não estamos com uma estrutura organizacional adequada. Tínhamos duas bolsistas 40 horas – uma no SGP e outra na Qualidade – que já eram graduadas e se dedicavam exclusivamente aos seus respectivos setores. Agora, sou a única servidora técnico-administrativa em ambos e temos três bolsistas de carga horária 20 horas, com experiência de Critt relativamente pequena. Para facilitar, trocamos de sala com o setor de Comunicação e Marketing, de forma a deixar próximos os dois setores sob minha supervisão.

Contudo, ainda não conseguimos nos reunir, pois os horários dos colaboradores não coincidem e, conseqüentemente, não discutimos e planejamos nossas atividades. Isso tem exigido de nós muito jogo de cintura, pois estamos apenas atendendo demandas esporádicas e inesperadas, quase sempre com dificuldade. Especificamente na Qualidade, estamos realizando a rotineira manutenção do SGQC, mas não trabalhando de forma tática como deveria acontecer. O fato da equipe ser pequena e uma possível ampliação estar dependendo do Planejamento Estratégico também não tem nos permitido avançar como gostaríamos.

3) Como é feito o processo de planejamento setorial?

R: Infelizmente não está sendo feito. Ficamos mais de dois meses só por conta da organização de eventos do próprio Critt e da mobilização para eventos externos, o que não costumava ser uma atividade tão intensa. Além disso, a greve dos técnico-administrativos criou a necessidade de estabelecermos uma escala de trabalho, limitando ainda mais nossa capacidade de trabalho. Esperamos que, em dezembro, vamos parar e pensar o que propor para o ano que vem. Independentemente do planejamento estratégico que vai acontecer, faremos um do setor.

4) Dentro dessa organização, quem executa as ações de comunicação interna?

R: A comunicação interna dos próprios setores não está adequada, até pela falta de entrosamento e integração. Temos que criar uma forma mais eficaz de se comunicar para fazer as atividades fluírem melhor. No sentido mais amplo, na perspectiva do Critt, acredito que ela está funcionando razoavelmente bem, passando as informações necessárias. Porém, a cobertura fotográfica das atividades está em falta pelo fato de a única máquina do setor de Comunicação e Marketing estar em manutenção. Além disso, a equipe do SCM está agindo de forma pouco proativa, principalmente devido à falta de servidor técnico-administrativo para coordenar as tarefas. A própria Direção ainda não conseguiu viabilizar os instrumentos mais adequados para a Comunicação funcionar. Os bolsistas são bons profissionais, mas essas deficiências estão criando uma dispersão nas atribuições deles.

5) Que tipos de ações de comunicação interna são executadas?

R: Atualmente, nossa comunicação está restrita a e-mails, que são enviados em situações que cabe repasse de informação a todos os setores (entrada e saída de bolsistas, divulgação de treinamento, recessos e feriados, datas comemorativas, eventos de maior mobilização, aniversários, dentre outros). É um canal mais impessoal, com caráter mais administrativo. Recentemente, conseguimos retomar o envio da Critt News, a newsletter elaborada pelo setor de Comunicação.

6) Há espaço de discussão dessas ações com os colaboradores? Quais?

R: Não, mas deveríamos fazer isso. Como ficamos no aguardo do planejamento, acabamos adiando o desenvolvimento de iniciativas nesse sentido. Eu percebo que, por mais que levemos discussões para as reuniões ordinárias, nem sempre há abertura para sugestões.

Muitos ficam com receio de colaborar, pois esses encontros são muito focados nos coordenadores de setor e nas atividades realizadas por cada um. Não há espaço para esse tipo de interação. É mais para dizer o que foi feito, do que estimular discussões. Às vezes, quem fala é alvo de críticas. Inclusive, algumas reuniões do tipo parecem representar outra realidade. O que acontece, de fato, no Critt, em termos de relacionamento interpessoal, não é transparente. Há conflitos internos, mas parece que estamos num mar de rosas.

7) Há algum tipo de pesquisa, estudo ou levantamento prévio antes da definição das ações? Quem realiza esse tipo de atividade?

R: Raramente. E isso tem gerado algumas situações complicadas, como a dificuldade de mobilizar pessoas para eventos e iniciativas do Critt, onde apresentamos conteúdos e projetos muito interessantes. A Direção deveria chamar parte dessa responsabilidade para si, de forma a posicionar a comunicação como uma ferramenta estratégica, de tomada de decisões. A própria Universidade precisa repensar como está convergindo esforços nesse sentido.

8) Que dificuldades vocês identificam no processo de definição dessas ações?

R: Como dito anteriormente, a falta de espaços para discussão e a deficiência de instrumentos adequados são os fatores que mais tempo atrapalhado a plena execução da comunicação. E está evidente que ela não está funcionando da forma como estamos trabalhando.

9) Como é feita a mobilização dos colaboradores quando a participação destes(as) é necessária em iniciativas ligadas aos objetivos estratégicos?

R: Quando é necessária a mobilização para eventos, temos priorizado a mobilização dos setores de Gestão de Pessoas e Treinamento e de Comunicação e Marketing, que têm mais afinidade com as tarefas relacionadas a esses trabalhos. Eventualmente, quando a demanda é maior, mobilizamos também outros setores. Em relação a projetos paralelos, a própria Direção articula quem serão os envolvidos, fazendo um acompanhamento mais direto da execução.

10) E como vocês mensuram a percepção e o retorno dos colaboradores em relação às estratégias de comunicação interna?

R: Essa mensuração é mais subjetiva, uma análise dos próprios processos de gestão de pessoas, principalmente as entrevistas de desligamento. Não vejo que os colaboradores percebem a comunicação interna como ruim, mas também não a veem como excelente. É preciso fazer um trabalho para mensurar isso de forma mais objetiva. Por meio da observação, já identificamos que o problema maior é o relacionamento entre os setores, tanto em relação ao distanciamento entre eles, quanto em atritos de ordem interpessoal. Além disso, a rotatividade de colaboradores vem aumentando muito. Por isso decidimos aplicar a Pesquisa de Clima Organizacional. Estamos na expectativa de que o relatório com os resultados nos mostre um panorama mais completo sobre o que já por trás disso.

**APÊNDICE E – ENTREVISTA COM A COLABORADORA DO SETOR DE
COMUNICAÇÃO E MARKETING DO CRITT, G. R. L., REALIZADA NO DIA
14/11/2017**

1) Quando e como começou seu trabalho no setor de Comunicação e Marketing?

R: Entrei no Critt em abril, após o tradicional processo seletivo pelo qual todos os bolsistas de carga horária 20 horas passam. No caso da seleção para o setor de Comunicação e Marketing, passamos por três fases: análise de currículo e de desempenho acadêmico; prova; e entrevista.

2) Como vocês se organizam em relação às diversas frentes de trabalho do setor de Comunicação e Marketing?

R: Embora sejamos o setor de Comunicação e Marketing, atualmente dividimos nossas atividades em dois grupos: Jornalismo e Criação. Anteriormente, essa divisão contemplava um bolsista de Marketing, mas a percepção de que essa figura não tinha um grande volume de atividades – e que as poucas existentes poderiam ser executadas pelos demais colaboradores – fez com que esse cargo fosse extinto. Em compensação, tivemos a entrada de mais um bolsista para jornalismo. Enquanto a Criação é a responsável por produzir todas as peças gráficas do Critt, o Jornalismo cuida da assessoria interna e externa do Centro. Trabalhamos com uma página no Facebook, e-mail marketing, newsletter, assessoria em eventos (divulgando antes, durante e depois) e outras atividades pontuais de comunicação.

3) Como é feito o planejamento dessa organização?

R: A minha grande crítica, no momento, é justamente ao fato de nossas atividades não serem planejadas. Trabalhamos quase que exclusivamente atendendo demandas, que são levantadas por outros setores, avaliadas por nós e executadas ou não (isso depende da viabilidade e da nossa capacidade produtiva no momento). Essa maneira de conduzir a comunicação acaba impactando negativamente em muitos fatores. A partir do momento em que não planejamos algumas atividades, negligenciamos algumas etapas de execução; o que esbarra até mesmo na qualidade do que é produzido. Ter que executar uma ação num prazo menor, sem um estudo prévio de viabilidade e sem poder criticar aquilo que está executando, é prejudicial para a comunicação enquanto processo. Por mais que haja uma “perda” de tempo com planejamento,

é um exercício interessante para repensarmos nossa maneira de trabalhar. Temos atividades previstas, tal como o *clipping* e o despacho mensal de uma newsletter, mas as outras atividades são fruto de um atendimento reativo. Focamos no apoio aos demais setores e iniciativas desenvolvidas por eles.

Essa falta de planejamento também contribui para que muitas demandas cheguem ao mesmo tempo, exigindo priorização de umas, em detrimento de outras. Os prazos apertados acabam reduzindo nossa possibilidade de autocrítica, novamente prejudicando a qualidade do que é produzido. Por fim, esse hábito corrobora com a dificuldade de fazer a dinâmica da comunicação ser entendida, como as atividades ligadas a ela funcionam. A partir do momento em que recebemos solicitações em cima da hora ou com poucas informações; e simplesmente executados, sem conversar e informar o procedimento, acabamos por transmitir a mensagem de que é muito simples comunicar – a ideia de que basta chegar, solicitar e iremos realizar.

4) Que tipos de atividades são realizadas pelo setor de Comunicação e Marketing no que tange a comunicação interna do Critt?

R: Ainda fazemos muito pouco, uma vez que nosso foco atual é o site do Critt e a página no Facebook, ambos voltados para o público externo. Para o público interno, temos um mural na área da recepção e as *newsletters* mensais. O mural, contudo, não tem uma regularidade definida, sendo atualizado conforme a demanda. Alguém que quer colocar um convite de formatura, por exemplo, nós inserimos. Não é algo que parte da nossa iniciativa, como acontece no e-mail marketing.

O mural deixou de ser estratégico, pois não há um filtro definido para selecionar o material que é inserido lá. Já com a newsletter, o que falta é mensurar o impacto. Quando a equipe de Comunicação foi renovada, o mailing estava desatualizado. Cerca 20% dos cadastrados ainda era colaborador do Critt, mas as outras que recebiam nem sequer trabalhavam mais no Centro. Fizemos uma atualização, visando elevar a taxa de abertura e de cliques, mas isso ainda não é suficiente. O mesmo formato vem sendo trabalhado há muito tempo, então precisamos fazer uma análise desse layout e do conteúdo destacado nele.

Há um senso comum de que o conteúdo que tem sido passado é do interesse das pessoas aqui do Critt. Mas como sabemos isso? Foi realizada uma pesquisa para saber se é isso mesmo que as pessoas querem saber? Os dados que são gerados pela plataforma que usamos para enviar a newsletter, será que temos analisado esses dados e traçado planos de ação pra contemplar esses pontos da análise feita. Creio que não. É muito automático. O planejamento já é pouco,

o mínimo, e acabamos explorando-o pouco. Mesmo sendo planejada, a newsletter não é mensurada, então você acaba não realizando o todo o processo. Planeja, executa e fim. Não mensura e aprimora. Não cumpre as outras fases da estratégia.

5) Especificamente em relação à comunicação intersetorial, que tipo de estratégias vocês executam para aprimorá-la?

R: O que eu vejo como plataforma para essa comunicação acontecer é o grupo do Whatsapp criado pelo setor de Gestão de Pessoas, além da comunicação interpessoal entre os próprios colaboradores. Temos também a troca de e-mails, que é mais usada para repasse de informações mais específicas e não estabelecer diálogo e discutir demandas. Essas coisas costumam acontecer pessoalmente, pelo Whatsapp ou não acontecem, o que é pior ainda.

6) E quais são as dificuldades mais comuns nesse processo de execução?

R: Transmitir a dinâmica do trabalho. As reuniões ordinárias e de Análise Crítica poderiam ser usadas para explicar o processo de funcionamento do setor, mas elas ainda não são bem exploradas nesse sentido – inclusive por nenhum setor. Seria uma excelente forma de desenvolvermos empatia pelo trabalho do outro e pensar na hora de levantar uma demanda que envolve outras áreas que não a nossa, de forma a deixar tudo tranquilo para todos.

Esbarramos muito na falta de um tempo para refletir melhor sobre como temos trabalhado. A falta de um servidor também tem muita relação com isso. Acaba que os bolsistas ficam por conta própria, na zona de conforto. Temos nossas atividades básicas e a partir do momento em que não recebemos estímulos para fazermos outras coisas, elas também não vão partir de nós – até porque não é um dever nosso pensar em novas ações, já que nós, como bolsistas, somos responsáveis pela operacionalização das atribuições. Se não temos um servidor, não temos um pensamento mais ligado à estratégia da organização, em refletir mais sobre os objetivos, as metas e indicadores do setor.

Ainda sobre a comunicação intersetorial, também esbarramos na falta de ações de endomarketing. Se tivéssemos um bolsista de marketing, ele poderia, por exemplo, ser o responsável por isso – trabalhando junto com o setor de Gestão de Pessoas e a Qualidade a questão da motivação. Nós, da Comunicação, temos certo nível de conhecimento sobre isso, mas pessoas da Administração, mais ligadas a endomarketing, motivação e liderança, teriam um poder de influenciar as pessoas no sentido de se comunicarem mais e melhor.

Esbarramos também no conflito de gerações. A partir do momento em que se está numa organização com pessoas de duas ou três gerações diferentes, como é o nosso caso, você encontra modos de trabalho, pensamento e visualização da organização, bem diferentes entre si. Não é um ponto tão grave, mas ajuda a dificultar a comunicação interna do Critt.

7) Atualmente, como são transmitidos os objetivos estratégicos do Critt para os colaboradores? Há ferramentas e canais específicos?

R: Essa transmissão é baixíssima, chega perto de ser nula. Estou no Critt há sete meses e nunca tive contato, talvez por falta de iniciativa minha, mas espontaneamente e naturalmente, com o planejamento estratégico do Centro. Em nenhuma reunião que eu tenha ido, tomamos conhecimento da visão, da missão e dos valores da organização. Isso é alarmante, pois a partir do momento em que as pessoas estão numa organização, mas não sabem quais são seus objetivos, acabam não acreditando no propósito por trás das tarefas e não imergindo na cultura organizacional. a num ambiente com muitos colaboradores que não compartilham da mesma missão, visão e valores, e não querem alcançar o mesmo objetivo. Você pode se deparar com momentos em que remamos para diversos lados, cada um com um objetivo, um pensamento e querendo bater uma meta diferente, considerando que elas não são disseminadas e compartilhadas.

Creio que não há ferramentas e canais específicos para isso. Eu, por exemplo, nunca tive contato com essa documentação. Creio que os outros colaboradores que ingressaram na mesma época que eu, principalmente bolsistas, também não tiveram contato com essa parte da estratégia. A gente se atém muito à operação. A rotina, normalmente, é chegar, ver quais são as tarefas, executar e ir embora. Sem nenhum processo de reflexão em tempo hábil de perceber se aquilo vai colaborar pra que a gente cumpra nossos objetivos estratégicos. Não temos tanto conhecimento disso. Por vezes, é possível que as nossas atividades estejam totalmente desalinhadas com aquilo que a gente quer enquanto organização. Creio que é uma falha da comunicação interna não transmitir esses valores, de forma que todos compartilhem da mesma cultura organizacional.

8) Há algum tipo de pesquisa ou estudo preliminar antecedendo a execução dessas ações de comunicação interna?

R: Nesses sete meses em que estou aqui, nunca vi nenhuma pesquisa ou estudo nesse sentido. Mesmo que já tenha acontecido em algum momento na história do Critt, deve ser feito repetido e feito periodicamente, porque a rotatividade aqui é muito alta. Muitas das pessoas que estavam aqui em abril, quando eu entrei, já se desligaram. Isso é recorrente entre os bolsistas, que compõem grande parte da organização e da estrutura do Critt. Em função disso, mesmo que já tenha sido realizada alguma pesquisa em algum momento, ela está obsoleta. As pessoas mudam e elas são a cara da organização. Então falta sim uma pesquisa, um estudo preliminar. Não precisaria ser algo novo, do zero. A própria Pesquisa de Clima Organizacional, por exemplo, pode dar insumos interessantes para o trabalho da Comunicação, já que não temos nenhum tipo de levantamento procedimentado que vise ampliar nosso conhecimento sobre o público interno.

9) Como vocês mensuram a percepção e o retorno dos colaboradores em relação a essas ações? Há indicadores específicos?

R: Vou considerar que a nossa única ação de comunicação interna estruturada é a newsletter, pois não temos tanto domínio sobre o mural e nem atualizamos seu conteúdo com uma periodicidade estabelecida. Como mencionei anteriormente, a plataforma que usamos para enviar a newsletter fornece dados, mas que não são trabalhados. Cumprimos metade do ciclo, porque não estudamos esse feedback e não aprimoramos as próximas edições com base no que foi coletado. Porém, percebemos que as pessoas não abrem muito esse material e, particularmente aqui no Critt, há um costume das pessoas não abrirem seus e-mails.

Quando o e-mail possui um teor mais promocional de conteúdo, fazendo divulgação do que a gente tem produzido e tem acontecido dentro do Critt, isso é ainda mais evidente. Contudo, isso é um grande problema, porque informações importantes podem ser passadas pelo e-mail. Falta muito a questão do costume, que está ligada a cultura. Percebo que a cultura organizacional do Critt ainda é muito fraca, que precisa de alguns bons ajustes. Isso vai acontecer quando a gente começar a compartilhar objetivos comuns. O que todos os setores querem alcançar e como cada um se encaixa na execução da estratégia.

10) Como você acha que esse trabalho com o público interno pode ser potencializado pelos gestores do Critt?

R: A primeira é definir o planejamento estratégico da organização: quem é o Critt, qual a missão do Centro, sua visão, quem nós queremos ser no futuro e quais os valores a serem seguidos para alcançar nossos objetivos. Em seguida, cabe à Gestão de Pessoas realizar entrevistas e aplicar instrumentos que permitam identificar se os candidatos dos processos seletivos estão alinhados com esses parâmetros. A partir do momento em que realizarmos seleções orientadas por essas questões – principalmente pelos valores – quebramos o costume de incorporar pessoas menos alinhadas com a cultura organizacional do Critt

Após a entrada do novo colaborador, é preciso capacitá-lo e mostrar melhor a estrutura da organização, de forma que ele que passe a compartilhar da nossa cultura organizacional e entre no mesmo clima que envolve todos os colaboradores. Além disso, ele tem que entender também como o setor onde irá trabalhar impacta no cumprimento dos macro objetivos do Critt. Por isso é importante haver metas e objetivos, tanto operacionais quanto táticos, a nível de setor. E estes, por sua vez, devem estar conectados à estratégia maior. Dessa forma, o planejamento funciona com um efeito cascata. Ao mesmo tempo em que eu cumpro meus objetivos pessoais, ajudo meu setor no atingimento dos objetivos deles. Quando meu setor cumpre seus objetivos, ajuda o Critt a cumprir os seus e assim sucessivamente.

Em suma, precisamos fortalecer a cultura, definir um rumo para a organização e disseminar isso, não deixar que fique concentrado. Vejo que muitos números, estratégias e indicadores ficam muito restritos à figura dos gerentes, dos responsáveis pelos setores. Eles devem atuar no nível do pensamento, do planejamento e do auxílio à execução, que fica a cargo dos colaboradores operacionais. Como no caso do Critt essa atribuição fica a cargo, na maioria dos casos, dos bolsistas, é muito importante que eles tenham conhecimento da estratégia, de forma a sentir que suas atividades estão ligadas a ela.

ANEXOS

ANEXO A – PORTAL DA UFJF (PRINCIPAL)

The image shows the main page of the UFJF website. At the top, there is a navigation bar with the following elements: a Brazilian flag and the word "BRASIL", a "Serviços" menu, and buttons for "Participe", "Acesso à informação", "Legislação", and "Canais". Below this is a secondary navigation bar with links: "Ir para o conteúdo", "Ir para o menu", "Ir para a busca", "Ir para o rodapé", "Mapa do Site", "Alto Contraste", and "Acessibilidade". A dark red banner contains the UFJF logo on the left and a menu with "A UFJF", "Ensino", "Pesquisa", "Extensão", "Cultura e Lazer", "Serviços", and "Contato". The main content area features a large graphic on the right with a hand holding a magnifying glass over a computer monitor, surrounded by icons for science, education, and research. On the left, a text box contains the following information:

Projetos da UFJF captam R\$ 1,5 milhão em edital da Fapemig

Ao todo, são 43 projetos contemplados, de diversas áreas de conhecimento da Universidade

ANEXO B – PORTAL DA UFJF (ESTUDANTE)

The image shows the top portion of the UFJF Student Portal website. At the top, there is a navigation bar with the Brazilian flag and the word "BRASIL", followed by "Serviços". To the right, there are links for "Participe", "Acesso à informação", "Legislação", and "Canais". Below this, a secondary navigation bar includes "Portal", "Notícias", "Servidor", "Estude na UFJF", "Concursos", and "Governador Valadares". The main header is orange and features the UFJF logo and the text "PORTAL DO ESTUDANTE". To the right of the logo are links for "SIGA", "Biblioteca", "Bolsas e auxílios", "Utilidades", and "Contatos".

The main content area features a large article preview. On the left, the text reads: "Aluna conta como é respirar história e vivenciar o atual momento político da Espanha". Below this, it says "Vitória Acerbi está em intercâmbio na Universidad de Salamanca". On the right, there is a photograph of a woman with a red scarf and sunglasses standing in front of a large, ornate Gothic building. A graphic overlay on the photo includes an airplane icon, a cloud, and a banner that says "DIÁRIO DO INTERCAMBISTA".

ANEXO C – PORTAL DA UFJF (SERVIDOR)

BRASIL Serviços

Participe Acesso à informação Legislação Canais

Ir para o conteúdo 1 Ir para o menu 2 Ir para a busca 3 Ir para o rodapé 4

Mapa do Site Alto Contraste Acessibilidade

Portal Notícias Estudante Estude na UFJF Concursos Governador Valadares

ufjf PORTAL DO SERVIDOR

SIGA Email Biblioteca Sigepe Gestão de Pessoas Utilidades ▾

Aberto prazo para envio de projetos de TP e monitoria

Editais estão disponíveis na página da Prograd

ANEXO D – PORTAL DA UFJF (GOVERNADOR VALADARES)

BRASIL Serviços Participe Acesso à informação Legislação Canais

ufjf Universidade Federal de Juiz de Fora

ufjf | CAMPUS GV Seja bem-vindo(a).

Inicial Institucional Universidade Atendimento Notícias Fotos Perguntas frequentes Lista telefônica

II SEMANA DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E SOCIEDADE

[um universo de possibilidades no ensino,
na pesquisa, na extensão e inovação]

20 a 23 de novembro de 2017
FAGV / Unipac

ANEXO E – PORTAL DA UFJF (INTERNACIONAL)

BRASIL Serviços Participe Acesso à informação Legislação Canais

Go to content 1 Go to navigation 2 Go to search 3 Go to the page footer 4 Sitemap High Contrast Accessibility

Study with us International Office | Portuguese

ufjf UFJF Education Research Outreach Projects Culture and Leisure Services Staff and Contacts

Languages Programs

Studying here, you will find more than portuguese classes. The options includes English, Spanish, French, Italian, German, Latin and even a Korean conversation club

Welcome to Federal University of Juiz de Fora

Search

ANEXO F – MURAL DA RECEPÇÃO DO CRITT

