

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO
DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

IVAN BRETAS VASCONCELOS

**A COMUNICAÇÃO INTERNA NA CONSOLIDAÇÃO
DO *CAMPUS* AVANÇADO DA UNIVERSIDADE FEDERAL
DE JUIZ DE FORA EM GOVERNADOR VALADARES (MG)**

JUIZ DE FORA

2018

IVAN BRETAS VASCONCELOS

**A COMUNICAÇÃO INTERNA NA CONSOLIDAÇÃO
DO *CAMPUS* AVANÇADO DA UNIVERSIDADE FEDERAL
DE JUIZ DE FORA EM GOVERNADOR VALADARES (MG)**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. Gilmar José dos Santos

JUIZ DE FORA

2018

IVAN BRETAS VASCONCELOS

**A COMUNICAÇÃO INTERNA NA CONSOLIDAÇÃO
DO *CAMPUS* AVANÇADO DA UNIVERSIDADE FEDERAL
DE JUIZ DE FORA EM GOVERNADOR VALADARES (MG)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em:

Prof. Dr. Gilmar José dos Santos (Orientador)
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Dr. Luiz Flávio Neubert
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Dra. Angela Maria Carrato Diniz
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Aos amores da minha vida,
Poliana e Júlia,
sem as quais, neste mestrado,
não haveria desafio a ser vencido,
caminho a ser percorrido,
nem vitória a ser conquistada.
Amo vocês!

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me dado saúde e força para a superação das dificuldades.

À Poliana, meu amor, pelo incentivo, pelo apoio, por acreditar que aqui nós – sim, nós dois – chegaríamos e que essa vitória seria mais uma realização nossa, juntos. A maior mestra que conheço está do meu lado e sou eternamente grato pela sua cumplicidade e companheirismo, sempre.

À Júlia, nossa filha, por preencher de cores todos os caminhos e por cada sorriso que torna os dias cheios de vida. Dos títulos da vida, não há mestrado que seja maior e mais lindo que ser seu pai.

À Izabel e Paulo, mãe e pai, por confiarem que esse desafio seria concluído e que essa conquista seria atingida.

À Margarete, segunda mãe, e Geraldo, sogro, pelo cuidado, zelo e preocupação comigo durante essa e outras caminhadas.

A todos os demais familiares, que de alguma forma acreditaram nessa vitória.

Ao agora mestre e amigo Thiago Leal, por termos dividido boa parte dessa jornada. À sua família, por ter me acolhido quando estive longe de casa.

À Universidade Federal de Juiz de Fora pela oportunidade de cursar o Mestrado e aperfeiçoar minha formação acadêmica, minha experiência profissional e minha construção enquanto cidadão.

Ao meu orientador, Professor Doutor Gilmar José dos Santos, pelos conselhos, sugestões e direcionamentos, tão pertinentes e minuciosos que certamente contribuíram para o meu crescimento da primeira à última linha deste texto.

À ASA, Priscila Campos Cunha, pela dedicação, pelo estímulo, pela competência e também por toda a paciência e compreensão quando foi necessário durante esses dois anos e meio.

Ao CAEd e a toda a equipe de professores e suportes do PPGP, pelos sólidos conhecimentos que proporcionaram.

Aos meus colegas da comunicação na UFJF-GV, alguns também mestrandos do PPGP, que são personagens durante o meu texto e parceiros no trabalho de consolidação desse campus avançado.

A todos os professores, técnicos e estudantes que reconheceram a importância do meu trabalho e cederam parte do seu dia para contribuir com o desenvolvimento desta dissertação.

A toda a turma 2015 do PPGP. E em especial aos diversos grupos de trabalhos dos quais participei, a quem também retribuo o agradecimento por cada etapa vencida.

A todos, sempre, minha gratidão!

RESUMO

A presente dissertação é desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão estudado discute a importância da comunicação interna na consolidação do *campus* avançado da UFJF em Governador Valadares, MG. O objetivo geral estabelecido para este trabalho consiste em identificar as lacunas de comunicação, no âmbito interno, que afetam a efetividade dos fluxos de informações e ideias no *campus* avançado. Como objetivos específicos, definiu-se: descrever as necessidades dos públicos internos quanto ao fluxo de informações e compartilhamento de ideias; mapear os dispositivos de comunicação e informação utilizados pelos diversos setores do campus avançado; levantar a opinião dos usuários sobre os atuais dispositivos de comunicação e o nível de satisfação das necessidades diagnosticadas anteriormente; e, por fim, analisar a estrutura da comunicação interna com a avaliação das discrepâncias entre as necessidades dos públicos internos e os dispositivos de comunicação que são utilizados, identificando as lacunas de acordo com o modelo de Santos e Amorim (2014). A decisão da UFJF pela implantação de um *campus* avançado no município de Governador Valadares, além de contemplar um importante avanço para a cidade consolidar-se como polo educacional, traz um enorme potencial de desenvolvimento regional por meio do ensino, da pesquisa e da extensão universitária. Entretanto, com um processo de implantação conturbado e repleto de obstáculos, a consolidação da universidade em Governador Valadares foi prejudicada. A presente dissertação avalia os *gaps* na comunicação interna e o impacto deles no processo de consolidação do *campus* avançado. Esta pesquisa se configura como um estudo exploratório e utiliza a abordagem qualitativa por meio da técnica de entrevistas em profundidade com roteiros semiestruturados. Representantes de todos os segmentos do *campus* avançado forneceram opiniões valiosas para o estudo do processo de comunicação interna e as lacunas que afetam a sua efetividade. As conclusões subsidiam as propostas que compõem um Plano de Ação Educacional, cujo objetivo é sugerir intervenções para buscar minimizar o impacto das lacunas de comunicação, no âmbito interno, que afetam a efetividade dos fluxos de informações e ideias no *campus* avançado.

Palavras-chave: Comunicação interna. Fluxos de informações e ideias. UFJF. *Campus* Governador Valadares.

ABSTRACT

The present dissertation is developed within the Professional Master in Management and Evaluation of Public Education (PPGP) of the Center for Public Policies and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd / UFJF). The management case studied discuss the importance of internal communication in the consolidation of the advanced campus of the UFJF in Governador Valadares, MG. The general objective established for this work is to identify communication *gaps* in the internal sphere that affect the effectiveness of information and ideas flows in the advanced campus. As specific objectives, it was defined: to describe the needs of the internal publics regarding the flow of information and sharing of ideas; map the communication and information devices used by the various sectors of the advanced campus; raise users' opinions about current communication devices and the level of satisfaction of previously diagnosed needs; and finally, to analyze the internal communication structure with the evaluation of the discrepancies between the needs of internal audiences and the communication devices that are used, identifying the *gaps* according to Santos and Amorim (2014) model. The decision of the UFJF to set up an advanced campus in Governador Valadares, besides contemplating an important advance for the city to consolidate itself as an educational center, brings an enormous potential of regional development through teaching, research and extension. However, with a complex and troubled implementation process, the consolidation of the university in Governador Valadares was hampered. The present dissertation assess the gaps in internal communication and their impact on the advanced campus consolidation process. This research is configured as an exploratory study and uses the qualitative approach through the technique of in-depth interviews with semi-structured scripts. Representatives from all segments of the advanced campus provided valuable insights into the study of the internal communication process and the gaps that affect its effectiveness. The conclusions support the proposals that make up an Educational Action Plan, whose objective is to suggest interventions to minimize the impact of communication gaps in the internal sphere that affect the effectiveness of the information and ideas flows in the advanced campus.

Keywords: Internal communication. Information and ideas flows. UFJF. Governador Valadares' *campus*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma do Campus GV	39
Figura 2 – Mapa dos espaços ocupados pela UFJF em Governador Valadares.....	45
Figura 3 – Interação membros/organização	87
Figura 4 – A organização como um sistema aberto	90
Figura 5 – Comunicação interna como ponte Empregado-Organização	92
Figura 6 – Modelo de comunicação interna ideal para a SEE-MG	105
Figura 7 – Gaps identificados na SEE-MG a partir do modelo de Santos e Amorim (2014)	106
Figura 8 – Modelo de comunicação interna para o Campus GV.....	177
Figura 9 – Canais utilizados na comunicação interna de acordo com os entrevistados	180
Figura 10 – Gaps identificados na comunicação interna para o Campus GV.....	184
Figura 11 – Exemplo de mensagem recebida do Governo Federal via WhatsApp .	207
Figura 12 – Exemplo de telas internas do aplicativo Viver UFMG	209

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Grau de satisfação dos TAEs com a comunicação de informações, decisões e planos do <i>Campus GV</i>	63
Gráfico 2 – Grau de informação dos TAEs sobre o que acontece no <i>Campus GV</i> e sobre as decisões tomadas	63
Gráfico 3 – Grau de informação dos TAEs sobre os planos futuros da universidade	64
Gráfico 4 – Grau de satisfação dos docentes com a comunicação de informações, decisões e planos do <i>Campus GV</i>	65
Gráfico 5 – Grau de informação dos docentes sobre o que acontece no <i>Campus GV</i> e sobre as decisões tomadas	65
Gráfico 6 – Grau de informação dos docentes sobre os planos futuros da universidade.....	66
Gráfico 7 – Canais através dos quais os TAEs recebem informações	67
Gráfico 8 – Canal por meio do qual recebe mais informações sobre o que acontece no campus (por menções a cada canal).....	141
Gráfico 9 – Canal por meio do qual transmite mais informações (por menções a cada canal).....	143
Gráfico 10 – Fluxo dentro dos departamentos (por menções de cada canal)	146
Gráfico 11 – Fluxo dentro dos setores administrativos (por menções de cada canal)	147
Gráfico 12 – Fluxo entre departamentos e entre cursos (por menções de cada canal)	148
Gráfico 13 – Fluxo entre setores administrativos (por menção de cada canal)	149
Gráfico 14 – Entre professores (por menções a cada canal)	150
Gráfico 15 – Fluxo entre setores administrativos e segmento acadêmico (chefes de departamento, coordenadores de curso e professores), por menções a cada canal	151
Gráfico 16 – Fluxo de segmentos acadêmicos e setores administrativos com discentes (por menções a cada canal)	153
Gráfico 17 – Canais mais utilizados considerando todos os grupos de entrevistados e todos os fins	154

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Sistemas organizacionais: burocracia x adhocracia.....	79
Quadro 2 – Contribuições dos autores x elementos críticos do caso	109
Quadro 3 – Distribuição de entrevistados por segmento e instituto de lotação	120
Quadro 4 – Distribuição de entrevistados por departamento de lotação	120
Quadro 5 – Distribuição de entrevistados por setor administrativo	121
Quadro 6 – Identificação dos entrevistados.....	123
Quadro 7 – Perguntas básicas da ferramenta 5w2h	190
Quadro 8 – Ação para plano de comunicação.....	193
Quadro 9 – Ação para pesquisas de opinião	195
Quadro 10 – Ação para sistematização, padronização e otimização do atendimento no setor de CCE.....	197
Quadro 11 – Ação para realização de seminário.....	199
Quadro 12 – Ação para informativos por e-mail	200
Quadro 13 – Ação para recepção de novos servidores	202
Quadro 14 – Ação para Recepção aos Calouros	204
Quadro 15 – Ação para site do Campus GV e redes sociais	205
Quadro 16 – Ação para adoção de aplicativos e novas tecnologias.....	210

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Divisão de TAEs respondentes por setor administrativo	60
Tabela 2 – Divisão de professores respondentes por setor administrativo.....	61
Tabela 3 – Canal por meio do qual recebe mais informações sobre o que acontece no campus (por menções a cada canal)	141
Tabela 4 – Canal por meio do qual transmite mais informações (por menções a cada canal).....	143
Tabela 5 – Fluxo dentro dos departamentos (por menções de cada canal)	146
Tabela 6 – Fluxo dentro dos setores administrativos (por menções de cada canal)	147
Tabela 7 – Fluxo entre departamentos e entre cursos (por menções de cada canal)	148
Tabela 8 – Fluxo entre setores administrativos (por menção de cada canal)	150
Tabela 9 – Entre professores (por menções a cada canal).....	151
Tabela 10 – Fluxo entre setores administrativos e segmento acadêmico (chefes de departamento, coordenadores de curso e professores), por menções a cada canal	152
Tabela 11 – Fluxo de segmentos acadêmicos e setores administrativos com discentes (por menções a cada canal)	153
Tabela 12 – Canais mais utilizados por grupo de entrevistados, independentemente dos fins	155
Tabela 13 – Canais mais utilizados por fins, independentemente dos grupos de entrevistados	156

LISTA DE ABREVIATURAS

ABO-GV	Associação Brasileira de Odontologia de Governador Valadares
AGU	Advocacia Geral da União
APA	Área de Preservação Ambiental
CARDO	Companhia Açucareira do Rio Doce
CAT	Central de Atendimento
CCE	Comunicação, Cultura e Eventos
CCO	Comunicação é constitutiva da organização
CD	Cargo de Direção
CGCO	Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional
CONGRAD	Conselho de Graduação
Consu	Conselho Superior
DCBV	Departamento de Ciências Básicas da Vida
DirCom	Diretoria de Comunicação
ETEIT	Escola Técnica do Instituto de Tecnologia
ETEIT/Univale	Escola Técnica da Universidade Vale do Rio Doce
Fadivale	Faculdade de Direito do Vale do Rio Doce
FAE	Faculdade de Administração de Empresas
FAGV	Faculdade de Administração de Governador Valadares
Funorte	Faculdades Integradas do Norte de Minas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICSA	Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
ICV	Instituto de Ciências da Vida
IFMG	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais
MEC	Ministério da Educação

MIT	Minas Instituto de Tecnologia
NPJ	Núcleo de Prática Jurídica
NTI	Núcleo de Tecnologia da Informação
PAE	Plano de Ação Educacional
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PIB	Produto Interno Bruto
PROADES	Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnicos Administrativos em Educação
PROCIT	Pró-reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia
Procult	Pró-Reitoria de Cultura
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão
PROPP	Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
PSDB	Partido da Social Democracia Brasileira
PT	Partido dos Trabalhadores
Reuni	Programa de Apoio à Reestruturação das Universidades Federais
RU	Restaurante universitário
SAU	Sistema de Atendimento Unificado
SEE-MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SEGIC	Secretaria de Gestão da Informação e da Comunicação
SSCE	Sociedade Simples Cultura e Educação
SUS	Sistema Único de Saúde
TAE	Técnico-Administrativo em Educação
TCC	Trabalhos de Conclusão de Curso
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TI	Tecnologia da Informação
UAB	Universidade Aberta do Brasil
UEMG	Universidade Estadual de Minas Gerais

UFC	Universidade Federal do Ceará
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFVJM	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Unimontes	Universidade Estadual de Montes Claros
Uninter	Centro Universitário Internacional
Unipac	Universidade Presidente Antônio Carlos
Unisinos	Universidade do Vale do Rio dos Sinos
Unisinos	Universidade do Vale do Rio dos Sinos
Univale	Universidade Vale do Rio Doce
UPA	Unidade de Pronto-Atendimento

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	20
1 A COMUNICAÇÃO INTERNA NA IMPLANTAÇÃO DO CAMPUS AVANÇADO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA EM GOVERNADOR VALADARES.....	24
1.1 A proposta dos <i>campi</i> avançados	25
1.2 O município de Governador Valadares	27
1.3 Histórico do <i>campus</i> avançado da Universidade Federal de Juiz de Fora em Governador Valadares.....	32
1.3.1 Regimento interno e nova estrutura acadêmica e administrativa.....	37
1.3.2 Criação dos institutos	40
1.3.3 Eleição para direção e vice-direção geral do <i>campus</i>	41
1.4 A estrutura (ou a falta dela) no <i>Campus GV</i>	42
1.5 Uma questão de comunicação	51
1.5.1 Desafios internos: Comunicação interna	57
1.6 Elementos críticos do caso de gestão.....	68
1.6.1 A ausência de uma gestão sistematizada de comunicação interna no <i>campus</i> avançado	68
1.6.2 A necessidade de articulação das direções geral e dos institutos com foco na abertura ao diálogo	70
1.6.3 A falta de transparência e dificuldades de acesso a informações e ideias relacionadas ao <i>campus</i> e ao futuro da universidade em Governador Valadares	71
1.6.4 A importância do estabelecimento de processos, canais e fluxos que garantam aos servidores espaços de comunicação funcionais e adequados	72
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E PESQUISA EMPÍRICA.....	75
2.1 Fundamentação teórica	76
2.1.1 O conceito de organização.....	78
2.1.2 O papel da comunicação na constituição das organizações.....	83
2.1.3 Comunicação interna	88

2.1.4	Comunicação nas universidades	97
2.1.5	Um possível modelo de comunicação interna	101
2.1.5	Síntese das contribuições do referencial teórico	108
2.2	Estudo empírico	116
2.2.1	Procedimentos metodológicos	116
2.2.2	Resultado das entrevistas	124
2.2.2.1	<i>Importância dos fluxos de informação e ideias para os diversos públicos internos.....</i>	<i>125</i>
2.2.2.2	<i>Nível das informações e dos fluxos</i>	<i>130</i>
2.2.2.3	<i>Canais, qualidade e falhas dos fluxos nesses meios</i>	<i>141</i>
2.2.2.4	<i>Diagnóstico do processo e sugestões de aperfeiçoamentos</i>	<i>170</i>
2.2.3	Síntese dos resultados do estudo empírico	175
3	O PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL.....	189
3.1	Ação 1: plano de comunicação	191
3.2	Ação 2: pesquisas de opinião.....	194
3.3	Ação 3: sistematização, padronização e otimização do atendimento no setor de CCE	195
3.4	Ação 4: seminário.....	198
3.5	Ação 5: informativo por e-mail	200
3.6	Ação 6: recepção de novos servidores	201
3.7	Ação 7: recepção aos calouros	203
3.8	Ação 8: reformulação do site oficial e sistematização do uso das redes sociais	204
3.9	Ação 9: aplicativos e novas tecnologias de informação e comunicação	206
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	212
	REFERÊNCIAS.....	215
	APÊNDICE A: RESULTADO DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL – TAES.....	224
	APÊNDICE B: RESULTADO DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL – PROFESSORES.....	242

APÊNDICE C: ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM DIRETOR GERAL DO <i>CAMPUS GV</i>	262
APÊNDICE D: ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM DIRETORES DOS INSTITUTOS	264
APÊNDICE E: ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM TAE E TAE EM POSIÇÃO DE CHEFIA	266
APÊNDICE F: ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM CHEFES DE DEPARTAMENTO E COORDENADORES DE CURSO	268
APÊNDICE G: ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM PROFESSORES QUE NÃO ESTÃO EM CARGO DE CHEFIA	270
APÊNDICE H: ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM ESTUDANTES	272
APÊNDICE I: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	274
APÊNDICE J: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA DIREÇÃO GERAL E DIREÇÕES DOS INSTITUTOS	277

APRESENTAÇÃO DO PESQUISADOR

Sou bacharel em Comunicação Social, com habilitação em Publicidade e Propaganda, concluído em 2006 na Universidade Vale do Rio Doce (Univale).

A experiência profissional na área se iniciou um pouco antes, em 2005. Atuei em diversas agências em Governador Valadares, com foco principalmente em criação, além de trabalhos nas áreas de atendimento, planejamento e pesquisa. Também fui professor no curso em que me formei com as disciplinas de Redação Publicitária e Publicidade na Internet. Tive experiência como orientador e avaliador de Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC) no mesmo período.

Minha primeira experiência no setor público começa em 2008, quando assumi a coordenação do setor de publicidade da Prefeitura de Governador Valadares, onde permaneci até 2014. Em outubro daquele ano, ingressei na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) por meio de concurso público para o *campus* avançado de Governador Valadares, onde iniciei a estruturação da parte de publicidade do *campus*, até então com poucas ações empreendidas pela então Diretoria de Comunicação do *campus* sede.

Meu setor de atuação no *campus* avançado é o de Comunicação, Cultura e Eventos. Desde março de 2015, atuo como representante desse setor, coordenando e gerenciando as demandas e esforços da equipe. Meu foco de trabalho específico é na área de publicidade, especialmente com criação e planejamento, desenvolvendo toda a divulgação para os públicos internos e externos do *campus* avançado, de acordo com as diretrizes da atual Diretoria de Imagem Institucional da UFJF, localizada em Juiz de Fora.

Entendo a universidade e, mais especificamente, o *campus* avançado de Governador Valadares, como o maior desafio de comunicação nos mais de 15 anos de atuação na área da publicidade, com especificidades e dinâmica únicas. Sendo, ainda, um ambiente educacional, faz com que a presente dissertação provoque um aprofundamento importante em assuntos e aspectos da educação e da gestão que muito serão valiosos à UFJF *Campus* GV.

Enquanto comunicador, lido com trâmites e peculiaridades de todas as áreas da universidade. Justamente por esse convívio com todos os setores e segmentos do *campus* avançado, percebo a importância da comunicação interna na estratégia da própria organização. Sua gestão favorece a melhoria do clima organizacional e

uma maior interação entre os setores. Seu mapeamento e monitoramento integra-se às demandas do setor de Comunicação, Cultura e Eventos, facilitando o nosso trabalho e podendo servir de subsídio à administração central do *campus* avançado e administração superior do *campus* sede na tomada de decisões. Por fim, ao identificar conflitos, possibilita a conversão de possíveis divergências em um espaço de maior cooperação e diálogo, o que contribui de sobremaneira na consolidação de um *campus* tão novo e tão essencial para a região em que está inserido.

INTRODUÇÃO

O termo “comunicação interna” pode soar autoexplicativo. Mas, o aparente simplismo não revela a complexidade de ações e processos envolvidos no desenvolvimento da comunicação pela organização e para a organização. Muitas vezes minimiza também a importância dessa faceta comunicacional para a própria instituição. A tendência é valorizar o que está na televisão, o que foi publicado no jornal ou apareceu na rede social em detrimento dos fluxos internos de informações e diálogos.

Por envolver a equipe de colaboradores, a comunicação interna possui forte função estratégica e um vínculo muito estreito com a cultura e as diretrizes organizacionais. Constitui um processo fundamental para a construção dos objetivos da organização ao viabilizar e manter a coesão interna sobre os valores que se tornam identidade da instituição, ao mesmo tempo em que possibilita a formação da sua imagem junto ao público externo.

Além do fluxo no sentido chefia-subordinados, a comunicação interna deve, hoje, buscar favorecer o diálogo entre todos os setores da organização, abrindo canais que favoreçam o intercâmbio de informações e ideias por grupos de níveis de comando diferentes e também da mesma camada hierárquica. A comunicação interna deve contar com espaço para *feedback* e, conseqüentemente, ser possível ter mais engajamento, mobilização e envolvimento dos colaboradores nas metas definidas para a instituição. Grunig (1998, 2002) e Kunsch (1986, 2003) são dois autores referência no estudo da comunicação interna nas organizações e fazem parte da base teórica deste trabalho.

É importante considerar também que a implantação de um modelo ideal de comunicação interna, por parte da organização, é praticamente impossível, conforme preconizado pelo modelo de Santos e Amorim (2014), que também constitui uma das bases teóricas para esta dissertação. Todavia, os mesmos autores afirmam que nada impede que as lacunas possam ser identificadas nesse processo e que ações sejam adotadas para que haja uma menor defasagem entre o que é necessário para a boa comunicação interna e o que é observado na prática.

Em um espaço multifacetado como uma universidade, com uma pluralidade de posicionamentos e ideias, uma grande variedade e complexidade de serviços prestados, instâncias de decisão colegiada – conseqüentemente política – em vários

níveis, a gestão dos processos de comunicação interna torna-se ainda mais estratégica, ao lidar com opiniões nem sempre convergentes.

Com a setorização, a descentralização e processos cada vez mais compartimentalizados dentro das instituições, quando se percebe a comunicação interna como liga que viabiliza os trâmites e diálogos entre os diversos departamentos, vê-se o seu potencial estratégico dentro da missão e visão organizacionais. Os canais comunicativos não se restringem a mensagens e conversações rotineiras. Nessas vias de várias direções transitam opiniões, posicionamentos, reflexões e direcionamentos do que se espera para a instituição.

O *campus* avançado da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) em Governador Valadares vivencia as mudanças e acúmulo de responsabilidades pela política de descentralização determinada pela administração superior da instituição. Ao se analisar os problemas peculiares que envolvem a implantação do *campus* avançado na região do Rio Doce, o que se tem é um panorama em que a comunicação interna torna-se vital à constituição do próprio *campus*.

Esta dissertação pretende estudar os processos e ações de comunicação interna estabelecidos no processo de implantação do *campus* avançado da UFJF em Governador Valadares (doravante, *Campus* GV). O setor de Comunicação, Cultura e Eventos (CCE), estruturado no novo *campus* a partir de julho de 2014, é o responsável pela coordenação da área de acordo com as diretrizes da Diretoria de Imagem Institucional do *campus* sede, em Juiz de Fora.

O trabalho de construção da imagem do *Campus* GV, realizado pelo setor de CCE, veio sendo muito bem recebido pelos diversos setores e departamentos da universidade. A percepção de boa parte da comunidade acadêmica de GV era de que a identidade do *campus* começava, então, a ser desenvolvida. Entretanto, com foco no cumprimento de demandas e prazos, não houve uma sistematização, por parte do setor de CCE, dos processos de comunicação interna do *campus* avançado. Conseqüentemente, o *campus* deixa abertos espaços para surgimento de conflitos e não usufrui dos benefícios estratégicos que a gestão desses processos poderia trazer à organização. Isso poderia favorecer o trabalho realizado na instituição em todos os níveis hierárquicos, ao minimizar lacunas e aproximar os colaboradores e a gestão do próprio *campus*. A gestão da comunicação interna é fundamental nos processos de liderança para que os interesses dos diversos

indivíduos e grupos tenham um mínimo de congruência e consenso sobre quais caminhos a organização deverá trilhar para sobreviver e se desenvolver.

No *Campus GV*, hoje, os processos de comunicação interna não estão estruturados e efetivos.

Neste sentido, a questão norteadora deste trabalho se coloca: **Quais são as lacunas de comunicação, no âmbito interno, que afetam a efetividade dos fluxos de informações e ideias no *Campus GV*?**

Este trabalho tem como objetivo geral identificar as lacunas de comunicação, no âmbito interno, que prejudicam a efetividade dos fluxos de informações e ideias no *Campus GV*. Como objetivos específicos foram definidos: 1) descrever as necessidades dos públicos internos quanto ao fluxo de informações e compartilhamento de ideias; 2) mapear os dispositivos de comunicação e informação utilizados pelos diversos setores do *campus* avançado; 3) levantar a opinião dos usuários sobre os atuais dispositivos de comunicação e o nível de satisfação das necessidades diagnosticadas anteriormente; e, por fim, 4) analisar a estrutura da comunicação interna com a avaliação das discrepâncias entre as necessidades dos públicos internos e os dispositivos de comunicação que são utilizados, identificando as lacunas de acordo com o modelo de Santos e Amorim (2014), que será detalhado na seção 2.1.5.

Esse modelo, a partir da análise do caso de gestão do processo de comunicação interna da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG), teve como objetivo a sistematização de um “modelo ideal” de comunicação para o órgão a partir da análise dos *gaps* percebidos nos fluxos internos de informações.

Esta dissertação estrutura-se em três capítulos. O primeiro, “A comunicação interna na implantação do campus avançado da Universidade Federal de Juiz de Fora em Governador Valadares” parte de uma perspectiva geral que analisa a proposição da criação de *campi* avançados de universidades brasileiras até a experiência da UFJF em Governador Valadares. Do município, é apresentado o histórico com sua constituição, fases e a chegada das instituições de Ensino Superior, que culmina na implantação do *campus* avançado. Implantação esta que enfrenta uma série de desafios que serão apresentados na seção 1.4.

O capítulo 2 traz à discussão o enfoque teórico proposto a partir do objeto de estudo apresentado. A literatura indicada deve subsidiar e sustentar a pesquisa

empírica e a análise dos dados que serão apresentados. Como primeiro ponto, é fundamental a conceituação de comunicação organizacional e comunicação interna, partindo dos estudos empreendidos por Putnam e Nicotera (2009); os já citados Kunsch (1986, 2003) e Grunig (1998, 2002); Cury (2000); Curvello (2012); e Robbins e Judge (2013), entre outros. Contribuições de Selznick (2011) servirão de aporte sobre o processo de institucionalização e legitimação de organizações. Gioia e Chittipeddi (1991), Pratt (2000), Kezar (2013) e Ancona (2012) são relacionados como suporte à conceituação de *sensemaking*, *sensegiving* e *sensebreaking* e Sales (2013), Cruz (2009), Dornelas (2015), entre outros trazem uma visão da comunicação nas universidades brasileiras. Por fim, o modelo dos *gaps* desenvolvido por Santos e Amorim (2014) completará o arcabouço teórico. Nesse capítulo, também será apresentado o estudo empírico, com a metodologia de pesquisa utilizada bem como os dados que foram obtidos em campo. A pesquisa, tratada e interpretada à luz das contribuições dos teóricos apresentados, constituirá a base a partir da qual será construído um Plano de Ação Educacional (PAE).

O PAE, a ser apresentado no capítulo 3, tem a finalidade de minimizar as lacunas que serão analisadas no ambiente do *Campus GV*. Uma estrutura de comunicação interna bem estabelecida será fundamental ao favorecer o diálogo entre os públicos internos e, em consequência disso, consolidar e associar a imagem do *campus* avançado a valores desejáveis e que constam na missão, visão e valores da UFJF como um todo.

1 A COMUNICAÇÃO INTERNA NA IMPLANTAÇÃO DO *CAMPUS* AVANÇADO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA EM GOVERNADOR VALADARES

Este capítulo apresenta o caso de gestão objeto de trabalho, bem como as informações relativas a ele que sejam relevantes à discussão que será proposta.

Sendo uma realidade muitas vezes desconhecida para quem não possui um contato direto e próximo, o *campus* avançado precisa ser apresentado. Mais que uma pura e simples disposição das informações relativas ao *campus* de Governador Valadares da Universidade Federal de Juiz de Fora, faz-se necessário trazer à tona a política que gerou essa possibilidade de extensão das universidades federais já estabelecidas. Conhecer os objetivos e finalidades dessa ampliação contribui na compreensão da realidade do *Campus* GV, bem como de seu potencial e suas dificuldades.

A seção 1.1 dá início a essa observação ampliada, investigando como se deu a abertura da possibilidade de expansão das universidades públicas federais por meio dos *campi* avançados. A seção seguinte, 1.2, apresenta o município de Governador Valadares, em uma perspectiva histórica e com ênfase na constituição das instituições de ensino superior presentes na cidade. A seção 1.3 desenvolve um histórico do próprio *campus* avançado, buscando elucidar o seu processo de criação e implantação na região do Rio Doce. A seção seguinte introduz mais explicitamente os desafios do *Campus* GV. O ponto inicial é expor a estrutura da universidade em Governador Valadares e tocar em seus pontos nevrálgicos, fonte de graves problemas enfrentados pelo *campus* avançado a todo momento. A seção 1.5 se aprofunda mais especificamente nos problemas e avanços experimentados pelo *campus* em sua consolidação no município, na região leste de Minas e em todo o estado. Neste ponto, a discussão traça um caminho mais vinculado à comunicação no que lida com questões estratégicas do *campus*. A subseção 1.5.1 insere a discussão definitivamente no âmbito da comunicação interna, vinculando os desafios e potencialidades da organização à discussão teórica que será empreendida no capítulo seguinte. Finalizando o primeiro capítulo, a seção 1.6 elenca os elementos críticos apresentados, destacando os fatos que constituem o objeto a ser analisado no capítulo 2 a partir do referencial teórico e estudo empírico.

1.1 A proposta dos *campi* avançados

Esta seção tem como objetivo estabelecer historicamente a gênese e a evolução inicial da implantação dos *campi* avançados no Brasil.

A primeira experiência que pode ser vinculada a essa proposta data do fim da década de 1960. Universitários sob a liderança do professor Wilson Choeri, da Universidade do Estado da Guanabara, passaram 28 dias no território de Rondônia. A equipe sentiu não conhecer plenamente os problemas do interior brasileiro e consideraram ser necessário empreender ações que pudessem levar o conhecimento e a prática universitária a essas regiões tão carentes e menos desenvolvidas do país (MENDES et al., 1978). O sentimento dos estudantes ao regressar de uma região tão distante e distinta foi, segundo relato de Darcy Ribeiro (BRASIL, 1980), de muito entusiasmo e idealismo. De Rondônia, voltaram com o nome Projeto Rondon, batizado com inspiração na figura do grande humanista Marechal Cândido Mariano da Silva Rondon.

“O *campus* avançado surgiu com o Projeto Rondon e a partir dele” (BRASIL, 1980, p. 15). Com o crescimento do projeto para centenas de estudantes universitários, a preocupação passou a ser a distância e as necessidades tão urgentes dos territórios visitados. A universidade prescindia de uma atuação de caráter permanente, o que só seria possível por meio de uma presença plena nas regiões interioranas do país.

Em 1969, o Projeto Rondon evoluiu para o Programa *Campus Avançado*, com a universidade assumindo, naquele momento, uma função de importância estratégica para o futuro do país. A pioneira foi a Universidade Federal de Santa Maria, do Rio Grande do Sul, cujo *campus* avançado em Boa Vista (RR) foi lançado em agosto daquele ano.

O texto de Darcy Ribeiro em “Uma visão do *campus* avançado” (BRASIL, 1980) destaca a contribuição em uma via de mão dupla entre a universidade e a região em que o *campus* avançado se inseria:

A universidade não ia àquelas comunidades, totalmente desvinculadas da vida política, econômica e cultural da Nação, apenas para dar, contribuir. Ela se descobriu como beneficiária. Reconhecia valores e elementos culturais, alargava sua percepção da realidade social e econômica brasileira. [...] Chegou-se a compreender então que era preciso conceber os *campi* avançados como uma atividade típica de extensão universitária, ou

seja, a prática de uma nova dimensão do ensino e pesquisa de grau superior (BRASIL, 1980, p. 16).

De acordo com o autor, mais que a interiorização de uma universidade, o que se interiorizava era o desenvolvimento por meio do conhecimento e da prática universitária. À universidade, os *campi* avançados concebiam uma atividade típica de extensão, uma nova dimensão de ensino e pesquisa de grau superior. A instituição passava, então, a ter laços com uma comunidade inteiramente distinta de sua origem, com valores e culturas próprios e “uma experiência *sui generis* para o enriquecimento humano, social e profissional, sobretudo do jovem universitário” (BRASIL, 1980, p. 18).

A UFJF esteve presente nesses primeiros passos dos *campi* avançados no Brasil. A cidade de Tefé, na mesorregião do centro do Amazonas, recebeu um *campus* avançado da Universidade Federal de Juiz de Fora em 1969. A cidade, cuja população em 1970 era de 19.173 habitantes (IBGE, 2007), sofria com a alta incidência de malária e falta de assistência às populações ribeirinhas. Em parceria com a prefeitura de Tefé e o Projeto Rondon, a UFJF assumiu o *campus* avançado e oferecia cursos nas áreas de educação, saúde, construção civil e agropecuária, entre outras (BRASIL, 1980).

A Fundação Projeto Rondon foi extinta em 1988. As atividades da UFJF no *campus* avançado de Tefé continuaram sendo realizadas com o apoio da Fundação Rondon do Amazonas, que havia absorvido as ações do Projeto Rondon naquele estado. Com a extinção também dessa fundação, a universidade ainda se manteve no município amazonense até 1996 por meio de acordos locais. Entretanto, a permanência tornou-se inviável em função do custo e de um redimensionamento da UFJF adequando-se à realidade da época (PINTO, 2003).

Observar a origem da proposta dos *campi* avançados no Brasil é importante para compreender o papel e a relevância de um *campus* como o que fora implantado em Governador Valadares, tema que será tratado de maneira mais detalhada adiante. Faz-se importante também referenciar a primeira experiência da UFJF com um *campus* avançado, cujo encerramento ocorreu 16 anos antes de um novo desafio surgir com a implantação do *Campus GV*.

1.2 O município de Governador Valadares

A história de Governador Valadares se iniciou com a repartição do Vale do Rio Doce, no século XIX, em divisões militares com o objetivo de estabelecer uma ofensiva contra os índios Botocudos e expulsá-los das margens do rio, garantindo aos colonos a navegação e o comércio no Rio Doce.

O primeiro quartel foi instalado em Baguari, a alguns quilômetros de distância da região onde, em 1818, foi levantado o segundo quartel, denominado Figueira do Rio Doce (doravante Figueira). Entretanto, foi a ação da catequese religiosa entre as décadas de 1870 e 1890 a responsável pela redução no número dos índios Botocudos, com a retirada dos filhos dos índios do convívio materno para serem educados separadamente e com a promoção de casamento entre indígenas e brasileiros (ESPÍNDOLA, 1998). Com posição estratégica no escoamento da produção de outras regiões, Figueira logo tornou-se um entreposto comercial.

Em 1910 foi inaugurada a estação ferroviária de Figueira (hoje Estrada de Ferro Vitória-Minas), consolidando o viés comercial da região com a chegada de comerciantes, plantações de café e extração de madeira de lei. Assim o pequeno vilarejo permaneceu também durante a década de 1920, com o comércio às margens do rio, na estrada de ferro e com a vinda de tropeiros com várias outras mercadorias para a região.

Os anos 1930 consolidaram o comércio no distrito de Figueira e trouxeram a siderurgia e as serrarias. Também foram criadas as primeiras conexões com municípios vizinhos com a abertura de estradas. Em 1931, foi inaugurada a primeira agência bancária, pertencente ao Banco Comércio e Indústria de Minas Gerais.

Após três anos de tramitação do processo de emancipação, em 31 de dezembro de 1937 o distrito de Figueira foi desmembrado do município de Peçanha. No ano seguinte, o decreto-lei nº 148 alterou o nome do recém-criado município para Governador Valadares, em referência a Benedito Valadares, governador responsável pela emancipação de Figueira do Rio Doce (ESPÍNDOLA, 1998).

A economia regional começou a experimentar grande crescimento com a exploração de recursos naturais: madeira, pedras preciosas, mica e solos férteis. Em 30 anos, a população saltou de cerca de 2 mil habitantes, em 1930 (ESPÍNDOLA, 1998), para mais de 160 mil em 1970 (IBGE, 2017). O município se destacava nessa época pela indústria da cana-de-açúcar com a Companhia Açucareira do Rio Doce

(CARDO), controlada pela Siderúrgica Belgo Mineira. Governador Valadares se destacou também na pecuária e na atividade madeireira com 14 serrarias e uma grande fábrica de compensados.

De acordo com Espíndola (1998), três funções urbanas caracterizaram o município entre as décadas de 1940 e 1950. Governador Valadares tornou-se:

[...] primeiro, pólo de beneficiamento e distribuição de produtos regionais (mica, pedras semipreciosas, madeira, couros, cereais, etc.); segundo, passou a ser um importante centro de pecuária de engorda, com um dos maiores rebanhos do estado; terceiro, como centro comercial importante, distribuindo produtos nacionais e importados (ESPÍNDOLA, 1998, p. 154-155).

O esgotamento dos recursos naturais, entretanto, exauriu também a produtividade e os ganhos de capital na cidade, alterando seu perfil socioeconômico e iniciando um processo de involução demográfica e econômica na década de 1960. A imprensa local reportava, em 1959, o colapso no comércio da mica, registrando redução de empregos no setor de cerca de 3.000 pessoas na década de 1950 para 500 na década de 1960 (ESPÍNDOLA, 1998). Dez anos depois, a situação se agravou e as cabeças de gado da pecuária cederam espaço para o capim. Os empresários locais, ao não perceberem a nova conjuntura econômica de escassez de recursos naturais, não adotaram novos modelos de negócios focados em outras áreas e com práticas empreendedoras inovadoras.

Os investidores vinculados à indústria madeireira migraram para o norte do Espírito Santo e sul da Bahia. “Restou a imagem da antiga prosperidade fixada na paisagem: nas ruínas das serrarias, da antiga usina de açúcar, do prédio da fábrica de compensados, dentre outras” (ESPÍNDOLA, 1998, p. 160).

A década de 1970 foi marcada como período de grande crescimento econômico no estado de Minas Gerais, com índices superiores a 10% ao ano. No mesmo período, a região do Rio Doce registrou índices negativos, com a participação no Produto Interno Bruto (PIB) do estado reduzindo de 7,2 para 5,7%. De acordo com Espíndola (1998), documentos oficiais da época mencionavam “região problema” ao se referir ao Vale do Rio Doce, antes considerado a “terra da promessa”. A função de polo regional converteu-se em estagnação.

Ainda assim, Governador Valadares foi a única cidade de sua zona de influência que manteve um crescimento demográfico, ainda que em ritmo reduzido (ESPÍNDOLA, 1998).

A cidade ficou marcada nas últimas décadas como fonte de emigração para o exterior, sobretudo os Estados Unidos, no período em que aquele país experimentou grande avanço econômico.

Em 1993, calculou-se que cerca de 27.000 valadarenses haviam emigrado para o exterior, grande parte deles na faixa entre 16 e 35 anos. Os dólares enviados pelos emigrantes movimentaram a indústria da construção civil, o comércio e propiciaram a abertura de muitos negócios. Estes recursos foram fundamentais para manterem a dinâmica da economia, nos anos oitenta e princípio dos noventa (ESPÍNDOLA, 1998).

A cidade de Governador Valadares possui aproximadamente 280 mil habitantes de acordo com estimativas do IBGE para 2016. O número representa metade da população estimada para Juiz de Fora. Governador Valadares está situada em um ponto estratégico, no entroncamento das rodovias BR-116, BR-381 e BR-259 e da ferrovia Vitória a Minas, conectando-se aos grandes centros do país. Está distante 324 km de Belo Horizonte e a 465 km de Juiz de Fora. Com economia bastante concentrada na prestação de serviços, o município recebeu, mais recentemente, a instalação de algumas indústrias, como a unidade fabril do Laticínios Bela Vista, detentora da marca Piracanjuba (FRANCIA, 2014).

A cidade tem apenas um cinema e um teatro, que se encontra interditado desde o fim de 2015 (APÓS, 2015). No campo cultural, possui algumas manifestações no campo da música, literatura, teatro e artes plásticas, ainda que sem muita tradição. Governador Valadares é reconhecida por uma vida noturna movimentada, com muitos bares e restaurantes.

É considerada a capital mundial do voo livre em função do Pico do Ibituruna, com 1.123 metros de altitude, situado em uma Área de Preservação Ambiental (APA) e que registra as melhores correntes ascendentes (térmicas) do mundo para a prática do esporte. A cidade caracteriza-se pelas altas temperaturas e possui clima tropical semiúmido, com variação térmica média de 24,5°C (UFJF, 2017f).

O município vem buscando se estabelecer nos últimos anos como um polo regional de educação e saúde para mais de 1,5 milhão de habitantes da Mesorregião do Vale do Rio Doce.

Na saúde, conta com ampla rede disponível para a população, ainda que registre os problemas pontuais comuns da área. O Hospital Municipal, com atendimento exclusivamente pelo Sistema Único de Saúde (SUS), acolhe 650 pessoas por dia de 85 municípios da Mesorregião do Vale do Rio Doce (GOVERNADOR VALADARES, 2015). O município contou com a inauguração, em maio de 2015, da Unidade de Pronto-Atendimento (UPA) 24 horas, uma das maiores do país (UPA, 2015), e aguarda a conclusão das obras do Hospital Regional, que atenderá 1,5 milhão de pessoas, aliviando a sobrecarga de atendimento do Hospital Municipal (OBRAS, 2015). Na rede privada, o município possui importantes hospitais como o São Lucas e o Hospital Unimed, inaugurado no fim de 2016 (UNIMED, 2017).

Na educação, o município foi um dos primeiros no Brasil a universalizar a Escola de Tempo Integral, em 2009. A Lei Complementar nº 129 instituiu a extensão da carga horária escolar e modificações nas jornadas de trabalho dos profissionais ligados à área da Educação para viabilizar a implantação da educação em tempo integral (GOVERNADOR VALADARES, 2009).

No ensino superior, as primeiras opções no município surgiram no fim da década de 1960. O Minas Instituto de Tecnologia (MIT) foi o pioneiro, em 1967, ofertando os cursos de Engenharia Mecânica e Metalúrgica. O instituto foi o embrião da Univale, reconhecida como universidade pela portaria 1037 do Ministério da Educação (MEC) (SOUSA; DIAS, 2010) e mantida pela Fundação Percival Farquhar. A Univale contava, em novembro de 2017, com 21 cursos de graduação, tendo obtido autorização para a abertura do curso de Medicina em 2016, a partir de negociações que vinham ocorrendo entre a universidade e o MEC desde 2009 (UNIVALE, 2016a). A universidade particular oferta ainda um curso de Mestrado em Gestão Integrada de Território, que oferece formação multidisciplinar com foco em gestão territorial e políticas públicas.

A Univale possui dois *campi* na cidade de Governador Valadares, somando aproximadamente 750 mil m² de espaço físico. Parte desse espaço no *Campus* Antônio Rodrigues Coelho (também conhecido como *Campus* II) era alugado para o funcionamento de salas de aula da UFJF *Campus* GV, como será visto adiante.

O grupo é também responsável pela Escola Técnica do Instituto de Tecnologia (ETEIT), mantida pela mesma fundação. A escola, que atua na educação profissional técnica de nível médio, foi incorporada ao espaço físico da Univale e

passou a denominar-se Escola Técnica da Universidade Vale do Rio Doce – ETEIT/Univale.

A Univale inicia, em 2018, turmas de Ensino Médio em parceria com um grupo que oferece cursos pré-vestibular com atuação em Ipatinga (MG) e Governador Valadares. A 3ª série do Ensino Médio inicia as suas atividades no primeiro semestre de 2018 e o planejamento é que vagas para a 1ª e 2ª séries sejam ofertadas em 2019.

Um ano após a Univale, a Faculdade de Direito do Vale do Rio Doce (Fadivale) também foi fundada, em 1968. Mantida pela Sociedade Simples Cultura e Educação (SSCE), a instituição obteve a autorização para o funcionamento em 1969. O reconhecimento do MEC foi feito por meio do Decreto 74.922, de 21 de novembro de 1974.

A faculdade funciona em prédio no centro da cidade e oferece também um Núcleo de Prática Jurídica para realização de estágios dos alunos.

Oferta, além do curso de Bacharelado em Direito, diversos cursos de pós-graduação no campo jurídico, desde as áreas mais tradicionais como Direito Trabalhista e Processo Civil, até Direito Médico, Direito Eclesiástico e Gestão de Igrejas.

A Fadivale firmou parceria com a Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), no Rio Grande do Sul, para oferecer cursos de Mestrado em Linguística Aplicada e Doutorado em Comunicação. As inscrições para a primeira turma foram abertas em outubro de 2016. A proposta era de que períodos de orientação aconteceriam em São Leopoldo (RS), além de seminários na sede da Fadivale para complementação dos créditos necessários.

Em 1971, foi fundada a Faculdade de Administração de Governador Valadares (FAGV), mantida pela Sociedade Civil Mater Et Magistra. Após a fundação, a instituição, que na época era denominada Faculdade de Administração de Empresas (FAE), funcionava nas dependências do Colégio Ibituruna. O Colégio Ibituruna, junto ao Colégio Imaculada Conceição, compunha a sociedade civil mantenedora da faculdade. O decreto autorizando o funcionamento da Faculdade de Administração de Governador Valadares foi assinado em 1975, mesmo ano em que foi realizado o primeiro vestibular e tiveram início as aulas.

A FAGV funciona, atualmente, em prédio próprio de três andares e um subsolo no bairro Vila Bretas, região mais central da cidade. Em agosto de 2016,

uma fração do espaço do prédio foi cedida ao *Campus GV* para funcionamento de grande parte dos setores administrativos da universidade federal, como será visto adiante.

A Univale, Fatividade e FAGV compõem, hoje, as três instituições de ensino superior mais tradicionais de Governador Valadares. Nos últimos anos, diversas faculdades se instalaram na cidade, com destaque para a Universidade Presidente Antônio Carlos (Unipac) e a Faculdade Pitágoras. As duas também constituem espaços alugados pela UFJF *Campus GV* para funcionamento de suas atividades. Além dessas, instalaram-se no município as Faculdades Integradas do Norte de Minas (Funorte), Centro Universitário Internacional (Uninter), entre outras.

Governador Valadares foi contemplada ainda, em 2009, com um *campus* do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG) (IFMG, 2017) e, em 2010, com um polo da Universidade Aberta do Brasil (UAB) (UFMG, 2010).

Em 2012, depois de muita mobilização por parte da classe política municipal e da população pela instalação de uma universidade federal na cidade, Governador Valadares recebeu um *campus* avançado da Universidade Federal de Juiz de Fora. Este é o tema que começa a ser desenvolvido na próxima seção, com a abordagem do histórico e da estrutura da universidade no município valadarense.

1.3 Histórico do *campus* avançado da Universidade Federal de Juiz de Fora em Governador Valadares

Por enfrentar grandes e graves desafios estabelecidos, é essencial retomar o histórico do *campus* avançado, evidenciando o que foi (e o que não foi) construído e como todo esse caminho percorrido impacta hoje o estabelecimento da instituição no município e a vida da comunidade acadêmica.

A UFJF iniciou as atividades em Governador Valadares em novembro de 2012. Entretanto, o anseio da população pela instalação de uma universidade federal no município é bem mais antigo.

Em 1989, com a aprovação da Constituição do Estado de Minas Gerais, foi criada a Universidade Estadual de Minas Gerais (UEMG). Uma série de disputas políticas acabaram levando a proposta da criação da universidade estadual em

Governador Valadares para Montes Claros, onde foi estabelecida a Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes).

As negociações para instalação da universidade federal em Governador Valadares foram retomadas em 2003, durante o primeiro mandato do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, de acordo com pronunciamento do Deputado Federal Leonardo Monteiro na Câmara dos Deputados.

Com a publicação do Decreto nº 6.096 de 2007, que instituiu o Programa de Apoio à Reestruturação das Universidades Federais (Reuni), essas negociações foram intensificadas. A proposta sinalizava um investimento consistente do Governo Federal nas instituições públicas de ensino superior, com foco na ampliação de vagas de ingresso, sobretudo, no horário noturno, redução das taxas de evasão e ocupação de vagas ociosas. Indicava também a proposição de maior mobilidade estudantil, implementação de regimes curriculares diferenciados, revisão da estrutura acadêmica, diversificação das modalidades de graduação, ampliação das políticas de inclusão e assistência estudantil e, por fim, a articulação da graduação com a pós-graduação e da educação superior com a educação básica (BRASIL, 2007).

O projeto original da UFJF que foi feito para adesão ao Reuni e encaminhado para apreciação do Conselho Superior (Consu) em outubro de 2007 não continha qualquer referência à criação do *campus* em Governador Valadares. O documento foi aprovado em reunião do Consu em 25 de outubro de 2007 e a proposta, após aceite do MEC, começaria a vigorar em 2009 (UFJF, 2007).

O anteprojeto de implantação do *campus* da UFJF em Governador Valadares foi apresentado em maio de 2010 pelo então reitor prof. Henrique Duque. No anteprojeto em si, não é mencionado uma vez sequer o Reuni, denotando um viés muito mais de negociação política para a viabilização do novo *campus* que a adesão pura e simples ao programa oferecido pelo Governo Federal. Dentre os itens que integram o processo 23071.000766/2012-06, estão diversos documentos da reitoria para o MEC e para o Governo Federal também endossados pela então prefeita de Governador Valadares, Elisa Costa.

A única menção ao Reuni é registrada no parecer do relator do processo da implementação do *campus* avançado da UFJF em Governador Valadares, o conselheiro Carlos Elízio Barral Ferreira. De acordo com o relator, a criação desse *campus*:

- a) Está prevista em seu estatuto, especificamente no Título I art. 1º, § 1º, in verbis: A Universidade terá seu *campus* em Juiz de Fora, podendo criar outros, respeitadas as imposições legais.
- b) Certamente contribuirá para que a Universidade amplie com qualidade o desenvolvimento de suas atividades na formação de profissionais qualificados e permitirá por ações integradas e ensino, pesquisa e extensão, contribuir para o desenvolvimento na região de Governador Valadares, em consonância com suas finalidades previstas no art. 5º, e Título II, art. 6º de seu estatuto.
- c) Está vinculado ao Programa de Expansão e Reestruturação das Universidades Federais – REUNI, gozando, portanto, das mesmas garantias de liberação de recursos humanos e financeiros, associadas ao cumprimento das metas físicas.**
- d) Possui recursos financeiros de custeio e capital aprovados em Lei orçamentária anual de 2012 vinculados especificamente ao *Campus* avançado, sem nenhuma redução no montante dos recursos vinculado ao *campus* sede JF.
- e) Está inserido no plano Plurianual 2011/2014 e, portanto, com a garantia de recursos para investimentos no valor de R\$ 63.100.500,00, adequados para finalização da infraestrutura física e de aquisição de equipamentos para o *Campus* Avançado.
- f) Após reuniões com coordenadores de curso, chefes de departamentos e os diretores das Unidades diretamente envolvidas na oferta de vagas para os cursos demandados, após a realização de uma visita técnica dos mesmos a Governador Valadares para conhecimento do sistema de saúde pública da cidade e as condições reais para a realização dos estágios, a proposta de criação de um *Campus* Avançado da UFJF em Governador Valadares teve sua aprovação nas seguintes unidades, diretamente envolvidas: Faculdade de Direito, Faculdade de Economia, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Instituto de Ciências Biológicas, Departamento de Nutrição, Faculdade de Medicina, Faculdade de Farmácia, Faculdade de Fisioterapia, Faculdade de Odontologia, estando esta aprovação associada aos quantitativos de docentes liberados e vagas anuais a serem ofertadas, objeto do processo nº 23071.001255/2012-01. Está ainda pendente a viabilização de um acordo no dimensionamento do quantitativo de docentes e a oferta de vagas para o curso de Enfermagem, também demandado. O magnífico reitor está tentando conseguir vagas adicionais de docente que permitiria o equacionamento da oferta do curso de Enfermagem com qualidade, estando prevista ainda uma reunião com a congregação da unidade. (FERREIRA, 2012. Grifo nosso)

O relator destaca ainda, em seu parecer, que a contratação de professores para o *Campus* GV seria feita por meio do Reuni e de “autorizações adicionais vinculadas ao *Campus* Governador Valadares”.

Das universidades com as quais houve negociação de um *campus* avançado, a UFJF foi a escolhida por ter o projeto mais adiantado. (MONTEIRO, 2012). A proposta do *campus* avançado foi aprovada no Consu em fevereiro de 2012 (UFJF, 2012a) e as aulas tiveram início em novembro do mesmo ano, com a oferta de 750 vagas anuais em nove cursos de graduação, quais sejam: Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Direito, Farmácia,

Fisioterapia, Medicina, Nutrição e Odontologia. Esse número foi ampliado em 2014, com a início da oferta do curso de Educação Física no *campus* avançado (UFJF, 2013b).

A Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM) também aprovou em seu Conselho Superior a implantação de um *campus* universitário em Governador Valadares (ALMEIDA-ABREU, 2009), projeto que fora preterido em função das negociações com a UFJF.

A UFJF iniciou suas atividades em Governador Valadares em um prédio alugado no centro da cidade com a previsão, em 2012, de que o *campus* próprio seria instalado em menos de dois anos em uma área de 53,2933 hectares (equivalente a aproximadamente 75 campos de futebol) doada à universidade¹. Os investimentos totais, à época, estavam previstos entre 100 a 120 milhões de reais. Porém, somente a execução da infraestrutura física básica do *campus* teria custo estimado de R\$ 61.100.500,00², de acordo com o anteprojeto de implantação do *campus* avançado. O documento apresentava, ainda, duas opções para o hospital universitário que iria atender ao *campus* avançado: 1) a construção de um novo hospital que atendesse às práticas de ensino, pesquisa e extensão estimado em 60 milhões de reais; ou 2) a incorporação, pela UFJF, do Hospital Municipal valadarense e, posteriormente, sua transformação em hospital de ensino, com investimentos de, no mínimo, 45 milhões (UFJF, 2012b).

O prédio alugado no centro da cidade em caráter provisório é compartilhado com a Faculdade Pitágoras, privada. Com 10 meses de funcionamento, a estrutura já não comportava as atividades acadêmicas e administrativas da instituição. Os cursos da área da saúde foram então remanejados para um novo espaço, também alugado e compartilhado com outra universidade privada, a Univale (UFJF, 2013a). Somente com os dois principais espaços ocupados pelo *Campus* GV, a UFJF gastou, entre 2015 e 2016, R\$ 4.126.496,52 de aluguel, sendo R\$ 3.108.694,44 do

¹ Conforme Escritura Pública de Doação lavrada no Cartório Simão Carlos Pereira (Governador Valadares, MG), livro nº 532, folhas 546-548, em 25 de maio de 2011, anexa ao anteprojeto de implantação do *campus* avançado.

² Da infraestrutura básica, de acordo com o relatório final de auditoria interna nº 002.2016.08.04 (disponível em <http://www.ufjf.br/auditoriageral/files/2017/03/Relatório-Final-002.2016.08.04-Obras.pdf>), foi realizada 91,27% do serviço de terraplanagem, 6,24% do total do serviço de drenagem previsto e 63,32% da fundação profunda em estacas metálicas até a paralização da obra ocorrida em 15 de janeiro de 2015.

contrato 38/2016 com a Univale e R\$ 1.017.802,08 do contrato 87/2015 com a Faculdade Pitágoras³.

O prazo para construção do *campus* próprio, inicialmente de 18 meses, fora estendido diversas vezes por irregularidades no processo licitatório e também pela necessidade de ajustes no contrato. Um dos pontos que sofreram alteração foi o valor previsto para a obra. Apenas para as obras civis de construção no terreno que a UFJF recebeu como doação para o *campus* avançado, o valor licitado na concorrência 14/2012 foi de R\$ 141.513.927,79 (BRASIL, 2014), o que já representava mais que o dobro do que foi previsto inicialmente. Com a interrupção do repasse de verbas e a crise econômica brasileira, o contrato foi suspenso e, posteriormente, por questões judiciais, rescindido com a construtora responsável. A administração superior da universidade e a direção do *campus* avançado têm buscado destravar essas questões jurídicas junto à Advocacia Geral da União (AGU). Entretanto, atualmente, não há previsão para a retomada nem para o término da obra.

A gestão do *campus* inicialmente ficou a cargo do professor Carlos Elísio Barral Ferreira, então Pró-Reitor Adjunto de Planejamento, que foi responsável também pelo pré-projeto de implantação do *campus*. Barral foi sucedido pelo professor Rubens de Oliveira, então Assessor de Gabinete da Reitoria, que assumiu o *campus* em abril de 2014 com o objetivo de enfrentar o desafio de sua implantação em um momento de turbulência.

Nos dias 9 e 10 de junho de 2014, aconteceu a primeira eleição para Reitor da UFJF com a participação da comunidade acadêmica valadarense na votação. O Reitor eleito professor Júlio Maria Fonseca Chebli promoveu mudanças na organização da universidade e oficializou o cargo de diretor para o novo *campus*. Assumiu, então, como primeiro diretor do *campus* Governador Valadares o professor Flavio Iassuo Takakura, que acumulou ainda a Diretoria de Gerenciamento de Projetos no *campus* sede, também criada na mesma reformulação do organograma da universidade (UFJF, 2014).

³ Dados disponíveis em <http://www.ufjf.br/contratosgv/contratos/contratos-e-aditivos/>.

1.3.1 Regimento interno e nova estrutura acadêmica e administrativa

Durante a gestão do professor Takakura, o então vice-reitor professor Marcus Vinício Chein Feres apresentou aos servidores e estudantes uma proposta de regimento para o *campus* avançado (UFJF, 2015b). A proposta contemplava uma série de demandas da comunidade acadêmica, dentre as quais pode-se destacar a previsão de um novo organograma; a possibilidade da eleição do diretor geral que passaria a ser obrigatoriamente um servidor lotado em Governador Valadares; a constituição do Conselho Gestor, formado por representantes dos três segmentos da comunidade acadêmica e com posição hierárquica superior à direção geral; e a criação de dois institutos, de Ciências da Vida (ICV) e das Ciências Sociais Aplicadas (ICSA), cada um com seu respectivo diretor.

O próprio vice-reitor afirmou, à época, ter trabalhado arduamente na proposta, que foi aperfeiçoada por uma comissão composta por representantes dos três segmentos e dois diretores de unidades acadêmicas do *campus* sede (Administração e Ciências Contábeis e Farmácia e Bioquímica), com consultas também à comunidade acadêmica de Governador Valadares. Os servidores viram a proposta do regimento como um passo importante para o *Campus* GV e uma grande mobilização foi feita, nos meses seguintes, para discutir o conteúdo do documento (UFJF, 2015c).

No mesmo mês em que foi apresentada a primeira proposta de regimento para o *campus*, o professor Flávio Takakura deixou o cargo de diretor do *campus*. Em seu lugar assumiu o professor Peterson Marco de Oliveira Andrade, indicado pela Reitoria como diretor pro-tempore (UFJF, 2015d).

Em reunião ordinária do Consu realizada no dia 29 de outubro de 2015, foi discutida a aprovação do regimento interno do *campus* avançado. Um dos principais pontos de embate naquela reunião foi a possibilidade de ocupação do cargo de diretor geral do *campus* por um técnico-administrativo em educação (TAE) – o que foi negado em votação realizada. Outro ponto polêmico foi a criação dos Institutos de Ciências da Vida e Ciências Sociais Aplicadas no *Campus* GV, não pelo mérito acadêmico e administrativo, mas sim pela indisponibilidade de cargos de direção (CD) para aqueles que fossem eleitos para a direção dessas novas unidades acadêmicas. A criação imediata dos institutos foi votada favoravelmente pelos conselheiros (UFJF, 2015e). Dentre os argumentos que comoveram os conselheiros

a votarem a favor da criação dos institutos pesou muito a inviabilidade administrativa e ineficiência da vinculação dos departamentos do *campus* avançado ao *campus* sede. Isso vinha sendo percebido, por exemplo, na dificuldade de tramitação de processos como estágio probatório, de participação nas reuniões de conselho e congregação da unidade sede, falta de senso de pertencimento e a própria distância, entre outros.

A formalização do regimento pelo Consu foi feita por meio da resolução nº 35, de 17 de novembro de 2015, após ampla discussão com a comunidade dos dois *campi*. O regimento estabelece a missão do *Campus Avançado* de Governador Valadares, consistindo em:

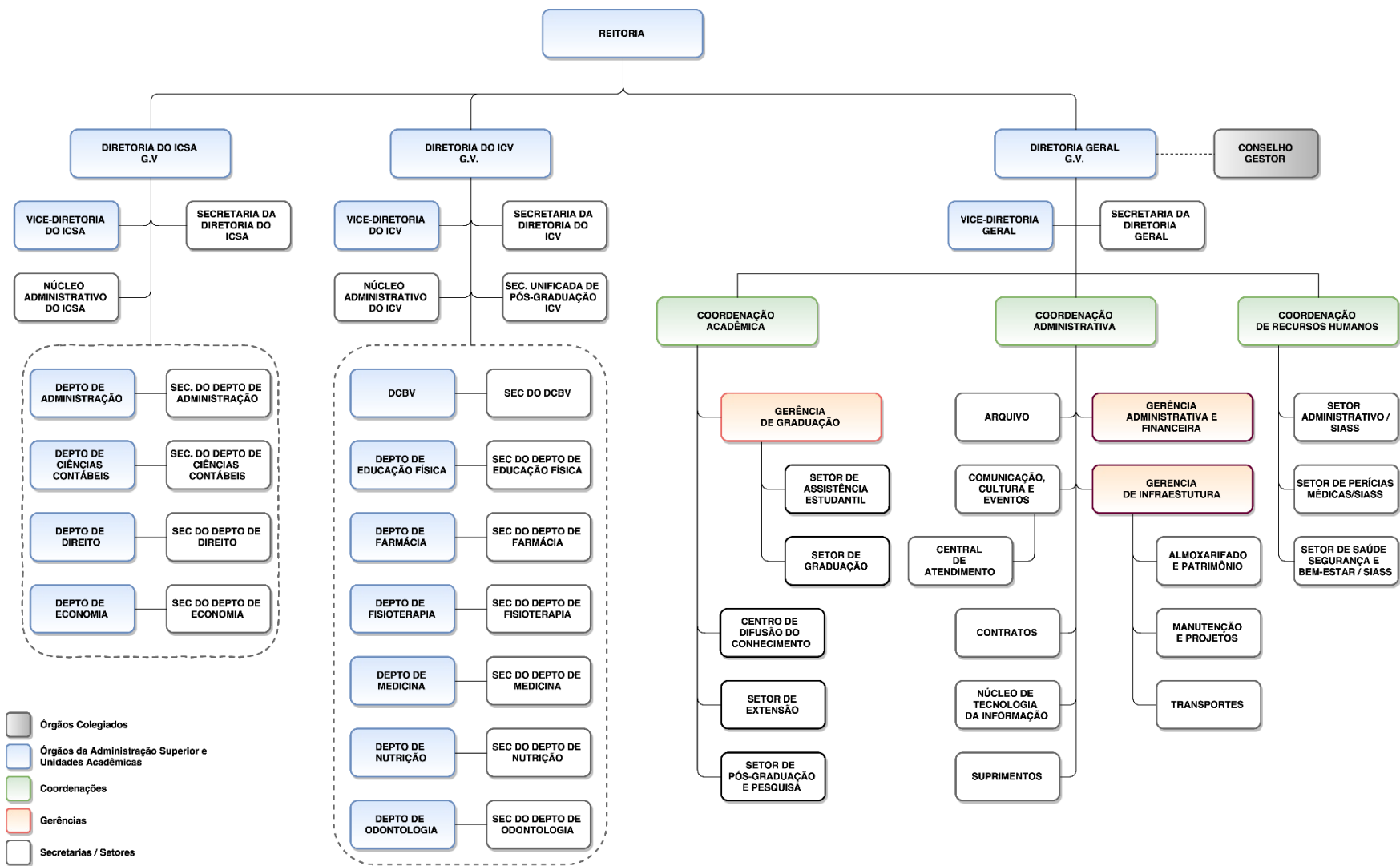
[...] produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício da cidadania, a atuação profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática na defesa da qualidade de vida. (UFJF, 2015f)

O documento institui também, como finalidades do *Campus GV*:

- I – promover ações para o desenvolvimento regional, levando-se em consideração as potencialidades da Região e os recursos técnicos, financeiros e acadêmicos da Universidade;
- II – constituir-se em fator de integração da cultura nacional e da formação de cidadãos, estimulando o desenvolvimento de uma consciência ética na sociedade;
- III – estudar os problemas socioeconômicos, ambientais e de saúde da região, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento nacional, visando à qualidade de vida;
- IV – promover por meio do ensino, da pesquisa e da extensão formas de conhecimento que visem à formação de pessoas capacitadas ao exercício da profissão nos diferentes campos de trabalho, da investigação, do magistério e das atividades culturais, políticas e sociais;
- V – manter ampla e diversificada interação com a comunidade;
- VI – interagir com os poderes públicos e outras instituições educacionais, científicas, tecnológicas, artísticas e culturais, nacionais e estrangeiras; (UFJF, 2015f)

A composição administrativa do *campus* passou a ser constituída pela direção geral, pelas Unidades Acadêmicas com suas respectivas direções, as coordenações e gerências, pelo Conselho Gestor e pelos setores administrativos e de apoio. O organograma do *Campus GV* é apresentado a seguir:

Figura 1 – Organograma do *Campus GV*



- Órgãos Colegiados
- Órgãos da Administração Superior e Unidades Acadêmicas
- Coordenações
- Gerências
- Secretarias / Setores

Fonte: UFJF, 2017.

Como demonstra a figura 1, o Conselho Gestor passou, então, a ser o órgão máximo do *campus* avançado, com atuação consultiva e deliberativa. Sua constituição inclui a direção e vice-direção geral do *campus*; diretores das unidades acadêmicas; coordenadores de cursos; chefes de departamento; e representantes dos três setores da comunidade acadêmica (docentes, técnicos e discentes) e da sociedade (UFJF, 2015f).

Dentre as disposições transitórias da resolução que aprovou o regimento, o art. 25 estipulava o prazo de 30 dias após a publicação para que as alterações entrassem em vigor. Porém, com a renúncia do reitor, como será visto adiante, passou-se por um momento de incerteza institucional e administrativa, até que houve novas eleições, sendo eleitos os professores Marcus Vinícius David e Girlene Alves da Silva. O novo reitorado fez várias visitas ao *Campus* GV e conseguiu viabilizar a concessão dos CDs para que houvesse a eleição dos diretores e consequente implantação dos institutos, o que é abordado nas seções a seguir.

1.3.2 Criação dos institutos

Formalizados os dois institutos, os processos eleitorais que definiram os diretores e vice-diretores do ICV e do ICSA aconteceram entre os meses de março e abril 2016.

Para o ICV, foi eleito o professor Ângelo Márcio Leite Denadai como diretor, tendo a professora Waneska Alexandra Alves como vice-diretora. No ICSA, os vencedores do processo eleitoral foram os professores Dênis Alves Perdigão e Henrique Almeida de Queiroz como diretor e vice-diretor, respectivamente.

A criação das unidades acadêmicas no *campus* avançado não somente atendeu a uma das principais solicitações da comunidade acadêmica do *campus* de Governador Valadares como também solucionou um dos grandes problemas na integração entre *campus* avançado e *campus* sede.

Antes da criação dos novos institutos, os cursos e departamentos em GV eram subordinados às unidades acadêmicas correspondentes no *campus* sede, em Juiz de Fora. Os coordenadores, chefes de departamento e representação estudantil do *campus* avançado tinham assento nos conselhos de unidade e congregações no *campus* sede, compondo inclusive cômputo de quórum. Contudo, a presença da comunidade acadêmica valadarense nas reuniões mensais e nas extraordinárias era

inviável, ainda mais ao se considerar que os custos dessas viagens eram das próprias unidades acadêmicas no *campus* sede, em um período de sério contingenciamento orçamentário da universidade. O impacto dessas despesas era ainda mais significativo em função das viagens dos diretores das unidades acadêmicas de Juiz de Fora ao *campus* avançado. A burocracia e a responsabilidade por problemas a centenas de quilômetros também representavam obstáculos ao pleno atendimento dos cursos em GV como extensão de vagas do *campus* sede. À medida que os processos de Projeto Pedagógico de Curso (PPC) iam tramitando nas unidades acadêmicas, no Conselho de Graduação (Congrad) e no Consu, os novos cursos especificamente vinculados ao *campus* avançado foram criados.

1.3.3 Eleição para direção e vice-direção geral do *campus*

Em setembro de 2016, o professor Peterson Andrade, até então diretor pro-tempore do *Campus* GV, foi oficialmente eleito como diretor geral do *Campus* GV, tendo ao seu lado o professor Fábio Alessandro Pieri como vice-diretor. A chapa composta pelos dois, “Juntos por GV”, concorreu como chapa única no processo eleitoral.

A eleição foi a primeira realizada no *campus* avançado em que a comunidade acadêmica teve a oportunidade de escolher o diretor geral seguindo as novas disposições do regimento interno formalizado em novembro de 2015.

Em matéria divulgada no portal de notícias da UFJF, o vice-diretor geral eleito Fábio Pieri afirma:

Com a realização das primeiras eleições para direção e vice-direção geral do *campus* e das direções e vice-direções das unidades acadêmicas, em 2016 a comunidade acadêmica de GV possui seus representantes máximos eleitos pelas três categorias. (UFJF, 2016g)

No texto, Pieri salienta ainda a importância da instalação do Conselho Gestor, da criação das unidades acadêmicas e a conquista de assento dos representantes diretos do *campus* avançado nas reuniões do Conselho Superior da UFJF como grandes avanços do *Campus* GV em 2016.

1.4 A estrutura (ou a falta dela) no *Campus GV*

O *Campus GV* funcionava, no início de 2017, em diversos espaços na cidade de Governador Valadares. O prédio compartilhado com a Faculdade Pitágoras concentrava os cursos do ICSA, a direção geral e a maior parte dos setores administrativos. Na Univale, distante aproximadamente 7 km, estava alocada a maior parte das aulas do ICV, além de alguns setores administrativos. No prédio da Funorte (outra faculdade privada) e na sede da Associação Brasileira de Odontologia de Governador Valadares (ABO-GV) eram ministradas atividades práticas do curso de Odontologia. A universidade contava ainda com um espaço no Centro onde funcionavam: a Clínica Escola de Fisioterapia, o Núcleo de Prática Jurídica, a Farmácia Universitária, entre outras atividades (UFJF, 2017h). Um galpão alugado, próximo à entrada da Univale, funcionava como garagem, onde ficavam os veículos da instituição. Havia também uma sala no centro da cidade onde funcionava um núcleo de projetos do curso de Ciências Econômicas. Por fim, o *Campus GV* assinou junto à União a cessão de um imóvel no bairro Santa Rita para a construção de laboratórios para atenderem os cursos de Farmácia e Nutrição (UFJF, 2016e).

Algumas atividades acadêmicas também eram realizadas no Hospital Municipal, em postos de saúde do município e em outros pontos da cidade a partir de convênios e acordos com a prefeitura. Além disso, no primeiro semestre de 2017, o *Campus GV* estabeleceu convênio com a Sociedade Recreativa Filadélfia para a realização das aulas práticas do curso de Educação Física (UFJF, 2017b).

Ainda durante o primeiro semestre de 2017, a Univale sinalizou que não iria renovar o aluguel para a UFJF, cujo contrato seria encerrado em 31 de agosto daquele ano, o que obrigou o *Campus GV* a buscar novos espaços. Editais de chamadas públicas foram abertos com a finalidade de alugar e adquirir espaços que contemplassem a demanda necessária às atividades acadêmicas da universidade em Governador Valadares com a saída da Univale e enquanto as questões relativas à obra definitiva do *campus* não avançassem. Os chamamentos públicos selecionavam imóveis para atendimento de clínicas odontológicas, sede administrativa, laboratórios do ICV, bem como um imóvel a ser adquirido que atendesse a demandas diversas de espaços do *Campus GV*.

Com o fim do contrato com a Univale, uma grande operação de mudança teve de ser montada. A direção geral constituiu uma força-tarefa com o objetivo de “garantir maior celeridade, transparência e qualidade na transição entre os espaços utilizados pela instituição” (UFJF, 2017d). Diversos grupos de trabalho com áreas de atuação específicas foram definidos e uma equipe especializada em mudanças composta por servidores do *campus* sede ficou responsável pela logística prática da migração dos espaços.

Para alocação da demanda do ICV, o contrato com a Faculdade Pitágoras precisou ser ampliado, passando a contar com 47 salas de aula. Essa ampliação incluiu 15 laboratórios como Enfermagem, Tecnologia Farmacêutica e Microscopia (UFJF, 2017d).

Do ICV, o Departamento de Ciências Básicas da Vida (DCBV), algumas outras atividades específicas de alguns cursos e parte da biblioteca desse instituto foram alocadas no espaço alugado da Faculdade Pitágoras, juntamente com o ICSA, que já concentrava suas atividades naquele imóvel. Para isso, foi necessário que a maior parte dos setores administrativos que atendiam na Faculdade Pitágoras fossem transferidos para um novo local. Somente assim seriam disponibilizadas salas suficientes à demanda do segmento acadêmico, que foi ampliada com a chegada de parte do ICV naquele espaço alugado.

A FAGV já havia sido selecionada na chamada pública N°001/2017, para compra de imóvel entre 3 mil e 10 mil metros quadrados (UFJF, 2017i). Paralelo ao processo de compra, a FAGV, percebendo a demanda de espaços do *Campus* GV, ofereceu espaços não utilizados de seu prédio para que pudesse ser suprida a demanda que teve de ser deslocada da Faculdade Pitágoras. A parceria foi firmada por meio de um instrumento de comodato com validade de 12 meses.

Para o prédio da faculdade de Administração foram deslocados: a Direção Geral; Coordenação Administrativa; Coordenação Acadêmica de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão; Gerência Administrativa e Financeira; Contratos; Suprimentos; Coordenação de Gestão de Pessoas; Núcleo de Tecnologia da Informação; Comunicação, Cultura e Eventos; Infraestrutura (Manutenção, Patrimônio e Almoxarifado, Transporte, Manutenção e Projetos); Auditoria; e Arquivo (UFJF, 2017c).

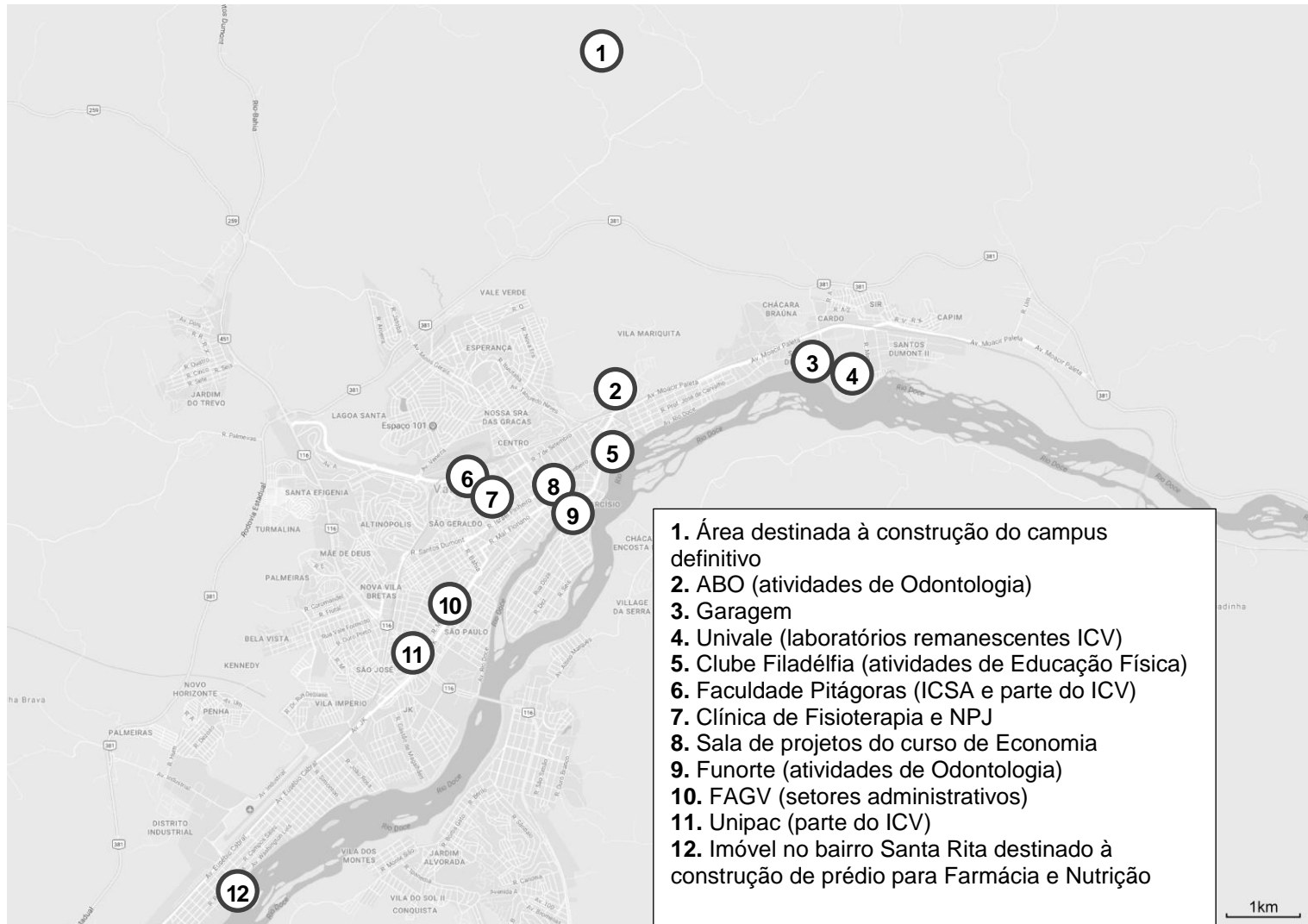
O restante das atividades do ICV, sobretudo os períodos mais avançados dos cursos, foram alocadas na Unipac após abertura de edital de chamada pública.

Para lá também foram transferidos alguns laboratórios, as secretarias dos cursos vinculados ao instituto, bem como parte do núcleo administrativo do ICV. O restaurante universitário que atendia aos alunos e servidores sediados na Univale também passou a atender em imóvel localizado ao lado do novo local de funcionamento do ICV. Como a Unipac está a cerca de um quilômetro distante da FAGV, o restante dos livros que antes ficavam em espaço compartilhado com a biblioteca da Univale foram alocados em uma sala no subsolo da FAGV, onde agora funciona a segunda biblioteca do *Campus GV* (UFJF, 2017c).

Ainda que o contrato da Univale tenha sido encerrado no final de agosto de 2017, um acordo menor entre as duas instituições foi firmado com o objetivo de que alguns laboratórios que não puderam ser transferidos para outros locais dentro do prazo de vigência do contrato anterior pudessem ser mantidos no antigo espaço. Esse contrato específico se encerra no início de 2018.

A figura 2 mostra a distribuição dos espaços que o *Campus GV* ocupava no fim de 2017. No mapa, também está indicado o local onde será o *campus* definitivo (ponto 1), cujas obras encontram-se paralisadas, conforme abordado anteriormente.

Figura 2 – Mapa dos espaços ocupados pela UFJF em Governador Valadares



Fonte: Elaborado pelo autor.

O mapa apresentado na figura revela a grande dispersão dos espaços ocupados pela UFJF em Governador Valadares. Ainda que grande parte da comunidade acadêmica esteja concentrada nos dois espaços principais das atividades acadêmicas (faculdades Pitágoras e Unipac, pontos 6 e 11 no mapa, respectivamente), tanto docentes quanto estudantes circulam bastante por todos os outros locais. No caso dos TAEs, o distanciamento é agravado, uma vez que as atividades administrativas vinculadas à direção geral passaram a se concentrar na FAGV e os técnicos administrativos vinculados aos institutos ficaram lotados em outros espaços estritamente acadêmicos (caso de técnicos de laboratórios, fisioterapeutas, nutricionistas, bibliotecários, assistentes que atuam em secretarias de cursos, entre outros). Essa dispersão tem vínculo direto a temas como comunicação interna, formação da identidade da universidade em Governador Valadares, clima organizacional, entre outros.

De acordo com informações da Central de Atendimento do *Campus* GV, em junho de 2017 eram 2.340 estudantes matriculados nos 10 cursos ofertados no *campus* de Governador Valadares, sendo: 213 discentes em Administração; 138 em Ciências Contábeis; 187 em Ciências Econômicas; 425 em Direito; 119 em Educação Física; 186 em Farmácia; 198 em Fisioterapia; 406 em Medicina; 171 em Nutrição e; por fim, 297 matriculados em Odontologia.

Em agosto de 2017, o *Campus* GV contava com 455 servidores, sendo 261 docentes e 194 TAEs.

De acordo com o Relatório de Autoavaliação Institucional 2015 da UFJF publicado em 2016, o *campus* avançado registrava 62 projetos de extensão cadastrados na Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) e 40 projetos de pesquisa cadastrados na Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PROPP), além daqueles apoiados por fundações de apoio à pesquisa (UFJF, 2015i).

A UFJF enfrenta turbulências desde o início das atividades em Governador Valadares. O primeiro complicador é a distância física entre *campus* avançado e *campus* sede. Sem uma articulação eficiente de comunicação interna e *intercampi*, são comuns relatos de sensação de abandono e desmotivação por parte dos servidores. Sensação essa que só se faz agravar com os problemas de infraestrutura da universidade em GV.

Atualmente, os espaços alugados para o funcionamento da universidade são insuficientes e inadequados para a demanda do *campus*. Ainda em 2014, um texto

elaborado por professores da instituição e publicado no extinto jornal local Figueira já denunciava inúmeros problemas:

O texto apontava a inadequação da infraestrutura física locada para o desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas necessárias à unidade, a existência de equipamentos subutilizados devido à inadequação das instalações elétricas, o desconforto no qual docentes e estudantes são submetidos nas salas de aula e laboratórios, além da dificuldade de comunicação com a administração central (O *CAMPUS DA UFJF*, 2014 apud ALEXANDRINO DE ALMEIDA, 2016, p. 38).

O diretor geral professor Peterson Marco, em entrevista ao *site* Axah Notícias realizada em outubro de 2016 sobre a situação do *campus* na cidade de Governador Valadares, reconheceu:

[...] não há orçamento suficiente para a efetivação do *Campus* projetado e infelizmente vivemos em condições abaixo do mínimo esperado para uma universidade pública federal. Com muita criatividade e motivação dos nossos servidores técnicos administrativos e docentes temos conseguido avançar, mas a estrutura atual está longe de ser a ideal (ANDRADE, 2016b).

Os servidores do *campus*, embora tenham muita criatividade e motivação, como afirmou a direção, também se mobilizam para manifestar a sua opinião e insatisfação com a situação da universidade em Governador Valadares. Greves foram deflagradas em 2014 (somente TAEs), 2015 (TAEs e docentes) e 2016 (TAEs, docentes e discentes). Importante observar que, embora se tratassem de movimentos sindicais convocados nacionalmente, os três segmentos da universidade em Governador Valadares elaboraram, durante as paralizações, pautas locais de reivindicação evidenciando a falta de infraestrutura, condições de trabalho e estudo, entre outros problemas do *campus*.

Houve ainda manifestações específicas de segmentos do *Campus* GV. Em 29 de fevereiro de 2016, discentes do curso de Odontologia do *campus* avançado paralisaram as atividades por tempo indeterminado, suspendendo as aulas. Os estudantes, que já haviam feito uma paralisação de um dia em outubro de 2015, reivindicavam insumos básicos para as aulas, um laboratório de próteses e um local destinado às atividades clínicas, laboratoriais e para as aulas teóricas. Em reportagem publicada no jornal Tribuna de Minas, de Juiz de Fora, a direção pro-tempore do *Campus* GV reconheceu as reclamações dos discentes como

necessárias e legítimas, evidenciando erros de planejamento da administração superior da UFJF e do MEC (ARÊAS, 2016).

Semanas antes, no dia 5 de fevereiro de 2016, Peterson Andrade havia encaminhado ao Consu o memorando 13/2016 em que simbolicamente decretava “Estado de Calamidade Acadêmica” e “Situação de Emergência Administrativa”, por considerar que, naquele momento, haviam sido esgotadas todas as possibilidades para alertar sobre os problemas administrativos diagnosticados no *Campus GV* (ANDRADE, 2016a).

Os alunos de Odontologia iniciaram, no dia 7 de março de 2016, a ocupação da reitoria da instituição em Juiz de Fora em protesto contra a situação do curso em Governador Valadares (ALUNOS, 2016). O então vice-reitor no exercício da reitoria, Marcos Chein, após diálogo com os discentes, atendeu às demandas solicitadas e a ocupação terminou no dia 18 de março de 2016 (UFJF, 2016b).

Na manhã de 31 de outubro de 2016, alunos do ICV foram impedidos de entrar no *campus* da Univale, onde acontecia a maior parte das aulas dos cursos da área da saúde do *Campus GV*. Os seguranças da universidade particular bloquearam também a passagem de ônibus, fazendo com que todos os discentes e funcionários da universidade federal desembarcassem para que a entrada dos veículos fosse autorizada. Os estudantes da universidade federal, em protesto contra a medida adotada pela instituição privada, tentaram bloquear os portões da Univale, impedindo a entrada e a saída de carros e ônibus (ESTUDANTES, 2016).

A divergência entre as duas instituições se deu em relação a valores devidos em decorrência de um processo de reconhecimento de dívida do aluguel do espaço físico da Univale onde acontecem as aulas do *campus* avançado de Governador Valadares. Em nota, a reitoria da UFJF classificou a atitude da instituição particular de intempestiva, arbitrária e unilateral, caracterizando uma quebra de contrato entre as duas entidades. A AGU foi acionada pela Administração Superior da UFJF para que as providências fossem tomadas, garantindo o rigoroso cumprimento do contrato pela universidade particular e também para que o episódio não se repetisse (UFJF, 2016f). Conforme já mencionado, a Univale decidiu, meses depois, pela não renovação do contrato com a UFJF, que venceu em 31 de agosto de 2017.

Uma pesquisa de clima organizacional⁴ realizada pelo setor de Planejamento do *Campus GV* no primeiro semestre de 2016 revelou a infraestrutura física como um dos principais problemas relatados pelos servidores do *campus*. O nível de satisfação era extremamente baixo, sobretudo, nas instalações ocupadas pelo ICV, compartilhadas com a Univale.

A própria UFJF passou por momentos conturbados nos últimos anos, o que prejudicou ainda mais o alinhamento, busca e continuidade de soluções que aliviassem as tensões no *Campus GV*. Após 14 meses na reitoria da universidade, o professor Júlio Chebli renunciou ao cargo em 17 de novembro de 2015 (UFJF, 2015g), aprofundando a crise do *campus* avançado que já enfrentava uma falta de proximidade com o *campus* sede. Durante o curto período de seu reitorado, não houve direcionamento estratégico que buscasse reverter a situação, agravada substancialmente pelo inesperado corte de recursos para o qual sua equipe não estava preparada.

A ausência da reitoria em Governador Valadares era constantemente contestada pelos três segmentos da comunidade acadêmica do *Campus GV*. Um dos exemplos foi durante audiência pública prevista para discussão do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em Governador Valadares, agendada em maio de 2015. O reitor não esteve presente e não encaminhou nenhum membro da Administração Superior para que o representasse.

"Nosso plano inicial era participar da audiência, e queremos muito a presença do reitor e do vice-reitor, para ouvir as respostas deles. A presença deles tem sido muito fraca aqui no *campus*. Então, impedimos a audiência para que o reitor possa vir, para que a gente proponha mudanças no Planejamento Estratégico para os próximos cinco anos da universidade", disse um aluno que pediu para não se identificar (JÚLIA, 2015).

Como resultado, houve uma manifestação em frente ao auditório da Univale em que aconteceriam as discussões do PDI com a adesão de cerca de 150 estudantes (ALUNOS, 2015). O evento foi remarcado para 19 de junho de 2016 e, desta vez, o reitor Júlio Chebli esteve presente. Contudo, novamente os alunos interromperam o evento com manifestações por não concordarem com o horário

⁴ Detalhada na seção 1.5.

para o qual o evento foi agendado, coincidindo com as aulas (OFÍCIO, 2015). Mais uma vez, a audiência não foi realizada.

Com a renúncia de Chebli e a eleição de um novo reitor, assumiu, em abril de 2016, o professor Marcus Vinícius David com a professora Girlene Alves Silva como vice-reitora. Com votação expressiva nos três segmentos da universidade, o candidato vencedor obteve vitória também no *campus* avançado (UFJF, 2016a). Essa votação criou na comunidade acadêmica do *Campus* GV uma expectativa muito grande de que os problemas do *campus* pudessem agora começar a ser resolvidos.

Alguns avanços já são registrados por servidores do *campus*, como a gestão descentralizada, a maior autonomia do *Campus* GV, em grande parte sustentada pelo novo regimento, a garantia de repasse orçamentário para a comunidade acadêmica de Governador Valadares e maior proximidade entre *campus* sede e *campus* avançado (UFJF, 2016g).

Uma dessas ações para promover maior proximidade entre os dois *campi* foi o início da participação dos coordenadores de curso do *campus* avançado nas reuniões do Congrad por meio de transmissão *online* (UFJF, 2016c).

Outro momento em que pode-se destacar a aproximação entre o *campus* sede e o *campus* avançado aconteceu em junho de 2016, quando uma equipe de servidores do *Campus* GV esteve em Juiz de Fora com o objetivo de integrar demandas de diversos setores:

Foram realizadas reuniões de trabalho na Coordenação de Suprimentos (COSUP), Coordenação de Execução e Suporte Financeiro (COESF), Coordenação de Contratos, Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional (CGCO), Patrimônio, Almoxarifado, Restaurante Universitário, Biblioteca, Instituto de Ciências Biológicas e Diretoria de Imagem Institucional. Também aconteceram encontros com representantes das pró-reitorias de Recursos Humanos, Graduação, Pesquisa, Extensão e Assistência Estudantil (UFJF, 2016d).

Ainda assim, muitos problemas seguem sem solução definitiva, como a indefinição quanto à continuidade das obras do novo *campus* e o alto número de pedidos de remoção de servidores para o *campus* sede ou outras instituições, o que gera uma alta rotatividade de servidores em Governador Valadares.

Assim como as dificuldades enfrentadas antes da posse da nova gestão da universidade, a conjuntura recente do próprio município também foi desfavorável à

UFJF. Em novembro de 2015, com o rompimento da barragem de rejeitos da empresa Samarco em Mariana (MG), a cidade de Governador Valadares passou por um momento grave de desabastecimento de água. O calendário da universidade, que já registrava atraso em função da greve dos servidores naquele ano, foi novamente suspenso, dessa vez apenas no *campus* avançado. As aulas foram retomadas somente em janeiro de 2016, com um calendário especial aprovado no Congrad para o *campus* avançado (UFJF, 2015h).

A Prefeitura de Governador Valadares, parceira da universidade desde a sua instalação na cidade, também passou por momentos conturbados em 2016, com a deflagração da operação de investigação "Mar de Lama", da Polícia Federal, que apurou desvios de dinheiro público em autarquias do município com envolvimento no esquema de funcionários do poder público local, bem como a participação de vereadores (SOUTO, 2016). As ações colocaram em crise a imagem da prefeita Elisa Costa, do Partido dos Trabalhadores (PT), culminando na baixa votação recebida pelo sucessor que seu partido tentou eleger para o governo municipal em outubro de 2016. Em janeiro de 2017 assumiu André Merlo, do Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB), o que levou a universidade a reiniciar todo um trabalho de articulação com o poder público municipal para viabilizar o apoio local necessário à consolidação do *Campus* GV.

Na construção desse *campus* avançado, para além das questões estruturais e da obra em si, é essencial que se compreenda o fluxo comunicacional da instituição: como as informações fluem entre os diferentes setores e atores? Quais os mecanismos de *feedback* e diálogo estão disponíveis? Onde existem lacunas e quais as falhas existentes no processo de Comunicação do *campus* avançado? É a discussão que se inicia a seguir.

1.5 Uma questão de comunicação

Apresenta-se agora um panorama mais específico da comunicação no *campus* avançado. Precedendo o aprofundamento do foco na comunicação interna, faz-se importante uma contextualização do tema em âmbito mais geral na UFJF.

A Diretoria de Imagem Institucional, sediada no prédio da Reitoria no *campus* sede, é o setor responsável pela definição de diretrizes, execução e

acompanhamento da comunicação institucional da Universidade Federal de Juiz de Fora. O objetivo principal é o desenvolvimento de:

[...] uma política de comunicação integrada, referendada pelos órgãos superiores da instituição, e fundamentada em ampla participação dos vários setores da UFJF, em consonância com as diretrizes da Reitoria e com ênfase em princípios da comunicação pública, tais como a transparência, o diálogo e o interesse público (UFJF, 2017g).

A premissa é de uma comunicação mais humanizada: mais orgânica e com vínculos estreitos com todos os segmentos da universidade, valorizando a participação de alunos, técnicos e docentes da UFJF. As peças publicitárias passaram a utilizar tons mais quentes, imagens com alunos e servidores e com priorização de conteúdos de interesse de todos os segmentos da instituição. A universidade passou a buscar estar mais sensível ao que interessa aos seus diversos públicos.

A Diretoria de Imagem Institucional subdivide-se nas atividades de Assessoria de Imprensa, Projetos, Eventos, Cerimonial e Atendimento. Tem como finalidade informar com seriedade e transparência a comunidade em geral e, especialmente, a acadêmica, a partir da divulgação das ações desenvolvidas pela universidade dentro do ensino, da pesquisa, da extensão e da inovação.

Desde a posse da reitoria atual, o responsável pela Diretoria de Imagem Institucional é o professor Márcio de Oliveira Guerra. Doutor em Comunicação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, Márcio Guerra deu continuidade e reforçou uma política de comunicação mais participativa e próxima da comunidade acadêmica e da população em geral. Uma das ações empreendidas com esse objetivo foi o início da divulgação no portal da UFJF das defesas de teses e dissertações realizadas nos 39 programas de Pós-graduação da universidade (UFJF, 2017a).

No *campus* avançado, desde o início da sua implantação em 2012, todo o trabalho de comunicação junto aos alunos e servidores recém-ingressados na UFJF seguiu sendo feito pela então Diretoria de Comunicação (DirCom) do *campus* sede. Assim era feito com as matérias jornalísticas, com os materiais de divulgação, com o cerimonial e apoio na realização de eventos.

Em setembro de 2013, a Dircom contratou um jornalista para atuar especificamente no *Campus* GV. As matérias passaram, então, a ser desenvolvidas

no próprio *campus*. Naquele mês já foi possível perceber um aumento substancial de divulgação no *site*⁵ do *campus* avançado.

Em julho de 2014, tomaram posse uma jornalista e uma produtora cultural selecionadas por meio de concurso público, o que permitiu o início de uma organização do setor de comunicação, que passou a englobar também a cultura. O que no *campus* sede constitui uma diretoria e uma pró-reitoria distintas – a Diretoria de Imagem Institucional e a Pró-Reitoria de Cultura (Procult), no *campus* avançado são unificadas em um único setor: Comunicação, Cultura e Eventos (CCE).

A estrutura física do setor, tal qual a situação geral do *Campus* GV, era bastante limitada. A sala, de cerca de 20m², era compartilhada com o setor de Tecnologia da Informação (TI) e havia poucos computadores para trabalhar.

Em outubro do mesmo ano, tomou posse um técnico em audiovisual, também encaminhado ao setor de CCE. Esse profissional, por já ter experiência de coordenação e execução da publicidade da Prefeitura de Governador Valadares, passou a cuidar da publicidade do *campus* avançado a pedido do então diretor professor Flávio Takakura. Com isso, o setor teve o atendimento ampliado para quatro áreas principais: Jornalismo, Publicidade, Eventos e Cultura.

Estruturar formalmente o setor de CCE, construir uma imagem e todos os aspectos vinculados à comunicação para o *Campus* GV representou um grande desafio.

No jornalismo, não havia manual de redação ou linha editorial estabelecida. Os jornalistas do *campus* avançado compuseram as diretrizes para escrita e a divulgação para a imprensa e a cobertura jornalística passaram a ser mais solicitadas e valorizadas na organização dos eventos. As matérias divulgadas passaram a obter maior repercussão e isso refletiu diretamente no interesse de TVs e rádios locais por pautas divulgadas pela universidade. Serviços como orientação jurídica e atendimento pela Clínica Escola de Fisioterapia, por exemplo, obtiveram ampla cobertura da mídia local.

No planejamento e execução de eventos, pouco apoio era disponibilizado pela equipe responsável pelo cerimonial do *campus* sede. As solicitações de apoio tornaram-se mais frequentes e eventos como as recepções aos calouros e gincanas solidárias têm contado com ampla participação dos alunos. O trabalho do setor na

⁵ www.ufjf.br/campusgv.

organização das primeiras refeições de grau do *Campus GV*, a partir do segundo semestre de 2016, foi bastante elogiado pela reitoria e pela direção geral do *campus* avançado.

No campo da cultura, iniciativas como o *Almoço com Cantoria* que leva talentos musicais aos almoços nos restaurantes universitários (RU); o *Vamos Ler!*, que coloca poemas e textos nos ônibus da universidade que atendem o *Campus GV* e em espaços como o RU; e o *Coral Universitário*, lançado em 2016, têm obtido uma avaliação muito positiva da comunidade acadêmica.

Na publicidade, o *campus* avançado contava com uma marca – e somente isso. O setor teve êxito em estabelecer uma identidade visual própria do *campus*. Essa identidade foi aplicada na identificação de salas, setores e papelaria básica como papéis timbrados, cartões de visita e *sites* institucionais. O número de pedidos de divulgação de eventos, criação de identidades visuais para serviços e projetos de extensão, entre outras solicitações tem aumentado substancialmente a cada ano, sendo o trabalho bastante reconhecido por servidores e alunos.

Todas as ações executadas seguem, atualmente, diretrizes definidas pela Diretoria de Imagem Institucional do *campus* sede, antiga Diretoria de Comunicação. Desde que assumiu a nova Reitoria, os setores responsáveis pela comunicação do *campus* sede e do *campus* avançado têm estabelecido uma relação mais próxima, com reuniões semanais e definições em conjunto de linhas editoriais, pautas, criação e cerimonial. Na cultura, o relacionamento do setor com a Procult também tem evoluído. Como exemplos, pode-se citar a viabilização de uma etapa do 27º Festival de Música Colonial Brasileira e Música Antiga de Juiz de Fora para a comunidade de Governador Valadares em julho de 2016 e no apoio ao Coral Universitário do *campus* avançado.

Embora o setor de CCE do *Campus GV* se relacione com a Diretoria de Imagem Institucional e a Procult, frequentemente o setor passa por conflitos de sobreposição de autoridade. Decisões administrativas e principalmente aquelas que envolvem investimentos são tomadas pela coordenação administrativa em conjunto com a direção geral do *Campus GV*, face ao processo de descentralização sustentado pelo regimento.

Na resolução 25/2017 do Consu, que altera e consolida a estrutura organizacional da reitoria da UFJF, a Diretoria de Imagem Institucional é responsável pela equipe da própria diretoria e também pela Central de Atendimento

do *campus* sede. Não há, no entanto, menção aos setores correlatos do *Campus* GV.

Na proposta de organograma vigente no *campus* avançado, aprovado em reunião do Conselho Gestor realizada em 11 de agosto de 2017, o setor de CCE responde à coordenação administrativa. Dentre as mudanças implementadas, a Central de Atendimento, que respondia à Gerência Administrativa e Financeira, passou a responder ao setor de Comunicação, Cultura e Eventos. Entretanto, como a alteração estava ainda em transição, não foi abordada de maneira mais aprofundada neste trabalho.

Atualmente, o quadro de pessoal do setor de Comunicação do *Campus* GV é constituído da seguinte forma: a área de jornalismo é atendida por três jornalistas; a parte de publicidade conta com um produtor cultural; o cerimonial e apoio a eventos é feito por outra produtora cultural; e, por fim, o campo cultural conta com a atuação de mais uma produtora cultural. O setor inclui uma assistente administrativa com formação também em jornalismo que auxilia em todas as áreas.

O setor é responsável pela elaboração de matérias e envio de releases para a imprensa; acompanhamento de entrevistas de servidores em redes de TV local; elaboração de artes-finais para meios gráficos e eletrônicos, como folhetos, cartazes, convites impressos e *online*, divulgação por e-mails, informativos *online*, entre outros materiais; gerenciamento das páginas oficiais do *campus* avançado nas redes sociais e monitoramento dessas redes; planejamento, organização, cobertura, execução e apoio na realização de eventos internos e externos da universidade; execução e apoio a filmagens e outras necessidades de audiovisual do *Campus* GV; planejamento, organização e fomento de ações relacionadas à área cultural que envolvam comunidade acadêmica e comunidade externa à universidade; e, por fim, relacionado de maneira global a todas as outras demandas, o setor é responsável também pelo planejamento da comunicação da universidade com os seus diversos públicos.

A equipe teve, durante um período, uma sala exclusiva na Faculdade Pitágoras que, posteriormente, precisou ser destinada para outro setor. Do segundo semestre de 2015 até agosto de 2017, a Comunicação, Cultura e Eventos ocupou um espaço na sala que pertencia ao setor de Infraestrutura, também no prédio da Faculdade Pitágoras. Com a mudança dos setores administrativos para o prédio da FAGV, foi retomado o atendimento em uma sala exclusiva para a CCE.

Desde o início da estruturação do setor, o trabalho da CCE vem sendo percebido e reconhecido no *campus*, o que não significa, necessariamente, ausência de problemas. Somente parte dos eventos realizados por docentes são informados ao setor para execução da divulgação, cobertura jornalística e apoio do cerimonial. Além disso, comumente, essas demandas chegam com antecedência menor que a necessária, o que dificulta a articulação e atuação do setor.

Vários professores, ao serem convidados pela imprensa para falar sobre determinado tema, por exemplo, têm repassado a intermediação desse contato pelo setor de CCE para que um jornalista possa acompanhar a participação do docente. Entretanto, não é raro o setor ser surpreendido por professores que são contatados diretamente pelos veículos de comunicação e serem entrevistados sem conhecimento dos jornalistas do *Campus GV*.

O trabalho de publicidade também encontra uma situação peculiar. Com os primeiros *banners* e cartazes sendo desenvolvidos para divulgação de eventos do *campus* avançado, ainda em 2014, com a entrada do técnico em audiovisual⁶, diversas solicitações de criação de divulgação começaram a chegar ao setor, envolvendo todas as áreas. Ainda que o setor tenha registrado avanços e hoje realize com êxito diversos trabalhos, a demanda crescente muitas vezes é superior aos limites da equipe reduzida, o que dificulta a implementação de muitas ideias e iniciativas planejadas e necessárias.

Faltou também, à comunidade acadêmica⁷ e em especial aos servidores, uma apresentação mais específica sobre as possibilidades que um setor de comunicação poderia oferecer. Não houve, até o momento, por exemplo, uma manifestação formal do setor de CCE para a comunidade acadêmica com o intuito de esclarecer as áreas de atuação e como deve ser feito o fluxo de demandas que viabilize a articulação e o atendimento.

Isso impacta diretamente na relação do setor com o restante da universidade, na construção de um fluxo interno de comunicação e no diálogo entre

⁶ O técnico em audiovisual – e também autor deste trabalho – tomou posse, posteriormente, no cargo de produtor cultural, continuando sendo responsável pela parte de publicidade do *Campus GV*.

⁷ O setor de Comunicação, Cultura e Eventos tem ainda uma atuação bastante próxima dos discentes do *campus*, principalmente por meio das áreas de cultura e apoio a eventos. Tal atuação é interessante para se compreender melhor os anseios e expectativas dos estudantes.

os demais setores da instituição. Também se relaciona diretamente à comunicação interna, tema que é destacado a seguir em seção específica.

1.5.1 Desafios internos: Comunicação interna

Apresentado o setor de CCE, esta subseção explicita as questões relacionadas diretamente à comunicação interna no *Campus GV*.

Até a execução deste trabalho não havia, no *campus* de Governador Valadares, qualquer ação específica de comunicação interna sendo empreendida regularmente pelo setor de CCE. Tampouco havia um plano de comunicação interna definido. O que existem são canais que podem ser utilizados para ações desse tipo.

Muito do que os servidores hoje sabem sobre os rumos e planos do *Campus GV* vem de conversas com colegas de trabalho. São informações nem sempre precisas e muitas vezes não referendadas por canais oficiais de divulgação da universidade, como o *site* oficial, por exemplo.

Como agravante, alguns avisos são postados somente na *fanpage* do *Campus GV* no Facebook®. Essas informações não são incluídas no *site* oficial por não haver, no modelo atualmente utilizado pelo *campus* avançado, um espaço adequado a esse tipo de publicação. Embora isso ocorra geralmente em casos de avisos com baixa prioridade e direcionados ao público discente, esse tipo de abordagem diminui sensivelmente o alcance da divulgação. Ainda que esse tipo de mensagem seja direcionado aos alunos, é o professor quem está com esses estudantes em sala de aula e poderia, como tal, servir como ponto de propagação e reforço adicional para o que está sendo divulgado.

Como complicador, a equipe do setor de CCE não possui qualquer acesso a informações de monitoramento de visitas e *pageviews* do *site* do *Campus GV*, o que impossibilita qualquer levantamento quantitativo sobre o usuário que acessa a página na internet.

As reuniões entre setores e servidores de diferentes níveis hierárquicos no quadro de colaboradores do *campus* avançado não são frequentes e muitas vezes acontecem de maneira informal, seja em conversas de corredor, telefone ou no restaurante universitário, por exemplo. O que poderia representar espaços nos quais se discute e se informa de maneira consistente sobre os planos e ideias vinculados ao futuro da universidade não se concretiza.

As reuniões ordinárias e extraordinárias do Conselho Gestor do *campus* são abertas a toda a comunidade acadêmica e muitas vezes apresentam “informes da direção do *campus*” entre os itens da pauta. Nesses encontros, diversas informações e ideias planejadas para a universidade em Governador Valadares são repassadas aos conselheiros e demais participantes. Entretanto, as reuniões muitas vezes não contam com adesão significativa tanto de servidores quanto de alunos e, por ter uma pauta definida, nem sempre favorece o livre diálogo e manifestação.

Com a decisão da Univale pela não renovação do contrato e, conseqüentemente, com o complexo trabalho de organizar a mudança do ICV e dos setores administrativos, a direção geral realizou, no fim do primeiro semestre de 2017, reuniões com todos os departamentos e setores administrativos do *campus* avançado. Além de conversar a respeito da mudança em si, a direção geral buscou também levantar demandas e abrir o espaço para o diálogo com os servidores.

Esses encontros revelaram ainda mais a necessidade do estabelecimento de canais funcionais de comunicação interna e divulgação de informações a respeito do *Campus GV*.

Como exemplo, durante a reunião com o Departamento de Economia realizada em 26 de maio de 2017, uma docente argumentou que os professores não acessam o *site* da instituição e que muitos não utilizam redes sociais. Como consequência disso, não recebem informações sobre os eventos que acontecem e dos encaminhamentos que são feitos em diversas pautas relevantes para o *campus* avançado. Nesse mesmo encontro, a direção geral foi questionada pelos professores a respeito de informações básicas dos processos de chamadas públicas que estavam em andamento. Cumpre observar, entretanto, que tais informações foram publicadas com destaque na página inicial do *Campus GV*, o que confirma a baixa penetração do *site* oficial do *campus* junto a este público e a ineficácia na circulação desse tipo de informação entre os próprios servidores da universidade em Governador Valadares.

Sem reuniões periódicas e sem qualquer canal estabelecido que propicie um fluxo de ideias e diálogo permanente a respeito do que se pensa para o futuro do *campus* avançado, os servidores convivem com a insegurança com relação à instituição.

Como visto anteriormente, o *Campus GV* possui uma posição delicada, dependendo de aluguéis de diversos espaços para garantir o funcionamento básico

das atividades acadêmicas. Tal fragilidade estrutural aliada à ineficiência dos fluxos de ideias e informações propiciam o surgimento de conflitos.

Um dos momentos em que isso ficou evidenciado foi em reunião realizada em novembro de 2016 pelo reitor professor Marcus David com a comunidade acadêmica do *campus* avançado. O objetivo era explicar as divergências de cobrança de dívidas de aluguéis que culminaram no bloqueio da entrada dos alunos da UFJF nas dependências da Univale e, posteriormente, na decisão pela não renovação do contrato de aluguel, como mencionado anteriormente. Em sua fala, o reitor abordou o estremecimento das relações entre a universidade federal e a particular, e revelou que esperava, como desdobramento da discordância entre as duas instituições, um provável encerramento definitivo do contrato de aluguel. O que acabou, de fato, ocorrendo. Já antecipando a vinda do ICV para o prédio da Faculdade Pitágoras, onde estavam alocadas também as atividades do ICSA, alguns professores deste instituto fizeram comentários inflamados receando ser “despejados” para que o ICV pudesse ali ser abrigado. Tais questões já vinham sendo discutidas, entretanto não foram amplamente compartilhadas e discutidas com os servidores do *Campus* GV, o que possibilitou o surgimento e acirramento de conflitos entre os institutos.

Para além dos espaços informais dentro da própria universidade, os grupos de conversa em aplicativos de *smartphones* como o WhatsApp®, onde a universidade não possui uma presença oficial, representam um terreno fértil para que informações inconsistentes circulem e ecoem.

Enquanto espaço virtual institucional de discussão, o *Campus* GV conta com listas de distribuição por e-mail. Qualquer servidor com endereço de e-mail institucional que encaminhe uma mensagem à lista tem esse conteúdo distribuído para todos os outros servidores. Entretanto, a regulamentação do seu uso ainda está em discussão entre a direção geral e os setores de CCE e Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI).

Além do *site*, redes sociais e divulgações por e-mail, o setor de CCE desenvolve materiais impressos pontuais de divulgação como cartazes e informativos, a maioria com baixas tiragens pelas limitações de produção. Não há também, atualmente, um informativo periódico *online* desenvolvido pelo setor direcionado aos servidores ou alunos.

Como afirmado na seção 1.4, as atividades do *Campus GV* são distribuídas hoje em diversos espaços diferentes. Isso revela uma dificuldade adicional para que todos os servidores sejam alcançados por ações de comunicação interna. Esta é uma das razões pela qual a maior parte do que é divulgado pelo setor de comunicação do *campus* seja feito por meio de mídia eletrônica, com ênfase no e-mail institucional, *site* e redes sociais.

Se, por um lado, isso representa uma possibilidade de alcançar mais pessoas dentro da rede do *Campus GV*, por outro, o sistema encontra falhas. Muitos servidores não checam o e-mail regularmente ou, como exemplificado anteriormente, afirmam não receber as mensagens divulgadas pelo setor de CCE. Não há, também, um estudo específico sobre a eficácia dos veículos de comunicação utilizados para comunicação interna no *campus* avançado.

A pesquisa de clima organizacional (apêndices A e B) mencionada na seção 1.4, que tratou das questões de infraestrutura do *Campus GV*, também revela informações bastante pertinentes ao panorama da comunicação interna na instituição.

O questionário foi construído pelo setor de Planejamento do *Campus GV* com o objetivo de conhecer o que impactava o dia-a-dia de professores e TAEs, viabilizando o fortalecimento do que é positivo e a superação de obstáculos. As respostas foram coletadas através de questionário *online* que ficou disponível entre os dias 12 e 15 de janeiro de 2016. A divulgação dos resultados ocorreu em agosto do mesmo ano.

A quantidade de retornos obtidos foi satisfatória. Dos 159 TAEs que compunham o quadro funcional do *Campus GV* na data da pesquisa, 81 responderam ao questionário. Quanto aos docentes, foram 125 participantes da pesquisa, de um total, na época, de 224 docentes.

A divisão dos TAEs respondentes por setor administrativo é apresentada na tabela 1, a seguir:

Tabela 1 – Divisão de TAEs respondentes por setor administrativo

Setor	Respondentes	% do total dos respondentes
Auditoria	2	2,4%
Biblioteca – ICESA	3	3,7%

Biblioteca – ICV	5	6,1%
Central de Atendimento – Sociais	3	3,7%
Comunicação, Cultura e Eventos	4	4,9%
Coordenação Acadêmica	5	6,1%
Financeiro, Licitação, Contratos e Arquivo	5	6,1%
Gerência de Graduação	1	1,2%
Infraestrutura	9	11%
Planejamento	2	2,4%
Recursos Humanos	2	2,4%
Saúde, Segurança e Bem-Estar	5	6,1%
Secretaria das Sociais	4	4,9%
Secretaria de um departamento da área da saúde	9	11%
Tecnologia da Informação	4	4,9%
Técnicos de laboratório	9	11%
Outros	10	12,2%

Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional 2016 – TAE – UFJF *Campus* GV. Adaptado pelo autor.

Ainda que o número de respostas obtidas em cada setor pudesse parecer pequeno, a distribuição dos participantes confirmou uma boa representatividade do público participante. Os setores em que houve maior número de retornos eram aqueles que realmente possuíam o maior número de servidores à época da aplicação da pesquisa. Da mesma forma, em casos como o Recursos Humanos e a Gerência de Graduação, já era esperado um número menor de respostas por serem setores que possuíam quantidade reduzida de servidores. O mesmo se aplica ao público docente, cuja divisão é apresentada na tabela 2, a seguir:

Tabela 2 – Divisão de professores respondentes por setor administrativo

Departamento	Respondentes	% do total dos respondentes
Administração	9	7,2%
Básico	25	20%
Ciências Contábeis	7	5,6%

Ciências Econômicas	14	11,2%
Direito	15	12%
Educação Física	6	4,8%
Farmácia	14	11,2%
Fisioterapia	5	4%
Medicina	13	10,4%
Nutrição	9	7,2%
Odontologia	8	6,4%

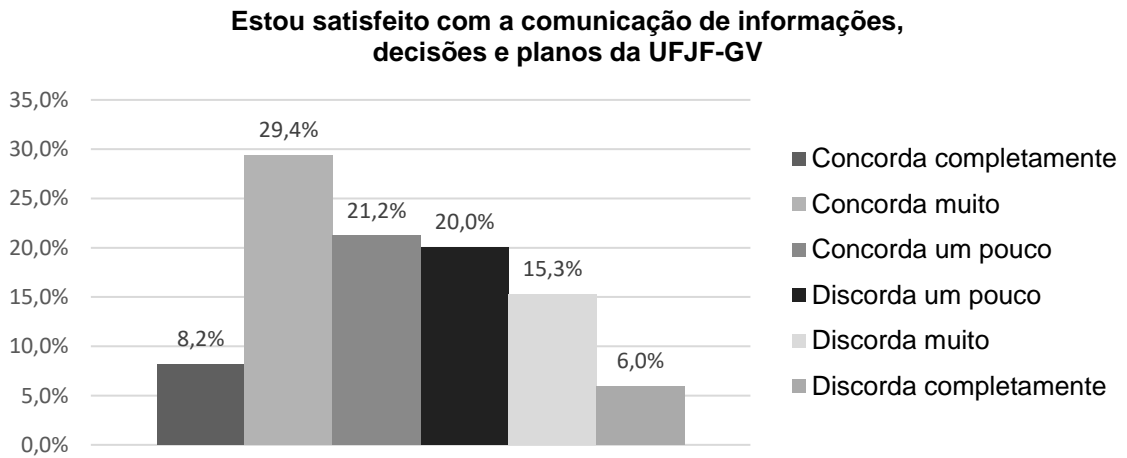
Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional 2016 – Professores – UFJF *Campus* GV. Adaptado pelo autor.

Assim como foi observado com os TAEs, setores como o Departamento Básico (atualmente Ciências Básicas da Vida), que registrou participação sensivelmente maior na pesquisa, eram departamentos que possuíam um número maior de docentes vinculados.

Embora a pesquisa forneça informações relevantes ao foco desta dissertação, o sistema utilizado, com a escala de concordância-discordância, está sujeito a distorções por diversas causas, além de não viabilizar uma reflexão mais qualitativa dos itens pesquisados.

Ao analisar o fluxo de informações sobre decisões e planos da instituição, os dados apresentados demonstram certo conhecimento sobre o que é planejado para o *campus* avançado, embora também revelem bastante espaço para que a comunicação interna possa ser aperfeiçoada e os dados sejam mais positivos. O gráfico 1, a seguir, representa as respostas dos TAEs ao serem questionados se estão satisfeitos com a comunicação de informações, decisões e planos do *Campus* GV:

Gráfico 1 – Grau de satisfação dos TAEs com a comunicação de informações, decisões e planos do *Campus GV*

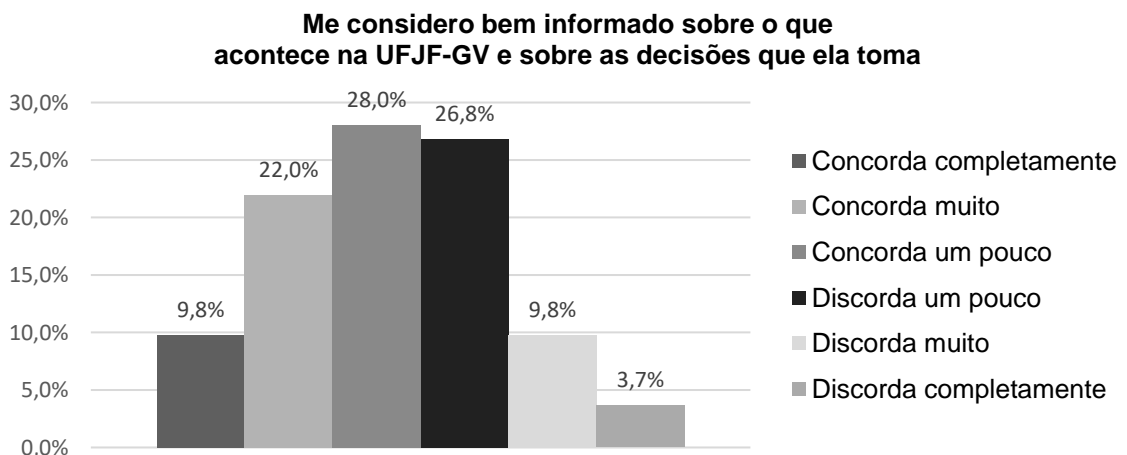


Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional 2016 – TAE – UFJF *Campus GV*. Adaptado pelo autor.

A maior parte dos técnicos concordam que estão satisfeitos com a comunicação de informações, decisões e planos do *campus* avançado. Porém, cerca de 41% apresentam certa discordância em relação à afirmação, o que denota que há necessidade de se empreender melhorias na comunicação interna.

Duas outras perguntas vinculadas ao mesmo assunto foram feitas. A primeira questionava se o servidor técnico se considerava bem informado sobre o que acontece no *Campus GV* e sobre as decisões que a instituição toma. As respostas estão no gráfico 2, a seguir:

Gráfico 2 – Grau de informação dos TAEs sobre o que acontece no *Campus GV* e sobre as decisões tomadas

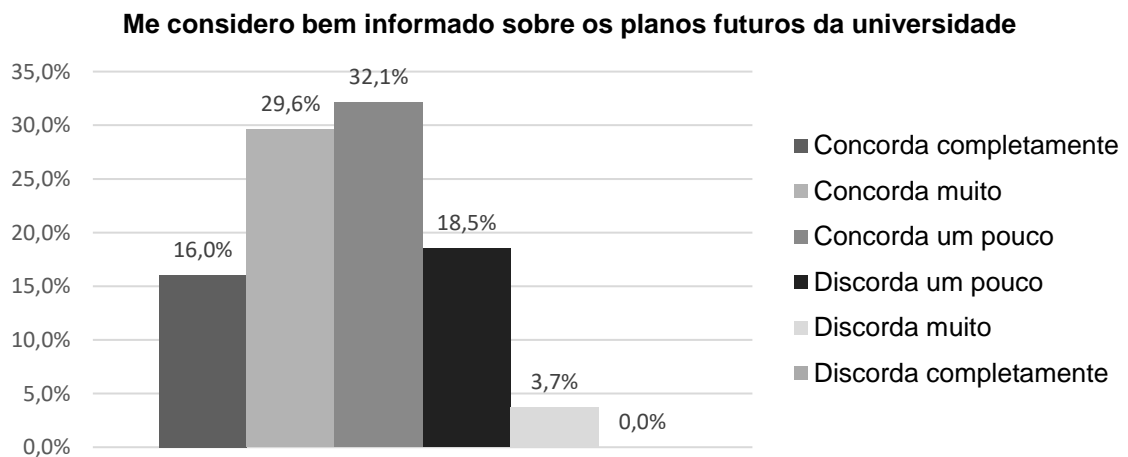


Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional 2016 – TAE – UFJF *Campus GV*. Adaptado pelo autor.

O resultado se assemelha ao apresentado no gráfico 1. Em ambos os casos, aproximadamente 40% dos TAEs discordam em algum grau que estão satisfeitos com a comunicação ou bem informados sobre o que acontece no *Campus GV*. A taxa de discordância revela que existem falhas nos fluxos de informações para os técnicos administrativos.

Por fim, foi questionado se o TAE se considerava bem informado sobre os planos futuros da universidade. A distribuição das respostas é apresentada no gráfico 3, a seguir:

Gráfico 3 – Grau de informação dos TAEs sobre os planos futuros da universidade

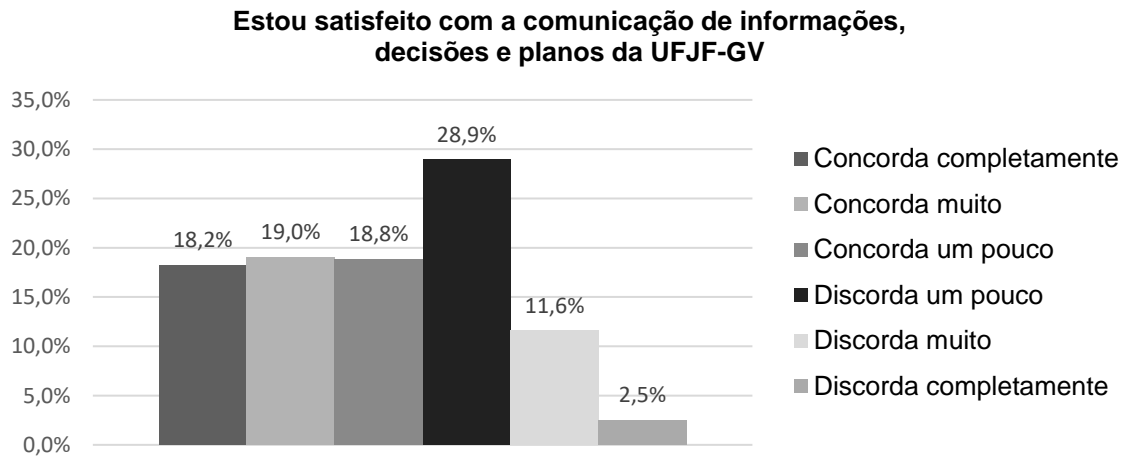


Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional 2016 – TAE – UFJF *Campus GV*. Adaptado pelo autor.

Nesse último gráfico, as respostas obtidas ilustram uma média mais positiva, revelando que os planos futuros da universidade têm sido informados satisfatoriamente aos TAEs do *Campus GV*. Cerca de 22% discordaram da afirmação.

Com os docentes, a perspectiva é um pouco mais negativa. Quando questionados se estavam satisfeitos com a comunicação de informações, decisões e planos do *Campus GV*, as respostas recebidas são apresentadas no gráfico que se segue:

Gráfico 4 – Grau de satisfação dos docentes com a comunicação de informações, decisões e planos do *Campus GV*

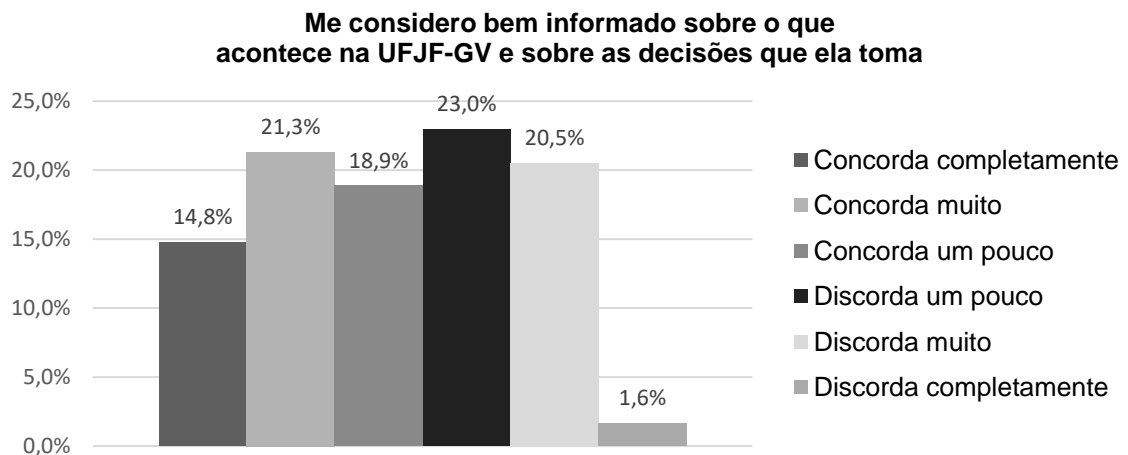


Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional 2016 – Professores – UFJF *Campus GV*.
Adaptado pelo autor.

Aproximadamente 43% dos docentes apresentaram algum nível de discordância em relação à afirmação da pesquisa, o que mais uma vez denota a necessidade do empreendimento de melhorias nos processos de comunicação interna do *Campus GV*.

Ao serem perguntados se se consideram bem informados sobre o que acontece no *campus* avançado e sobre as decisões tomadas, as respostas fornecidas pelos professores foram condensadas no gráfico seguinte:

Gráfico 5 – Grau de informação dos docentes sobre o que acontece no *Campus GV* e sobre as decisões tomadas

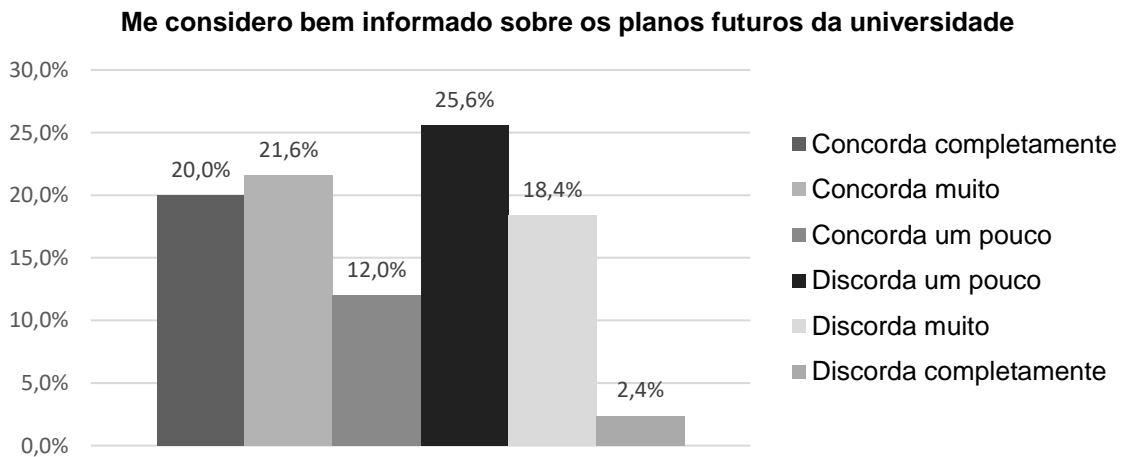


Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional 2016 – Professores – UFJF *Campus GV*.
Adaptado pelo autor.

O percentual aproximado de discordância apresentado no gráfico 5 pelos docentes é de 45%. O número tem bastante relevância ao demonstrar que o fluxo de informações também encontra problemas com os docentes.

Por fim, o retorno obtido quando os docentes foram indagados se se consideravam bem informados sobre os planos futuros da universidade são apresentados a seguir:

Gráfico 6 – Grau de informação dos docentes sobre os planos futuros da universidade



Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional 2016 – Professores – UFJF *Campus* GV. Adaptado pelo autor.

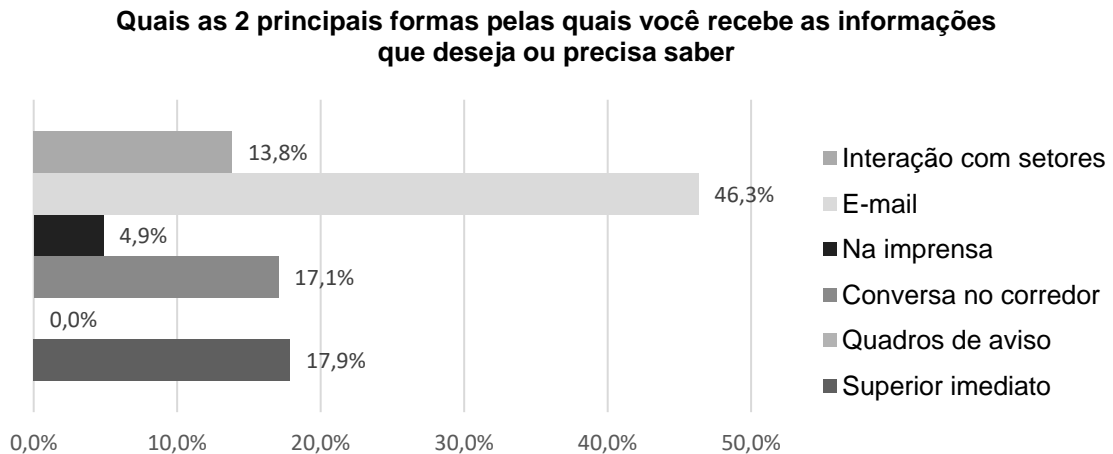
As respostas apresentadas no gráfico 6 que discordam em algum grau da afirmação superam os 46%. Fica evidente a existência de falhas na comunicação dos planos futuros do *campus* avançado para os professores, evidenciando que deve ser este mais um ponto a ser melhorado nos fluxos de comunicação interna.

Alguns dos dados revelados pelas respostas que compuseram os gráficos apresentados revelam áreas que inspiram cuidados e representam subsídios consistentes de que uma política de comunicação interna deve ser formulada e colocada em prática no *Campus* GV, com o objetivo de favorecer o fluxo de informações entre os servidores.

Aos TAEs, ainda foi questionado quais eram as duas principais formas através das quais são recebidas informações sobre a instituição. O e-mail foi a principal resposta, alcançando índice três vezes superior às demais. A segunda

opção mais frequente foi de que as informações são recebidas “através do superior imediato”. As respostas são apresentadas no gráfico 7:

Gráfico 7 – Canais através dos quais os TAEs recebem informações



Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional 2016 – TAE – UFJF *Campus* GV. Adaptado pelo autor.

Importante observar ainda o índice de respostas semelhante ao “através do superior imediato” recebido pelas opções “interação com setores” e, principalmente, a opção “conversa no corredor”. A “conversa no corredor” representa o alcance que um canal informal e nem sempre seguro tem com os servidores e para o qual devem ser propostas ações específicas de gerenciamento e conversão em efeitos benéficos para a organização. É um assunto que será retomado no capítulo seguinte.

Enquanto recurso estratégico, a ausência do uso sistematizado da comunicação interna no âmbito do *Campus* GV ignora um mecanismo essencial na interação entre os servidores e, sobretudo, no engajamento destes para com os objetivos definidos para a instituição. O fato torna-se ainda mais relevante ao se perceber o surgimento de canais alternativos de informação que ganham relativo espaço junto aos colaboradores. É um risco iminente de que a informalidade prevaleça sobre a divulgação oficial de informações pela própria instituição. E uma vez estabelecidos esses canais extraoficiais, torna-se muito mais difícil a abertura de espaços institucionais dedicados ao fluxo de informações e o favorecimento do diálogo organizado entre os diversos setores da universidade.

1.6 Elementos críticos do caso de gestão

Esta seção tem como objetivo resgatar e elencar os elementos-chave e pontos críticos relevantes à análise a que este trabalho se propõe. Busca-se ainda, complementar a apresentação da UFJF *Campus* GV já empreendida neste capítulo com a visão profissional do autor. Visualizar os fatos, desafios e dificuldades de maneira conjunta favorece a percepção ampliada do caso de gestão sobre o qual esta dissertação se debruça.

Os problemas e pontos críticos destacados nesta seção servirão como base sólida às fases seguintes desta pesquisa: a análise à luz da teoria e a pesquisa empírica. A contextualização da UFJF em Governador Valadares sucedida pelo foco nas questões vinculadas diretamente à comunicação no *campus* avançado é fundamental para a compreensão e planejamento de intervenções que serão desenvolvidas e estruturadas no plano de ação ao qual este trabalho dará origem.

A partir da análise do caso apresentado são relacionados os seguintes pontos críticos sobre os quais comenta-se em profundidade em seguida:

- a) A ausência de uma gestão sistematizada de comunicação interna no *campus* avançado;
- b) A necessidade de articulação das direções geral e dos institutos com foco na abertura ao diálogo;
- c) A falta de transparência e dificuldades de acesso a informações e ideias relacionadas ao *campus* e ao futuro da universidade em Valadares;
- d) A importância do estabelecimento de processos, canais e fluxos que garantam aos servidores espaços de comunicação funcionais e adequados.

Nas seções a seguir esses pontos serão discutidos mais detalhadamente.

1.6.1 A ausência de uma gestão sistematizada de comunicação interna no *campus* avançado

A comunicação interna enquanto elemento constitutivo das organizações encontra substantiva importância no contexto do *campus* avançado da UFJF em Governador Valadares. Por se tratar de um *campus* em implantação e com inúmeras questões graves que ameaçam sua própria existência, percebe-se o quanto os

processos comunicacionais dentro da própria organização são vitais para a constituição e institucionalização do *Campus GV*.

Na perspectiva clássica da comunicação e aqui focalizada no público interno da própria universidade, o primeiro ponto é compreender que os servidores precisam de informações. Ter conhecimento do que acontece e do que se planeja a respeito da organização é o mínimo que deve ser garantido aos colaboradores com os quais se trabalha.

Sem informação e expostos a todo tipo de mensagem frágil e inconsistente a respeito da universidade, desfaz-se a possibilidade de engajamento por parte dos servidores. Eles passam a não se sentir parte da instituição, bem como não se veem, também, valorizados pela organização em que trabalham.

O *campus*, com uma série de problemas graves e em busca de legitimação junto a diversos públicos diferentes perde, assim, agentes que seriam fundamentais na defesa das decisões que são tomadas em relação ao futuro da UFJF em Valadares.

É frequente a percepção de que a gestão dos processos relacionados à comunicação interna no *Campus GV* contém falhas. Em conversas informais, por exemplo, a equipe da Central de Atendimento (CAT) do *campus* avançado já se queixou de não ser informada de eventos que estão acontecendo ou estão agendados. Importante observar que a manifestação veio da CAT, um setor com uma relação bastante estreita com a comunicação na universidade e que, posteriormente, veio a ser incorporada ao setor de CCE como definição da reestruturação administrativa como abordado. Um dos focos de trabalho da CAT é esclarecer dúvidas e informar diversos públicos diferentes a respeito de assuntos vinculados ao *Campus GV*. Se as informações não chegam até esses membros da equipe, há uma questão séria a ser avaliada.

Atualmente, não é empreendida no *Campus GV* uma pesquisa específica ou um diagnóstico a respeito desses processos comunicacionais e seus pontos falhos. Não há, tampouco, produtos e soluções pensados e planejados com foco na solução desses problemas.

1.6.2 A necessidade de articulação das direções geral e dos institutos com foco na abertura ao diálogo

Na disposição dos atores e sua agência nos processos de comunicação interna do *Campus* GV, faz-se necessária a articulação da direção geral e das direções do ICV e do ICESA no sentido de buscar maior abertura ao diálogo e à participação dos servidores.

Tais direções, pelas posições que ocupam frente às respectivas equipes de trabalho, exercem um papel de liderança que prescinde de legitimação constante por parte de seus subordinados. Os diretores são vértices nos quais os servidores procuram segurança e depositam confiança, dois valores importantes ao se considerar um *campus* em implantação com tantas questões – principalmente de infraestrutura – para serem resolvidas.

A comunicação, neste caso, estabelece o caminho entre os diretores e a equipe de trabalho. Um processo que perpassa, em uma via, pela construção e divulgação de mensagens com frequência adequada e da maneira mais clara possível. Por outro lado, requer também o estabelecimento de um canal de *feedback*.

A comunicação plena, a legitimação das ações empreendidas pela administração superior do *campus* e a construção de um ambiente propício ao relacionamento de segurança e confiança exige, sem ressalvas, a abertura a uma comunicação de duas vias. O diálogo concede voz aos trabalhadores que estão na ponta do trabalho no *campus*. O que, por sua vez, permite a negociação e o esclarecimento de pontos incongruentes das políticas que estão sendo traçadas e implementadas. A legitimação da liderança é, portanto, socialmente construída e estabelecida enquanto consequência desse relacionamento que possibilita manifestações de cima para baixo e de baixo para cima.

As reuniões que a direção geral do *campus* realizou com todos os departamentos e setores administrativos no fim do primeiro semestre de 2017 exemplificaram muito bem a necessidade de esclarecimento de diversos pontos nebulosos sobre o futuro do *campus* avançado e também a necessidade de docentes e técnicos-administrativos serem escutados. Em diversos momentos, foi possível perceber que professores e técnicos desconheciam informações básicas sobre assuntos importantes do *Campus* GV como as chamadas públicas para

locação de imóveis ou encaminhamentos relacionados à obra paralisada da sede definitiva. O contato com esse público também evidenciou para a direção geral problemas até então desconhecidos, como o tratamento ruim que os alunos têm recebido nos estágios no Hospital Municipal e a sobrecarga do espaço onde funciona a Clínica Escola de Fisioterapia e o Núcleo de Prática Jurídica (NPJ), que já não atende às demandas dos dois serviços. São, definitivamente, questões que não seriam inéditas para a direção em um espaço em que as informações e ideias circulassem em um fluxo eficiente.

A iniciativa da direção geral foi destacada positivamente com diversos professores enfatizando que momentos como esses precisavam acontecer com mais frequência.

A direção geral esteve à disposição da equipe para que os encaminhamentos que vinham sendo traçados para o *Campus GV* pudessem ser apresentados e debatidos com os presentes. Mais importante ainda, os diretores estiveram abertos a escutar os servidores, evidenciando o caráter de diálogo em todos os encontros.

Entretanto, encontros como esses e essa abertura do diálogo ainda carecem de se tornarem práticas constantes pelas direções do *campus* avançado. A iniciativa positiva pode antecipar a solução de diversos problemas que impactam o dia-a-dia no trabalho, além de alinhar o público-interno de acordo com os objetivos traçados para a universidade.

1.6.3 A falta de transparência e dificuldades de acesso a informações e ideias relacionadas ao *campus* e ao futuro da universidade em Governador Valadares

A informação é matéria-prima para toda a organização, independentemente da posição em que o trabalhador se encontra. Ter acesso aos fatos e às pessoas que trabalham diretamente com essas ideias e informações é essencial aos colaboradores da organização, para que eles se sintam seguros com relação à organização como um todo, ainda mais em um ambiente frágil e vulnerável como a UFJF-GV.

Em conversas com amigos e familiares, por exemplo, um servidor da universidade precisa ter conhecimento do que se pensa e planeja para o *campus* avançado para que ele possa informar corretamente seus interlocutores. Sem

informação, o panorama que se tem para passar adiante é aquele construído pelos boatos, pela comunicação insegura e pelos fatos negativos. Esses, sim, são sempre muito mais ventilados pela imprensa e formam, para as pessoas, a imagem da instituição.

No caso do *campus*, por exemplo, muito se fala da obra. Mas a visão que se tem, no geral, é de que a obra está paralisada e não há qualquer ação no sentido de retomá-la. A saída da Univale foi outro ponto gerador de bastante polêmica. Pouco se debate ou se informa sobre o planejamento que o *campus* está realizando para que se tenham alternativas de qualidade e a universidade continue em pleno funcionamento. São frequentes também os questionamentos sobre transparência nos critérios para alocação de recursos e na definição de escalas de trabalho dos técnicos durante recessos como o fim do ano.

Por mais que representem problemas de outra esfera que não a comunicação, as informações sobre encaminhamentos relativos a todos esses pontos relacionados, entre outros, precisam ser divulgadas. Esse fluxo é essencial para que os servidores se tornem agentes do *campus* e transmitam fatos e posicionamentos corretos ao ambiente externo.

As organizações que comunicam adequadamente têm uma relação de simbiose com seu público: as instituições sabem o que esperar desses grupos ao mesmo tempo em que este público também sabe o que esperar daquela organização. Através de processos comunicacionais, isso vincula-se de maneira muito próxima ao conceito de legitimação, do estabelecimento da instituição em um processo de implantação como o *campus* avançado. A universidade passa a construir seu significado e compartilhá-lo com a comunidade acadêmica e população em geral.

1.6.4 A importância do estabelecimento de processos, canais e fluxos que garantam aos servidores espaços de comunicação funcionais e adequados

Da maneira como este capítulo foi iniciado, retoma-se aqui a conceituação da comunicação interna, o termo que de tão aparente simplismo parece ter seu significado autoatribuído.

Sobre a comunicação interna em si, como Santos e Amorim (2014) definem, entende-se que se trata dos esforços para garantir a informação essencial no tempo

correto e para toda a equipe. Parte-se, ainda, do pressuposto de que essas mensagens devem ser construídas da maneira mais correta e completa possível, além de ser também indispensável a existência de sistemas e mecanismos através dos quais os subordinados possam fornecer *feedback* à administração superior.

Compreender as necessidades dos servidores, mapear os canais e vincular à análise a opinião dos usuários sobre os fluxos e canais de comunicação é muito importante, mas é preciso pensar em garantir a sustentabilidade desses meios de comunicação. Criar caminhos e aperfeiçoá-los é necessário, mas sempre com a visão de que esses mecanismos precisam sempre ser revistos e avaliados.

Como visto, os canais disponíveis atualmente no *campus* avançado são insuficientes. O *site* institucional tem modelo ultrapassado e inadequado às necessidades do setor de Comunicação, setor este que também não possui acesso aos sistemas de monitoramento de visitas e acessos à página; as reuniões do Conselho Gestor e demais encontros gerais abertos à comunidade acadêmica ainda não acontecem com a frequência apropriada e predominam os espaços informais de discussão; as redes sociais têm alcance limitado, sobretudo, entre os docentes; a lista de discussão não é utilizada enquanto espaço de comunicação interna; e também não há, atualmente, produtos e soluções específicas que contemplem essas lacunas na comunicação organizacional do *Campus GV*.

Com canais inadequados, o fluxo de ideias e informações entre direções, servidores, setores, docentes e técnicos é deficiente. Perde-se a capacidade de engajamento do público interno, diminui a coesão e o alinhamento de perspectivas entre a equipe, ampliam-se as incongruências e maximiza-se a possibilidade do surgimento de conflitos. Sem o estabelecimento de um sistema de comunicação interna, o *Campus GV* gera mais uma crise, além dos inúmeros problemas que já enfrenta desde a sua implantação.

O plano é que a comunicação, enquanto liga que constitui, legitima e auxilia na institucionalização das organizações, possa atuar positivamente no processo de consolidação da UFJF em Governador Valadares. Esse processo começa como diz a expressão popular, “dentro de casa”, estruturando os canais e fluxos no ambiente organizacional da UFJF-GV.

Neste capítulo foi apresentado o caso de gestão objeto desta dissertação, referente à comunicação interna no *campus* avançado da UFJF em Governador Valadares. No capítulo 2, esse caso será analisado, relacionando-o a aspectos

teóricos e aprofundando a sua compreensão por meio de um estudo empírico. Tal análise subsidiará a elaboração de um plano de ação (capítulo 3) na tentativa de corrigir ou minimizar os elementos críticos elencados na descrição do caso.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E PESQUISA EMPÍRICA

Esta dissertação pretende estudar os processos e ações de comunicação interna estabelecidos no processo de implantação do *campus* avançado da Universidade Federal de Juiz de Fora em Governador Valadares.

No *Campus* GV, hoje, os processos de comunicação interna não estão estruturados e efetivos.

Neste sentido, a questão norteadora deste trabalho se coloca: **Quais são as lacunas de comunicação, no âmbito interno, que afetam a efetividade dos fluxos de informações e ideias no *Campus* GV?**

Este trabalho tem como objetivo geral identificar as lacunas de comunicação, no âmbito interno, que prejudicam a efetividade dos fluxos de informações e ideias no *Campus* GV.

A partir do relato do caso apresentado no capítulo 1, foram identificados os seguintes elementos críticos:

- a) A ausência de uma gestão sistematizada de comunicação interna no *campus* avançado;
- b) A necessidade de articulação das direções geral e dos institutos com foco na abertura ao diálogo;
- c) A falta de transparência e dificuldades de acesso a informações e ideias relacionadas ao *campus* e ao futuro da universidade em Governador Valadares;
- d) A importância do estabelecimento de processos, canais e fluxos que garantam aos servidores espaços de comunicação funcionais e adequados.

Identificar as lacunas de comunicação, no âmbito interno, que prejudicam a efetividade dos fluxos de informações e ideias no *Campus* GV é o objetivo deste trabalho. A partir dessa observação, as sugestões de ações apontadas terão como finalidade buscar solucionar ou minimizar os impactos dos problemas identificados no processo de consolidação e institucionalização do *campus* avançado. Para tanto, os elementos críticos do caso serão analisados à luz de um referencial teórico e, posteriormente, subsidiados por um estudo empírico, que embasarão as proposições do Plano de Ação Educacional apresentado no capítulo 3.

O capítulo 2 é composto por uma fundamentação teórica e um estudo empírico. A primeira seção apresenta um diálogo de autores vinculados ao assunto, construído a partir da revisão da literatura disponível sobre o tema. A reflexão que une estudos sobre comunicação interna ao problema empírico relatado no caso de gestão permitirá, além de uma observação ampliada, a construção de uma base necessária à pesquisa empírica que sucede essa fundamentação teórica.

O método e os dados coletados no estudo empírico serão detalhados na seção 2.2. A análise desses dados colhidos em campo favorecerá a compreensão mais detalhada e aprofundada dos elementos críticos verificados e relacionados anteriormente. A elucidação de como se dá o fluxo das informações e ideias no *Campus GV* e também a avaliação das discrepâncias entre as necessidades dos públicos internos e os dispositivos de comunicação que são utilizados torna-se possível a partir desse estudo teórico e da observação em campo.

As etapas empreendidas neste capítulo são imprescindíveis ao estudo a que este trabalho se propõe, bem como indispensáveis à elaboração do Plano de Ação Educacional (PAE), que será estruturado no terceiro capítulo.

2.1 Fundamentação teórica

O objetivo desta seção é empreender uma reflexão à luz da teoria utilizando-se, para tanto, a contribuição de diversos autores vinculados direta e indiretamente ao tema.

O primeiro ponto é compreender o que é uma organização. Neste sentido, Cury (2000) condensa as contribuições de diversos autores, caminhando da teoria clássica das organizações às definições mais recentes e modernas sobre o assunto. Kunsch (2003) também fornece alguns subsídios que serão observados nesta etapa do enfoque teórico. Além deles, Selznick (2011) é relacionado nesta subseção na discussão do processo de institucionalização das organizações.

Finalizando a compreensão da definição epistemológica das organizações, Putnam e Nicotera (2009) fornecem um subsídio essencial a essa construção de sentido proposta ao unificarem a conceituação de organização aos processos comunicacionais. Dornelas et al. (2015) é responsável por outro estudo relevante à discussão desta etapa. Gioia e Chittipeddi (1992), Pratt (2000), Kezar (2013), McPhee e Zaug (2000) e Ancona (2012) surgem como referenciais na conceituação

de *sensemaking*, *sensegiving* e *sensebreaking*. A comunicação, especificamente, será analisada de maneira mais aprofundada na subseção seguinte. Também a partir da contribuição de diversos outros autores, a avaliação de que a comunicação é constitutiva da organização (CCO) de Putnam e Nicotera (2009) novamente proporciona uma visão ampla e abrangente do espaço em que comunicação se insere na organização e como se dá, também, a inserção da organização na comunicação.

Em seguida, na subseção 2.1.3 é apresentado o conceito de comunicação excelente de Grunig (1998, 2002), importante autor da área de comunicação corporativa. A subseção também se ancora nos textos de Kunsch (2003) e Curvello (2012) que serão importantes à melhor compreensão do processo de comunicação interna e à avaliação dos encaminhamentos que podem ser propostos para o caso apresentado. Objetiva-se observar a comunicação interna para muito além da disseminação de mensagens ou ferramenta essencialmente de marketing. Abre-se espaço ao diálogo, ao relacionamento e ao fluxo de informações e ideias dentro da organização.

A subseção 2.1.4 é dedicada à análise dos processos de comunicação nas universidades, com relevantes contribuições de Sales (2013), Cruz (2009), Palencia-Lefler Ors (2008), Dornelas et al. (2015) e Silva (2007).

Finalizando o enquadre teórico, a análise traz à discussão um modelo ideal de comunicação interna apresentado por Santos e Amorim (2014) e a contribuição deste estudo na identificação de *gaps* nos processos comunicativos internos da organização. Desenvolvido com base na experiência encontrada na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG), o modelo e os resultados observados pelos autores serão muito úteis no percurso metodológico a que esta dissertação se propõe.

Outros autores, além dos já citados, foram pesquisados e incorporados ao texto considerando o eixo temático de cada seção. O embasamento teórico observa também os elementos críticos relacionados ao caso, o que será evidenciado ao final da seção, em quadro que antecede o estudo empírico.

2.1.1 O conceito de organização

Para realizar uma análise dos aspectos vinculados à comunicação interna e identificar as lacunas no âmbito interno que prejudicam a efetividade do fluxo de informações e ideias dentro da organização, é primordial, como afirma Kunsch (2003), compreender o que é uma organização. Neste sentido, esta seção aborda o conceito e finalidade das organizações.

Simplificadamente, de acordo com Cury (2000), as organizações se constituem a partir de agrupamentos de indivíduos reunidos com o fim de atingir objetivos específicos. A prática definitivamente não é recente, assim como seu conceito. Em uma sociedade cada vez mais complexa, as organizações representam, de acordo com o autor, as formas mais racionais e eficazes de agrupamentos sociais.

A palavra organização encontra, como sinônimo, o conceito de burocracia de Max Weber. Importante discriminar o modelo sociológico ao invés do termo pejorativo e negativo que o conceito adquiriu no conhecimento popular.

O modelo de Weber agrega, como características, a existência de uma hierarquia entre as unidades de trabalho, a divisão de trabalho pela especialização e o aproveitamento dos servidores de acordo com a habilidade profissional. Também requer a definição de competência das unidades, bem como a regularização das relações existentes entre cada departamento. As normas de conduta são regulamentadas e todos os atos administrativos devem ser documentados e arquivados para que sirvam de precedentes e elementos informativos a fim de subsidiar a racionalidade das decisões (CURY, 2000).

Encontra-se, aqui, pontos fundamentais da estrutura formal proposta por Weber, que é a predominância sempre da lógica e da razão bem como a garantia de impessoalidade e neutralidade em todas as ações executadas.

Por suas próprias linhas de definição, o modelo ideal de Weber também apresenta disfunções, como Cury relaciona:

- chefes desprovidos de competência técnica e subordinados capacitados;
- normas, regras arbitrárias e ridículas;
- uma organização invisível (informal) subvertendo ou até substituindo o aparato formal;
- confusão e conflito entre funções (departamentos);
- tratamento cruel para os subordinados, não por motivos racionais ou jurídicos, mas por motivos desumanos. (CURY, 2000, p. 108)

As próprias limitações da organização burocrática levaram os estudiosos a uma busca de soluções que minimizassem ou solucionassem as consequências geradas pelas disfunções do modelo de Weber. A desburocratização, como Cury define este processo:

(...) refere-se não só aos meios indicados para correção, reequilíbrio e efetividade do sistema organizacional, como também à internalização de novos processos que melhor atendam às exigências dinâmicas de uma sociedade em mudança. (CURY, 2000, p. 109)

Esses estudos representam a transição da organização burocrática do passado para a organização do futuro. Após análise de 20 indústrias na Inglaterra, Burns e Stalker (1961⁸) apud Cury (2000) definiram a classificação delas entre os sistemas mecanicista e orgânico. Os principais indicadores dessas definições, aprimoradas por Lawrence e Lorsch (1973⁹), permitem a classificação das organizações atuais em sistemas fechados (burocracia) e abertos (adhocracia), conforme o quadro 1:

Quadro 1 – Sistemas organizacionais: burocracia x adhocracia

Fechado, mecânico, burocratizado	Aberto, orgânico desburocratizado ou adhocrático
Estruturas burocráticas, detalhistas, com minuciosa divisão do trabalho. Estruturas permanentes.	Estruturas flexíveis, que nem sempre podem sofrer divisão de trabalho e fragmentação bem definidas. Estruturas temporárias.
Alta centralização do processo de tomada de decisões, geralmente afetadas aos níveis superiores. Pouca delegação.	Relativo processo de descentralização de tomada de decisões, com dispersão e integração. Existência de delegação acentuada. Amplo compartilhamento de responsabilidade e de controle.
Cargos ocupados por especialistas, com atribuições muito bem definidas.	Cargos generalistas, continuamente redefinidos por interação com outros indivíduos participantes da tarefa.
Predomínio da interação vertical entre	Predomínio da interação horizontal sobre a

⁸ BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. Londres: Tavistock, 1961, citados por CURY, 2000.

⁹ LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente**. Petrópolis: Vozes, 1973, citados por CURY, 2000

superior/subordinado. Relacionamento do tipo autoridade/obediência.	vertical. Confiança e crença recíprocas.
Amplitude de controle do supervisor é mais estreita. Maior confiança nas regras e procedimentos formais.	Amplitude de controle do supervisor é mais ampla. Maior confiança nas comunicações.
Ênfase exclusivamente individual.	Ênfase nos relacionamentos entre os e dentro dos grupos.
Hierarquia rígida.	Participação e responsabilidade multigrupal, à luz dos conhecimentos dos indivíduos sobre as tarefas da empresa como um todo.
Fatores higiênicos.	Fatores motivadores e mobilizadores.
Ênfase na doutrina tradicional.	Ênfase na doutrina behaviorista e em enfoque contingencial.
Atividades rotineiras/estáveis, profundamente normatizadas pela cúpula.	Atividades inovadoras/não estáveis. Pouca normatização, normas genéricas. Detalhes normatizados pelos próprios níveis operacionais.

Fonte: Cury, 2000, p. 111.

É possível enfatizar, a partir dos sistemas de classificação propostos, que as organizações em formato mais fechado e burocratizado exigem ambientes mais estáveis, o que dificilmente ocorre. Apresentam estrutura mais mecanicista, com divisão de tarefas muito mais rígida, centralização das decisões nos níveis superiores e predomínio das relações hierárquicas, tanto no fluxo de informações, quanto de comando. Por outro lado, aquelas organizações classificadas como abertas adaptam-se melhor a ambientes mais dinâmicos, com estruturas bem definidas, porém menos formalistas e mais flexíveis, corpo de colaboradores mais generalista e com funções continuamente redefinidas, relativa descentralização de decisões e fluxo de informações e comando mais horizontal.

Além da distinção de interação vertical/horizontal, ressalta-se também o caráter individualista do sistema fechado e a valorização da participação dos grupos no sistema organizacional aberto, como mostra o Quadro 1 de Cury (2000).

À teoria tradicional das organizações, com seu enfoque mecânico, Katz e Kahn (1974 apud Cury, 2000)¹⁰ acrescentam a abordagem dos sistemas abertos,

¹⁰ KATZ, D.; KAHN, E. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1974, citados por CURY, 2000.

que permite ampliar a análise ao evitar a supersimplificação da estrutura da organização.

Segundo os autores citados, o entendimento moderno da organização enquanto sistema aberto a considera como um microssistema inserido em um meio social mais amplo, que é o macrossistema. A organização cria e desenvolve seu caráter, seus valores e sua cultura, o que passa a distingui-la das demais. A organização revela-se como entidade que se caracteriza pelo processo de insumo, transformação e produto. Katz e Kahn (1974 apud Cury, 2000), afirmam ainda que são constantes as transações entre o ambiente em que a organização se insere, do qual ela obtém o insumo da energia. A organização transforma esse insumo e devolve ao macrossistema como produto.

Cury (2000) defende que esse ciclo cria uma relação de interdependência entre os sistemas e confere à organização uma estrutura muito mais ampla, impactada pelas decisões advindas do ambiente ao mesmo tempo em que também passa a impactá-lo. Esse impacto do macrossistema no ambiente interno da organização e a forma como a entidade e os membros que a compõem lidam com essas questões constituem um dos focos deste trabalho, conforme será mais detalhado na seção 2.1.3, especificamente sobre comunicação interna.

De acordo com Selznick (2011), o conceito de organização parte da coordenação de atividades com regras e objetivos que seguem um determinado padrão e representam um instrumento técnico de mobilização e direcionamento de recursos humanos para determinada finalidade.

A partir do conceito de sistema aberto e do relacionamento e interdependência entre micro e macrossistemas, a organização passa a se relacionar com o meio social em que se insere:

A institucionalização é um processo. É algo que acontece com uma organização ao longo do tempo, refletindo a sua própria história única, as pessoas que estiveram na organização, os grupos que ela incorpora e os interesses adquiridos que criaram, e como se adaptou ao seu ambiente. [...] O grau de institucionalização depende de quanta margem de manobra existe para a interação pessoal e grupal. Quanto mais precisos forem os objetivos de uma organização e quão mais especializadas e técnicas forem as suas operações, menor será a oportunidade das forças sociais afetarem seu desenvolvimento. Uma universidade tem mais margem de manobra do que a maioria das empresas, porque seus objetivos são menos claramente definidos e podem dar mais abertura às forças internas e à adaptação histórica. Mas nenhuma organização de qualquer duração está completamente livre de institucionalização (SELZNICK, 2011, p. 16. Do original em inglês)

Ainda de acordo com Selznick (2011), a instituição resulta como produto natural de pressões e necessidades sociais internas e externas. Como organismo adaptativo e responsivo, a organização se institucionaliza ao criar e desenvolver valores socialmente compartilhados. Processo este que é construído ao longo do tempo na e pela organização.

Philip Selznick entende que a simples criação da estrutura formal não determinará a criação e a sobrevivência de uma organização. É indispensável que a organização tenha sido originada pelas necessidades da coletividade. Assim como as pessoas, as organizações têm um caráter próprio aos que as distingue das demais, isto é, elas desenvolvem uma identidade própria. Esse caráter desenvolve-se da mesma maneira pela qual evolui o caráter dos indivíduos. Quanto maior o número de interações pessoais e de grupos, mais acentuado o caráter da organização. (CURY, 2000, p. 104)

Para Selznick (2011), no processo de institucionalização, além do relacionamento com o meio social, a organização constrói sua identidade. Identidade esta que parte do estabelecimento de suas ideologias, práticas e procedimentos técnicos; da definição e manutenção de valores a partir dos dirigentes; e do surgimento de conflitos internos resultado da disputa entre grupos.

Ainda segundo o autor, é evidente a importância das práticas adotadas na entidade para sua institucionalização, combinando regras com valores e incorporando-os ao ambiente de trabalho. É ao suplantarem sua natureza puramente técnica e estabelecer uma interação natural de grupos e meios que a organização se institucionaliza. Para o autor, “do ponto de vista dos sistemas sociais e não das pessoas, as organizações tornam-se infundidas de valores à medida que elas simbolizam as aspirações da comunidade, seu senso de identidade” (SELZNICK, 2011, p. 19. Do original em inglês). A organização corresponde às aspirações da comunidade e adota uma identidade própria, compartilhada com o meio em que está inserida.

Em todo esse processo, a comunicação tem papel fundamental na institucionalização da organização. Compreendida a base da constituição e do desenvolvimento das organizações, o processo da comunicação organizacional é o tema abordado na próxima subseção.

2.1.2 O papel da comunicação na constituição das organizações

Esta subseção tem como objetivo analisar o papel da comunicação na constituição das organizações. O primeiro ponto é conceituar brevemente o termo comunicação.

Gill e Adams (1998 apud SOUSA, 2006)¹¹ abordam o conceito de comunicação como processo e como atividade social. No primeiro enfoque, "comunicadores trocam propositadamente mensagens codificadas (gestos, palavras, imagens...), através de um canal, num determinado contexto, o que gera determinados efeitos" (SOUSA, 2006, p. 22). Enquanto atividade social, por sua vez, o autor considera que "as pessoas, imersas numa determinada cultura, criam e trocam significados, respondendo, desta forma, à realidade que quotidianamente experimentam" (SOUSA, 2006, p. 22).

A convergência de um tipo de fenómenos para debaixo do guarda-chuva da comunicação tem origem na elasticidade e flexibilidade do conceito. A raiz etimológica da palavra comunicação é a palavra latina *communicatio*, que, por sua vez, deriva da palavra *commune*, ou seja, comum. *Communicatio* significa, em latim, participar, pôr em comum ou acção comum. Portanto, comunicar é, etimologicamente, relacionar seres vivos e, normalmente, conscientes (seres humanos), tornar alguma coisa comum entre esses seres, seja essa coisa uma informação, uma experiência, uma sensação, uma emoção, etc. (SOUSA, 2006, p. 22)

Dornelas et al. (2015) adota entendimento semelhante de que:

[...] A comunicação seja uma prática de interação e integração social, da qual pessoas são atores e produtores partícipes. Em última instância, trata-se da forma pela qual uma sociedade (i.e., grupo, organização, instituição etc.) gera compreensão, sentido e cooperação de suas práticas, políticas e propósitos. (DORNELAS et al., p. 337)

A partir de estudos empreendidos por diversos autores, Putnam e Nicotera (2009) desenvolveram o conceito de que a Comunicação é Constitutiva da Organização (CCO).

A construção comunicativa de uma organização presume um material (composição ou elementos), aspecto formal (enquadramento ou formação) e as

¹¹ GILL, D.; ADAMS, B. **ABC of Communication Studies**. Walton-on-Thames: Nelson Thornes, 1998, citados por SOUSA, 2006.

questões (princípios ou regras de governo) que fazem com que esta organização exista de fato, conforme explica Taylor, citado por Putnam e Nicotera (2009):

Estamos equivocados ao pensar na comunicação como uma janela transparente nas organizações; as propriedades que reconhecemos como organizacionais estão nas lentes comunicacionais, e não nos objetos em que elas estão focadas. (TAYLOR et al., 1996, p. 2-3 apud PUTNAM e NICOTERA, 2009, p. 5. Do original em inglês)¹²

A comunicação, portanto, vai muito além de uma simples transmissão de informação para então criar e recriar as estruturas sociais que formam o ponto crucial da organização.

De acordo com McPhee e Zaug (2000), a constituição comunicativa das organizações requer não apenas um, mas quatro tipos de mensagens que se relacionam com quatro audiências diferentes. Segundo os autores, os membros da organização são impactados pelas mensagens de negociação de associação advindas da própria entidade; a organização interage por meio da autoestruturação enquanto formalmente controlada; os membros interagem entre si através da coordenação de atividades e processos; e, por fim, a última audiência são as outras instituições com as quais a entidade se relaciona, alcançadas pelo posicionamento institucional adotado.

Gioia e Chittipeddi (1992) destacam o papel da construção de significados e conceitos no desenvolvimento da organização, especialmente quando há alguma mudança pretendida. De acordo com os autores, a partir do senso do ambiente interno e externo, o diretor define um conceito revisado da organização, em um processo rotulado como *sensemaking*. Essa visão construída pela administração é aperfeiçoada e disseminada para os demais níveis da organização, em outro processo conhecido como *sensegiving*.

De acordo com os autores, essas ações podem gerar instabilidade na forma como os membros compreendem a organização, por requerer que seja adotado um novo conceito. “A desconexão de um esquema interpretativo, no entanto, exige que algum esquema revisado tome o seu lugar” (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1992, p. 434. Do original em inglês). O campo é aberto, portanto, para que a nova visão ou esquema

¹² TAYLOR, et al. **The communicational basis of organization:** Between the conversation and the text. Communication Theory, 1996, citado por PUTNAM e NICOTERA, 2009.

de interpretação da organização possa ser defendido pela direção junto aos membros em uma nova rodada de *sensemaking*. Os autores lembram ainda que frequentemente deve-se haver um consenso a partir de uma construção social negociada entre as partes, constituindo novamente o processo de *sensegiving*, dessa vez das camadas operacionais para a administração da organização.

Essa instabilidade e a descontinuidade de um conceito sobre a organização é abordada por Pratt (2000), quando o autor introduz o conceito de *sensebreaking*:

Considerando que o *sensemaking* envolve a criação de significado (Weick, 1995), o *sensebreaking* envolve a destruição ou a quebra de significado. Além disso, assim como o *sensemaking* se fundamenta na construção da identidade, o *sensebreaking* envolve um questionamento fundamental de quem se é quando o senso de si próprio é desafiado. O *sensebreaking* é semelhante, mas mais específico do que outros termos utilizados para descrever as mudanças humanas [...] na medida em que o principal objetivo do *sensebreaking* é interromper o senso individual de si para criar um significado vazio que deve ser preenchido. (PRATT, 2000, p. 464. Do original em inglês)

Pratt (2000) alerta ainda para o fato de que quando o *sensebreaking* falha, é provável que os membros interrompam a sua identificação e então percam a sua identidade.

O modelo de Gioia e Chittipeddi (1991) identifica, a partir dos estudos empreendidos, quatro estágios: imaginação (*sensemaking*), sinalização (*sensegiving*), revisão (*sensemaking*) e energização (*sensegiving*)¹³. Kezar (2013), por sua vez, afirma que embora tenha encontrado padrões regulares similares ao modelo de Gioia e Chittipeddi (1991), os processos de *sensemaking* e *sensegiving* têm limites bastante tênues entre si e que, frequentemente, os dois aconteciam de forma simultânea.

O conceito de *sensemaking* também é abordado por McPhee e Zaug (2000). Segundo os autores, o processo de *sensemaking* é caracterizado quando as organizações (ou seus membros) falam uns para os outros e fazem sentido dessa fala que pode ser guardada como conhecimento para uso futuro. Os autores sustentam que isso é compreendido como uma combinação de três processos: estabelecimento, seleção e retenção. Uma ação padronizada de *sensemaking*, uma

¹³ Os termos utilizados no original em inglês são: *envisioning*, *signaling*, *revisoning* e *energizing*, respectivamente.

comunicação reflexiva identificada e retida pelos seus membros que somam para o estabelecimento de uma entidade social identificada como uma organização única:

Práticas discursivas que são empregadas diariamente pelos membros da organização auxiliam na constituição de significados em suas vidas organizacionais. [...] À medida que os membros se engajam em práticas comunicativas de determinadas maneiras, eles estão de fato dando forma e constituindo a organização em uma formação única que é bastante diferente de outras organizações. (MCPHEE e ZAUG, 2000, p. 26. Do original em inglês)

A partir daí, McPhee e Zaugg (2000) sustentam que o conceito de constituição vai além, portanto, do senso de criação. Estaria também relacionado, portanto, à ideia de reprodução e transformação, algo semelhante ao que foi apresentado anteriormente a partir das contribuições dos autores Gioia e Chittipeddi (1996). Kezar (2012), busca estabelecer uma diferenciação entre os processos de *sensemaking* e *sensegiving*:

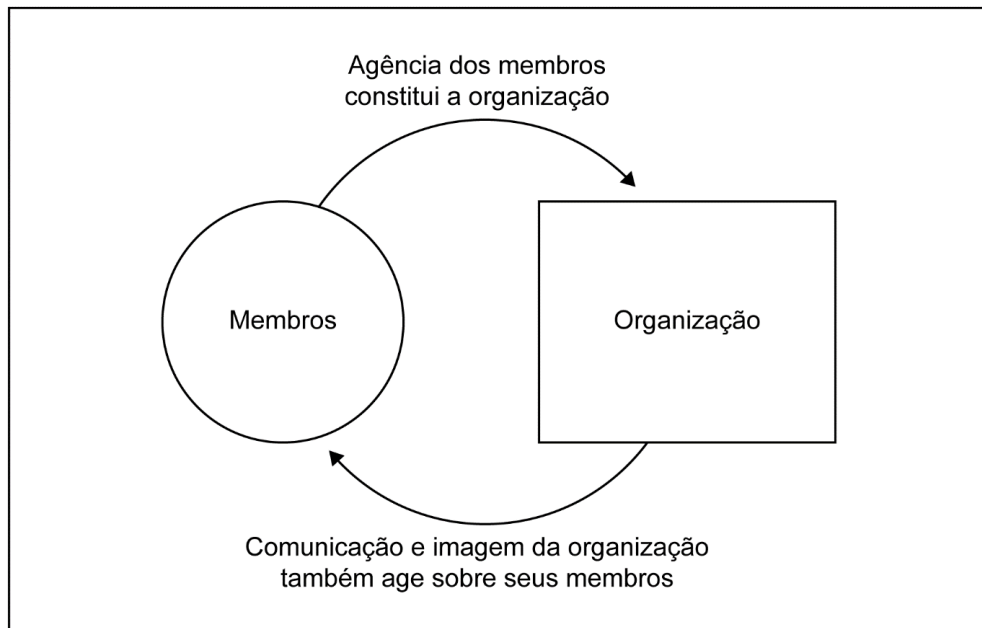
[...] *Sensemaking* é sobre a criação de uma compreensão da mudança, enquanto o *sensegiving* está mais vinculado à influência dos resultados, a comunicação de pensamentos sobre a mudança para os outros e a obtenção de apoio. (KEZAR, 2013, p. 763. Do original em inglês)

A respeito dos conceitos apresentados, Ancona (2012) afirma que:

É importante notar que no sentido da palavra, não há um mapa certo. *Sensemaking* não é sobre buscar a resposta certa; é sobre criar uma figura emergente que se torna mais compreensiva por meio da coleta de dados, ação, experiência e conversação. A importância do *sensemaking* é que isso nos habilita a agir quando o mundo como conhecemos parece ter mudado. Isso nos dá algo para manter o medo à distância. (ANCONA, 2012, p. 6. Do original em inglês)

McPhee e Zaugg (2000) afirmam que um padrão ou uma matriz de tipos de interação constitui organizações ao mesmo tempo em que também as fazem ser o que são. Na mesma medida, recursos básicos da organização também estão implicados nesse sistema de interação. A figura 3 apresenta um sistema que busca ilustrar esse ciclo membros/organização:

Figura 3 – Interação membros/organização



Fonte: Elaborado pelo autor.

McPhee e Zaug (2000) fornecem ainda mais detalhes sobre o relacionamento de interdependência entre membros e organização:

Pense na organização como um conjunto de células-membros, com mensagens como se fossem o sangue, os hormônios, os impulsos nervosos que afetam e se relacionam com essas células. Obviamente, processos químicos específicos ou sinais nervosos afetam células específicas. Entretanto, uma vez reconhecidos esses efeitos, outros problemas permanecem – Como explicar a natureza e o crescimento de órgãos inteiros ou corpos? Faz-se necessário o registro de toda uma matriz de influências necessárias e tipos de influência nos órgãos e os padrões desses efeitos. (MCPHEE e ZAUG, 2000, p. 30. Do original em inglês)

A metáfora sugerida pelos autores entre o corpo humano, a organização e os processos de comunicação demonstram a importância de uma análise global do processo comunicacional. Faz-se necessário observar como essa comunicação age sobre os membros de diferentes setores e níveis hierárquicos com o objetivo de compreender seus efeitos, consequências e aspectos de engajamento, mobilização e cumprimento de objetivos definidos para essas mensagens.

A análise é complexa, extensa e de inúmeras variáveis que transcendem o escopo definido para esta dissertação.

Dentro do recorte proposto para este trabalho, Cury (2000) destaca que o *feedback* interno é aderente à cultura da organização:

Isso se traduz no clima de trabalho diário, na qualidade das atitudes e no grau de interação entre indivíduos, grupos e órgãos, no nível de satisfação e de motivação, existentes ou não, com reflexos finais na qualidade dos produtos, nos índices de produtividade e na própria lucratividade da empresa, enfim, em sua efetividade. (CURY, 2000, p. 122)

Evidencia-se, neste ponto, o valor que a interação e o relacionamento interno entre os colaboradores que compõem a organização têm para a existência e efetividade da própria entidade, notadamente para o seu desenvolvimento e institucionalização. Qualquer disfunção diagnosticada, de acordo com o autor, exige ajustes no plano estratégico organizacional.

O tema caminha naturalmente, portanto, para a comunicação interna, objeto de discussão da seção seguinte.

2.1.3 Comunicação interna

Como visto, a comunicação que ocorre dentro da organização e o relacionamento desta com o meio ambiente em que está inserida é que definem a existência da própria entidade e a direção do seu movimento.

Segundo Curvello (2012), tradicionalmente, durante muitos anos, a comunicação interna foi vista como aquela dirigida especificamente para o público interno das organizações (diretoria, gerências e subordinados). Seu objetivo primeiro era informar e criar uma certa integração entre os diversos segmentos desse público de acordo com as metas e direcionamentos organizacionais. Porém, de acordo com o autor, atualmente se tem uma visão mais ampla:

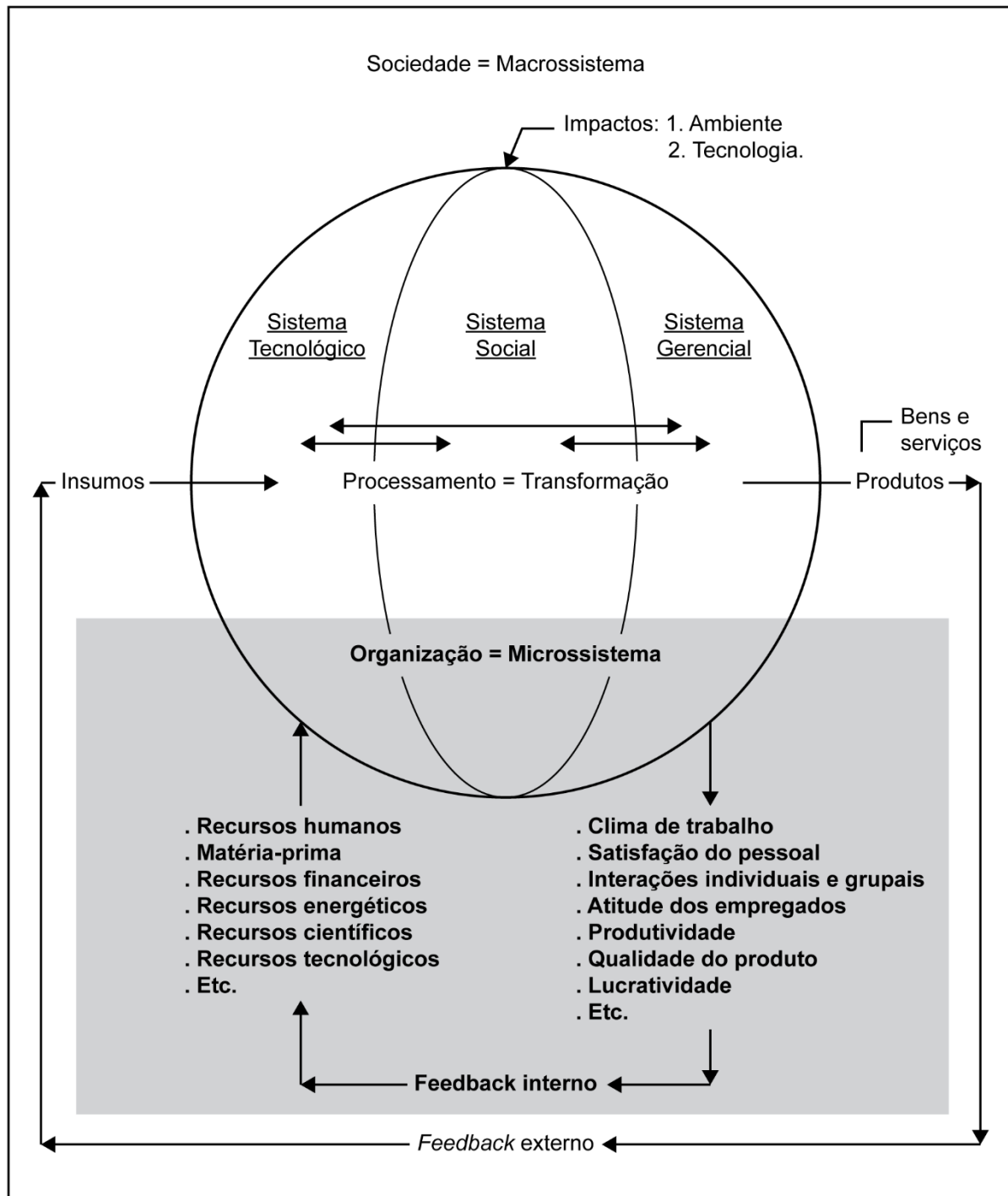
“Hoje, podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública. (CURVELLO, 2012, p. 22)

Esse conjunto de ações ao qual Curvello (2012) se refere é muito mais amplo e intrincado do que as mensagens nos murais internos das organizações podem contemplar. Com a crescente complexidade da dinâmica organizacional, como apresentado anteriormente, o autor defende que o ambiente interno da entidade prescinde de um fluxo efetivo de duas vias que permita, por exemplo,

mensagens não só da diretoria para seus subordinados, mas que também represente um canal constante e permanentemente aberto das camadas de baixo para a direção da organização.

Ainda segundo Curvello (2012), o universo simbólico a ser construído pela organização dentro do macrossistema em que ela se insere precisa, prioritariamente, ser compartilhado pelos seus membros. O *sensemaking* ocorre, em primeiro lugar, dentro da própria organização, por meio de articulações e de uma construção coletiva de significados a respeito da instituição que se deseja cocriar, entre diretores e funcionários. A figura 4, a seguir, apresenta fluxos de feedbacks internos e externos à organização:

Figura 4 – A organização como um sistema aberto



Fonte: Adaptado de Cury, 2000, p. 120.

Para Cury (2000), a imagem apresentada compreende a complexidade dos sistemas com os quais a organização lida. Especificamente no âmbito interno, destacado no diagrama, o caminho do *feedback* interno demonstra muito bem a dinâmica que deve ser construída, com seus elementos e os benefícios que o fluxo positivamente estabelecido pode gerar.

Cury (2000) explica que o processo de transformação da organização envolve, basicamente, a conversão de insumos em produtos. Para tanto, lida-se com matéria-prima, recursos humanos, financeiros, energéticos, científicos, tecnológicos etc. Alguns aspectos da organização são diretamente impactados com o desempenho de todo esse processo: Clima de trabalho, satisfação do pessoal, interações individuais e grupais, atitude dos empregados, produtividade, qualidade do produto, lucratividade, dentre outros.

Ao mesmo tempo, concluindo a ideia de retroalimentação fornecida pelo *feedback*, todos esses aspectos listados também impactam diretamente o processo de transformação descrito anteriormente.

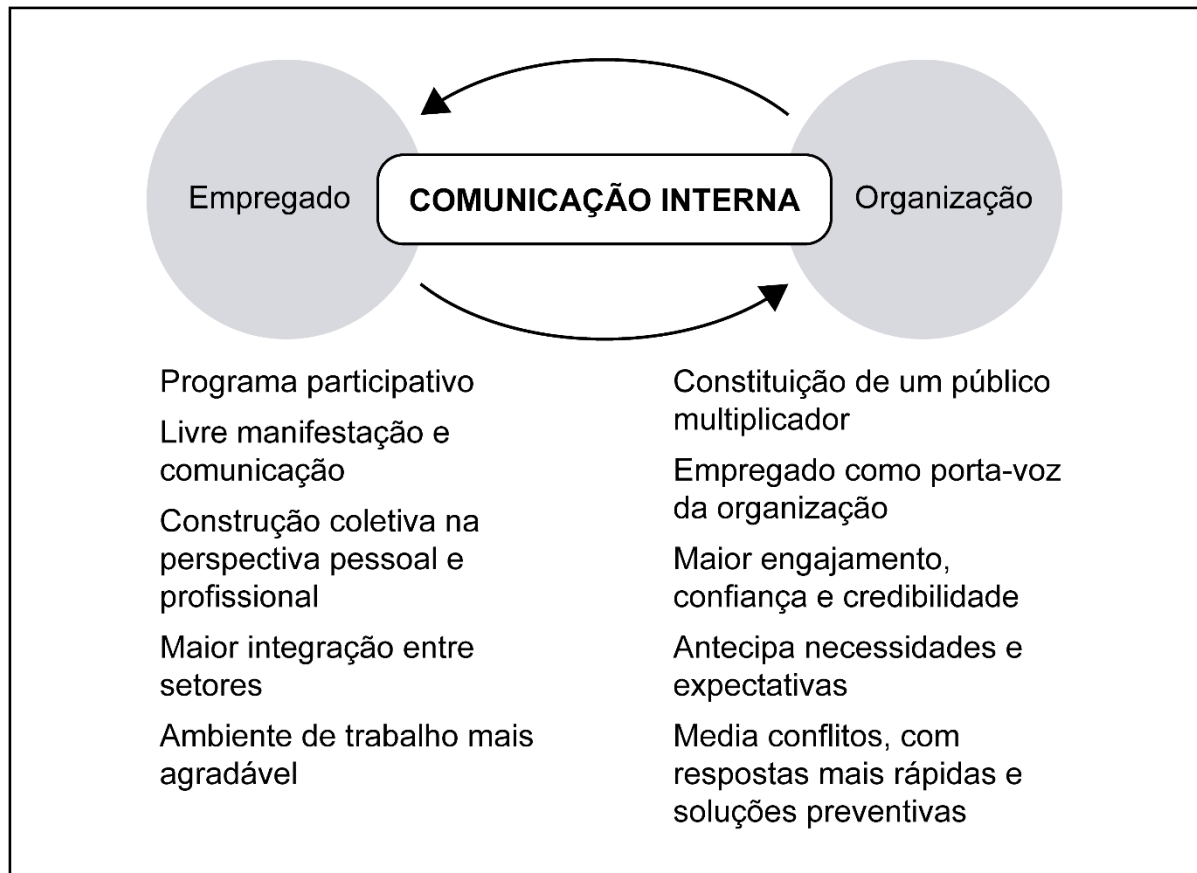
[...] Sob a ótica de manipulação da organização como um sistema aberto, sua efetividade depende da elaboração de produtos com valor social, isto é, com ampla aceitação do mercado ou comunidade atendida. Para alcançar esse resultado, é óbvio, a organização, ao formular sua estratégia, deve considerar, conforme sua natureza, o ambiente ou, mais particularmente, a tecnologia. (CURY, 2000, p. 121)

Se o clima de trabalho é desfavorável, é possível que o processamento de insumos em produtos não seja tão eficiente ou com a mesma qualidade. Da mesma maneira, em outro exemplo, se as interações individuais e grupais e a produtividade dos colaboradores não acontecem como deveriam, a produção também é impactada.

Kunsch (2003) destaca a função da comunicação interna enquanto ponte entre chefia e subordinados que permite estabelecer o diálogo e a proximidade entre os dois lados.

A figura 5 exemplifica o papel de ponte da comunicação interna:

Figura 5 – Comunicação interna como ponte Empregado-Organização



Fonte: Elaborado pelo autor.

Estabelecido um ambiente de confiança, aberto à participação do público, com clima favorável e com uma equipe comprometida envolvida, a articulação de uma comunicação interna eficiente representa um dos aspectos vinculados à construção da identidade organizacional.

[...] enganam-se as organizações que acham que sua imagem e sua identidade se resumem à sua apresentação visual mediante seus logotipos, nomes criativos, luminosos em pontos estratégicos etc. Elas são muito mais complexas, decorrendo da junção de vários favores e diversas percepções para a formatação de uma personalidade com diferencial e que seja reconhecida como verdadeira pelos públicos. (KUNSCH, 2003, p. 174)

A comunicação interna tem caráter essencial na convergência de valores, informações e ideias a respeito da organização. Sem esse alinhamento e coesão, é impossibilitado o desenvolvimento de uma identidade positiva e verdadeira para a instituição.

Para Grunig et al. (2002), as organizações são efetivas quando elas têm a expertise necessária para responder às ameaças e oportunidades em seu ambiente. O autor afirma ainda que as organizações que gerenciam suas relações públicas desenvolvem estrategicamente programas para comunicar com os públicos, tanto internos e externos, que representam as maiores ameaças e oportunidades para a entidade. “Construir bons relacionamentos com esses públicos estratégicos, ou *stakeholders*, maximiza a autonomia da organização para perseguir suas metas” (GRUNIG et al., 1998, p. 337. Do original em inglês).

De acordo com Grunig et al. (2002), as organizações precisam responder às crescentes demandas de *stakeholders* internos e externos e é neste ponto em que se destaca o papel profissional de relações públicas ou gerente de comunicação. O autor argumenta que as relações públicas contribuem para a eficácia organizacional quando ajudam a reconciliar os objetivos da organização com as expectativas de seus públicos estratégicos. “As relações públicas contribuem para a efetividade construindo qualidade, relacionamentos de longo prazo com objetivos definidos” (GRUNIG et al. 1992, p. 86 apud GRUNIG et al. 2002, p. 10. Do original em inglês)¹⁴. Além do alcance dos objetivos, o autor destaca ainda a importância de que essas metas sejam também apropriadas às definições de estratégias que são feitas na organização.

Ao longo de mais de uma década de estudos, Grunig (2002) definiu 14 características de programas de relações públicas excelentes:

Características de programas de relações públicas excelentes

I. Nível do programa

1. Gerenciado estrategicamente

II. Nível do departamento

2. Departamento de relações públicas único ou integrado
3. Função separada do marketing
4. Reporta diretamente à alta administração da organização
5. Modelo simétrico de duas vias
6. Papel do gerente exercido pelo principal profissional de relações públicas
7. Potencial para relações públicas excelentes, indicado por:
 - a. Conhecimento do modelo simétrico
 - b. Conhecimento do papel gerencial
 - c. Treinamento acadêmico em relações públicas
 - d. Profissionalismo

¹⁴ GRUNIG, L. A.; GRUNIG, J. E.; EHLING, W. P. What is an effective organization?. In: GRUNIG, J. E. (Org.). **Excellence in public relations and communication management**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992, citados por GRUNIG, et al. 2002.

- 8. Oportunidades iguais para homens e mulheres nas relações públicas
- III. A nível da organização**
- 9. A visão global das relações públicas na organização reflete o modelo simétrico de duas vias
- 10. O diretor de relações públicas tem poder na e com a coalizão dominante
- 11. Cultura organizacional mais participativa que autoritária
- 12. Sistema simétrico de comunicação interna
- 13. Estrutura organizacional mais orgânica que mecânica
- 14. Ambiente complexo e turbulento com pressão de grupos ativistas
- IV. Efeitos das Relações Públicas Excelentes**
- 15. Programas atendem os objetivos de comunicação
- 16. Redução dos custos de regulação, pressão e litígio
- 18. Satisfação com o trabalho é alta entre os empregados (GRUNIG, 1992 apud GRUNIG et al., 2002 p.9. Grifo do autor. Do original em inglês)¹⁵

Sobre o programa de relações públicas, interessante observar a previsão pelo autor de pesquisas e monitoramento do ambiente da organização como primeiro ponto especificado nas características dos programas de relações públicas excelentes.

Grunig et al. (1998) afirma que quando o departamento de relações públicas é integrado, permite que o setor altere os programas com o objetivo de modificar os públicos estratégicos e, então, realizar a gestão correta das relações públicas.

A simetria e as duas vias no relacionamento entre a organização e seus públicos, de acordo com Grunig et al. (2002), faz um balanço entre os interesses da própria organização e os dos públicos com os quais ela se relaciona. A organização gera consequências nesse relacionamento ao mesmo tempo em que esse relacionamento também traz consequências à organização.

Grunig et al. (2002) afirma que o trabalho do departamento de relações públicas na construção do relacionamento com os públicos é feito com planejamento, execução e avaliação dos programas comunicacionais no nível do programa. Deve-se considerar, ainda de acordo com o autor, que os programas sejam desenvolvidos para os públicos que são importantes estrategicamente para a organização na construção dos relacionamentos.

Grunig et al. (2002) observa também que o alcance dos objetivos tem uma probabilidade muito maior nos programas de comunicação em departamentos

¹⁵ GRUNIG, J. E. Communication, public relations, and effective organizations: An overview of the book. In: GRUNIG, J. E. (Org.). **Excellence in public relations and communication management**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992, citado por GRUNIG et al., 2002.

excelentes do que em programas não planejados e não avaliados de departamentos menos excelentes.

Dentre as conclusões do amplo estudo empreendido por Grunig et al. (2002), destaca-se a definição das relações públicas como fator de excelência pelas organizações estudadas. Dentre os achados dos estudos, identificou-se que os diretores das organizações com fator de excelência valorizam quase duas vezes mais a função de comunicação comparado àqueles que têm departamentos de relações públicas menos excelentes.

O trabalho para a comunicação excelente perpassa pela busca e manutenção da coesão interna que, por sua vez, requer diálogo. Santos e Amorim (2014) afirmam que deve haver uma articulação positiva de comunicação interna entre direção da organização e colaboradores com o objetivo de evitar ruídos e favorecer a perspectiva de que se tenha menos discrepância entre o que é planejado como política da organização e o que é posto, de fato, em prática.

Os autores são enfáticos ao afirmar que “os processos comunicacionais são fundamentais para a constituição e institucionalização de organizações e suas estratégias” (SANTOS; AMORIM, 2014, p. 4. Do original em inglês). Ainda de acordo com Santos e Amorim (2014), é essencial que se visualize o processo comunicacional de cima para baixo com a comunicação das políticas a serem implementadas para os subordinados; de baixo para cima na perspectiva de se estabelecer um diálogo entre os tomadores de decisão e os implementadores da política, com o objetivo de negociar e esclarecer pontos incongruentes; e no sentido horizontal para que a estrutura funcione e alcance os seus objetivos.

Na perspectiva do principal-agente, a comunicação é fundamental para alinhar agências, uma vez que um fluxo eficiente de informações em duas vias reduz a possibilidade de ações divergentes do plano originalmente concebido. (SANTOS; AMORIM, 2014, p. 4. Do original em inglês)

Santos e Amorim (2014) relacionam aspectos que devem ser garantidos à implementação das políticas como diálogo, interação simbólica, negociação de significados bem como a garantia de fluxos de cima para baixo e de baixo para cima – para conectar os níveis hierárquicos diferentes; e horizontais – para permitir a interação entre unidades de mesmo nível hierárquico.

Seja qual for a abordagem, a comunicação sempre estará presente, porque as organizações, como instituições, emergem da troca de significados sobre as pressões ambientais e as ações racionais para lidar com esses contextos. Uma vez que as percepções sobre o ambiente são diferentes entre indivíduos e grupos, a comunicação será estabelecida para negociação, consenso ou coerção. (SANTOS; AMORIM, 2014, p. 4. Do original em inglês)

Os autores destacam as contribuições de diversos teóricos no sentido de que a comunicação deve ser um caminho de mão dupla, embora reconheçam que isso seja muito difícil de ser alcançado na prática. O consenso, de acordo com Graber (2003 apud SANTOS; AMORIM, 2014)¹⁶, é de que os esforços devem ser concentrados em disponibilizar a informação essencial no tempo certo para toda a equipe, garantindo que as mensagens sejam corretas e completas, propiciando ainda um sistema através do qual os subordinados possam fornecer *feedback* à administração da organização.

Curvello (2012), em sua análise da comunicação empresarial, afirma:

A comunicação empresarial interna exerce papel estratégico na construção de um universo simbólico, que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, visa aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa. Para tanto, apropria-se dos elementos constitutivos desse universo simbólico (histórias, mitos, heróis, rituais) na construção e veiculação das mensagens pelos canais formais (jornais, boletins, circulares, reuniões), numa permanente relação de troca com o ambiente. (CURVELLO, 2012, p. 13)

O espectro de trabalho da comunicação interna é muito mais amplo que a simples troca de mensagens entre chefia, subordinados e diferentes setores ou a divulgação de informações via mural no corredor ou e-mails marketing. Ao envolver a construção de sentido e a formatação do que a entidade espera representar para o primeiro público a ser impactado pelas ações organizacionais, as lacunas presentes no processo de comunicação interna podem indicar graves riscos aos objetivos estratégicos institucionais. É o tema abordado na subseção 2.1.5, com maior foco nas contribuições de Santos e Amorim (2014). Na subseção seguinte, antes, são abordados estudos de comunicação em universidades com uma síntese de contribuições nessa área.

¹⁶ GRABER, D. A. **The power of communication:** managing information in public organizations. Washington DC: CQ Press 2003, citado por SANTOS E AMORIM (2014).

2.1.4 Comunicação nas universidades

De acordo com Sales (2013), a gestão da comunicação interna nas universidades públicas brasileiras se reveste de características que são inerentes à própria administração pública. Se, por um lado, isso quer dizer que a comunicação das universidades federais brasileiras se encontra em um estágio de amadurecimento e aponta para um comportamento mais responsivo em relação às suas finalidades, também demonstra que “faz-se necessário o desenvolvimento de um modelo mais comunicativo e menos informativo pelo Estado e pelas organizações públicas” (SALES, 2013, p. 116)

A partir de pesquisas em universidades do sul do Brasil, Cruz (2009) destacou a resposta de um dos gestores que foram contatados:

Quanto ao significado da comunicação para a universidade o gestor da universidade Alfa enfatizou o aspecto do conhecimento, do saber que a universidade transmite, então “[...] em nada adianta acumular a informação se ela não for transmitida”. Assim, a comunicação é um dos “[...] itens, senão o item mais importante para fazer com que a universidade funcione”. (CRUZ, 2009, p. 8)

Sales (2013) afirma que, enquanto sujeitos ativos e que compõem o público interno das universidades, gestores, professores, técnicos administrativos, estudantes e terceirizados manifestam suas opiniões e perspectivas por diversos meios, seja nas redes oficiais, nas conversas informais, listas de e-mail, adoção de comportamentos etc.

Palencia-Lefler Ors (2008), argumenta que relações públicas excelentes pressupõem a participação dos profissionais da organização da gestão da tomada de decisão. Para tomar decisões, a coalizão dominante da organização pública, de acordo com o autor, necessita de informações que são fornecidas por profissionais que possuem níveis de interação com o ambiente da organização.

Portanto, os canais de comunicação interna que se baseiam em uma suposta interatividade (boletim de anúncios, caixa de sugestões e aqueles criados ad hoc da intranet) devem iniciar uma transição para um projeto que pensa, em todos os momentos, nos receptores dos conteúdos informativos/comunicativos que, por sua vez, podem – e devem – ser “emissores” de novos conteúdos direcionados à Direção da organização. (PALENCIA-LEFLER ORS, 2008, p. 11. Do original em espanhol)

Com o objetivo de se buscar a bidirecionalidade simétrica como indicado por Grunig e Hunt (2000)¹⁷, o autor defende que ao modelo é imprescindível a investigação. Palencia-Lefler Ors (2008) conclui afirmando que deveria ser justamente na universidade, espaço tradicional da averiguação, o rompimento do paradigma da incomunicação. “Diz o ditado que ‘em casa de ferreiro, o espeto é de pau’. Esperamos que na universidade, templo da atividade investigadora, não devamos comer com espetos de pau” (PALENCIA-LEFLER ORS, 2008, p. 11. Do original em espanhol).

Dornelas et al. (2015), ao analisar a situação da comunicação interna na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), comenta sobre a desestruturação do processo comunicativo naquela instituição:

[...] órgãos fazem algo que deviam, mas deixam de fazer outra série de ações que deveriam estar operativas. Contraditoriamente, órgãos que não deviam fazer determinadas funções, assim o fazem, embora em versão rudimentar, e às vezes confrontam com as versões já feitas; ou seja, havia duplicidade de trabalhos no mesmo mote e às vezes antagonismo. Mesmo assim com tantas visões tentando descrever o mesmo fenômeno, parte importante do vislumbre era pouco mirado, e a gestão às vezes era surpreendida com informes externos dando conta de ações internas que não eram de conhecimento da gestão. (DORNELAS et al., 2015, p. 335)

Na UFPE, os problemas culminaram na instalação da Secretaria de Gestão da Informação e da Comunicação (SEGIC) em 2013 e sua transformação, posteriormente, na Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia (PROCIT) (DORNELAS et al. 2015). Para uma universidade estruturada em 1946 (UFPE, 2017), a busca pela organização e aperfeiçoamento dos processos de comunicação interna é bastante recente, o que denota a relevância e atualidade do tema.

Dentre as recomendações que Dornelas et al. (2015) define a partir de seu estudo, destaca-se a integralização do Projeto de Comunicação Integrada (organizacional, institucional e promocional) para sistematizar processos e práticas para o Plano de Comunicação Integrada da instituição. A proposta levou em consideração a complexidade das informações levantadas, e sugere que a

¹⁷ Grunig, J.; Hunt, T. 2000. **Dirección de Relaciones Públicas**. Barcelona: Gestión, 2000, citados por PALENCIA-LEFLER ORS, 2008.

implementação e a avaliação das práticas comunicacionais deverão ser exercidas em todos os órgãos da UFPE.

Aliando-se à perspectiva da descentralização, imagina-se que existirão pequenas células de comunicação em cada unidade geradora ou concentradora de informação, tal que se tenha sintonia entre mensagem e público-alvo. Tais unidades poderiam ser os núcleos (coordenações) de comunicação descentralizados, cuja tarefa-mor seria responsabilizar-se pela comunicação administrativa e pela orientação das atividades funcionais aos públicos internos, potencialmente atrelados à estruturação de unidades organizacionais na UFPE. (DORNELAS et al., 2015, p. 344)

Percebe-se, tanto no trabalho de Dornellas et al. (2015) quanto em outros autores que analisam a comunicação no ambiente universitário, uma repetição de direcionamentos para a participação e integração de todos os públicos internos no processo comunicativo.

Em uma organização com inúmeras formas de competição interna, é de extrema valia estimular os seus profissionais a trabalharem integrados para que o clima organizacional garanta a qualidade dos serviços e impeça que as disputas internas possam prejudicar os resultados da organização. (SILVA, 2007, p. 61)

Silva (2007) afirma ainda que na universidade pesquisada, o fluxo de informações acontece de forma transversal ou longitudinal. “Porém, ainda se encontra uma forte cultura do uso do fluxo descendente por alguns departamentos e, às vezes, pela alta direção” (SILVA, 2007, p. 61).

Em vários trabalhos, é possível perceber, nos processos e fluxos de informações de diversas universidades brasileiras pesquisadas, o uso de canais bastante tradicionais de comunicação. Ao questionar os gestores de universidades do Rio Grande do Sul sobre os principais canais de comunicação utilizados, Cruz (2009) elenca nas respostas a TV e a rádio universitária, o jornal impresso e on-line, o boletim, a revista, o *site*/portal e a intranet.

Já Silva (2007) afirma que na Universidade Federal do Ceará (UFC) é utilizado, quase que em sua totalidade, a rede formal de comunicação através dos murais, da intranet e do boletim eletrônico. “São nestes meios que a instituição em estudo “conversa” com seus funcionários” (SILVA, 2007, p.60). A autora observa ainda que na UFC “a informação não é compartilhada de forma adequada já que em

média apenas 31,95% dos gestores compartilham as informações” (SILVA, 2007, p. 68).

Sales (2013) afirma que as ações comunicacionais internas da Universidade Y são estritamente relacionadas ao uso sempre da internet. O mesmo autor comenta ainda da dispersão dos servidores nos diversos prédios administrativos e didático-científicos, o que poderia representar uma barreira para a rede formal de comunicação. Considerando que a universidade está centralizada em um *campus* único:

A localização física dos setores/departamentos não é impedimento para que 84,5% dos respondentes considerem-se suficientemente informados acerca de assuntos relacionados aos seus trabalhos. [...] Esse achado pressupõe que há efetividade na penetração da comunicação organizacional na Universidade Y, possivelmente complementada pela rede informal estabelecida pelos indivíduos. (SALES, 2013, p. 110)

Dornelas et al. (2015) entende que a finalidade dessa modalidade comunicacional não se dissocia das finalidades das instituições públicas, como as universidades públicas brasileiras, que são:

- a) Informar (levar ao conhecimento, prestar conta e valorizar);
- b) Ouvir as demandas, as expectativas, as interrogações e o debate público;
- c) Contribuir para assegurar a relação social (sentimento de pertencer coletivo e tomada de consciência da comunidade interna);
- d) Acompanhar as mudanças, tanto as comportamentais quanto as da organização social. (DORNELAS et al., 2015, p. 337)

Neste sentido, Sales (2013) conclui a importância da participação coletiva na construção da comunicação interna no ambiente das universidades brasileiras:

A visão global dos objetivos da universidade, a compatibilização das ações setoriais a fim de alcançar os objetivos, o treinamento e a colaboração mútua, o relacionamento interpessoal, a resolução de conflitos, a eliminação de barreiras proporcionada pelo *feedback* constante, o estímulo ao desenvolvimento pessoal e institucional, o amadurecimento de um relacionamento justo e eficaz entre as chefias e as equipes, a abertura de espaço para a informalidade, a criatividade, o ânimo, são todos resultados da eficácia da comunicação interna. (SALES, 2013, p. 128)

Na subseção a seguir é retomada a discussão sobre um possível modelo de comunicação interna apoiados principalmente nas contribuições de Kunsch (2003) e Santos e Amorim (2014).

2.1.5 Um possível modelo de comunicação interna

A qualidade da comunicação interna, de acordo com Kunsch (2003), perpassa por diversos aspectos, como a abertura da direção da organização para o acesso às informações; da autenticidade, agilidade e competência; respeito às diferenças para adoção de mudanças culturais necessárias; incorporação de novas tecnologias; e, por fim, a efetivação da comunicação de ir-e-vir, reduzindo a assimetria entre chefia e empregados.

As organizações em geral, como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados. (KUNSCH, 2003, p. 72)

Ainda segundo Kunsch (2003), é necessário reconhecer a complexidade do processo comunicativo com seus aspectos relacionais (chefia-subordinados), contextos e universo simbólico com que cada receptor da mensagem irá interpretá-la.

Segundo a autora, o planejamento e o refinamento das mensagens divulgadas internamente podem buscar atenuar os desvios que são gerados a partir da recepção da mensagem, mas é impossível estabelecer o fluxo interpretativo completo dos colaboradores da organização.

Robbins e Judge (2013) relacionam algumas barreiras à comunicação efetiva dentro das organizações, dentre as quais alguns pontos são destacados a seguir:

- a) Filtro: A informação é manipulada propositalmente pelo emissor para que o receptor tenha uma visão mais favorável do que está sendo comunicado;
- b) Percepção seletiva: Recepção, por parte do público, de maneira seletiva das informações que são divulgadas de acordo com suas necessidades, motivações, experiências etc. Esses interesses e expectativas também influenciam a interpretação da mensagem;
- c) Excesso de informação: Faz com que a comunicação seja menos eficiente, uma vez que quando as pessoas recebem informações além do

que podem processar, tendem a adotar uma percepção ainda mais seletiva, ignorando, passando ou esquecendo mensagens.

- d) Emoções: Maneira pela qual o receptor interpreta a mensagem. Quanto mais extrema as emoções (felicidade/tristeza), mais obstáculos haverão ao processo comunicacional.
- e) Linguagem: Não é uniforme e muitos termos, expressões, gestos e comportamentos podem ter significados distintos para pessoas e grupos diferentes.

Os autores também abordam, como obstáculos à comunicação interna, o silêncio e a ausência de informações entre chefia e nível operacional; a comunicação apreensiva com interlocutores que têm dificuldade para interagir oralmente; e, por fim, a complexa distinção entre a deturpação de informações e a mentira deliberada.

Um outro ponto importante a ser considerado quando se avalia a complexidade do processo comunicativo dentro da organização é o fenômeno do “um passarinho me contou”¹⁸. Santos e Amorim (2014) destacam o caráter inexorável deste modo de comunicação que se caracteriza pela emergência de rumores e boatos que se espalham rápida e incontrolavelmente.

Robbins e Judge (2013) complementam com informações importantes ao afirmar que, embora informal, a central de rumores e boatos ainda representa uma importante fonte de informações da organização. Em pesquisa reportada pelo autor, 75% dos empregados afirmaram ser esta a fonte onde eles têm o primeiro acesso às notícias.

Rumores emergem como resposta a situações que são *importantes* para nós, quando há *ambiguidade*, e sob condições que despertam *ansiedade*. O fato de que situações de trabalho frequentemente contêm esses três elementos explica o por que rumores florescem nas organizações. (ROBBINS; JUDGE, 2013, p. 344. Do original em inglês)

Para Santos e Amorim (2014), os rumores contemplam uma necessidade humana. Robbins e Judge (2013) complementam afirmando que, embora não possam ser controlados pela organização, os rumores podem, sim, ser compreendidos e ter seu alcance limitado e seu impacto negativo reduzido. De

¹⁸ Em inglês, autores como Santos e Amorim (2014) e Robbins e Judge (2013) abordam o fenômeno com a expressão *through the grapevines*. Em alguns contextos, diz-se também “rádio peão”.

acordo com os autores, por serem postados muitas vezes em redes sociais, os boatos servem para que os diretores possam perceber os aspectos positivos e negativos dos fatos compartilhados.

Robbins e Judge (2013) sugerem 4 ações para conter as consequências negativas dos rumores:

1. Disponibilize informações – a longo prazo, a melhor defesa contra os rumores é uma boa ofensiva (em outras palavras, rumores tendem a prosperar na ausência da comunicação formal).
2. Explique ações e decisões que possam soar inconsistentes, injustas ou secretas.
3. Não ataque o responsável pelos boatos – rumores representam um fato natural da vida organizacional, então reaja a eles com calma, racionalidade e respeito.
4. **Mantenha os canais de comunicação abertos – encoraje constantemente os empregados a compartilhar suas preocupações, sugestões e ideias.** (ROBBINS; JUDGE, 2013, p. 344. Grifo nosso. Do original em inglês)

Os quatro pontos citados são aspectos comuns presentes em ambientes em que a comunicação interna funciona de maneira eficiente. Ter informações acessíveis, claras, bem construídas e disponibilizadas no tempo certo colocam a comunicação interna presente para os trabalhadores. Ações e decisões explicadas evitam ambiguidade e fazem com que as eventuais dúvidas sejam antecipadamente respondidas e não alimentem a central de boatos. Compreender como funciona e saber como lidar com esse lado informal da comunicação organizacional é muito mais benéfico para a entidade do que o enfretamento direto e a asfixia desses canais alternativos. Por fim, o quarto ponto destacado pelos autores envolve o diálogo e uma mudança profunda na postura da organização, ao valorizar a opinião e a expressão de seus colaboradores, tornando efetiva a construção coletiva da instituição.

Como mencionado anteriormente, o trabalho de Santos e Amorim (2014) partiu de observações realizadas na Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais (SEE-MG) que deram origem a uma dissertação de mestrado defendida no PPGP em 2012 e um artigo publicado em 2014. No contexto analisado, os autores estudaram a implementação de políticas pela SEE-MG a partir de 2003, com o objetivo de aperfeiçoar resultados educacionais, reduzir custos e introduzir mecanismos de controle e avaliação educacionais. Por ser algo que exige uma série de modificações na atitude e no comportamento da equipe (formação continuada,

qualificação profissional, engajamento, compreensão, etc.), uma série de disfunções foram enfrentadas. Várias delas, segundo o texto, relacionadas ao processo de comunicação.

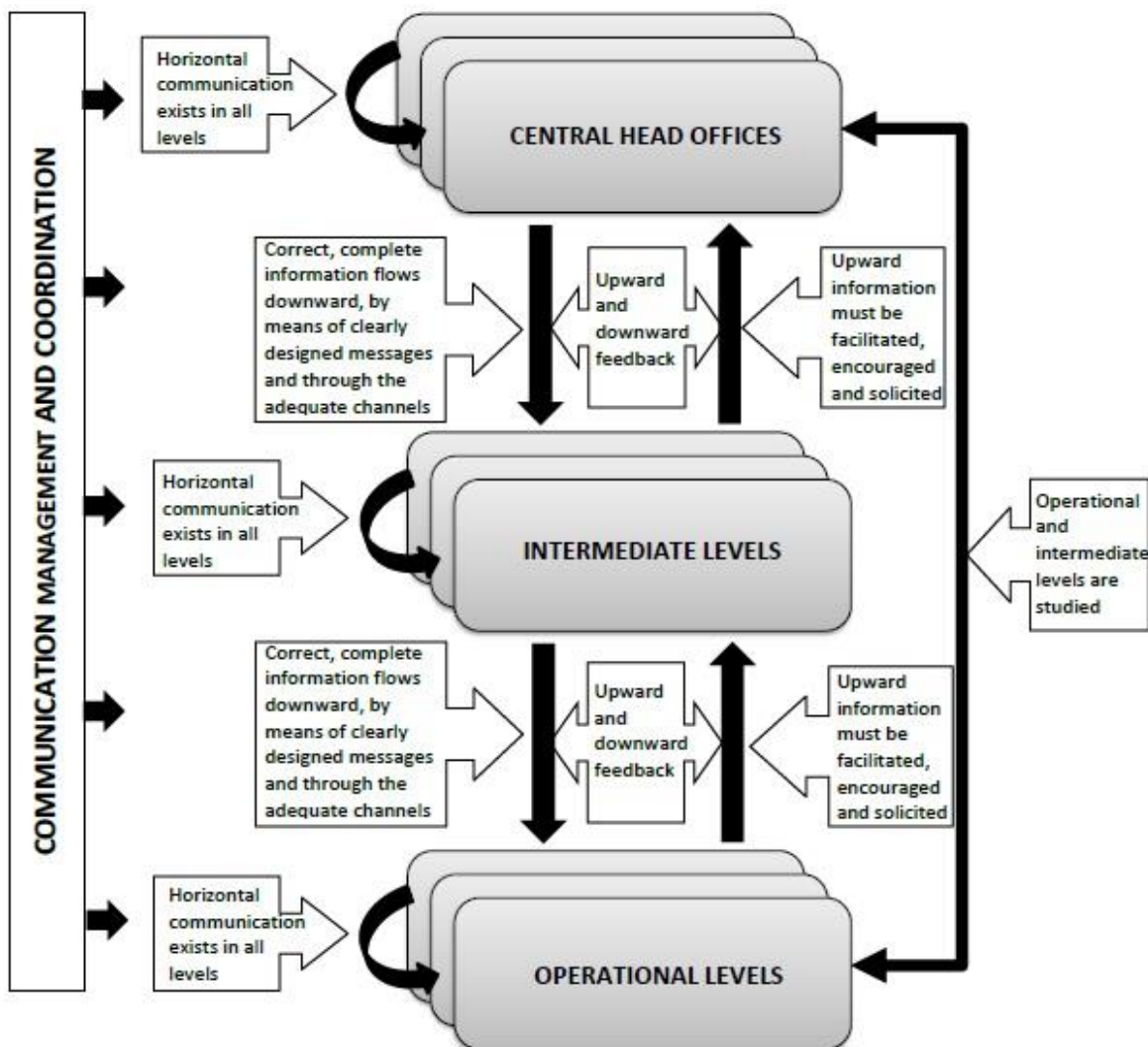
Diversos aspectos da realidade observada sobre os mecanismos de comunicação utilizados na SEE-MG se reproduzem em outras organizações como: predomínio do uso de telefone, e-mail e reuniões; baixa frequência de acesso ao e-mail corporativo; dificuldade de agendamento de reuniões; falta de conhecimento por parte da administração da realidade e demandas da equipe de colaboradores, o que resulta em práticas indesejadas, inações e conflitos; comunicação falha entre setores de mesmo nível hierárquico; excesso de departamentalização da secretaria; falta de uma política formal de comunicação interna dentro da SEE-MG; e emissão de mensagens confusas e/ou contraditórias.

No desenvolvimento da pesquisa sobre o processo comunicativo dentro da secretaria, Santos e Amorim (2014) desenvolveram um fluxo como modelo ideal de comunicação interna para a SEE-MG. Este modelo, sustentado pela literatura que foi revisada, considerou 6 proposições que foram elaboradas para um modelo de comunicação interna ideal destinado à implementação de políticas públicas. A saber:

- 1) À medida que os burocratas de nível de rua são críticos e determinantes na implementação de políticas, eles podem ser estudados e ouvidos, a fim de alinhar as políticas com a realidade e o contexto de sua implementação;
- 2) A informação correta e completa deve fluir para baixo, por meio de mensagens claramente estruturadas e através de canais adequados, com o objetivo de se obter as ações e comportamentos desejados dos níveis mais inferiores;
- 3) A informação de baixo para cima deve ser facilitada, encorajada e solicitada, considerando que modelos simétricos tendem a produzir melhores resultados;
- 4) A comunicação também deve fluir horizontalmente, entre as unidades de mesmos níveis hierárquicos, uma vez que a coordenação interfuncional é necessária para evitar a duplicidade, a contradição e a ineficiência;
- 5) O *feedback* deve ser solicitado tanto para baixo como para cima;
- 6) É necessária uma gestão e coordenação de comunicação adequadas para que o sistema funcione. (SANTOS; AMORIM, 2014, p. 8. Do original em inglês)

O modelo ideal construído pelos autores é estruturado como demonstra a figura 6:

Figura 6 – Modelo de comunicação interna ideal para a SEE-MG



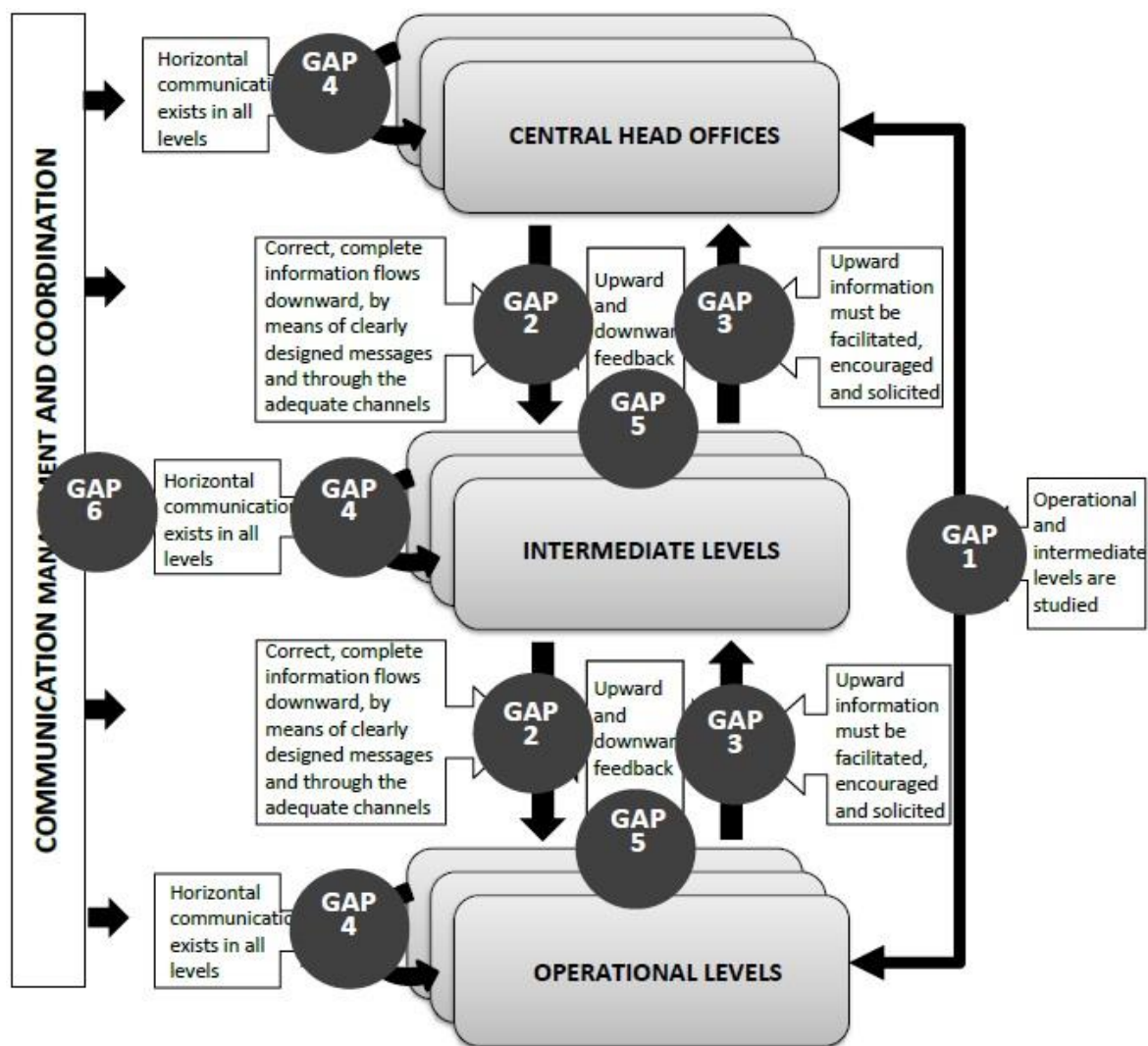
Fonte: SANTOS e AMORIM, 2014, p. 14.

A questão central do estudo de Santos e Amorim (2014) é que o modelo de comunicação construído é uma idealização de como os fluxos de informação e ideias deveriam seguir na implementação das políticas públicas. Entretanto, quando a idealização encontra a prática, o funcionamento não ocorre como o esperado e surgem os *gaps*. “Portanto, é importante que os gestores tentem identificar as lacunas entre a situação desejada e o que realmente acontece nos processos de comunicação dentro da organização” (SANTOS; AMORIM, 2014, p. 8. Do original em inglês).

A investigação dos *gaps* de comunicação aconteceu em três estágios, a partir de entrevistas em profundidade, grupos focais e, por fim, triangulação dos dados obtidos.

A figura 7 revela os seis *gaps* identificados no âmbito interno da SEE-MG, impactando a comunicação na implementação das políticas da secretaria entre os diferentes níveis hierárquicos da instituição:

Figura 7 – *Gaps* identificados na SEE-MG a partir do modelo de Santos e Amorim (2014)



Fonte: SANTOS e AMORIM, 2014, p. 14.

De acordo com Santos e Amorim (2014), o *Gap 1* está relacionado à ausência de esforço para o diagnóstico e avaliação do perfil, contexto e comportamento dos implementadores das políticas. A definição dos meios adequados e a construção das mensagens para informar os servidores intermediários e os burocratas do nível da rua só podem ser feitos com um nível adequado de informação sobre os implementadores das políticas.

Os autores relacionam as mensagens ambíguas, os canais de comunicação inadequados e as informações incompletas ao *Gap 2*. Quando a comunicação se torna fonte de insegurança, dúvidas, atrasos e, mais grave, geram ações incorretas, isso afeta a satisfação e a motivação da equipe (SANTOS; AMORIM, 2014).

O *Gap 3*, ainda de acordo com os autores, está relacionado à dificuldade de fluxo de informações de baixo para cima. A consequência dessa lacuna é a criação de um ambiente propício ao surgimento de boatos e o crescimento dos canais informais de comunicação.

Santos e Amorim (2014) associam o *Gap 4* à falta e ineficiência da comunicação horizontal, o que leva aos níveis inferiores da equipe informações contraditórias, sobrecarga de informações e inconsistências estruturais e estratégicas relacionadas à implementação das políticas.

A ineficácia ou ausência de procedimentos que permitam o *feedback* resultam, segundo os autores, no *Gap 5*. A consequência é a retenção (intencional ou não) de informações tanto no fluxo de cima para baixo quanto de baixo para cima. Os autores afirmam ainda que este *gap* pode ser danoso à efetividade da política a ser implementada uma vez que inviabiliza a checagem do entendimento das mensagens transmitidas ou da adoção das ações que eram esperadas no planejamento da implementação.

O *gap 6*, por fim, é atribuído pelos autores à falta de gestão e coordenação da comunicação. Santos e Amorim (2014) afirmam que qualquer melhoria que seja proposta para a comunicação da SEE-MG não irá adiante se a comunicação interna não for priorizada como deveria. “É importante ressaltar que, ainda que as práticas comunicativas estejam espalhadas pela organização como um todo, a sua gestão por uma equipe especializada é necessária no intuito de tornar os processos mais racionais e coordenados (SANTOS; AMORIM, 2014).

Da mesma forma que afirmado anteriormente a respeito do modelo de fluxo da comunicação interna, os *gaps* identificados também podem ser observados em diversas organizações, segundo a proposição dos autores. Assim como o problema é comum a diversos casos diferentes, a importância de se compreender a comunicação interna e buscar ferramentas e ações que minimizem seus aspectos negativos é essencial.

Kunsch (2003) defende que o conteúdo e a linguagem da organização precisam, necessariamente, abraçar a coletividade em detrimento dos interesses

internos individualistas. Prevalece o foco na movimentação interna, mas com a introdução de fatos externos ao debate, o que valoriza o exercício da cidadania. Para a autora, a abertura ao diálogo deve ser constante, verdadeira e irrestrita.

2.1.5 Síntese das contribuições do referencial teórico

A seguir, apresenta-se um quadro teórico-analítico (quadro 2) cuja finalidade é sintetizar as principais contribuições apresentadas no enquadre teórico vinculadas aos pontos críticos elencados no capítulo 1. Essas informações se completam com o estudo empírico que será apresentado em seguida para fornecer o embasamento necessário às propostas que serão feitas no Plano de Ação Educacional, a ser apresentado no capítulo 3:

Quadro 2 – Contribuições dos autores x elementos críticos do caso

Autor	Elementos críticos do caso			
	a) Ausência de gestão sistematizada da comunicação interna do <i>campus</i>	b) Necessidade de articulação das direções para o diálogo	c) Falta de transparência e dificuldade de acesso a informações e ideias	d) Importância de estabelecer espaços funcionais de comunicação
Cury (2000)	A partir da definição do que é uma organização, o autor reforça a importância da gestão dos processos de comunicação na constituição e funcionamento das entidades.	Ao tratar da descentralização inerente aos sistemas organizacionais abertos, fica evidenciada a necessidade de que a gestão da organização esteja aberta à delegação e valorização dos servidores com predomínio da interação horizontal.	O autor discute a relação do microsistema da organização com o macrosistema da sociedade, tornando imprescindível a transparência e a facilidade de acesso às informações e ideias no âmbito do <i>campus</i> avançado.	Ao diferenciar os sistemas organizacionais fechado e aberto, é essencial a garantia de espaços de comunicação funcionais e adequados e favoráveis à participação dos colaboradores, o que reflete no clima de trabalho diário e no resultado do trabalho.
Selznick (2011)	Selznick reafirma a importância das práticas adotadas na organização para sua institucionalização, combinando regras com valores e incorporando-os ao ambiente de trabalho. A gestão sistematizada da comunicação interna é essencial nesse ponto.	A identidade da organização parte do estabelecimento de suas ideologias, práticas e procedimentos técnicos, da definição e manutenção de valores a partir dos dirigentes e dos próprios conflitos internos da organização. O diálogo precisa ser aceito e evidenciado pela gestão.	O processo de institucionalização da organização apresentado por Selznick pressupõe a construção coletiva da identidade da organização, o que não ocorre se as informações e ideias não estejam acessíveis primordialmente para as pessoas que compõem a organização.	O autor defende que a instituição resulta como produto natural de pressões e necessidades sociais internas e externas, pressupondo valores socialmente compartilhados. Isso só ocorre se houver espaços de comunicação adequados e funcionais aos membros da organização.
Sousa (2006)			No enfoque enquanto processo, o autor conceitua comunicação como a troca de mensagens propositadamente codificadas através de um canal, com determinado contexto e que gera	Conceituando a comunicação como atividade social, Sousa afirma que as pessoas criam e trocam significados, de acordo com a realidade que experimentam no cotidiano.

Autor (cont.)	Elementos críticos do caso (cont.)			
	a) Ausência de gestão sistematizada da comunicação interna do <i>campus</i> (cont.)	b) Necessidade de articulação das direções para o diálogo (cont.)	c) Falta de transparência e dificuldade de acesso a informações e ideias (cont.)	d) Importância de estabelecer espaços funcionais de comunicação (cont.)
			determinados efeitos. A dificuldade de acesso a informações e ideias inviabiliza, portanto, a comunicação.	Espaços funcionais de comunicação tornam-se vitais para que essa comunicação ocorra e flua adequadamente.
Dornelas et al. (2015)	O autor cita o caso da UFPE, universidade na qual os problemas de comunicação começaram a ter soluções buscadas com a instalação da SEGIC em 2013. Um dos papéis da secretaria era buscar a gestão da comunicação interna do <i>campus</i> . O autor recomenda a integralização do Projeto de Comunicação Integrada para sistematizar processos e práticas para o Plano de Educação Integrada da instituição.		O autor comenta da sobreposição de tarefas entre setores, por não haver circulação de informações nem definição clara de atribuição de cada departamento ou atividade. Dornelas et al. (2015) destaca também o papel da universidade em informar, ouvir as demandas, contribuir para assegurar a relação social e acompanhar as mudanças, finalidades que acompanham as definições de uma instituição pública tradicional.	O entendimento do autor de que a comunicação deve ser uma prática de interação e integração social requer espaços nos quais atores e produtores partícipes possam se comunicar. Dornelas também menciona a descentralização, com o estabelecimento de pequenas células de comunicação em cada unidade geradora ou concentradora de informação.
Putnam e Nicotera (2009)	O conceito de que a Comunicação é Constitutiva da Organização (CCO), os autores evidenciam a importância de que os processos de comunicação interna da organização sejam gerenciados e alinhados aos objetivos estratégicos da organização.			
McPhee e	É imprescindível a análise global do processo comunicacional como		Os autores sustentam que o conceito de constituição está	

Autor (cont.)	Elementos críticos do caso (cont.)			
	a) Ausência de gestão sistematizada da comunicação interna do <i>campus</i> (cont.)	b) Necessidade de articulação das direções para o diálogo (cont.)	c) Falta de transparência e dificuldade de acesso a informações e ideias (cont.)	d) Importância de estabelecer espaços funcionais de comunicação (cont.)
Zaug (2000)	um todo. Isso permite compreender seus efeitos, consequências e aspectos de engajamento, mobilização e cumprimento de objetivos definidos.		relacionado à ideia de reprodução e transformação a partir da interação de seus membros. Sem acesso às informações, não há uma matriz ou padrão que permita se construir o que a organização espera ser.	
Gioia e Chittipeddi (1992)	Sem o acompanhamento e a gestão sistematizada da comunicação interna, torna-se impossível perceber e avaliar os estágios de <i>sensemaking</i> e <i>sensegiving</i> definidos pelos autores: envisioning, signaling, revisioning e energizing.	Ao afirmarem que deve-se haver um consenso e uma construção social entre as partes no processo de <i>sensemaking</i> e <i>sensegiving</i> vinculados à organização, reforça-se a necessidade da articulação das direções para o diálogo com os níveis subordinados.		Os espaços funcionais de comunicação também são importantes nos processos de <i>sensemaking</i> e <i>sensegiving</i> , por permitir à equipe de colaboradores negociar e constituir novamente o processo de <i>sensegiving</i> , especificamente das camadas operacionais para a administração da organização.
Pratt (2000)	Ao introduzir o conceito de <i>sensebreaking</i> , considerando que o processo pressupõe a destruição ou quebra de significado, a gestão sistematizada da comunicação interna faz-se necessária para evitar que a execução do <i>sensebreaking</i> seja falha e gere mais problemas que soluções ao interromper a identificação do indivíduo.			

Autor (cont.)	Elementos críticos do caso (cont.)			
	a) Ausência de gestão sistematizada da comunicação interna do <i>campus</i> (cont.)	b) Necessidade de articulação das direções para o diálogo (cont.)	c) Falta de transparência e dificuldade de acesso a informações e ideias (cont.)	d) Importância de estabelecer espaços funcionais de comunicação (cont.)
Kezar (2012)	Ao diferenciar <i>sensemaking</i> e <i>sensegiving</i> , Kezar (2012) reforça a importância da gestão sistematizada dos processos de comunicação interna para que seja possível perceber e gerenciar os dois processos no ambiente da organização.			
Ancona (2012)				Ancona (2012) também busca conceituar <i>sensemaking</i> . Com uma perspectiva mais social, a autora aborda a compreensão para fazer sentido a partir da coleta de dados, ação, experiência e conversação. Espaços de comunicação e diálogo são importantes nesse processo.
Curvello (2012)		Ao definir a comunicação interna como conjunto de ações organizacionais com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna, o diálogo com a administração é fundamental.	As informações e ideias devem estar acessíveis para que o universo simbólico construído pela organização seja, prioritariamente, compartilhado pelos seus membros.	O fluxo interno de comunicação precisa ser eficiente e de duas vias, representando um canal constante e permanentemente aberto baixo-cima.
Santos e Amorim	Os autores afirmam ser essencial a visualização do processo comunicacional cima-baixo e	São essenciais o estudo e a escuta de membros da equipe que lidam diretamente com o	Santos e Amorim (2014) destacam a importância da disponibilização da informação essencial, correta e	Os autores argumentam que deve-se buscar o <i>feedback</i> em todos os sentidos e adequar a

Autor (cont.)	Elementos críticos do caso (cont.)			
	a) Ausência de gestão sistematizada da comunicação interna do <i>campus</i> (cont.)	b) Necessidade de articulação das direções para o diálogo (cont.)	c) Falta de transparência e dificuldade de acesso a informações e ideias (cont.)	d) Importância de estabelecer espaços funcionais de comunicação (cont.)
(2014)	baixo-cima para que a organização seja eficiente e se evitem as incongruências no ambiente interno. O modelo ideal de comunicação interna apresentado em conjunto com a revelação dos <i>gaps</i> , revela a discrepância entre o que se planeja e o que se encontra na realidade. É sobre o que a gestão sistematizada da comunicação deve se dedicar.	público e a garantia do fluxo horizontal com o objetivo de se evitar duplicidade, contradição e ineficiência. A informação de baixo para cima deve ser facilitada, encorajada e solicitada, assim como a comunicação horizontal, entre setores de mesmo nível hierárquico, para evitar a duplicidade, contradição e ineficiência.	completa no tempo certo para todos da equipe.	comunicação, sua gestão e coordenação com o objetivo de garantir o funcionamento do sistema organizacional.
Kunsch (1986, 2003)	Deve-se planejar e refinar as mensagens e gerenciar o complexo processo comunicativo com o objetivo de reduzir os ruídos na interpretação pela equipe.	A qualidade da comunicação interna depende da redução da assimetria entre chefia e empregados.		A construção da identidade organizacional é complexa e decorre da junção de vários fatores e diversas percepções. Sem um espaço de diálogo funcional e adequado, não existe convergência de valores, informações e ideias a respeito da organização.
Grunig et al. (1998, 2002)	Sem gestão sistematizada da comunicação interna, uma organização não terá a expertise necessária para responder às ameaças e oportunidades em seu ambiente como abordado pelos autores.	Diretores das organizações com fator de excelência valorizam quase duas vezes mais a função de comunicação e, conseqüentemente, o diálogo.	As relações públicas excelentes pressupõe, obrigatoriamente, um modelo simétrico de comunicação, mais orgânico e participativo, o que engloba a transparência e a facilitação do acesso a informações e ideias.	A contribuição da relação pública excelente para a eficácia organizacional ajuda a reconciliar os objetivos da organização com as expectativas de seus públicos estratégicos. Sem diálogo entre as diversas camadas da

Autor (cont.)	Elementos críticos do caso (cont.)			
	a) Ausência de gestão sistematizada da comunicação interna do <i>campus</i> (cont.)	b) Necessidade de articulação das direções para o diálogo (cont.)	c) Falta de transparência e dificuldade de acesso a informações e ideias (cont.)	d) Importância de estabelecer espaços funcionais de comunicação (cont.)
				organização (incluindo necessariamente a direção), esse papel das relações públicas é inviabilizado.
Sales (2013)	O amadurecimento da comunicação nas universidades públicas brasileiras requer o desenvolvimento de um modelo mais comunicativo e menos informativo, o que pressupõe uma gestão sistematizada da comunicação interna da instituição.	O autor relaciona como resultado da eficácia da comunicação interna o amadurecimento de um relacionamento justo e eficaz entre as chefias e as equipes, sustentado pela abertura ao diálogo por parte da direção da organização.	Sales (2013) coloca a eliminação de barreiras proporcionada pelo <i>feedback</i> constante como um dos resultados da comunicação interna. O <i>feedback</i> é o primeiro passo para que se diagnostique a falta de transparência e dificuldade de acesso às informações. Torna-se, imprescindível, portanto, ao aperfeiçoamento dos processos de comunicação interna da instituição.	Gestores, professores, técnicos administrativos, estudantes e terceirizados manifestam suas opiniões por diversos meios formais ou informais. Quando a organização não oferece espaços funcionais de comunicação, gera-se um terreno propício ao domínio dos fluxos informais.
Cruz (2009)			Gestor de universidade entrevistado afirma que a comunicação é um dos itens ou o item mais importante para fazer com que a universidade funcione, destacando a importância das informações serem transmitidas e não retidas.	
Palencia-Lefler Ors (2008)	Destaca o papel da investigação do processo de comunicação para que a bidirecionalidade da	A tomada de decisões pela coalização dominante da organização pública precisa do		

Autor (cont.)	Elementos críticos do caso (cont.)			
	a) Ausência de gestão sistematizada da comunicação interna do <i>campus</i> (cont.)	b) Necessidade de articulação das direções para o diálogo (cont.)	c) Falta de transparência e dificuldade de acesso a informações e ideias (cont.)	d) Importância de estabelecer espaços funcionais de comunicação (cont.)
	comunicação possa ser trabalhada. Afirma que a universidade, espaço tradicional da averiguação, deveria ser pioneira no rompimento do paradigma da incomunicação.	subsídio de informações que são fornecidas por profissionais que possuem níveis de interação com o ambiente da organização.		
Silva (2007)		A integração da equipe para melhorar o clima organizacional e garantir a qualidade dos serviços impedindo disputas internas perpassa, necessariamente, pela direção da universidade pelo papel de liderança que tem junto à equipe coordenada.	Autora exemplifica com caso da UFC. De acordo com a pesquisa desenvolvida, apenas 31,95% dos gestores compartilham as informações, evidenciando a dificuldade de acesso.	
Robbins e Judge (2013)	Robbins e Judge (2013) reforçam a importância da gestão sistematizada da comunicação interna para que os rumores e boatos tenham seu alcance limitado e seu impacto negativo reduzido.	A abertura da administração da organização ao diálogo é imprescindível no lidar com os boatos e rumores. Os autores destacam a importância de que ações e decisões sejam explicadas pelos gestores bem como a ação de respeitar as informações que circulam por meios não institucionais.	A disponibilização de informações, de acordo com os autores é a melhor defesa contra os rumores.	Os autores defendem a manutenção de canais de comunicação abertos ao compartilhamento de preocupações, sugestões e ideias.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apresentadas as contribuições teóricas que subsidiarão este trabalho e as proposições que serão feitas no Plano de Ação Educacional, a seção seguinte detalha a metodologia e os resultados da pesquisa empírica realizada nesta dissertação.

2.2 Estudo empírico

Um estudo empírico foi realizado com o objetivo de avaliar as necessidades e opiniões dos públicos do *Campus GV* sobre os fluxos de informações e compartilhamento de ideias no âmbito interno. O resultado deste estudo é o que se apresenta nesta seção. Associadas à observação direta e à análise documental empreendida principalmente na construção do histórico do caso (no capítulo 1) e para um diagnóstico preliminar da comunicação interna no *Campus GV*, as contribuições teóricas apresentadas neste capítulo e a pesquisa empírica completam o subsídio necessário à elaboração do PAE.

2.2.1 Procedimentos metodológicos

O estudo proposto utiliza a abordagem qualitativa, essencial à compreensão subjetiva dos fatos. Em um estudo de caso como este que se apresenta, a metodologia qualitativa “atua em nível dos significados e das estruturas, entendendo estas últimas como ações humanas objetivadas e, logo, portadores de significado” (MINAYO; SANCHES, 1993, p. 210). A investigação qualitativa “trabalha com valores, crenças, representações, hábitos, atitudes de opiniões” (MINAYO; SANCHES, 1993, p. 247), o que se configura como a abordagem mais adequada ao objetivo que se propõe este estudo empírico.

Günther (2006) destaca, com base nas contribuições de diversos autores sobre o assunto, o caráter de compreensão oferecido pela abordagem qualitativa, através de explicações ou compreensões das relações entre variáveis. O estudo a partir do problema constrói sentidos ao observar a percepção que o sujeito da pesquisa tem das situações vivenciadas.

As abordagens qualitativas de pesquisa se fundamentam numa perspectiva que concebe o conhecimento como um processo socialmente construído

pelos sujeitos nas suas interações cotidianas, enquanto atuam na realidade, transformando-a e sendo por ela transformados. (ANDRÉ, 2013, p. 97)

Na área da comunicação, assim como em outras ciências sociais, tal abordagem é valiosa por permitir ao pesquisador o contato direto com as situações investigadas e ter uma perspectiva muito mais interpretativa de ações, comportamentos e construções de significado.

Quanto ao tipo de pesquisa, trata-se de um estudo exploratório que, segundo Bastos (2009), tem como objetivo ampliar o número de informações sobre determinado objeto investigado. A investigação exploratória, ainda de acordo com o autor, auxilia na delimitação e aperfeiçoamento do assunto da pesquisa “seja trabalhando a definição dos objetivos, seja formulando e reformulando a questão de estudo, seja trazendo novos dados que podem ampliar nossa percepção sobre o assunto em pauta” (BASTOS, 2009, p. 75-76).

A pesquisa se configura como um estudo de caso. Segundo Alves-Mazzotti (2006), os estudos de caso comumente se caracterizam por ter foco em apenas uma unidade que pode ser um indivíduo, um pequeno grupo, uma instituição ou um evento. O estudo de caso, de acordo com a sua finalidade, pode ser intrínseco, instrumental ou coletivo. No caso do estudo de caso intrínseco:

[...] o estudo não é empreendido primariamente porque o caso representa outros casos ou porque ilustra um traço ou problema particular, mas porque, em todas as suas particularidades e no que têm de comum, este caso é de interesse em si. O pesquisador, pelo menos temporariamente, subordina outras curiosidades para que as histórias dos que “vivem o caso” emergam. (STAKES, 2000, p. 437 apud ALVES-MAZZOTTI, 2006, p. 641)¹⁹

O papel da comunicação interna na consolidação do *campus* da UFJF em Governador Valadares tem natureza, histórico e contexto únicos e relevantes o suficiente para justificar esse desenho de estudo de caso. A própria história do *campus* já traz aspectos particulares que configurariam, por si só, um estudo de caso. O estudo da comunicação interna no âmbito do *campus* avançado define um contexto relevante e atual. Relevante por buscar compreender a perspectiva de todos que compõem o público interno do *campus* e atual pela dinâmica dos meios e

¹⁹ STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 2000, citado por ALVES-MAZZOTTI, 2006.

da própria comunicação em si, além da própria comunicação ser parte do dia-a-dia de todos que convivem dentro da instituição.

Para a coleta de dados proposta foi utilizada a técnica de entrevistas em profundidade. A entrevista constitui um instrumento adequado por permitir uma análise mais densa e uma visão mais sensível do panorama da comunicação interna no âmbito do *Campus GV*.

A fala torna-se reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos (sendo ela mesma um deles), e, ao mesmo tempo, possui a magia de transmitir; através de um porta-voz (o entrevistado), representantes de grupos determinados em condições históricas, sócio-econômicas e culturais específicas. (MINAYO; SANCHES, 1993, p. 245)

A entrevista em profundidade evidencia a construção de sentidos e significados sob a ótica do entrevistado. Para além do simples registro de discurso, a entrevista constitui uma construção comunicativa. O texto ganha validade ao ser analisado no contexto:

O discurso constitui uma das matérias-primas por excelência da investigação qualitativa. Enquanto reconstrução das experiências por parte dos sujeitos, ele confere objectividade ao que num primeiro momento pode parecer subjectivo e, portanto, intransmissível. (AIRES, 2011, p. 35)

Por meio da entrevista, a coleta e a análise dos dados se dão de maneira mais profunda e permite o processo de descoberta de aspectos vinculados ao caso apresentado e que ainda não foram identificados. Aos envolvidos, abre-se o espaço de explicações e de apresentação de interpretações e nuances a respeito dos temas abordados.

A partir dessas interações, serão evidenciados os graus de influência dos pontos críticos apontados no contexto do problema apresentados ao final do capítulo 1.

Com o objetivo de se garantir ao entrevistado mais liberdade no relato das experiências, mas ao mesmo tempo mantendo o foco nos assuntos de interesse desta pesquisa, optou-se por uma entrevista em profundidade semiestruturada. A escolha também traz maior flexibilidade ao pesquisador, ao viabilizar que temas não previstos no roteiro sejam abordados e que aspectos relevantes mencionados na entrevista possam ser melhor explorados.

As perguntas foram estruturadas com o objetivo de buscar a percepção do entrevistado sobre os meios e fluxos de informações, ideias e debate no âmbito interno do *Campus GV*. Procurou-se averiguar o nível de informação dos servidores sobre o que acontece na universidade em Governador Valadares bem como a respeito das informações que circulam no ambiente organizacional. A percepção do público interno a respeito do que se planeja pela e para o *campus* avançado também foi avaliada.

Foram pautados também os canais por meio dos quais as informações circulam nos diversos níveis de interação com os quais o entrevistado lida, além do nível de diálogo que se obtém com a administração central do *Campus GV*. Pretendeu-se observar a abertura que os servidores e alunos têm de expor suas opiniões bem como de se obter *feedback* do que é tratado com níveis hierárquicos superiores.

Foi avaliada também a visão que os entrevistados tinham dos processos comunicacionais internos de seus respectivos setores além de como as falhas e deficiências nesses fluxos impactavam o trabalho e as atividades acadêmicas.

Seis roteiros distintos foram estruturados (apêndices C, D, E, F, G e H), com diferenças pontuais entre eles que tinham como objetivo adequar as perguntas à posição que o entrevistado ocupa dentro da instituição.

Para que se obtivesse um entendimento mais amplo dos públicos internos do *Campus GV* a respeito da comunicação interna no âmbito organizacional, foram realizadas entrevistas com representantes de todos os segmentos da comunidade acadêmica: diretores geral e dos dois institutos, 4 chefes de departamento, 4 coordenadores de curso, 5 gerentes ou representantes dos setores administrativos, 5 TAEs que não ocupam cargo de chefia ou coordenação e 5 professores que também não ocupam cargos administrativos e, por fim, 6 discentes. O total definido, portanto, foi de 33 entrevistas.

Levou-se em consideração também a premissa de se ter a visão das realidades dentro dos dois institutos. Dessa forma, os entrevistados nos segmentos dos chefes de departamento, coordenadores de curso, professores e discentes foram selecionados mantendo a mesma proporção para o ICV e para o ICSA.

A escolha dos entrevistados também teve como objetivo cobrir os 11 departamentos presentes no *Campus GV*: Administração, Ciências Básicas da Vida, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Direito, Educação Física, Farmácia,

Fisioterapia, Medicina, Nutrição e Odontologia. Todos tiveram representantes incluídos no estudo empírico desta dissertação.

No quadro 3, apresenta-se a quantidade de entrevistados nos segmentos de chefia de departamento, coordenadores de curso, professores e discentes discriminados por instituto:

Quadro 3 – Distribuição de entrevistados por segmento e instituto de lotação

Segmento	Instituto	Quantidade de entrevistados
Chefes de departamento	ICV	2
	ICSA	2
Coordenadores de curso	ICV	2
	ICSA	2
Professores	ICV	3
	ICSA	3
Discentes	ICV	3
	ICSA	3

Fonte: Elaborado pelo autor.

A distribuição dos entrevistados de acordo com o departamento de lotação é apresentada no quadro 4, a seguir:

Quadro 4 – Distribuição de entrevistados por departamento de lotação

Departamento de lotação	Quantidade de entrevistados
Departamento de Administração	2 servidores e 1 discente
Departamento de Ciências Básicas da Vida	2 servidores
Departamento de Ciências Contábeis	1 servidor e 1 discente
Departamento de Ciências Econômicas	2 servidores e 1 discente
Departamento de Direito	2 servidores
Departamento de Educação Física	2 servidores
Departamento de Farmácia	1 servidor e 1 discente
Departamento de Fisioterapia	1 discente

Departamento de Medicina	1 servidor e 1 discente
Departamento de Nutrição	2 servidores
Departamento de Odontologia	1 servidor

Fonte: Elaborado pelo autor

Importante observar que alguns servidores TAEs são lotados diretamente nos departamentos para desempenho de funções administrativas relacionadas mais intrinsecamente ao ambiente acadêmico. Dois servidores técnico-administrativos nessa condição foram entrevistados com o objetivo de incluir no estudo empírico a percepção dos fluxos de informações e ideias sob a perspectiva também deste público. Esses dois servidores foram somados ao departamento a que pertencem no quadro 4.

Quanto aos demais TAEs entrevistados, entre gerentes, representantes de setor e técnicos que não ocupam cargo de chefia ou coordenação, as quantidades por setor são apresentadas no quadro 5, a seguir:

Quadro 5 – Distribuição de entrevistados por setor administrativo

Setor	Quantidade de entrevistados
Biblioteca	2 servidores
Gestão de Pessoas	1 servidor
Administrativo e Financeiro	2 servidores
Infraestrutura	2 servidores
Coordenação administrativa	1 servidor

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os termos de consentimento livre esclarecido (TCLE) firmados com os entrevistados (apêndice I) continham cláusula que garantia ao participante o tratamento da sua identidade com padrões profissionais de sigilo.

Por esse motivo, nos quadros de quantidade de entrevistados, bem como na análise dos dados, não são reveladas as posições ocupadas pelos servidores, com o objetivo de se garantir a não-identificação do participante que ocupa função gratificada (caso das chefias de departamentos, coordenações dos cursos e gerentes de setores administrativos).

O sigilo é importante para que se preserve o entrevistado, ao mesmo tempo em que permite que sejam abordados exemplos e casos que, se houvesse a identificação de quem faz o relato, não seriam citados.

A exceção do sigilo aplica-se somente aos termos de consentimento firmados com as direções geral e dos institutos (apêndice J), uma vez que a identificação dos entrevistados, nesses casos, faz-se necessária para a análise a ser empreendida nesta seção.

As 33 entrevistas foram realizadas para este trabalho entre 28 de setembro e 8 de novembro de 2017.

As entrevistas foram feitas pessoalmente e tiveram duração média de 29 minutos. Todos os encontros foram gravados com consentimento prévio do participante e, posteriormente, as conversas foram transcritas para viabilizar uma análise mais ampla e precisa de todo o material.

O processo de agendamento seguiu a disponibilidade das pessoas que foram contatadas. Devido às atividades acadêmicas e período de provas e apresentações de trabalhos, as entrevistas com os docentes e discentes foram as mais difíceis de serem marcadas. Alguns professores e estudantes não tiveram disponibilidade para o período solicitado e foram substituídos por outros nomes do mesmo departamento ou curso.

Os três diretores responderam prontamente ao pedido de entrevista e os encontros foram realizados tão logo houve disponibilidade na agenda dos gestores.

O local de realização das entrevistas, pela particularidade do *Campus GV* como pôde ser visto no capítulo 1, representou um obstáculo adicional. Como a universidade funciona em diversos pontos diferentes espalhados pela cidade, o pesquisador se colocou à disposição dos entrevistados para ir até o local de trabalho de cada um, com o procedimento de sempre solicitar a reserva de uma sala de aula com antecedência para o desenvolvimento da coleta de dados.

Salas de reuniões são bastante escassas nos espaços ocupados pela universidade em Governador Valadares, além de muitas vezes não terem a disponibilidade ou a privacidade necessárias à condução da entrevista.

Somente no prédio da FAGV é que as entrevistas ocorreram em espaço exclusivo, por contar com uma sala de videoconferência para uso do *Campus GV*.

Esses inconvenientes relacionados à realização das entrevistas já se apresentam como um fato que ilustra a situação de precariedade atual do *campus* e a dispersão dos públicos.

Desconsiderando as incompatibilidades de agenda de alguns professores e estudantes que foram contatados para a pesquisa, conforme relatado anteriormente, não houve qualquer resistência das pessoas convidadas para a entrevista. Ninguém se mostrou contrário à gravação do áudio da conversa. Também não houve qualquer questionamento à estrutura do roteiro. Ao contrário, vários entrevistados demonstraram bastante satisfação pela escolha do tema e pela proposta de pesquisa que estava sendo desenvolvida e da qual eles foram participantes.

Com o objetivo de se identificar os autores das respostas mantendo-se o sigilo acordado com cada um dos respondentes, os colaboradores dessa pesquisa serão identificados conforme dispõe o quadro 6:

Quadro 6 – Identificação dos entrevistados

Direção geral / Diretor geral
Direção ICV / Diretor ICV
Direção ICSA / Diretor ICSA
Chefe de departamento ICV 1
Chefe de departamento ICV 2
Chefe de departamento ICSA 1
Chefe de departamento ICSA 2
Coordenador de curso ICV 1
Coordenador de curso ICV 2
Coordenador de curso ICSA 1
Coordenador de curso ICSA 2
TAE chefe 1
TAE chefe 2
TAE chefe 3
TAE chefe 4
TAE chefe 5

Professor ICV 1
Professor ICV 2
Professor ICV 3
Professor ICSA 1
Professor ICSA 2
Professor ICSA 3
TAE 1
TAE 2
TAE 3
TAE 4
TAE 5
Estudante ICV 1
Estudante ICV 2
Estudante ICV 3
Estudante ICSA 1
Estudante ICSA 2
Estudante ICSA 3

Fonte: Elaborado pelo autor.

O conteúdo de todas as entrevistas foi transcrito com o objetivo de viabilizar a análise de todas as informações, material que é apresentado e discutido na seção a seguir.

2.2.2 Resultado das entrevistas

A análise dos dados foi feita procurando evidenciar quais são as lacunas de comunicação, no âmbito interno, que afetam a efetividade dos fluxos de informações e ideias no *Campus GV*. Considerou-se, para tanto, os objetivos que foram definidos, a saber: a descrição das necessidades dos públicos internos quanto aos fluxos de informações e compartilhamento de ideias; mapeamento dos dispositivos utilizados atualmente; levantamento de opiniões e nível de satisfação das

necessidades diagnosticadas; e a análise das discrepâncias entre o que é necessário e o que é utilizado atualmente no *campus* avançado.

A estrutura de análise também contempla os elementos críticos que foram diagnosticados no caso apresentado, quais sejam: a ausência de uma gestão sistematizada de comunicação interna no *campus* avançado; a necessidade de articulação das direções geral e dos institutos com foco na abertura ao diálogo; a falta de transparência e dificuldades de acesso a informações e ideias relacionadas ao *campus* e ao futuro da universidade em Governador Valadares; e a importância do estabelecimento de processos, canais e fluxos que garantam aos servidores espaços de comunicação funcionais e adequados. As respostas obtidas e analisadas a seguir relacionam-se a esses objetivos e pontos críticos, com vínculo direto ao caso apresentado e ao problema definido nesta dissertação.

A fim de organizar a apresentação dos dados, o exame destes é feito a seguir, obedecendo a divisão em blocos que guiou a construção dos roteiros das entrevistas, que são: 1) Importância dos fluxos de informação e ideias para os diversos públicos internos; 2) Nível da informação e dos fluxos; 3) Canais, qualidades e falhas dos fluxos nesses meios; e 4) Diagnóstico do processo e sugestões de aperfeiçoamentos.

2.2.2.1 Importância dos fluxos de informação e ideias para os diversos públicos internos

No primeiro bloco de perguntas definido no roteiro das entrevistas em profundidade, solicitou-se ao participante a definição de qual a importância do fluxo de informações e ideias em vários níveis de relacionamento na sua atividade diária no *Campus* GV. Questionou-se sobre o fluxo nos setores administrativos, nos departamentos acadêmicos, com servidores vinculados aos institutos e para o corpo discente. Também se averiguou essa importância entre setores administrativos, entre departamentos e na perspectiva de interação entre administrativo e segmento acadêmico.

Na percepção dos entrevistados, todos os fluxos são importantes. Houve variação na resposta apenas na importância do fluxo entre alguns setores administrativos e o corpo discente. Embora reconheçam a importância, vários dos TAEs entrevistados desses setores afirmam haver pouco ou nenhum contato com os

estudantes. O fluxo administrativo-corpo discente é mais frequente nos setores com atuação mais próxima à área acadêmica, como, por exemplo, Biblioteca, setor de Graduação, Apoio Estudantil, laboratórios, entre outros.

Boa parte dos respondentes relaciona a importância dos fluxos de informações e ideias à transparência e garantia do acesso às informações:

A importância é geral não só para divulgar oportunidades, divulgar eventos que o curso está realizando, divulgar eventuais mudanças que possam ocorrer no decorrer do curso, mas para manter ciência e transparência do que está acontecendo dentro do curso. (Coordenador ICSA 1, entrevista concedida em 4/10/2017)

A garantia de acesso a informações que impactam diretamente o dia-a-dia dos estudantes também foi ressaltada pelos discentes. O estudante ICV 1 fala da importância de se garantir que a informação vai chegar a todos, em todos os segmentos, de cima para baixo e de baixo para cima (entrevista concedida em 1/11/2017).

A proximidade e a construção de relacionamentos para prevenção de problemas e antecipação de desafios também foram enfatizadas por diversos entrevistados. Um exemplo desse fluxo foi trazido pela direção do ICV, que afirmou visitar frequentemente os setores para antecipar problemas e também mostrar limitações da direção:

[...] a gente geralmente percorre os setores onde os problemas estão mais iminentes [...] para escutar a comunidade, para tentar entender os problemas e, claro, para mostrar, também, as limitações da direção do instituto. [...] A direção do instituto tem muitas limitações. É para isso que existe a direção de *Campus*, com os setores administrativos; é para isso que existe as pró-reitorias e é para isso que existe a reitoria. (Direção ICV, entrevista concedida em 6/10/2017)

Essas visitas da direção do ICV aos setores e departamentos são condizentes com o que defendem Santos e Amorim (2014), quando os autores afirmam ser importante o estabelecimento de fluxos horizontais e a escuta dos membros que lidam diretamente com o público para se evitar duplicidade, contradição e ineficiência.

Vários docentes destacaram a relevância dessa proximidade no relacionamento principalmente entre departamentos com o objetivo de uma

perspectiva multidisciplinar, embora reconheçam que esse fluxo acontece pouco e, quase sempre, por demanda específica.

O valor dos fluxos de comunicação para a organização de processos e mapeamento de procedimentos foi outra resposta recorrente. Na visão de diversos colaboradores da pesquisa, esse aspecto é determinante na definição de atribuições, estabelecimento de regras e fluxos, além de atuar também na prevenção de ruídos:

[...] por mais que o departamento em si cuide mais de questões administrativas, se há um ruído ou um problema de comunicação também reflete no trabalho do professor e, conseqüentemente, na questão acadêmica. (Professor ICV 1, entrevista concedida em 6/10/2017)

Na rotina diária do trabalho, o TAE 3 (entrevista concedida em 3/10/2017) destaca ainda a importância desse fluxo na organização de processos para garantir que o atendimento no setor seja feito com o mesmo padrão em turnos distintos e por servidores diferentes.

Evitar retrabalho e redundância na realização das atividades também foi um fator que se repetiu nos relatos de diversos colaboradores da pesquisa. Vários servidores afirmaram que muitas atividades precisam ser refeitas por ausência de informações ou diretrizes para que sejam efetivadas. Também foi citada a realização de uma mesma atividade por setores distintos, por não haver uma definição clara das atribuições de cada setor e também pela ausência de um fluxo adequado de informações entre setores.

A importância dos fluxos de informação e ideias com foco na participação também despontou como uma das mais lembradas pelos entrevistados, sobretudo com foco na tomada de decisões. Espaços como os Conselhos de Unidade e o Conselho Gestor foram destacados, principalmente pelas direções, como espaços de discussão, participação, debate e deliberação. O professor ICVA 2 afirma que esse fluxo é indispensável para que sirva de embasamento no processo decisório (entrevista concedida em 27/10/2017). A importância é apontada pela direção do ICV também para se evitar a tomada de decisões unilateralmente (entrevista concedida em 6/10/2017). O estudante ICV 2, por sua vez, relaciona ao fluxo com foco na participação o fato de permitir que professores, coordenadores, chefes de

departamento e demais atores da universidade também tenham conhecimento das demandas dos discentes (entrevista concedida em 31/10/2017).

Robbins e Judge (2013) argumentam que a manutenção de canais de comunicação abertos tem função, também, de se haver um compartilhamento de preocupações, sugestões e ideias.

A eficiência e qualidade do trabalho realizado também foi pauta nas respostas a esse primeiro bloco das entrevistas. A direção geral discrimina a importância para cada um dos segmentos. Para o técnico, eficiência nas atividades administrativas; para o professor, eficiência nas atividades de ensino, pesquisa e extensão; para o discente, eficiência nas atividades acadêmicas:

Se [o estudante] não consegue resolver as ações administrativas, ele está perdendo tempo tentando resolver um problema administrativo. Um tempo de estudo, um tempo que ele precisa de uma reunião com um professor ou poderia estar em casa estudando... (Direção geral, entrevista concedida em 3/10/2017)

A identificação de lacunas, avaliação e controle do trabalho realizado bem como a proposição de melhorias para qualidade do serviço prestado pela universidade também foram apontadas pelos entrevistados.

Outra perspectiva levantada por diversos sujeitos que participaram da pesquisa empírica foi da importância do fluxo de informações e ideias para o alinhamento de ações, discursos e posicionamentos. Destaca-se, entretanto, a percepção de diversos participantes justamente da falta de alinhamento entre os setores administrativos e o segmento acadêmico e também entre as direções:

Eu acho que faltou um pouco talvez de comunicação entre as próprias direções. [...] Quando não há um alinhamento, a forma como eu vou levar aquela informação para os membros vai gerar uma ou outra reação. Então, como não houve esse alinhamento entre direção geral e unidade acadêmica, acabou que nós, que estamos abaixo, recebemos de forma negativa. [...] Quem está na direção é que vai determinar como vai ser a reação. Quem participa da reunião do Conselho Gestor consegue ver isso. Quem está na direção é que vai determinar como aquela reunião vai prosseguir: se ela vai ser de forma harmoniosa ou não. Então, o que eu observo é que, nesses últimos quatro meses, talvez por uma falta de comunicação entre as direções, nós tivemos muita turbulência. Poderia ter sido amenizado, na minha perspectiva, se as direções tivessem tido mais coesão nos posicionamentos. (Chefe ICV 2, entrevista concedida em 20/10/2017)

O relato da chefia de departamento vinculada ao ICV evidencia o quanto os problemas entre as direções afetam toda a cadeia de servidores da universidade. A falta de alinhamento entre os diretores revela contradições, o que dificulta, segundo o chefe entrevistado, o repasse de informações ao seu departamento, por não ser possível determinar qual informação ou posicionamento é válido.

Importante notar que, quando se definiu como ponto crítico a necessidade de articulação das direções com foco na abertura ao diálogo, isso foi pensado no âmbito das relações com servidores e alunos. Entretanto, a partir dessa observação do chefe de departamento, é evidente que faltam ajustes, antes de tudo, no diálogo entre as direções.

Os próprios diretores mencionam o desafio de cooperação entre si. A direção geral avalia a comunicação com os diretores das unidades acadêmicas como institucional e reconhece que ela precisa melhorar, com uma maior integração entre as direções: "[...] eu acho que ainda falta muita cooperação mútua. É muito empurra para lá e empurra para cá" (Direção Geral, entrevista concedida em 3/10/2017).

A direção do ICV afirma ter condições de resolver questões internas do instituto, mas observa problemas nos fluxos com a direção geral e com a reitoria: "[...] o caminho direto unidade-reitoria ou o caminho indireto unidade-direção do *campus*-reitoria, os dois caminhos, para mim, é onde tem acontecido problemas que precisam ser melhorados" (Direção ICV, entrevista concedida em 6/10/2017).

A direção do ICSA (entrevista concedida em 3/10/2017), por sua vez, acredita que a comunicação entre as direções funciona bem em alguns momentos e é bastante problemática em outros, pela dificuldade em estabelecer fluxos mais democráticos e participativos na resolução de problemas.

Ao observar seu setor como parte da engrenagem da instituição, o TAE chefe 4 pondera, de forma bastante elucidativa, sobre a importância do alinhamento de ações, discursos e posicionamentos:

[...] se estes setores não estiverem alinhados e não tiverem um alinhamento que, a meu ver, vem através desse fluxo de informações, aí essa parte mais ampla da universidade vai ter algumas áreas de conflitos que podem gerar algum desgaste, algum problema, e atrapalhar esse caminho de trabalho tanto do meu setor quanto dos outros setores. (TAE chefe 4, entrevista concedida em 28/9/2017)

A partir dos apontamentos realizados pelos entrevistados, é possível perceber a importância dada aos fluxos de comunicação no âmbito interno do *Campus GV*. Dentre os problemas indicados, a ausência de diretrizes, regras e fluxos impactam o trabalho ao gerar redundância e sobreposição de atuação entre setores e departamentos distintos. Mas o ponto mais crítico apontado se refere aos fluxos horizontais. Percebe-se, já no início de várias entrevistas, que a comunicação horizontal não flui como deveria. A percepção é ainda mais agravada ao revelar o desalinhamento entre as direções do *campus* avançado, o que termina por impactar toda a comunidade acadêmica em diversos aspectos.

Na seção seguinte apresenta-se a discussão acerca das respostas obtidas no segundo bloco dos roteiros de entrevistas propostos.

2.2.2.2 Nível das informações e dos fluxos

No bloco 2 dos roteiros de entrevistas, avalia-se se o entrevistado se considera bem informado sobre o que acontece no *Campus GV* e em seu setor e se existe fluxo com níveis hierárquicos diferentes.

Quando questionados se o fluxo da direção geral para os servidores e alunos é adequado, os principais problemas apontados foram de que: o fluxo é atropelado e as informações são divulgadas sem a antecedência necessária; o contato com a direção acontece somente sob demanda, sem uma agenda estabelecida com setores e departamentos; falta clareza e acesso mais facilitado às informações; a direção geral utiliza espaços de deliberação como o Conselho Gestor para repasse de informações, o que alguns servidores consideram não usual e inadequado; e a demora na divulgação de informações ou posicionamentos abre espaço para o surgimento de boatos através dos meios de comunicação informais.

O TAE 4 observa que:

[...] no sentido de dar a informação que quer, o processo é efetivo porque a maioria das informações chega ao público. Mas é uma informação que a direção quer que chegue. Aí é outra questão que eu acho inadequada: às vezes o público quer saber mais do que a direção quer que chegue. É importante que essas informações também cheguem ao público. (TAE 4, entrevista concedida em 3/10/2017)

A afirmação do TAE 4 relaciona-se diretamente à credibilidade das informações e da própria instituição, considerando que pode haver um filtro imposto pela gestão da organização para que as informações sejam manipuladas de acordo com o interesse da administração central do *campus* avançado. É explícita a relação com o terceiro ponto crítico de que falta transparência e existe dificuldade no acesso a informações e ideias relacionadas ao *Campus* GV e ao futuro da universidade em Governador Valadares.

Por outro lado, o professor ICV 1 reconhece que, ainda que exista espaço para melhorias, a gestão atual é mais transparente que as anteriores (entrevista concedida em 6/10/2017). O chefe ICV 1 complementa afirmando que em um cenário de dificuldades e adversidades como o do *Campus* GV, é difícil antecipar informações (entrevista concedida em 3/10/2017).

Já na avaliação do fluxo de informações e ideias entre a direção do instituto e os servidores e alunos, prevalece a opinião de que a comunicação é facilitada pela proximidade física, ainda que com falhas.

Quando especificamente os estudantes foram questionados a respeito do fluxo discente-direção geral, o estudante ICV 1 negou que o fluxo fosse adequado relatando que a comunicação é restrita a poucos alunos da convivência do próprio diretor. Afirmou ainda que não percebe, por parte da direção geral do *Campus* GV, preocupação em expandir o acesso a esse fluxo (entrevista concedida em 1/11/2017). A ausência de um canal de comunicação mais direto com os alunos também foi a queixa apresentada pelo estudante ICV 2 (entrevista concedida em 31/10/2017).

Por sua vez, a avaliação sobre a comunicação dos discentes com a direção do instituto foi mais positiva. Entre os relatos, estudantes atribuíram essa facilidade maior novamente à proximidade física e, como dificuldade, o fato de que as informações chegam com atraso e reuniões acontecem nos horários de aula.

O roteiro previa ainda a pergunta sobre o fluxo mais específico com o departamento ou setor de lotação do servidor. Diferente da questão de se o fluxo da direção geral era adequado com os servidores e alunos em geral, buscou-se investigar a percepção do entrevistado sobre o fluxo específico entre a direção geral e seu departamento ou setor administrativo de lotação.

As respostas ficaram bastante divididas entre o “sim” e o “não”. Entretanto, aqueles que deram resposta negativa a essa pergunta complementaram que esse

fluxo ocorria apenas sob demanda ou para resolver problemas. O coordenador ICV 1 (entrevista concedida em 20/10/2017) afirmou que o fluxo existia, mas que havia falhas por tudo ser feito “a toque de caixa”, o que, de acordo com o respondente, é agravado pelas dificuldades estruturais do *campus* avançado.

Aos professores, em específico, foi solicitado um balanço também do fluxo de informações e ideias com a chefia de departamento e coordenador de curso. Este caminho obteve, por parte dos interlocutores, uma avaliação muito mais positiva que todos os outros fluxos pesquisados. Os relatos incluíram a questão da maior proximidade e menos burocracia, o que garante uma facilidade para se obter *feedbacks*. O professor ICSA 3 (entrevista concedida em 30/10/2017) atribui esse relacionamento mais positivo ao fato de o departamento ser uma unidade menor, o que contribui para que haja menos conflitos e soluções mais rápidas.

As direções foram indagadas sobre o nível de informação dos servidores, se elas acreditam que os servidores estão bem informados sobre o que acontece no *Campus* GV. Tanto a direção geral quanto as direções dos dois institutos negaram que haja bom nível de informação. O diretor geral (entrevista concedida em 3/10/2017) reconheceu que precisava aprimorar, embora percebesse avanços. A direção do ICV (entrevista concedida em 6/10/2017) observou falta de divulgação do Regimento do *campus* avançado bem como ausência de definições claras das direções, dos setores e das unidades acadêmicas. O diretor do ICSA (entrevista concedida em 3/10/2017), por sua vez, afirmou ver dificuldade na circulação das informações.

Quando essa mesma pergunta foi feita diretamente ao servidor, se ele se considerava bem informado sobre o que acontece no *Campus* GV, o nível de informação, considerando o retorno obtido de todos os respondentes, foi razoável. Poucos foram categóricos em afirmar que não se consideram informados. Cabe observar, entretanto, que diversos entrevistados abordaram a questão da proatividade para saber do que acontece no *campus* avançado. Também houve observação de que a posição que o servidor ocupa influencia o grau de informação a que ele tem acesso, caso dos chefes de departamento, gerentes de setores administrativos, integrantes do quadro de conselheiros do Conselho Gestor e discentes atuantes nos órgãos de representação estudantil. Conclui-se, portanto, que tanto no caso da proatividade quanto da posição que o respondente ocupa, o

nível de informações não constitui mérito do fluxo, mas sim de condição vinculada diretamente à atuação do entrevistado.

Esse nível de informação, quando avaliado em unidades menores como o instituto, o departamento, o curso e os setores administrativos, obteve um retorno mais positivo. Todos os chefes afirmaram acompanhar bem o que acontece em seus respectivos departamentos; os coordenadores relataram ter bom nível de informação sobre seus respectivos cursos; a maior parte dos TAEs, tanto os chefes quanto de nível operacional, manifestou saber o que acontece em seu setor; e os professores, de maneira geral, também se consideram bem informados sobre o seu curso.

Uma das pessoas que afirmaram não ser bem informada sobre o que acontece no *Campus* GV fez uma autocrítica sobre o assunto:

[...] por exemplo, eu estou ali em um momento em que eu estou cansado e preciso pegar coisas diferentes para continuar naquela atividade. Eu não vou para o *site* do *campus* para poder ler, para ficar atualizado. Eu vou para outros *sites*. Então, isso contribui um pouco para eu também ficar desinformado. (TAE chefe 4, entrevista concedida em 27/9/2017)

Durante a entrevista, o servidor disse que, embora entenda que existem vários meios de informação no *campus* avançado, só acessa o *site* quando precisa de alguma informação específica. Tal entendimento aponta que o *site* do *Campus* GV não é atrativo a ponto de mobilizar servidores e alunos para buscarem mais informações sobre a universidade, ao mesmo tempo em que denota também que o uso de outros meios, como e-mail e redes sociais, por exemplo, não tem sido suficiente atualmente para levar a informação aos diversos públicos internos do *campus*.

O professor ICV 1 também faz a mesma autocrítica e complementa dizendo que as informações divulgadas pelo *campus* sede têm apresentado confusão na forma como são repassadas:

As informações não são completas quando a gente recebe. Eu vou te dar um exemplo: vai ter um evento no teatro tal e tal lugar, mas não coloca a cidade. E, como não sou daqui, eu fico várias vezes me perguntando: “Será que isso é daqui?”. Porque eu não sei onde que é. Da mesma forma, com nota de falecimento, fala assim: “faleceu fulano de tal pai do professor fulano de tal da Farmácia”. Aí eu falo: “Será que é daqui?”. “Vai ser velado no cemitério tal”. Será que o cemitério é aqui? Então, eu sinto essa dificuldade. Eu não sei de onde está falando. A sensação que eu tenho é a de que esquece que tem um *campus* em uma outra cidade. Então, essa dificuldade que eu sinto de comunicação

não é do *campus*, mas da sede com a gente. (Professor ICV 1, entrevista concedida em 6/10/2017)

Esse mesmo entendimento é observado pelo coordenador ICSA 1:

Esses avanços que o *campus* de Juiz de Fora está tendo ao mesmo tempo em que acontece uma intensificação da precarização de uma situação que foi, de certa maneira, imperícia de negociação. [...] Eu tenho sentido que está gerando uma mágoa entre *campus* sede e *campus* avançado. Uma mágoa certa. Eu vejo alguns colegas comentando até mesmo das publicações de Facebook. “UFJF lança jardim botânico”. Aí vem uma molecada: “Cadê o *campus*?”. Não estão sabendo lidar com isso. Pelo menos o setor de Comunicação de Juiz de Fora não está sabendo lidar com isso. Não sabe direcionar a comunicação para o público-alvo. E, neste sentido, nem como fazer a comunicação, porque apresenta como uma conquista da universidade sendo que a gente, efetivamente, quase não participa dessa conquista (Coordenador ICSA 1, entrevista concedida em 4/10/2017)

Os fatos relatados pelo professor e pelo coordenador causam realmente dúvidas aos servidores. As notas de falecimento não detalham a cidade e e-mails com programação de eventos realizados exclusivamente no *campus* sede também são encaminhados para todos os servidores do *campus* avançado, apenas para citar alguns exemplos. Assim como nas notas de falecimento, nos eventos promovidos exclusivamente no *campus* sede não há informações sobre em qual *campus* da UFJF a programação irá ocorrer.

Em seguida, foi solicitado aos entrevistados que informassem se eles se consideravam bem informados sobre o que é planejado pela e para a universidade no *campus* de Governador Valadares. A perspectiva, neste ponto, foi bastante negativa. Mesmo os respondentes que afirmaram ser informados ou informados razoavelmente trouxeram críticas ao fluxo de informações e aos problemas do *campus*.

"[...] Acho que nem o diretor tem ao certo o que é planejado para o *campus* de Valadares" (Chefe ICV 1, entrevista concedida em 3/10/2017). A observação do chefe ICV 1 também foi compartilhada pelo chefe ICV 2, que disse se considerar bem informado sobre o planejamento e que as informações de que não tem conhecimento, nem os superiores também têm.

Percebe-se, pelas respostas como um todo, que o nível de informação é melhor nos cargos de chefia de departamentos ou entre as gerências dos setores administrativos. A percepção pelos níveis operacionais, TAEs e professores, e pelos

discentes, é de que as informações sobre o planejamento do *campus* avançado são escassas.

Houve vários relatos de que não existe planejamento no *Campus* GV ou que o que existe é “atropelado”, “a toque de caixa” ou “para apagar incêndios”. Servidores e alunos se queixaram de receber as informações depois que os fatos já aconteceram.

Um exemplo relatado por diversos servidores em momentos distintos da entrevista e que se vincula diretamente ao planejamento diz respeito ao calendário de compras da universidade. O plano foi divulgado pelo *site* da universidade no dia 20 de fevereiro de 2017²⁰ e, como relatou o TAE chefe 3 (entrevista concedida em 28/9/2017), a informação de que o sistema para requisições de compras estava aberto chegou para todos os servidores na última semana do prazo, que se encerrou no fim de setembro. De acordo com o coordenador ICSA 1 (entrevista concedida em 4/10/2017), o atraso no repasse da informação impacta a melhoria e o desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas, já que se corre o risco de não conseguir adquirir o que precisa.

A esse respeito, Santos e Amorim (2014) destacam a importância da disponibilização da informação essencial, correta e completa no tempo certo para todos da equipe. O que, no *Campus* GV, de acordo com o retorno dos participantes da pesquisa, não acontece, principalmente na parte do planejamento.

As entrevistas prosseguiram indagando ao interlocutor se ele considera que as informações estão acessíveis para servidores e alunos no *Campus* GV. Poucos afirmaram objetivamente que as informações estão acessíveis. Houve observações sobre a proatividade dos servidores bem como o nível de engajamento desse público no envolvimento com a universidade. Alguns entrevistados afirmaram que os eventos e iniciativas do *campus* que são divulgados pelo setor de CCE são bem disseminados, mas percebem que nem todas as informações administrativas são divulgadas:

[...] Penso eu que as informações institucionais nossas nos espaços ou nas ferramentas de que nós dispomos de mídias sociais e dos canais institucionais, elas chegam. Chegam dando conta de que a atividade vai ser realizada. Mas, eu acredito que a comunicação é mais que transmitir uma agenda. Ela tem a ver com mobilizar pela agenda. Então, talvez o que

²⁰ <http://www.uff.br/noticias/2017/02/20/definido-calendario-de-compras-para-o-ano-de-2017/>.

poderia ser otimizado, implementado nesse aspecto de ferramenta comunicacional, pudesse ser algo que trouxesse um engajamento maior, uma compreensão maior do que representa todas essas atividades que são propostas; (Chefe ICSA 1, entrevista concedida em 10/10/2017)

O argumento do chefe ICSA 1 ilustra muito bem a necessidade que alguns respondentes observaram do papel mobilizador da comunicação. Espera-se que a comunicação transponha a simples divulgação de informações e também promova maior engajamento dos públicos em prol da universidade.

Essa expansão do papel da comunicação perpassa pela teoria da institucionalização das organizações de Selznick (2011). A comunicação precisa trabalhar com ideologias, práticas e procedimentos técnicos, com esses valores constantemente fazendo parte dos fluxos de diálogo organizacionais para que sejam compartilhados e transformados a todo momento pelos dirigentes e pelas camadas operacionais da organização.

Foi frequente o relato de que, embora as informações sejam disponibilizadas, há um desconhecimento geral de que aquele dado está acessível e, principalmente, onde está disponível. Alguns servidores afirmaram ter que “garimpar” para conseguir determinada informação, ainda que ela estivesse disponível no *site* da instituição.

Neste sentido, em seguida, quando se solicitou ao entrevistado o apontamento de sugestões para melhorar o acesso a essas informações, alguns respondentes sugeriram melhorar o *site* e divulgar mais o que está disponível, seja por e-mail, redes sociais ou outros meios. O professor ICV 3 sugere ainda a diversificação dos métodos de divulgação e a segmentação dos públicos para quem a informação é divulgada:

Facilitar de forma que pessoas que tenham conhecimentos diferentes tenham acesso diferente a isso. Às vezes, por exemplo, um planejamento do instituto de 60 páginas, ninguém vai abrir para ler aquilo. Mas se tiver um vídeo curto do diretor falando “olha, as ações para o próximo ano vão ser baseadas nisso, nisso e nisso”, já é uma informação. Não é informação detalhada do parecer. Mas é uma informação. (Professor ICV 3, entrevista concedida em 18/10/2017)

A sugestão para o envio de informativos via e-mail que condensem as informações da universidade para quem não acessa o *site* tão frequentemente também foi bastante recorrente. Alguns entrevistados também sugeriram a adoção

de aplicativos voltados à comunicação interna (existentes ou desenvolvidos especificamente para o *campus* avançado).

Outra sugestão que deve ser destacada é a organização dos fluxos e do processo de comunicação como um todo, construindo um planejamento e divulgando informações e ações com maior antecedência: “A sensação que eu tenho é que as coisas, como são feitas muito atropeladas, a gente fica sabendo no último minuto. E aí, se você não se programou, você não consegue. Mesmo que queira, não consegue se envolver” (Professor ICV 1, entrevista concedida em 6/10/2017). Fica nítido, com o comentário do professor, a relação entre o acesso às informações e o engajamento de servidores e alunos nas ações da organização. Sem informação correta e no tempo certo, não há participação.

Ao questionar os servidores e alunos se as informações são facilmente compreendidas pelos públicos do *campus*, várias respostas foram positivas ou de que a compreensão é razoável.

Dentre os que retornaram negativamente à resposta, destaca-se, novamente, a dúvida gerada pelo envio de informações referentes ao *campus* sede para servidores e alunos do *campus* de Governador Valadares:

[...] muitas vezes aconteceu de surgir a informação assim: “RU Centro e RU *Campus* estarão fechados dia tal tal”, mas se tratava de informação de Juiz de Fora. Ou então: “Volta às aulas na universidade”, não falava nada de Governador Valadares. Ou então: “Matrículas abertas!...”, mas não falava onde que seriam essas matrículas pois, no caso, seria só em Juiz de Fora. (TAE chefe 3, entrevista concedida em 28/9/2017)

O professor ICV 1 afirma que para que a compreensão seja melhorada, deve haver também maior fluxo de informações. Em sua resposta, o professor afirmou que os alunos reclamam de situações que não compreendem justamente por não terem acesso às informações necessárias para que possam entender melhor mudanças que são implementadas. O exemplo dado foi da mudança do RU que atendia aos servidores e alunos lotados na Univale para a Unipac, com o objetivo de atender ao público que foi deslocado para lá. A logística adotada foi de que as refeições passassem a ser transportadas para o novo local, ao invés de serem preparadas no novo restaurante, o que, de acordo com o professor, tem gerado questionamentos dos discentes: “O cardápio precisou ser mudado porque agora você transporta a refeição. Esse tipo de informação, eu acho que é fundamental que

os alunos tenham, essa clareza para dizer que o RU mudou sim. Mudou tanto fisicamente quanto o cardápio" (professor ICV 1, entrevista concedida em 6/10/2017).

Outras observações trazidas pelos entrevistados sobre a compreensão das informações dizem respeito ao hábito de não se ler a informação completa e também do uso excessivo de linguagem jurídica em informações do *campus*, o que dificulta o acesso e o entendimento. A direção do ICV (entrevista concedida em 6/10/2017) exemplifica com documentos como o Regimento do *Campus* GV.

Seguindo os roteiros de entrevistas, ao solicitar ao entrevistado a indicação de sugestões para melhorar a compreensão das informações, diversas recomendações foram apontadas, tais como a realização de treinamentos e capacitações sobre a linguagem jurídica adotada em documentos como o Regimento do *campus* avançado, além de se buscar maior clareza e objetividade na divulgação de informações, sugestão vinculada aos e-mails provenientes de Juiz de Fora com informações incompletas.

Foi mencionado também o estabelecimento de fluxos e sistematização de procedimentos operacionais como *checklists* que organizassem as demandas e os encaminhamentos, garantindo que as informações cheguem a todos: "[...] Qual é o fluxo que você precisa seguir para garantir que, por exemplo, uma pessoa que nunca promoveu um evento, não esqueça, no último minuto, de divulgar para comunidade acadêmica porque nunca fez, não sabia ou não lembrou?" (professor ICV 1, entrevista concedida em 6/10/2017).

Por fim, também foi indicado por alguns entrevistados a importância de se haver maior planejamento, com a divulgação de informações com maior antecedência. Sobre essa última sugestão, o TAE chefe 2 (entrevista concedida em 28/9/2017) lembrou da definição sobre o recesso de fim de ano, assunto mencionado por diversos servidores ao longo das entrevistas. O entrevistado relatou que, após 4 anos turbulentos com definição do recesso no último dia antes da semana do Natal, em 2017, o planejamento das escalas foi informado com antecedência.

O TAE chefe 3 (entrevista concedida em 28/9/2017) também fez menção a uma questão relacionada a definições sobre recesso, mais especificamente em uma semana de junho de 2017 que concentrou feriados em uma terça e em uma quinta-feira. Foi enviado um comunicado a todos os servidores que gerou bastante

desconforto por não corresponder às expectativas que os técnicos tinham de que haveria recesso durante toda a semana. O comunicado gerou bastante atrito sobretudo com a Coordenação de Gestão de Pessoas, que comunicou a decisão da direção geral do *Campus GV*. Posteriormente, após negociação com o sindicato em Juiz de Fora, houve a definição pela reitoria de uma escala de funcionamento diferente daquela que foi decidida pela direção geral em Governador Valadares. Um novo comunicado – dessa vez com a decisão da reitoria – teve que ser feito para os servidores do *Campus GV* e uma grande discussão foi gerada, inclusive com pedidos de informação aos gestores do *campus* intermediado pelo Ministério Público. Ainda que, de acordo com o entrevistado, as questões já tenham sido respondidas e superadas, as falhas nos fluxos de decisão e comunicação geraram prejuízo à compreensão por parte dos servidores e, conseqüentemente, conflitos e discordâncias que poderiam ter sido evitados com encaminhamentos corretos.

Finalizando o segundo bloco das entrevistas que buscou verificar o nível de informação e dos fluxos entre servidores e alunos, foi questionado a cada um dos entrevistados se se tem fácil acesso a todas as informações que circulam no *campus* avançado. Em seguida, foi pedido que o interlocutor apontasse sugestões para que as informações e fatos pudessem chegar até ele com mais facilidade.

As respostas foram semelhantes a apontamentos anteriores descritos nessa análise. O acesso às informações é mais facilitado em círculos menores, como o instituto, departamento ou setor administrativo. Considerando o *Campus GV* em geral, poucos afirmaram ter fácil acesso a todas as informações.

Diversos respondentes comentaram só ter acesso em função da proatividade ou que, embora tenham acesso, não é fácil encontrar as informações:

Eu não acho que é bem explícito, principalmente por causa da questão dessa transição, de mudança da FAGV e tudo. Assim, a gente ficou – pelo menos eu, fiquei bem perdida quanto a isso. Eu acho que deveria ter tido algum tipo de comunicação para quem não pudesse estar nas reuniões, mais fácil. E também a gente saber o que que realmente eles estão planejando, o que que pode acontecer, o que que não pode, até para nós tomarmos as nossas decisões mesmo, pessoais (Estudante ICSA 1, entrevista concedida em 8/11/2017)

A observação do estudante, além de evidenciar a ausência de informações ou a dificuldade para ter acesso aos fatos, ideias e planos do *campus GV*, mostra ainda o que foi comentado anteriormente de que muitas dessas informações ficam

restritas a poucas pessoas. A posição que o servidor ou aluno ocupa na instituição muitas vezes favorece o acesso a esse tipo de fluxo. Nesta pergunta e em outros momentos da entrevista, vários servidores levantaram a dificuldade no acesso a informações que dependem do *campus* sede, o que acaba demandando a mobilização de um diretor para que o acesso a determinadas informações possa ser solicitado.

As sugestões também foram semelhantes a questões anteriores desse bloco de perguntas: facilitar o acesso e sistematizar, otimizar e organizar o processo de divulgação de informações, com a disponibilização do máximo de documentos possíveis e utilização do e-mail para informar servidores e alunos; o informativo e a adoção de novas tecnologias como o compartilhamento de informações via aplicativos de celular também foram recorrentes nas respostas; a intensificação da divulgação de informações por meio de redes sociais também foi apontada principalmente pelos estudantes que, de acordo com os próprios, têm acesso às informações principalmente por meio desse canal.

A respeito da divulgação do máximo de informações, é importante a observação do TAE 4 (entrevista concedida em 3/10/2017) de que é necessário, em primeiro lugar, haver interesse da direção geral, de divulgar as informações completas e não apenas o que é de interesse da própria direção. O TAE chefe 2, entretanto, enfatizou o cuidado de que só se divulgue informações efetivamente definidas: “não adianta você, muitas vezes, soltar uma informação que ainda não é definida. Ela vai ficar solta. Talvez traga mais problemas que solução” (TAE chefe 2, entrevista concedida em 28/10/2017).

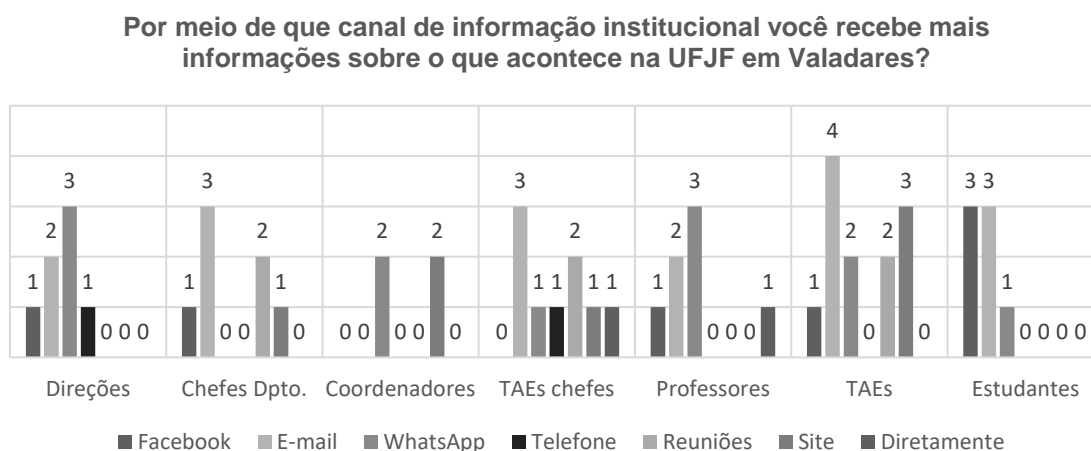
O chefe ICV 1 (entrevista concedida em 3/10/2017) sugeriu, por sua vez, a criação de uma página oficial do *Campus* GV no Facebook. Todavia, o *campus* de Governador Valadares já tem presença na rede social desde 6 de maio de 2015, o que denota desconhecimento por parte do professor. Como não houve, à época, sequer uma publicação no *site* ou via e-mail para divulgar o lançamento da *fanpage* para servidores e alunos, é provável que esse desconhecimento por parte do público seja atribuído à falta de divulgação. Fica evidente, na prática, mais uma lacuna nos fluxos de informação.

2.2.2.3 Canais, qualidade e falhas dos fluxos nesses meios

O terceiro bloco das entrevistas teve como objetivo identificar os canais utilizados pelo entrevistado, reconhecer os fluxos nos espaços de diálogo e verificar falhas nesses processos.

A primeira pergunta deste bloco indagou o indivíduo através de que canal ele mais recebe informações sobre o que acontece no *Campus GV* para, em seguida, perguntar sobre que meio ele mais utiliza para dar informações. Com o objetivo de se buscar uma melhor identificação, foram contabilizados todos os canais que os entrevistados relataram para que fosse possível estabelecer a predominância ou não de determinados meios. O resultado das respostas é apresentado no gráfico 8:

Gráfico 8 – Canal por meio do qual recebe mais informações sobre o que acontece no *campus* (por menções a cada canal)



Fonte: Elaborado pelo autor.

As quantidades de menções a cada canal também foram dispostas na tabela 3, a seguir:

Tabela 3 – Canal por meio do qual recebe mais informações sobre o que acontece no *campus* (por menções a cada canal)

	Facebook	E-mail	WhatsApp	Telefone	Reuniões	Site	Diretamente
Direções	1	2	3	1	0	0	0
Chefes Depto.	1	3	0	0	2	1	0

Coordenadores	0	0	2	0	0	2	0
TAEs chefes	0	3	1	1	2	1	1
Professores	1	2	3	0	0	0	1
TAEs	1	4	2	0	2	3	0
Estudantes	3	3	1	0	0	0	0
TOTAL	7	17	12	2	6	7	2

Fonte: Elaborado pelo autor.

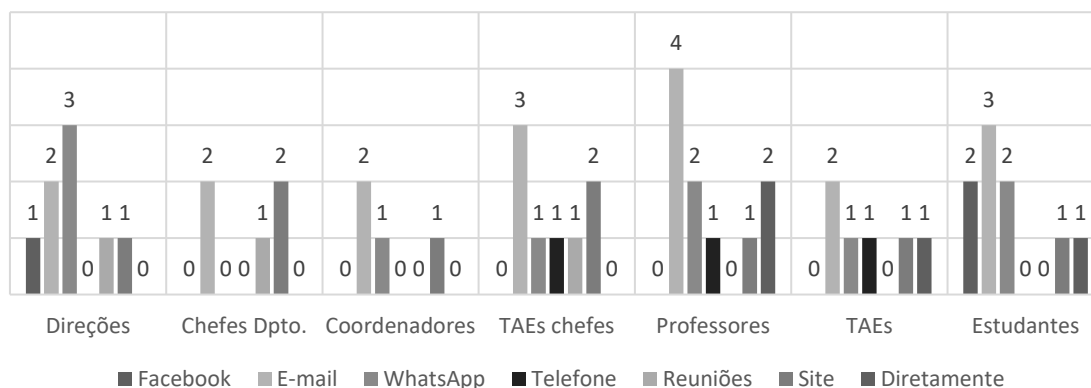
Quanto ao recebimento de informações, as direções utilizam predominantemente o aplicativo de mensagens para *smartphones* WhatsApp. O e-mail aparece logo em seguida como canal mais mencionado para receber informações sobre o que acontece no *Campus* GV. A direção do ICV afirmou não conseguir gerenciar o e-mail por excesso de informação, embora tenha confirmado também que utiliza esse meio para enviar informações por questão de registro.

Entre os chefes de departamento, predomina o recebimento de informações através do e-mail e reuniões. Os coordenadores, por sua vez, mencionaram o WhatsApp e o *site*. Os professores entrevistados também concentram o recebimento de informações pelo WhatsApp e, em segundo lugar, pelo e-mail. Já entre os TAEs, tanto os gerentes quanto os técnicos de nível operacional preferem o e-mail como principal meio para saber o que acontece no *campus*. Também obtiveram destaque nas respostas dos técnicos o recebimento de informações por meio de reuniões e *site*. O WhatsApp também foi relacionado, mas em menor grau. Por fim, os discentes indicaram o Facebook, e-mail e WhatsApp, este último, com menor destaque frente aos dois primeiros.

Os entrevistados foram perguntados, em seguida, quais canais utilizam para transmitir informações. O resultado é apresentado no gráfico 9:

Gráfico 9 – Canal por meio do qual transmite mais informações
(por menções a cada canal)

Qual canal você mais utiliza quando precisa transmitir informações?



Fonte: Elaborado pelo autor

As quantidades de menções a cada canal também estão registradas na tabela 4, a seguir:

Tabela 4 – Canal por meio do qual transmite mais informações
(por menções a cada canal)

	Facebook	E-mail	WhatsApp	Telefone	Reuniões	Site	Diretamente
Direções	1	2	3	0	1	1	0
Chefes Depto.	0	2	0	0	1	2	0
Coordenadores	0	2	1	0	0	1	0
TAEs chefes	0	3	1	1	1	2	0
Professores	0	4	2	1	0	1	2
TAEs	0	2	1	1	0	1	1
Estudantes	2	3	2	0	0	1	1
TOTAL	3	17	10	3	3	9	4

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quando os entrevistados foram perguntados sobre qual canal mais utilizam para dar informações, entre as direções novamente se observou o predomínio do WhatsApp. Além do aplicativo, as direções do instituto mencionaram também o e-mail como meio de transmissão de informações.

A direção geral, especificamente, não relacionou o e-mail, mas destacou as reuniões do Conselho Gestor na função de informar a comunidade acadêmica. Vários servidores, entretanto, em diferentes momentos das entrevistas, demonstraram discordância com relação às reuniões do conselho para esse fim, justificando que se trata de um órgão consultivo e deliberativo. A direção do ICV também complementou essa percepção comentando sobre as Congregações da Unidade. O diretor vê as reuniões do Conselho do ICV como espaço de debate e deliberação, não para mero repasse de informações.

Percebe-se que o e-mail foi uma menção frequente em todos os grupos, assim como a afirmação de que tal canal é utilizado sobretudo pelo seu caráter mais formal e por registro, geralmente complementado por outro meio de comunicação como o WhatsApp, por exemplo. O estudante ICV 1 (entrevista concedida em 1/11/2017) observou que o e-mail é bastante utilizado porque o aluno, ao chegar na universidade, precisa cadastrar seu endereço de correio eletrônico, assumindo, portanto, que irá receber as informações por meio desse meio de comunicação.

Diante de tantas menções e pela presença notável do WhatsApp na comunicação em todos os segmentos da universidade, aos entrevistados foi questionado a que eles atribuem essa força do aplicativo.

"O e-mail nem todo mundo tem acesso. Às vezes você tem acesso, mas não é todo dia. Eu que faço trabalho de campo, tem dia que não tenho acesso ao e-mail, computador, internet" (TAE 2, entrevista concedida em 2/10/2017). A observação do TAE 2 credita à facilidade de acesso do aplicativo frente às mídias mais tradicionais como o e-mail. Foi bastante frequente também a relação do uso do WhatsApp pela agilidade, pela facilidade em receber respostas, por ser cultural e pela adesão de todos à ferramenta:

[...] é uma realidade – vamos colocar aí, de uns cinco anos para cá. Há cinco anos atrás, quase ninguém tinha WhatsApp. Hoje todo mundo tem. Então, em tempo real, eu consigo receber e processar algumas informações de onde eu estiver. Tem informações que vão se desdobrar em decisões que eu consigo tomar na hora, assim que eu acesso o WhatsApp. [...] seria, assim, a ferramenta inicial que eu uso para resolver o problema. (Direção ICV, entrevista concedida em 6/10/2017)

A falta de estrutura e o fato de a universidade funcionar em diversos espaços diferentes e distantes um do outro também foi lembrada:

Se tivesse estrutura, ia facilitar muito. [...] Se a gente estivesse em uma universidade convencional, eu iria caminhar até uma sala no máximo 100 metros, para pegar um ramal ou até mesmo ligar de lá mesmo. Mas como são 3,5 km ou às vezes 6 km – dependendo de onde você estiver dando aula, faz bastante diferença falar pelo WhatsApp. (Chefe ICV 1, entrevista concedida em 3/10/2017)

Alguns professores reconheceram que é necessário estabelecer limites e que restringem as conversas pelo aplicativo, sobretudo no relacionamento com os discentes, atribuindo ao e-mail o destaque como opção mais segura para transmitir e receber informações.

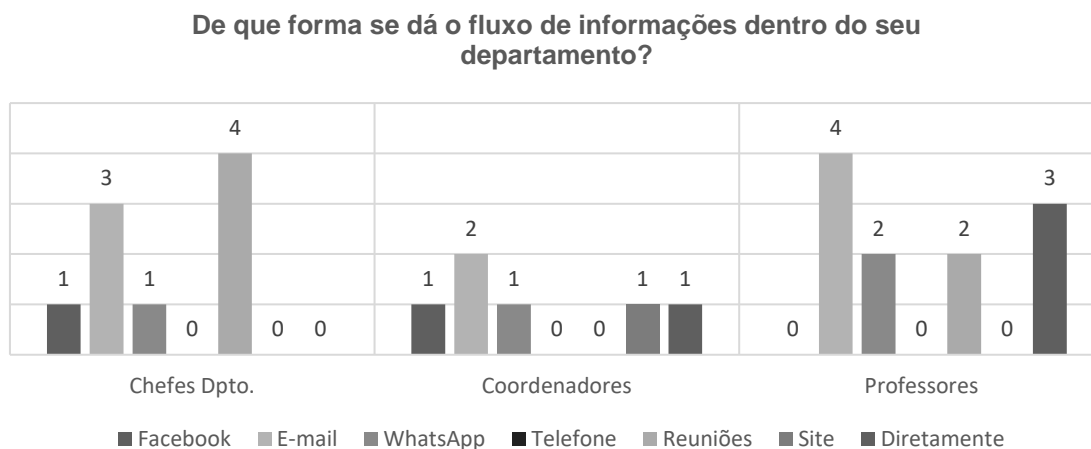
Diversos relatos obtidos também indicaram a ausência ou a dificuldade em se encontrar informações da universidade como um argumento adicional para o fortalecimento da adoção desse tipo de aplicativo pela comunidade acadêmica. A lacuna fica evidente quando servidores e alunos afirmam ser mais fácil obter informações com colegas em grupos do WhatsApp ou individualmente do que procurar no *site* ou em outro órgão do *Campus GV*. É importante observar que essa informação pode ser inconsistente ou incorreta quando obtida por canais não oficiais, o que abre margem ainda para o surgimento de boatos e fortalecimento de fluxos alternativos de informações e ideias.

A esse respeito, Robbins e Judge (2013) consideram que a disponibilização de informações é a melhor defesa contra os rumores. Se os dados não estão disponibilizados ou o acesso a eles é difícil ou confuso, abre-se margem para o surgimento de ruídos.

Por fim, dois TAEs citaram, ainda, a criação de um canal de comunicação via WhatsApp pelo Governo Federal como ferramenta de comunicação com os servidores, iniciativa que poderia ser adotada também pelo *Campus GV* na opinião dos dois respondentes. O professor ICSA 3 (entrevista concedida em 30/10/2017), afirmou não considerar ruim a ideia de um canal via WhatsApp, mas considera que se esse caminho for seguido, deve ser institucionalizado.

Aos chefes de departamento, coordenadores de curso e professores, questionou-se como se dá o fluxo de informações dentro do departamento. Os retornos obtidos estão no gráfico 10:

Gráfico 10 – Fluxo dentro dos departamentos (por menções de cada canal)



Fonte: Elaborado pelo autor.

As respostas também são apresentadas na tabela 5 a seguir:

Tabela 5 – Fluxo dentro dos departamentos (por menções de cada canal)

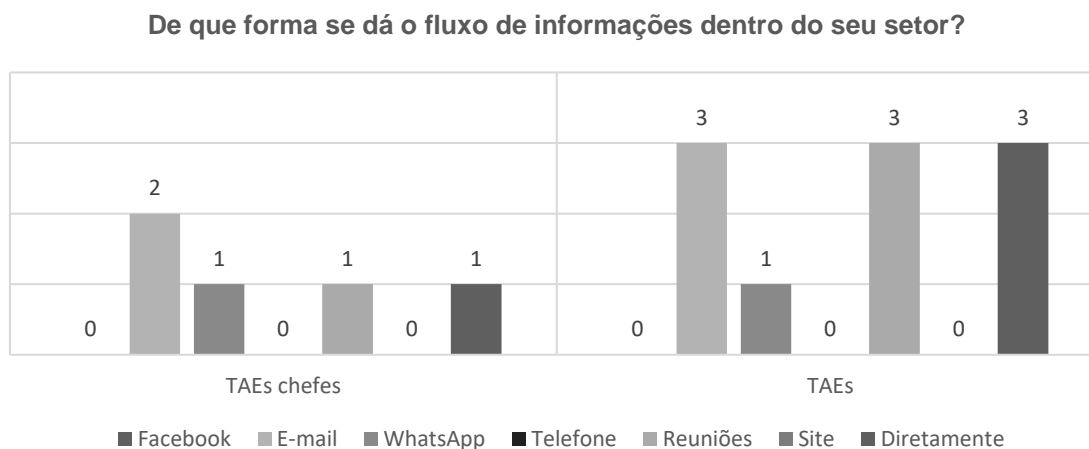
	Facebook	E-mail	WhatsApp	Telefone	Reuniões	Site	Diretamente
Chefes Depto.	1	3	1	0	4	0	0
Coordenadores	1	2	1	0	0	1	1
Professores	0	4	2	0	2	0	3
TOTAL	2	9	4	0	6	1	4

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentro do departamento, de acordo com as respostas de chefes de departamento, coordenadores e professores, o fluxo predomina nas reuniões departamentais e e-mail. O WhatsApp foi citado por alguns respondentes, mas com a observação de que seu uso acontece mais para questões pontuais como marcação de reunião, informações rotineiras e rápidas. O contato com os discentes por meio do aplicativo de mensagens é mais restrito.

Aos TAEs ocupantes ou não de cargos de chefia, foi questionado de que forma se dá o fluxo de informações dentro do setor. As respostas são apresentadas no gráfico 11, a seguir:

Gráfico 11 – Fluxo dentro dos setores administrativos (por menções de cada canal)



Fonte: Elaborado pelo autor.

As respostas dos TAEs também foram dispostas na tabela 6:

Tabela 6 – Fluxo dentro dos setores administrativos (por menções de cada canal)

	Facebook	E-mail	WhatsApp	Telefone	Reuniões	Site	Diretamente
TAEs chefes	0	2	1	0	1	0	1
TAEs	0	3	1	0	3	0	3
TOTAL	0	5	2	0	4	0	4

Fonte: Elaborado pelo autor.

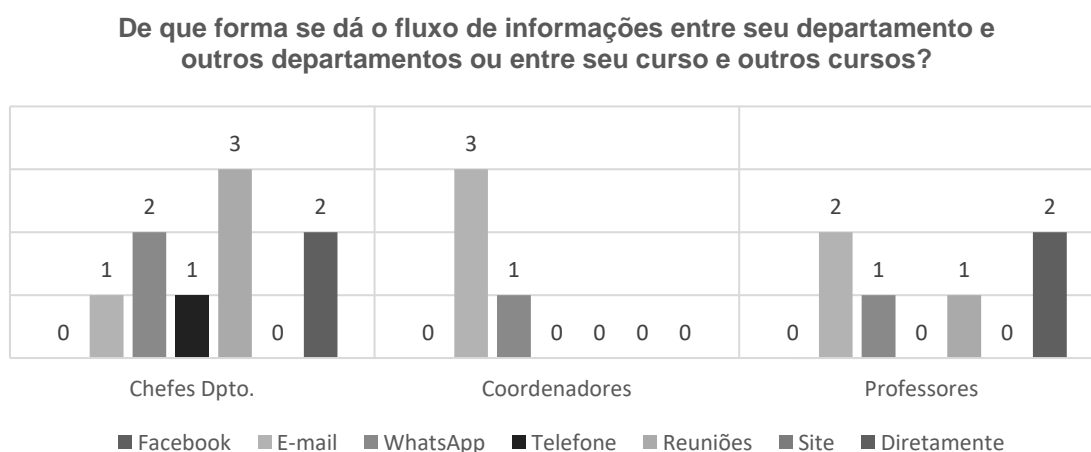
Nos setores administrativos, o fluxo acontece predominantemente via e-mail, acompanhado, em seguida, por reuniões e repasse de informações presencialmente, o que se justifica por, na maioria das vezes, os servidores estarem concentrados em um mesmo espaço. Além disso, alguns servidores entrevistados atuam em setores de atendimento. De acordo com esses respondentes, não há tempo para participação de reuniões.

Dentre as respostas recebidas, destaque para o uso de ferramentas como o Google Drive® para o desenvolvimento colaborativo de documentos pela equipe e

também do Trello^{®21}, para organização e compartilhamento de informações internamente e acompanhamento de demandas e fluxos do setor.

O fluxo entre departamentos e cursos é o ponto analisado em seguida, por meio de perguntas aos chefes de departamento, coordenadores de curso e professores. As respostas são apresentadas no gráfico 12:

Gráfico 12 – Fluxo entre departamentos e entre cursos (por menções de cada canal)



Fonte: Elaborado pelo autor.

O resultado também está disposto na tabela 7, a seguir:

Tabela 7 – Fluxo entre departamentos e entre cursos (por menções de cada canal)

	Facebook	E-mail	WhatsApp	Telefone	Reuniões	Site	Diretamente
Chefes Depto.	0	1	2	1	3	0	2
Coordenadores	0	3	1	0	0	0	0
Professores	0	2	1	0	1	0	2
TOTAL	0	6	4	1	4	0	4

Fonte: Elaborado pelo autor.

²¹ O Trello é uma ferramenta de gerenciamento de projetos em um sistema de listas. Oferece acesso no computador pelo navegador no endereço www.trello.com e também disponibiliza aplicativos para *smartphones*. O serviço é de simples manuseio e pode ser adaptado à rotina do usuário ou equipe de trabalho.

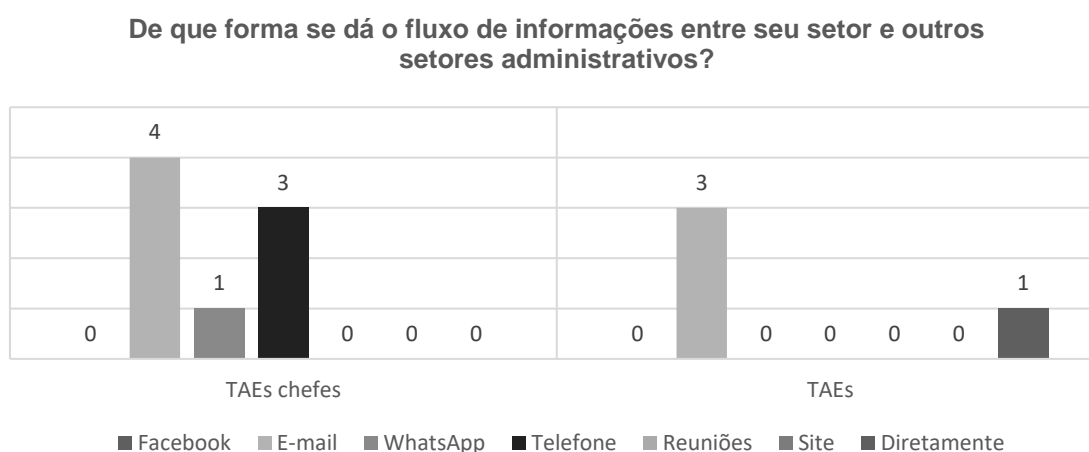
O e-mail também despontou como ferramenta mais utilizada nos fluxos entre departamentos e entre cursos, seguido pelo WhatsApp, pelas reuniões e pelo fluxo direto, presencialmente no espaço de trabalho.

A respeito das reuniões, de acordo com um chefe de departamento, quando os fluxos ultrapassam os limites do próprio departamento “começa a ficar um pouco mais distante, porque nós também ficamos condicionados, em geral, pela agenda do Conselho de Unidade” (Chefe ICSA 1, entrevista concedida em 10/10/2017). Essa lacuna, inclusive, é apontada pelo professor ICV 2 como sendo um dos motivos da popularização da comunicação via WhatsApp: “Nós temos o próprio grupo do departamento no WhatsApp. [...] E, geralmente, [o fluxo acontece também] durante as reuniões. Como eu falei, acontece uma vez por mês. Então, sempre tem esse atraso de ‘uma vez por mês’” (professor ICV 2, entrevista concedida em 4/10/2017).

Alguns chefes de departamento e professores reconhecem que o fluxo entre departamentos e entre cursos acontece com menor frequência do que deveria, ficando restrito a projetos interdisciplinares específicos.

A todos os TAEs entrevistados foi perguntado sobre como se dá o fluxo de informações entre os setores administrativos. As respostas obtidas foram agrupadas no gráfico 13, a seguir:

Gráfico 13 – Fluxo entre setores administrativos (por menção de cada canal)



Fonte: Elaborado pelo autor.

As quantidades de menções também foram reunidas na tabela 8:

Tabela 8 – Fluxo entre setores administrativos (por menção de cada canal)

	Facebook	E-mail	WhatsApp	Telefone	Reuniões	Site	Diretamente
TAEs chefes	0	4	1	3	0	0	0
TAEs	0	3	0	0	0	0	1
TOTAL	0	7	1	3	0	0	1

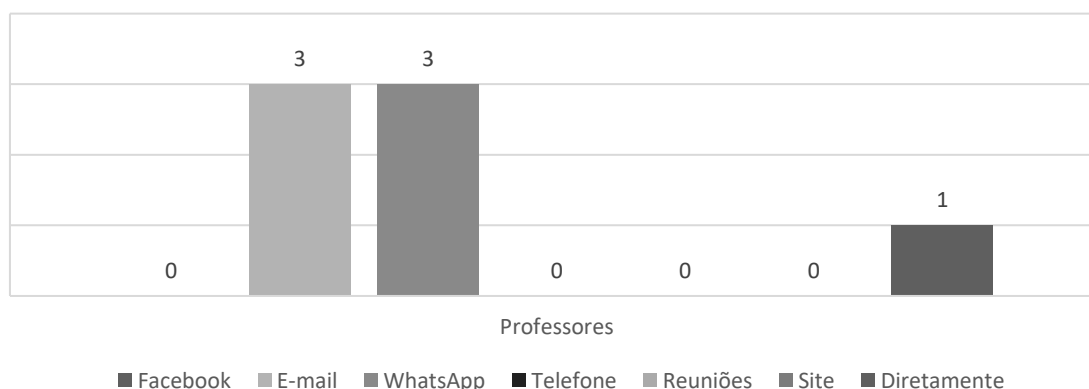
Fonte: Elaborado pelo autor.

Entre os setores administrativos, o fluxo acontece, na maior parte, via e-mail. O telefone aparece como segundo canal mais utilizado, embora com uso citado exclusivamente pelos gerentes e representantes de setores administrativos. O TAE 3 (entrevista concedida em 3/10/2017) destacou que a proximidade geográfica dispensa, muitas vezes, o uso do e-mail. Entretanto, quando a comunicação é direcionada a um servidor que trabalha em outro prédio ocupado pelo *Campus GV*, o contato já fica dificultado.

Aos professores foi questionado como se dá o fluxo entre pares. A forma como as informações fluem entre eles são apresentadas no gráfico 14:

Gráfico 14 – Entre professores (por menções a cada canal)

De que forma se dá o fluxo de informações entre você e seus pares?



Fonte: Elaborado pelo autor.

As respostas dos professores também estão na tabela 9:

Tabela 9 – Entre professores (por menções a cada canal)

	Facebook	E-mail	WhatsApp	Telefone	Reuniões	Site	Diretamente
Professores	0	3	3	0	0	0	1
TOTAL	0	3	3	0	0	0	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

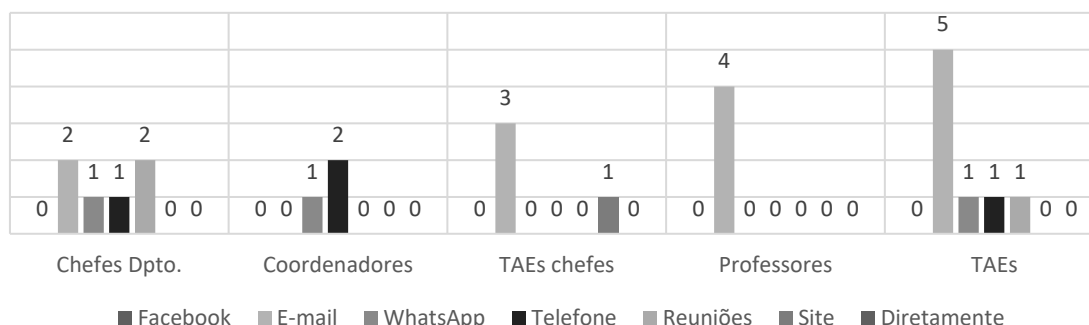
O WhatsApp e o e-mail aparecem com maior número de menções. A respeito do aplicativo de mensagens para *smartphones*, o professor ICV 3 observou:

Difícilmente eu acho que eu teria uma comunicação tão boa com as pessoas se não fosse por ali, porque eu tenho que mandar e-mail, eu tenho que colocar 20 professores na lista de e-mail – ficar criando listas, adicionando... No WhatsApp, não. Eu mando uma informação lá e, em tese, todo mundo vai ler aquilo ali. (Professor ICV 3, entrevista concedida em 18/10/2017)

O fluxo entre os setores administrativos e o segmento acadêmico foi o ponto investigado na questão seguinte, que foi apresentada a chefes de departamento, coordenadores de curso, professores e TAEs ocupantes ou não de posição de chefia. Os resultados estão dispostos no gráfico 15, a seguir:

Gráfico 15 – Fluxo entre setores administrativos e segmento acadêmico (chefes de departamento, coordenadores de curso e professores), por menções a cada canal

Como se dá o fluxo de informações entre setores administrativos e segmento acadêmico (chefes de departamento e coordenadores de curso)?



Fonte: Elaborado pelo autor.

As respostas também são apresentadas na Tabela 10:

Tabela 10 – Fluxo entre setores administrativos e segmento acadêmico (chefes de departamento, coordenadores de curso e professores), por menções a cada canal

	Facebook	E-mail	WhatsApp	Telefone	Reuniões	Site	Diretamente
Chefes Depto.	0	2	1	1	2	0	0
Coordenadores	0	0	1	2	0	0	0
TAEs chefes	0	3	0	0	0	1	0
Professores	0	4	0	0	0	0	0
TAEs	0	5	1	1	1	0	0
TOTAL	0	14	3	4	3	1	0

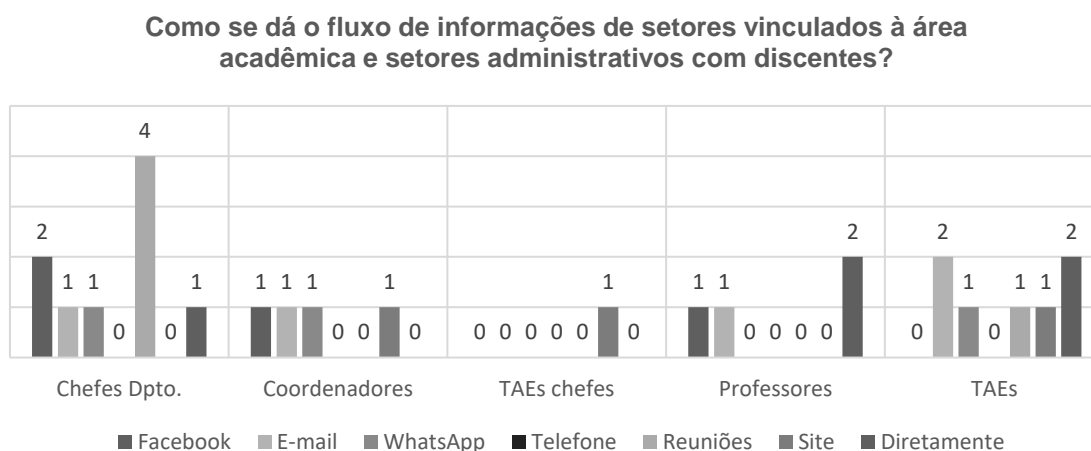
Fonte: Elaborado pelo autor.

Entre os setores administrativos e o segmento acadêmico (chefes de departamento, coordenadores de curso e professores), o e-mail é responsável pela maior parte das interações.

Os TAEs chefes afirmaram, durante as entrevistas, que esse fluxo administrativo-acadêmico é mais limitado quando comparado com o fluxo entre os próprios setores administrativos e que o contato geralmente é mais restrito ao chefe de departamento ou com a direção da unidade acadêmica.

Em seguida, o contato com os discentes foi avaliado com os setores vinculados à área acadêmica e setores administrativos. Chefes de departamento, coordenadores, professores e todos os TAEs entrevistados responderam ao questionamento. Os retornos obtidos estão no gráfico 16:

Gráfico 16 – Fluxo de segmentos acadêmicos e setores administrativos com discentes (por menções a cada canal)



Fonte: Elaborado pelo autor.

As respostas também são apresentadas na tabela 11, a seguir:

Tabela 11 – Fluxo de segmentos acadêmicos e setores administrativos com discentes (por menções a cada canal)

	Facebook	E-mail	WhatsApp	Telefone	Reuniões	Site	Diretamente
Chefes Depto.	2	1	1	0	4	0	1
Coordenadores	1	1	1	0	0	1	0
TAEs chefes	0	0	0	0	0	1	0
Professores	1	1	0	0	0	0	2
TAEs	0	2	1	0	1	1	2
TOTAL	4	5	3	0	5	3	5

Fonte: Elaborado pelo autor.

O contato entre os setores administrativos e os discentes é quase inteiramente restrito àqueles setores ou servidores com vínculo mais próximo à vida acadêmica do estudante, como, por exemplo, biblioteca, técnicos de laboratórios e secretarias de cursos. Por esse motivo, as menções a canais de comunicação por parte dos TAEs no gráfico 16 ficam concentradas no operacional, uma vez que membros de setores com essa atuação específica participaram da pesquisa.

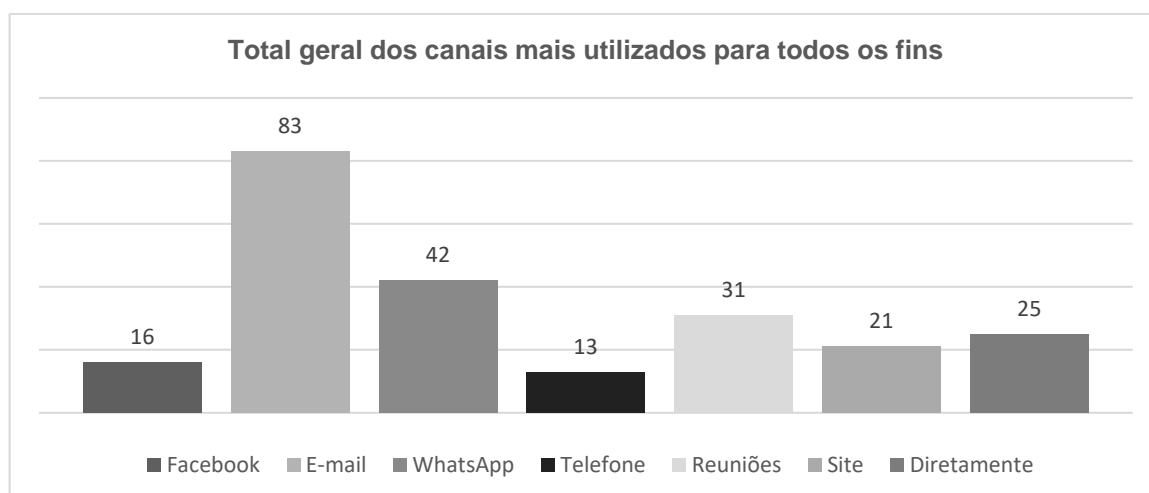
No caso desses TAEs, o e-mail e o contato direto são os canais mais citados. O fluxo presencial é mencionado por serem setores de atendimento ao discente ou técnicos que atuam diretamente durante as aulas.

Especificamente no retorno dado pelos chefes TAEs, a citação do TAE chefe 4 (entrevista concedida em 28/9/2017) e também do TAE operacional 4 (entrevista concedida em 3/10/2017) ao fluxo por meio do *site* se refere à página do setor, que concentra informações gerais disponibilizadas *online* para servidores e alunos. Os gerentes TAEs também fizeram referência ao setor de CCE, informando que muitas vezes o contato com os estudantes é intermediado por esse setor por ocorrer via redes sociais ou e-mail.

Considerando os chefes de departamento, coordenadores de curso e professores, o fluxo se concentra via e-mail e Facebook. Na rede social, os alunos têm grupos fechados com participação dos docentes. Também foi mencionado o fluxo direto, concentrado no contato presencial em sala de aula.

O gráfico 17 apresenta o total geral de todos os canais avaliados, independentemente do grupo de entrevistados e do fim:

Gráfico 17 – Canais mais utilizados considerando todos os grupos de entrevistados e todos os fins



Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se, entre as respostas dadas pelos entrevistados, o uso intenso do e-mail nos processos de comunicação interna. A comunicação via WhatsApp aparece em segundo lugar, revelando a presença que o aplicativo tem junto à comunidade acadêmica. É possível que o uso do WhatsApp seja ainda maior que o

diagnosticado na pesquisa, pois quando se perguntava ao entrevistado “qual canal de informação institucional” era utilizado, acredita-se que muitos optaram por mencionar os canais formais e evitar abordar os informais. Em seguida, as reuniões e o contato direto foram as formas de comunicação mais mencionadas. O *site* foi o quinto canal mais citado.

A tabela 12, a seguir, registra o uso dos canais divididos por cada grupo de entrevistados, independentemente dos fins.

Tabela 12 – Canais mais utilizados por grupo de entrevistados, independentemente dos fins

	Facebook	E-mail	WhatsApp	Telefone	Reuniões	Site	Diretamente
Direções	2	4	6	1	1	1	0
Chefes Depto.	4	12	5	2	16	3	3
Coordenadores	2	8	7	2	0	5	1
TAEs chefes	0	15	4	5	4	5	2
Professores	2	20	11	1	3	1	11
TAEs	1	19	6	2	7	5	7
Estudantes	5	6	3	0	0	1	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os números revelam que o uso do e-mail, canal predominante conforme evidenciado no gráfico 17, encontra maior uso entre os níveis operacionais, professores e TAEs. Os TAEs em posição de chefia também fazem bastante uso do correio eletrônico, conforme mostra a tabela. Além disso, destaca-se o uso do WhatsApp sobretudo entre os professores, que se destacaram ainda nas menções ao contato direto, pessoalmente. É importante observar também as menções às reuniões. O alto número de menções por parte dos chefes de departamento já era esperado em função das reuniões de departamento, que são frequentes conforme pôde-se perceber nas entrevistas com diversos professores em posição de chefia. Por outro lado, deve-se considerar o baixo número de referências às reuniões por TAEs (sobretudo os gerentes e representantes de setor), direções e coordenadores de curso.

A tabela 13, apresentada a seguir, faz um comparativo entre os canais mais utilizados considerando os fins independentemente dos grupos de entrevistados:

Tabela 13 – Canais mais utilizados por fins, independentemente dos grupos de entrevistados

	Facebook	E-mail	WhatsApp	Telefone	Reuniões	Site	Diretamente
Recebimento de informações	7	17	12	2	6	7	2
Transmissão de informações	3	17	10	3	3	9	4
Fluxo dentro do departamento	2	9	4	0	6	1	4
Fluxo dentro dos setores administrativos	0	5	2	0	4	0	4
Fluxo entre departamentos e cursos	0	6	4	1	4	0	4
Fluxo entre setores administrativos	0	7	1	3	0	0	1
Fluxo entre professores	0	3	3	0	0	0	1
Fluxo entre setores administrativos e segmento acadêmico	0	14	3	4	3	1	0
Fluxo entre segmentos acadêmicos e setores administrativos com os discentes	4	5	3	0	5	3	5

Fonte: Elaborado pelo autor.

A visão conjunta dos usos dos canais considerando os fins permite perceber que o predomínio do e-mail se concentra na transmissão e recebimento de informações sobre o que acontece no *Campus GV*. O uso do correio eletrônico

também tem bastante destaque no fluxo interno dos departamentos e entre setores administrativos e segmento acadêmico.

Deve ser novamente observada a ausência de menções às reuniões como canal entre os setores administrativos, o que pode justificar a queixa de diversos entrevistados sobre a execução de uma mesma demanda por setores diferentes ou a necessidade de retrabalho por redundância ou erro. As reuniões poderiam ter um papel importante para minimizar esses problemas.

O destaque do uso do WhatsApp no recebimento e transmissão de informações sobre o que acontece no *Campus GV* também é relevante. Principalmente pelo fato de a universidade não ter presença oficial no aplicativo e por se tratar de um canal informal de comunicação. Por outro lado, como característica dos canais não oficiais, o risco de se ter informações falsas ou equivocadas em circulação por meio desses meios constitui uma ameaça que deve ser tratada pela universidade.

Finalizado o levantamento dos canais por meio dos quais ocorrem os fluxos entre os diversos segmentos entrevistados, as questões seguintes nos roteiros de entrevista tinham como objetivo avaliar as facilidades e dificuldades de comunicação do entrevistado com as direções geral e dos institutos, com os chefes de departamento, com os coordenadores de curso, com os setores administrativos, entre professores e, por fim, com os estudantes.

Sobre a comunicação com a direção geral, a percepção geral é positiva. De acordo com a maioria dos respondentes, geralmente há retorno das questões apresentadas. Entretanto, vários entrevistados informaram que o canal só existe sob demanda, não havendo um contato permanente ou ao menos frequente da direção geral para que haja conversa com os servidores. Apenas quatro das 33 pessoas ouvidas fizeram menção específica e espontânea às reuniões promovidas pela direção geral com todos os departamentos à época da mudança da Univale, o que evidencia que a ausência de continuidade na ação de aproximação empreendida pela direção diminuiu o efeito positivo da iniciativa. O que fora elogiado à época dos encontros, pela proximidade e proatividade da direção geral para com os servidores, se dissipou e praticamente não é lembrado alguns meses depois.

Novamente, houve críticas à utilização pela direção geral das reuniões do Conselho Gestor para repasse de informações. O chefe ICISA 1 (entrevista concedida em 10/10/2017) disse que, ainda que as reuniões do conselho possam

ser entendidas pela direção geral como um canal de informação, não é usual e não representa um canal de comunicação.

O chefe ICV 2 (entrevista concedida em 20/10/2017) lembrou a dificuldade maior de contato com a direção geral, agravada nos últimos meses com a saída das dependências da Univale e, de acordo com o entrevistado, por uma falta de alinhamento entre as direções geral e dos institutos.

Entre os demais entrevistados, a percepção geral da comunicação com os diretores dos institutos é semelhante ao que foi dito sobre o fluxo com a direção geral: o diretor do instituto é acessível e dá retorno às questões apresentadas, ainda que, na opinião de alguns dos interlocutores, não haja um canal permanente e específico para diálogo. Alguns respondentes afirmaram haver um pouco mais de facilidade com os diretores das unidades acadêmicas pela proximidade geográfica.

O TAE chefe 3 (entrevista concedida em 28/9/2017), o TAE chefe 4 (entrevista concedida em 28/9/2017) e o TAE 4 (entrevista concedida em 3/10/2017) relataram dificuldades com os diretores dos institutos pela complicação em se obter retornos, por resistência das direções acadêmicas em se envolver em questões administrativas e por indefinição de atribuições. O panorama é agravado ainda pela ausência de planejamento, como o coordenador ICV 1 (entrevista concedida em 20/10/2017) complementou: “A comunicação é dificultada pela ausência de fluxos e pelo nosso contexto administrativo, que é muito conturbado por esse ‘toque de caixa’”.

Já o relacionamento dos chefes de departamento e coordenadores de curso com servidores do segmento acadêmico (professores e TAEs vinculados aos institutos) é muito bom. Diversos professores relatam facilidade na comunicação, no diálogo e no entrosamento da equipe. As gerências dos setores administrativos, entretanto, comentaram sobre dificuldades por falta de tempo dos chefes de departamento e coordenadores de curso ou, então, por indefinição de atribuições.

Com os discentes, o fluxo existe e acontece em grande parte por meio dos diretórios acadêmicos. O estudante ICV 1 (entrevista concedida em 1/11/2017) citou a criação, pelos próprios alunos, do “Conselho de Líderes” para organizar e otimizar o contato com a coordenação de curso.

Com alunos sem muito envolvimento com o diretório, esse fluxo parece não acontecer com frequência, embora os discentes tenham afirmado acreditar que não deveria haver dificuldade no acesso aos chefes e coordenadores.

A comunicação com os gerentes e representantes dos setores administrativos foi avaliada positivamente pelos entrevistados. No geral, foram poucas observações pontuais sobre esse fluxo, sendo a principal delas a dificuldade de se resolver questões que requerem informações advindas do *campus* sede, o que não representa uma falha direta do *Campus* GV.

A direção do ICSA (entrevista concedida em 3/10/2017), o chefe ICV 1 (entrevista concedida em 3/10/2017) e o coordenador ICSA 1 reconheceram, entretanto, que a comunicação com os técnicos administrativos ficou mais difícil após a mudança da maior parte dos setores administrativos para a FAGV:

Como eu gosto de resolver muitas vezes olhando no olho da pessoa – porque eu acredito que seja melhor, eu tenho aplicado a lógica de reservar um ou dois dias para ir lá [na FAGV] na semana, quando necessário, para despachar documento etc. E também me informar com os colegas sobre o que está acontecendo (Coordenador ICSA 1, entrevista concedida em 4/10/2017)

A observação da ausência de proximidade física também foi observada na avaliação da comunicação com os níveis operacionais, professores e TAEs. A direção do ICSA (entrevista concedida em 3/10/2017) comentou que, por serem 75 professores no instituto e que não frequentam o mesmo ambiente em horários comuns, sente falta de uma ferramenta de comunicação que facilite esse contato.

O chefe ICV 1 (entrevista concedida em 3/10/2017) destacou que procura estabelecer uma relação mais horizontal com todos os níveis do seu departamento, ainda que tenha dito, também, que isso não funciona em todas as situações. A esse respeito, o coordenador ICV 1 afirmou:

Na estrutura pública, muitas vezes é difícil um par seu reconhecer uma hierarquia. Então, isso dificulta muito. Em relação a TAE, isso já não acontece tanto, muito pelo fato de que existe uma cultura de segregação: Professor é professor. TAE é TAE. Isso é péssimo, essa segregação nesse sentido. Mas, para a comunicação, em alguns contextos mais delicados, isso facilita. (Coordenador ICV 1, entrevista concedida em 20/10/2017)

Ainda que a separação entre TAEs e professores auxiliem na comunicação de alguma maneira, como afirmado pelo coordenador, o simples fato de existir essa segregação já aponta uma falha e um dificultador a mais no relacionamento entre os servidores. O coordenador ICSA 1 (entrevista concedida em 4/10/2017) apontou, por

sua vez, que acredita que esses problemas com o nível operacional decorrem muito mais de falhas na definição de atribuições do que problemas de comunicação.

A respeito da avaliação da comunicação com os discentes, no geral, a percepção foi positiva ainda que, em muitas respostas, tenha ficado evidenciado que esse fluxo se restringe ao contato na sala de aula. Como já abordado, entre os setores administrativos e os discentes praticamente não existe comunicação, exceto nos setores vinculados à vivência acadêmica dos estudantes.

O coordenador ICSA 1 (entrevista concedida em 4/10/2017) afirmou perceber melhora nessa comunicação após a intensificação do uso do *site* do curso e da adoção do Sistema de Atendimento Unificado (SAU), o que pode apontar possíveis encaminhamentos para melhoria dos fluxos.

O SAU foi lançado pelo NTI do *Campus GV* em abril de 2015, inicialmente como um sistema destinado a receber demandas para os setores administrativos (UFJF, 2015a). Posteriormente, foi disponibilizado também para que as coordenações de curso pudessem receber demandas *online* de alunos por serviços como comprovante, ajuste e atestado de matrícula, bem como histórico escolar. O sistema é exclusivo do *Campus GV*.

O TAE chefe 1 (entrevista concedida em 2/10/2017) disse observar que o volume de público tem aumentado ao mesmo tempo em que não vê aperfeiçoamentos dos canais de comunicação disponíveis.

Por fim, o TAE 4 (entrevista concedida em 3/10/2017) afirmou considerar que os estudantes não entendem os processos burocráticos que têm de ser seguidos pelos setores administrativos. O servidor argumentou que a comunicação com os discentes seria melhor se houvesse mais informações sobre como os serviços podem ser demandados (como tipos de solicitações, prazos etc.), bem como a definição mais clara das atribuições de cada setor administrativo.

A cada servidor entrevistado foi perguntado se ele toma mais iniciativa para se comunicar com os públicos do seu setor ou se espera os fatos acontecerem para saber como se comunicar.

Dentre todas as respostas, somente a direção geral afirmou aguardar os acontecimentos para comunicá-los. Ainda que as demais respostas sejam mistas, a maior parte afirma tomar iniciativa e antecipar os assuntos, posição justificada pelos interlocutores em função das dificuldades vivenciadas pelo *campus*:

Devido à situação caótica que estamos enfrentando hoje e em decorrência de falta de planejamento [...] nas gestões passadas, a lentidão dos processos que existem na universidade hoje devido à dependência que existe em relação à sede e à falta de vontade da sede em transferir determinados níveis de autonomia para o *campus* Governador Valadares, hoje nós agimos muito mais apagando incêndios e resolvendo problemas emergenciais do que trabalhando em ações planejadas. (Direção ICV, entrevista concedida em 6/10/2017)

Nas respostas afirmativas sobre antecipar a informação, diversos interlocutores complementaram dizendo que têm o cuidado de verificar a origem e a veracidade dos fatos antes de fazer o repasse aos colegas.

Encerrando o terceiro bloco de perguntas, foi solicitado ao entrevistado que apontasse se houve falhas que geraram conflitos em vários fluxos de comunicação: com as Direções, com o operacional e com os estudantes.

Nas falhas de comunicação com o nível operacional, a direção do ICV disse que a situação complicada do *Campus* GV facilita que informações cheguem de maneira inapropriada e incorreta. De acordo com o diretor, “já existem problemas que vêm desde a criação do *campus* e não foram resolvidos e esses problemas acabam gerando outros” (Direção ICV, entrevista concedida em 6/10/2017). Pelo mesmo motivo, o coordenador ICV 1 (entrevista concedida em 20/10/2017) argumentou que uma comunicação falha gera uma reação mais agressiva e atritos.

O chefe ICV 1 (entrevista concedida em 3/10/2017), o coordenador ICSA 1 (entrevista concedida em 4/10/2017), o TAE chefe 4 (entrevista concedida em 28/9/2017) e o TAE operacional 5 (entrevista concedida em 26/10/2017) relataram já terem ocorrido conflitos por falhas em definições de atribuições. Os servidores do segmento acadêmico citaram problemas com outros servidores para produção de atas e falhas relacionadas a informações de regimentos. Os TAEs dos setores administrativos, por sua vez, comentaram sobre a transferência da atribuição do serviço de malotes que estavam sob responsabilidade da Central de Atendimento do *Campus* GV e também sobre conflitos de atribuições entre servidores com funções nível D e nível E²².

²² De acordo com a Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação nas Instituições Federais de Ensino, o nível de classificação agrupa “o conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições”. Nos concursos para provimento de vagas, os cargos nível D têm como pré-requisito a conclusão do

O professor ICV 2 (entrevista concedida em 4/10/2017) fez referência ao período de saída do ICV das dependências da Univale. Ele relatou não ter havido conflito, mas que se criou uma falsa expectativa e houve confusão nas informações, o que gerou bastante ruído entre os servidores. De acordo com o docente, houve desencontro na comunicação com relação ao espaço e estrutura que seriam disponibilizados para o instituto no novo espaço:

Cada um falava uma coisa, inclusive com os próprios alunos. Muitas vezes, você sabe de coisas através dos alunos antes do que com os pares. Mas você nunca sabe se tem credibilidade. Então eu percebi que tinha muita lenda urbana envolvida nisso. Agora, o posicionamento oficial do *campus*, essa informação você não acha. (professor ICV 2, entrevista concedida em 4/10/2017)

O TAE chefe 1 (entrevista concedida em 2/10/2017) e o TAE 1 (entrevista concedida em 2/10/2017) fizeram referência à proposta de reestruturação organizacional que foi aprovada na reunião do Conselho Gestor de 11 de agosto de 2017 (UFJF, 2017e). A resolução, que altera o organograma do *Campus GV*, retirou a biblioteca da Coordenação Administrativa e a colocou subordinada à Coordenação Acadêmica. Além dos atritos durante as discussões da mudança, houve conflito na maneira como a mudança foi proposta, sem qualquer consulta ou participação do próprio setor, de acordo com os servidores entrevistados. Evidenciou-se, na visão dos dois interlocutores, a ausência de diálogo entre os servidores.

Além dos casos relatados, vários respondentes afirmaram não haver falhas nesse fluxo com o nível operacional ou, então, que existem falhas, mas que essas são pontuais e não incorrem em conflitos.

Essa mesma resposta também foi dada por diversos entrevistados quando a pergunta era sobre falhas de comunicação que geraram conflitos com os estudantes. Especificamente com os discentes, também houve quem dissesse não se lembrar de nenhum conflito.

Dentre os problemas com os discentes que foram relatados, o mais frequente se relacionava a questões vinculadas à logística de transporte dos alunos. Essa predominância pode ser justificada pelo fato de as entrevistas terem sido realizadas alguns meses após a mudança da Univale e a alocação de setores do

segmento administrativo no prédio da FAGV. Com essas alterações substanciais nos locais de funcionamento da universidade em Governador Valadares, vários trajetos tiveram de ser criados para transportar os estudantes que, em alguns casos, tinham aulas no mesmo turno em dois prédios diferentes. Essa falha foi mencionada pelo TAE chefe 2 (entrevista concedida em 28/09/2017); pelo chefe ICV 1 (entrevista concedida em 3/10/2017), que complementou ainda que deveria haver mais reuniões para que problemas assim pudessem ser evitados ou minimizados; e também pelo TAE 2 (entrevista concedida em 2/10/2017), que relatou ter tido uma viagem de visita técnica cancelada porque a resposta do setor de Transportes não chegou a tempo.

O TAE 1 (entrevista concedida em 2/10/2017) afirmou que algumas falhas são registradas por situações em que os alunos dizem não ter visto determinada informação que foi encaminhada por e-mail. Queixa semelhante foi feita pelo professor ICV 3 (entrevista concedida em 18/10/2017), que complementou considerando ser difícil avaliar essa falha por não ser possível averiguar o acesso ao e-mail institucional. Nas palavras do professor, quando o aluno afirma não ter visto o e-mail, não é possível saber se a mensagem foi ou não, de fato, vista.

O chefe ICV 2 (entrevista concedida em 20/10/2017) manifestou que acredita não haver, por parte dos estudantes, conhecimento das atribuições do chefe de departamento e do coordenador de curso, o que causa certa confusão entre os discentes. O entrevistado acredita que a atuação do coordenador é bem disseminada entre os estudantes, o que não acontece com a própria função que o respondente exerce. Ao ser questionado se essas informações são apresentadas ao aluno em momentos como, por exemplo, seminários de integração discente que ocorrem no início de períodos letivos, ele reconheceu que, realmente, não há uma apresentação desses aspectos ao público discente.

Na averiguação de falhas que geraram conflitos com as direções, alguns dos pontos apresentados anteriormente pelos respondentes também foram levantados novamente neste trecho da entrevista. É o caso do transporte, reforçado aqui pelo chefe ICV 1 (entrevista concedida em 3/10/2017); do conflito na definição de atribuições, colocado novamente em pauta pelo TAE 4 (entrevista concedida em 3/10/2017); e da insegurança das informações e encaminhamentos informados sobre a mudança da Univale, comentado mais uma vez pelo TAE 2 (entrevista concedida em 2/10/2017).

A respeito da saída das dependências da Univale, do administrativo para a FAGV e sobre a disputa por prédios e espaços que estão em negociação para o *Campus GV*, o coordenador ICISA 1 (entrevista concedida em 4/10/2017) disse considerar que os fatos não foram divulgados pelos meios corretos, o que gera grande insegurança e conflito entre os servidores e alunos, além de um embate entre os dois institutos.

A ausência de relatos de conflitos vinculados às direções do *campus* avançado foi justificada por alguns interlocutores devido ao fato de o relacionamento com os diretores ser, por característica, mais formal e burocrático, com o uso de memorandos e canais mais protocolares.

É importante observar que isso demonstra a visão dos próprios servidores de que quando a comunicação acontece por meios mais formais, há menos espaços para surgimento de questionamentos e conflitos. Essa constatação, associada ao crescimento de canais não institucionais como o WhatsApp, revelam a falta de sistematização, percebida na ausência de fluxos e canais padronizados, bem como inexistência de procedimentos operacionais, que diminuem a eficiência e prejudicam a sequência do trabalho. Não por acaso, um dos impactos mais mencionados pelas falhas nos fluxos de comunicação foi o retrabalho. Selznick (2011) defende que o conceito de organização inclui a coordenação das atividades a partir de regras e objetivos que seguem um determinado padrão. Conforme relatado pelos entrevistados, a ausência de planejamento e de construção conjunta dos direcionamentos previstos tornam falhos os instrumentos de mobilização e direcionamento dos recursos humanos. No sentido prático, da coordenação de atividades conforme estabelecido por McPhee e Zaugg (2009), a conexão e modelagem dos processos de trabalho ficam prejudicados sem a sistematização e gestão da comunicação interna no *campus*. Os membros da organização, em função do trabalho, precisam articular ações conjuntas para o cumprimento de funções, o que deveria ser feito através da comunicação.

No relacionamento com as direções, o professor ICISA 1 (entrevista concedida em 26/10/2017) e o professor ICISA 3 (entrevista concedida em 30/10/2017) afirmaram haver distanciamento e dificuldade, respectivamente, mas que isso não gerava conflito.

O TAE chefe 3 recordou dificuldades que teve com os institutos no repasse de informações sobre o Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnicos

Administrativos em Educação (PROADES), desenvolvido continuamente pela universidade. De acordo com o entrevistado, com a extrapolação do prazo que havia sido definido para fechamento de um ciclo do PROADES, houve risco de prejuízo para todos os servidores do *campus* avançado, que ficariam como não aprovados no programa pela falha no repasse de informações, já que todos os dados são enviados em conjunto para a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, no *campus* sede.

O professor ICV 1 refletiu sobre a ausência de antecedência na divulgação das informações, queixa que foi um dos pontos mais repetidos e reforçados durante muitas das entrevistas:

Eu não acho que há falha de comunicação que gerou conflito, mas gerou desconforto. Porque a comunicação não chega no tempo que precisa chegar, e aí, quando ela chega, é tudo muito atropelado. Então, como não teve a comunicação adequada e no tempo correto, você recebe hoje para entregar hoje e precisa fazer hoje. E aí gera um desconforto e desgaste. Eu tenho a compreensão de que existe uma falha do *campus*. Mas existe uma falha institucional. Eu sinto que a UFJF, a instituição, não tem seus processos muito organizados e isso vem de cima para baixo. Diferente de quando você pega instituições públicas que são muito mais organizadas e vê como as coisas são simples. [...] A desorganização da UFJF reflete diretamente na organização do *campus*. (Professor ICV 1, entrevista concedida em 6/10/2017)

Trata-se de uma questão séria e de diversos desdobramentos que impactam o *Campus* GV de várias formas, por exemplo: a participação de servidores e alunos nos eventos promovidos pela instituição; o nível de envolvimento e engajamento dos públicos em prol da universidade; o comprometimento de processos importantes como o calendário de compras segundo o relato de alguns interlocutores; e o relacionamento entre os diversos segmentos, entre os institutos, entre as direções, além de diversos outros aspectos.

A ausência de sistematização dos processos de comunicação interna torna os posicionamentos e encaminhamentos desorganizados e sem qualquer alinhamento com os objetivos estratégicos da organização. Considerando que a comunicação é constitutiva da organização, a própria sobrevivência da entidade depende dessa sistematização (PUTNAM; NICOTERA, 2009).

Quando aos alunos foi perguntado se houve alguma falha que gerou conflito com algum órgão da universidade, o estudante ICV 2 (entrevista concedida em 31/10/2017) e o estudante ICV 3 (entrevista concedida em 6/11/2017) afirmaram ter

havido uma série de dúvidas por parte da comunidade acadêmica sobre o processo de mudança da Univale:

Porque informava a gente que ia para o Santa Rita; aí alguns alunos começaram a olhar local para mudar para o Santa Rita. Depois informou que a gente ia vir para o Pitágoras. Depois informou que a gente ia para a FAGV e não que seria o administrativo que iria para a FAGV... Então, muitos alunos entenderam que a gente iria para lugares totalmente diferentes do que a gente está hoje [após as mudanças]. E ambos falaram que foram falas que partiram de representações da UFJF. Então, gerou um conflito muito grande, uma discussão. Os alunos não sabiam para onde ia, o que que ia... Entendiam que iam para os locais errados. [...] aí ficava assim: 'a gente vai ouvir o representante estudantil?', 'A gente vai ouvir o representante do instituto?', 'A gente vai ouvir da Direção?'. (Estudante ICV 2, entrevista concedida em 31/10/2017)

Ou seja, de acordo com o relato do estudante, as informações que foram passadas indicavam diversos locais prováveis para a alocação dos cursos da UFJF ofertados em Governador Valadares. No fim, o ICV, instituto dos dois estudantes ouvidos, foi alocado na Faculdade Pitágoras e na Unipac, locais completamente distintos dos que foram informados inicialmente. A demora na definição dos espaços que seriam ocupados e a ausência de um posicionamento institucional oficial (ainda que fosse para informar que o assunto estava em discussão), gerou espaço para rumores e boatos. O tema vinha sendo debatido nas reuniões do Conselho Gestor, mas não houve divulgação oficial por parte da universidade dos encaminhamentos ou das definições.

A articulação entre as direções e demais membros da administração do *Campus GV* precisa ser positiva como preconizam Santos e Amorim (2014), com o objetivo de evitar ruídos e favorecer a perspectiva de se ter menos discrepâncias entre o que é planejado e o que é posto, de fato, em prática. Robbins e Judge (2013) complementam, ainda, que a abertura ao diálogo é imprescindível para lidar com boatos e rumores. Ações e decisões devem ser bem explicadas e as informações que circulam por meios não institucionais devem ser respeitadas e não diretamente rechaçadas.

Além de informações que são antecipadas sem que estejam acertadas, há também um outro ponto, o de informações que não são disponibilizadas. Um dos casos mais graves foi relatado pelo estudante ICV 1, que recordou o dia em que a Univale barrou a entrada dos estudantes da UFJF nos prédios que eram alugados pela universidade federal:

Essa era uma informação que o aluno desconhecia: as questões contratuais e todos os problemas nessa relação Univale-UFJF. Então, [os alunos] não entenderam por que eles estavam sendo barrados e foram retirados do próprio ônibus. Essa foi uma situação muito desgastante e que, se as informações fossem mais claras – não só “para inglês ver”, porque muitas vezes é assim que é noticiado – se fossem realmente explanadas, o aluno saberia que ele estava correndo esse risco. Porque a UFJF não estava dando contrapartida; porque a Univale também tinha ali seus interesses. Ele não precisaria passar por essa situação. (Estudante ICV 1, entrevista concedida em 1/11/2017)

O relato do discente refere-se ao episódio em que os alunos da UFJF foram impedidos de entrar no *campus* da Univale, narrado na seção 1.4. Destaca-se a expressão “para inglês ver”, que remete de maneira muito direta à observação do TAE 4, quando o servidor fala sobre a falha na divulgação das informações:

As informações de interesse da direção geral estão acessíveis para todos os públicos do *campus*. Mas não todas as informações necessárias para você pensar o *campus*, para você saber o que o *campus* está planejando. As informações que estão disponibilizadas estão acessíveis, no *site*, nos meios de comunicação que o *campus* utiliza. Falta informação disponível no sentido de que realmente não há interesse em divulgar essas informações. (TAE 4, entrevista concedida em 3/10/2017)

Tanto a fala do estudante, quanto a fala do TAE, denotam que há informações oficiais disponíveis. Porém, essas informações ou não são aprofundadas, ou não mostram a real dimensão dos fatos.

Ainda que um dos principais argumentos levantados pelos entrevistados com relação à importância dos fluxos de informações e ideias seja a transparência e a facilidade de acesso aos dados e ideias do *campus*, pelos casos e observações relatados, ainda existem falhas nesse sentido. Diversos servidores e também os discentes observaram melhorias, mas os encaminhamentos ainda são incipientes e devem ser intensificados com o objetivo de se garantir a efetividade na circulação do que se pensa hoje e do que se planeja para amanhã para o *Campus GV*.

Aos entrevistados, foi questionado se nos casos de falhas relatados foi adotada alguma medida que remediasse ou minimizasse as situações apresentadas.

Iniciando pela última ocorrência apresentada, a do fechamento da Univale para os estudantes da UFJF, o mesmo discente que comentou o caso revelou o encaminhamento que foi adotado:

Foi feito o que deveria ter sido realizado antes, né? [...] Porque nós temos uma política na universidade, muitas vezes, de resolver o problema depois que ele já está instalado. Utilizamos, entre nós alunos, a metáfora do “apagar incêndio”. Nossa administração se preocupa mais com apagar incêndio do que com a prevenção dele. (Estudante ICV 1, entrevista realizada em 1/11/2017)

A Univale divulgou nota oficial no dia 31 de outubro de 2016 sobre o ocorrido. A universidade particular informou que a decisão de impedir o acesso dos servidores e alunos do *Campus* GV foi notificada à UFJF e que seria responsabilidade da universidade federal informar a sua comunidade acadêmica (UNIVALE, 2016b).

A UFJF, por sua vez, em nota oficial publicada também no dia 31 de outubro, esclareceu a divergência de valores na negociação entre as duas instituições. O reitor e a vice-reitora, que assinaram a nota, afirmaram que o contrato com a Univale estava em vigor desde 1º de setembro de 2016 com vigência até o final de agosto de 2017. O texto declarava também que a UFJF estava rigorosamente em dia com os pagamentos do contrato vigente e que a não conclusão da negociação entre as duas partes não justificava “a atitude arbitrária e unilateral da Univale, impedindo o acesso ao *campus*, o que caracteriza, flagrantemente, uma quebra de contrato” (UFJF, 2016f). A nota foi finalizada informando que a AGU havia sido acionada para intervir no caso.

No início de novembro de 2016, o reitor e membros de sua equipe estiveram em Governador Valadares para esclarecer a situação contratual com a Univale e os encaminhamentos adotados após a atitude da universidade particular de barrar a entrada dos alunos e servidores. Marcus David ressaltou que os esclarecimentos estavam sendo feitos para que todos tivessem ciência da situação e não se sentissem prejudicados, ainda que o impasse se referisse ao contrato anterior, celebrado pela administração passada.

Como ainda era o início do novo reitorado, é importante observar que pode se tratar de um caso de descontinuidade administrativa, em que instituições em que há troca de comando (seja por herança, aquisição ou sucessão eleitoral) também enfrentam problemas no fluxo de comunicação sucessória. Nessa situação, a administração que deixa o cargo não comunica ou não esclarece todos os fatos relevantes para a equipe que vai assumir ou para a comunidade. A questão é

relevante e carece de estudos mais aprofundados, não cabendo, todavia, nos limites deste trabalho.

Retoma-se, agora, à análise das entrevistas com relação às soluções apresentadas aos conflitos relatados. Quanto aos conflitos relacionados à logística da mudança da Univale, apresentados sob a perspectiva dos estudantes, a situação foi desembaraçada após cobrança dos alunos pela realização de assembleias com a Direção Geral do *campus* e também com a Reitoria, com o fim de que informações mais consolidadas fossem repassadas aos discentes.

Em vários casos mencionados pelos respondentes, a conversa dentro do próprio departamento ou setor desfez o conflito ou desgaste provocado pela falha de comunicação. Percebe-se, portanto, a preocupação em se adotar ações baseadas no diálogo que mitiguem os efeitos negativos provocados pelo problema no fluxo de comunicação.

Os conflitos para os quais não foram mencionadas soluções foram os referentes à definição de atribuições, pois ainda era um processo com negociação em andamento, de acordo com o TAE 4 (entrevista concedida em 3/10/2017). O TAE chefe 4 (entrevista concedida em 28/9/2017) afirmou que tem se buscado uma organização dos fluxos relacionados a esse assunto, embora tenha ressaltado, também, que essa preocupação tem partido dos servidores, enquanto a problemática é muito mais ampla. Deveria ser, na opinião do entrevistado, uma iniciativa mais da direção geral do que da própria equipe.

Por fim, importante também o destaque do chefe ICV 2 de uma reunião realizada entre todos os coordenadores de curso, chefes de departamento, diretores do *campus*, reitor e representantes de pró-reitorias ocorrida em setembro de 2017:

[...] Teve momentos específicos de todos os representantes, de todos os diretores com todos os representantes dos cursos. Então, não era uma conversa de departamento com direção geral; departamento com direção de unidade. [...] Na verdade, ali, foram todos. Reitor, a representação das instâncias superiores da reitoria, da direção geral, da direção acadêmica, os coordenadores, os chefes. (Chefe ICV 2, entrevista concedida em 20/10/2017)

A participação de todos os membros da administração superior tanto do *campus* sede quanto do *campus* avançado foi valorizada pelo chefe, o que demonstra uma articulação conjunta em um momento em que as dificuldades do

Campus GV foram intensificadas pela mudança da Univale e saída dos setores administrativos da Faculdade Pitágoras para a FAGV.

A afirmação do chefe também revela o valor dos encontros para repasse de informações e a definição conjunta do direcionamento do *campus* avançado. Ficou muito evidente, nas falas dos entrevistados, a ausência de planejamento, de antecedência, de diálogo e o fato das ideias e discussões principais ficarem restritas somente a poucas pessoas. O perfil pessoal e profissional de todos os que participavam da administração central do *Campus* GV foi muito elogiado pelos participantes da pesquisa. Os apontamentos se referem à articulação conjunta de todos, em que pesa o desenvolvimento da boa comunicação e a divulgação segura de informações e encaminhamentos.

Neste sentido, em certo momento da entrevista, a direção geral do *campus* manifestou a importância de se descentralizar a informação, com a finalidade de que todos estivessem cientes e pudessem participar efetivamente dos encaminhamentos. Isso é característica inerente dos sistemas organizacionais e, para esse objetivo, o diálogo – e sobretudo a abertura da administração da organização a esse diálogo – é imprescindível. Os boatos, rumores e informações que circulam por canais de comunicação alternativos e não institucionais só podem ser administrados quando há diálogo e as ações e decisões são bem explicadas a todos os membros da organização (ROBBINS e JUDGE, 2013).

2.2.2.4 Diagnóstico do processo e sugestões de aperfeiçoamentos

O quarto e último bloco de perguntas definidos nos roteiros de entrevistas teve como objetivo perceber a visão e a qualidade do diagnóstico que o entrevistado tem dos fluxos de comunicação dos quais participa, averiguar o impacto das falhas de comunicação nas atividades exercidas e buscar sugestões de melhorias para o processo como um todo.

O primeiro questionamento era se o entrevistado tinha um bom diagnóstico do processo de comunicação interna considerando a sua área de atuação. A maior parte dos respondentes afirmou ter um bom diagnóstico do processo de comunicação no seu ambiente de trabalho.

A direção geral pontuou ser difícil o diagnóstico por haver múltiplos meios de informação que precisam ser administrados: “Você tem que administrar Facebook,

WhatsApp, e-mail, processo... É muita informação para a gente estar absorvendo e transmitindo” (Direção geral, entrevista concedida em 3/10/2017).

A direção do ICSA (entrevista concedida em 3/10/2017) relatou situação semelhante ao observar a inexistência de um mapeamento dessas situações bem como ferramentas adequadas para tal. O diretor reforçou, entretanto, considerar necessário e importante tal diagnóstico.

Deve-se observar, contudo, que os processos comunicativos se tornam mais complexos e institucionais à medida que se sobe na hierarquia da organização. O diagnóstico que um estudante tem, por exemplo, é mais próximo, pessoal e simplificado. A direção geral, por sua vez, precisa lidar com uma série de eventos, dimensões, volume muito maior de informações e públicos, além de ser um processo quase que inteiramente institucional.

Em seguida, foi questionado aos entrevistados de quem é a responsabilidade do estudo desses fluxos de comunicação, informações e ideias na sua área de atuação.

As respostas foram bastante variadas, mas apontaram para uma perspectiva de participação e de responsabilidade coletiva pelo estudo, avaliação e definição de melhorias no processo de comunicação interna no *campus* como um todo e nos círculos mais específicos como institutos, departamentos, coordenações e setores administrativos.

Seguindo o modelo de Santos e Amorim (2014), essa participação coletiva no estudo e definição de aperfeiçoamentos da comunicação interna é essencial, por permitir a visualização do processo comunicacional de cima para baixo e de baixo para cima. No fluxo *top-down*, as políticas a serem implementadas e o planejamento para a organização são compartilhadas com a equipe; no fluxo *bottom-up*, estabelece-se o diálogo entre os tomadores de decisão e os implementadores de políticas e objetivos definidos para a entidade, o que possibilita a negociação e o esclarecimento de pontos incongruentes das ações postas em prática. Essa comunicação em via de mão dupla alinha agências e reduz a dispersão dos atores do que foi originalmente concebido para a política pública.

Nos institutos, os dois diretores destacaram que o órgão responsável pelo estudo dos fluxos de comunicação interna deveria ser o núcleo administrativo de cada unidade, indicado para essa finalidade. No ICV, o trabalho ainda teria o apoio

do administrador e da secretaria da direção e, no ICSA, o administrador e a secretária executiva vinculada à unidade acadêmica auxiliariam no processo.

No segmento acadêmico, predominou a indicação do chefe de departamento como líder nesse processo. Da mesma forma, na parte administrativa foi comum a indicação do próprio gerente do setor para ser o responsável por esse estudo. Nos dois casos, porém, ressalta-se a observação, feita pela maior parte dos entrevistados, de ser essa uma tarefa coletiva, ainda que coordenada pelo gestor de cada área.

Houve ainda, por parte da direção geral e de mais alguns entrevistados do setor acadêmico e administrativo, a indicação de ser importante haver um apoio técnico do setor de Comunicação do *campus* avançado nesse estudo.

É somente por meio da gestão e sistematização dos processos que será possível a análise global do processo comunicacional, a partir da qual será permitido compreender os efeitos, consequências e aspectos de engajamento, mobilização e cumprimento de objetivos definidos. Santos e Amorim (2014) observam que a gestão do processo comunicacional feita em um modelo de cima para baixo e de baixo para cima é essencial à eficiência da organização e para se evitar as incongruências no ambiente interno.

Quando perguntados se existem falhas nos fluxos de comunicação interna, somente três entrevistados responderam que não há falhas. Todos os outros respondentes afirmaram haver falhas nos processos e fluxos de comunicação, informações e ideias no âmbito do *campus*.

Dentre os problemas apresentados, pode-se citar a ausência de um modelo de comunicação adequado bem como a inexistência de uma referência já consolidada no *campus* sede que pudesse ser verificada e adaptada à realidade do *campus* avançado. Houve menção também à falta de mobilização e engajamento, ausência de diálogo, divulgação de informações sem a antecedência e confirmação necessárias, falta de clareza na definição e divulgação de atribuições, entre outras.

O estudante ICV 1 abordou ainda a dificuldade de acesso do aluno aos gestores quanto mais elevado o grau de hierarquia a que se deseja acesso. Ele afirmou também acreditar que o fluxo cima-baixo não funciona adequadamente. De acordo com o discente, o fluxo é interrompido porque a informação sequer entra no fluxo. “Se ela entrasse, chegaria” (Estudante ICV 1, entrevista concedida em 1/11/2017).

Com relação aos impactos que as falhas nos fluxos geram, é possível destacar uma série deles a partir das respostas dos entrevistados. Os problemas impactam diversas dimensões da instituição, quais sejam: prejudicam a eficiência e a sequência do trabalho, com a conseqüente diminuição na qualidade do serviço prestado; consomem tempo que poderia ser investido em outras tarefas; desperdiça o potencial do trabalho e sobrecarrega com demandas que deveriam ter celeridade nos encaminhamentos; afetam a imagem da universidade, diminuindo a credibilidade e gerando insatisfação, incerteza e facilitando o surgimento de boatos; trazem prejuízo financeiro para o *Campus GV* como na aludida questão das compras e para o próprio servidor quando este perde prazo para requerimentos relacionados a seus direitos; criam separações, aprofundam discordâncias e intensificam conflitos; e, por fim, dificultam a ampliação dos processos de ensino, pesquisa e extensão por dificultar as atividades acadêmicas de discentes e docentes.

Quando solicitado ao respondente o apontamento de sugestões de aperfeiçoamentos para o atual modelo de comunicação do *Campus GV*, a criação de um informativo *online* foi a sugestão mais recorrente entre os servidores e alunos. Um jornal impresso semestral ou anual também chegou a ser cogitado por alguns participantes da pesquisa.

A direção geral (entrevista concedida em 3/10/2017) salientou a importância de se criar uma página para agrupar os encaminhamentos e a realização de capacitação dos servidores para criarem as páginas de seus próprios setores. Disse ainda que acredita que a comunicação deve ser pauta das direções com o objetivo de buscar um melhor alinhamento entre elas.

As sugestões de veículos e dispositivos são válidas e denotam que a comunidade acadêmica demanda por mais canais de comunicação. Todavia, a definição de quais meios devem ser utilizados, bem como a formatação e estabelecimento de diretrizes para a sua execução devem ser orientadas e executadas por um profissional de comunicação, sustentado em estudos sólidos. A escuta e o acompanhamento das demandas dos diversos públicos da instituição são fundamentais à equipe técnica do setor de comunicação para a proposição de novos produtos e iniciativas, sendo responsabilidade desses profissionais a definição, concepção e a implementação dessas ações.

O chefe ICV 2 sugeriu a necessidade de alinhamento associado à definição clara e transparente das atribuições de cada uma das direções:

Eu acho muito negativo, por exemplo, você ir em uma reunião do Conselho Gestor onde você observa que os diretores não conversaram antes sobre aquele assunto. Eu vejo que é necessário, primeiro, ter um alinhamento da conversa entre as direções. Isso, para mim, é fundamental: direção geral e direções acadêmicas (no caso, dos dois institutos). E também ser melhor descrito e com mais clareza a função de cada um dentro dessa administração. Comunicar, deixar isso claro: o que é função de direção geral. O que é função de direção acadêmica. Até quando uma pode intervir em uma determinada ação e outra não. (Chefe ICV 2, entrevista concedida em 20/10/2017)

Com base nas sugestões de participação coletiva no aperfeiçoamento do modelo de comunicação do *Campus GV*, as direções dos dois institutos, o chefe ICV 2 (entrevista concedida em 27/10/2017) e o professor ICV 1 sugeriram a criação de uma força-tarefa ou comissão com o objetivo de se discutir e criar um plano de comunicação para o *campus* avançado:

Não só as cabeças diretamente relacionadas à comunicação, mas as cabeças que são envolvidas no processo de comunicar, que são professores, TAEs e alunos também. Um plano que seja construído de forma compartilhada. Eu acho que o que mais a gente precisa fazer no *campus* para diminuir os ruídos e as fragilidades da comunicação, é, cada vez mais, fazê-la de forma integrada. Envolver várias pessoas, vários sujeitos, no processo de comunicar. Eu acho que é a melhor forma. (Professor ICV 1, entrevista concedida em 6/10/2017)

A comunicação com maior antecedência, a intensificação de uso das redes sociais e maior divulgação das informações que estão disponíveis também estiveram entre as sugestões apresentadas. O estudante ICV 2 (entrevista concedida em 31/10/2017) argumentou que o compartilhamento de links da página do *Campus GV* na rede social incentiva os estudantes a compartilharem a informação ao mesmo tempo em que também o convida a acessar o *site*, tendo a possibilidade de acessar diversas informações além daquela que foi buscada originalmente.

A introdução de novas tecnologias e canais de comunicação também foi recorrente nas respostas, sobretudo entre os servidores da área acadêmica. Houve também a recomendação de avaliação da adoção, de maneira institucional, de uma comunicação oficial através do WhatsApp.

Por fim, o estudante ICV 1 (entrevista concedida em 1/11/2017) sugeriu a criação de uma ouvidoria ou caminhos institucionais por meio dos quais o aluno possa registrar sua insatisfação quando necessário. O estudante lembrou, entretanto, que tal ação dependeria também de maior abertura dos gestores no sentido de receber, encaminhar e resolver esse tipo de solicitação.

Sem *feedback* e espaços que permitam a simetria da comunicação, a organização passa a ser o espelho somente da vontade de seus gestores, sendo que a agência de seus membros sobre o que é e o que deve ser a entidade é vital para a sua constituição e para o processo de institucionalização. Selznick (2011) afirma que o processo de institucionalização deriva de significados socialmente compartilhados pelos membros da equipe. Sem diálogo, esse sentido comum é desconstruído e não há convergência de valores, informações e ideias a respeito da organização. Por isso é tão importante a garantia do estabelecimento de processos, canais e fluxos que garantam aos públicos internos espaços de comunicação funcionais e adequados, como foi definido como um dos pontos críticos dessa dissertação.

A seguir, é apresentada uma síntese dos resultados do estudo empírico, relacionando os principais achados da pesquisa a uma discussão sustentada pelo modelo de Santos e Amorim (2014).

2.2.3 Síntese dos resultados do estudo empírico

Procede-se nesta subseção a uma síntese dos resultados do estudo empírico aliados a uma análise do que foi encontrado na pesquisa empírica.

Tal análise traçará, a partir da percepção trazida pelas entrevistas, um modelo ideal de comunicação interna para o *Campus GV*, baseado na contribuição de Santos e Amorim (2014). Em seguida, serão identificados no sistema os canais utilizados para os fluxos de informações e ideias no âmbito interno da instituição. Por fim, os *gaps* serão indicados e discutidos, com o objetivo de servir como fundamentação para as propostas que irão compor o Plano de Ação Educacional que será apresentado no capítulo 3.

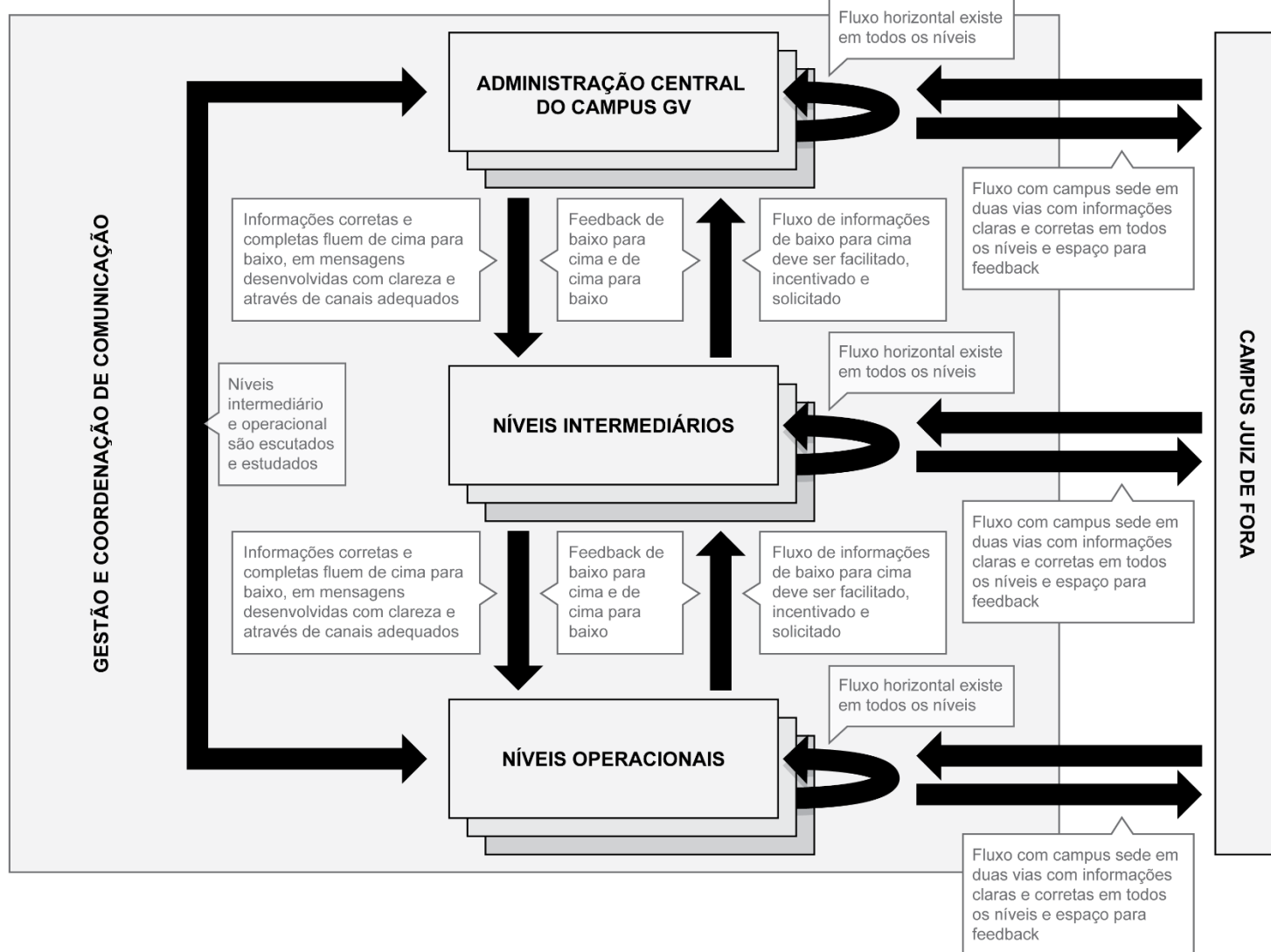
A premissa da abordagem dos *gaps* é revelar a discrepância entre o que se prevê como ideal e o que acontece nos fluxos de informações e ideias na prática. Identificar quais são, onde estão e como se caracterizam essas lacunas é

imprescindível para que os gestores possam intervir e implementar mudanças com o objetivo de se minimizar os problemas.

Para que a análise pudesse ser viabilizada, o modelo de Santos e Amorim (2014) foi adaptado à realidade do *Campus GV*. Basicamente, foram consideradas as mesmas seis proposições elaboradas pelos autores com a finalidade de guiar a construção do modelo ideal de comunicação interna para implementação de políticas: a escuta e o estudo dos burocratas de nível de rua; o fluxo de cima para baixo com informações corretas e completas para guiar ações e comportamentos desejados; o fluxo de baixo para cima facilitado, encorajado e solicitado; o fluxo horizontal para viabilizar a coordenação interfuncional; o *feedback* tanto para baixo como para cima; e a gestão e coordenação de comunicação adequadas para garantir o funcionamento do sistema.

A partir do estudo de Santos e Amorim (2014), o modelo ideal de comunicação interna desenvolvido para o *Campus GV* está ilustrado na figura 8, a seguir:

Figura 8 – Modelo de comunicação interna para o *Campus GV*



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do modelo de Santos e Amorim (2014).

A composição do modelo e a disposição dos níveis se assemelham muito ao padrão original de Santos e Amorim (2014). Os dois desenhos apresentam uma perspectiva ideal dos fluxos de comunicação, seja na SEE-MG, como no caso de Santos e Amorim (2014), quanto no *Campus GV*, objeto de estudo neste trabalho.

No centro do modelo construído para a comunicação do *Campus GV* estão os níveis dos públicos, considerando todos os segmentos da comunidade acadêmica. A administração central do *Campus GV* engloba o Conselho Gestor e as direções geral e dos institutos. Nos níveis intermediários, estão concentrados os servidores que exercem algum cargo de chefia como chefes de departamento, coordenadores de curso, gerentes e representantes dos setores administrativos. Por fim, na base dos fluxos, encontra-se o nível operacional, que agrupa as camadas mais inferiores na hierarquia do *campus* avançado, como professores, TAEs sem cargo de chefia e estudantes.

Os fluxos entre os três níveis devem ocorrer de cima para baixo, de baixo para cima e horizontalmente, entre setores ou representantes de mesmo nível hierárquico.

No fluxo de cima para baixo, é indicado no modelo que as informações devem ser corretas, completas, desenvolvidas com clareza e transmitidas através de canais adequados. Santos e Amorim (2014) destacam a importância dos processos de comunicação nessa perspectiva para que as políticas sejam comunicadas aos níveis subordinados, “que devem fornecer *feedback* para a perfeita performance da ‘máquina’” (SANTOS; AMORIM, 2014, p. 4. Do original em inglês).

Na direção inversa, de baixo para cima, é importante que o fluxo seja facilitado, incentivado e solicitado. Os autores destacam o estabelecimento do diálogo entre os responsáveis pelas tomadas de decisão e os implementadores de políticas, “especialmente para os níveis mais inferiores, no sentido de negociar e esclarecer pontos incongruentes” (SANTOS; AMORIM, 2014, p. 4. Do original em inglês). Os autores reforçam que as camadas inferiores têm informações estratégicas sobre o contexto em que se atua.

O fluxo eficiente em duas vias favorece que as ações sejam executadas dentro do que foi planejado originalmente.

A comunicação horizontal, entre setores situados no mesmo nível hierárquico, por sua vez, favorece a coordenação interfuncional, evita contradições,

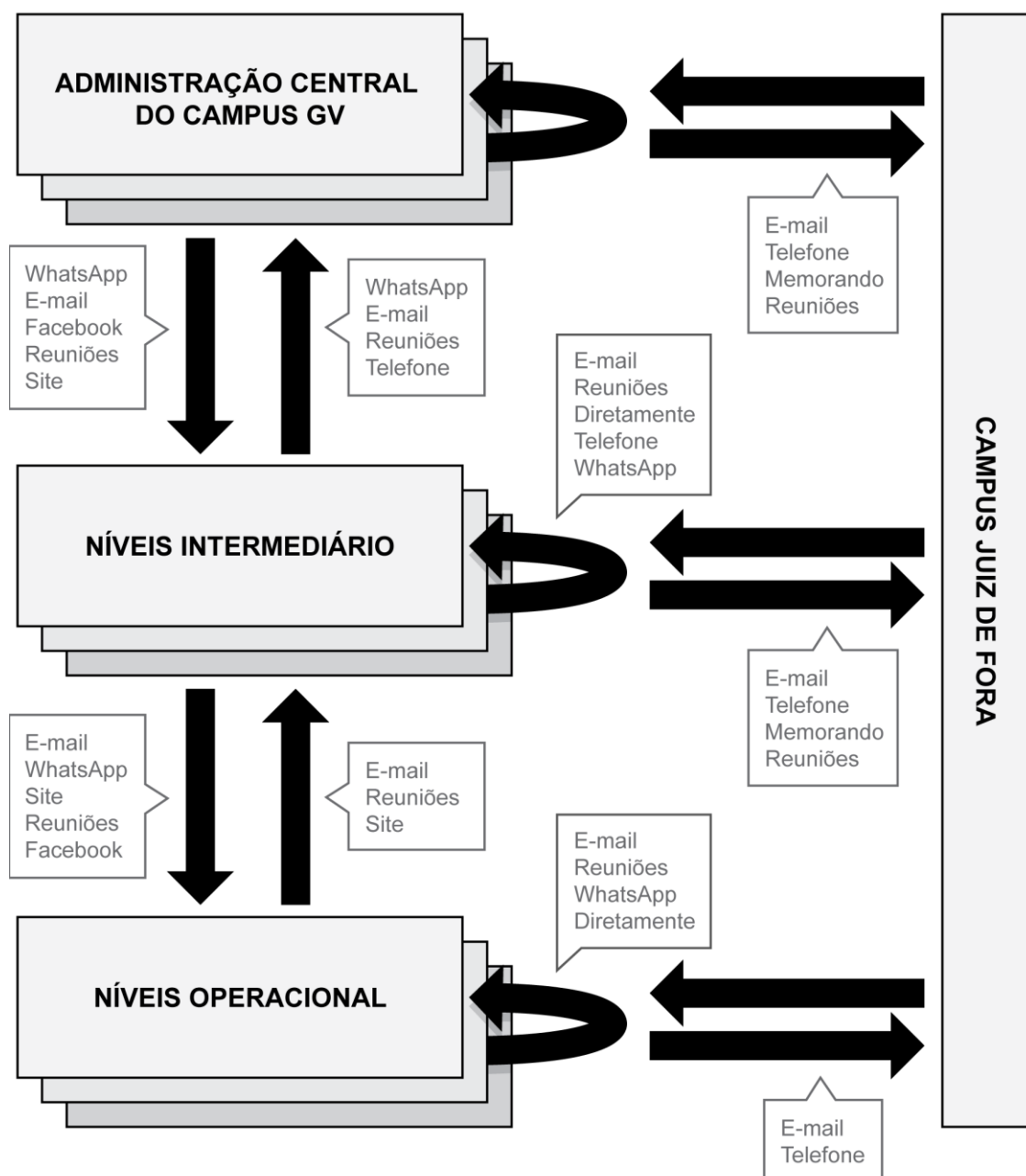
integra setores e demandas e evita a duplicidade e a ineficiência (SANTOS; AMORIM, 2014).

No modelo previsto neste trabalho, há um fluxo adicional com o *campus* sede que, na visão ideal da comunicação interna no *Campus GV*, deve fluir com todos os níveis hierárquicos do *campus* avançado seguindo as mesmas recomendações: com informações corretas e completas e espaço para *feedbacks*. O fluxo, também neste caso, deve ser eficiente e em duas vias.

Como indica a sexta proposição definida por Santos e Amorim (2014), todos os processos de comunicação devem ser gerenciados e coordenados, com acompanhamento e avaliação permanentes e que permitam adequações e introdução de melhorias.

A primeira ação na direção de se identificar os *gaps* na estrutura de comunicação interna do *Campus GV* é destacar, com base nas entrevistas, os canais que são usados para fluxo de informações e ideias entre os diversos níveis do *Campus GV*. Esses meios utilizados são revelados na figura 9, a seguir:

Figura 9 – Canais utilizados na comunicação interna de acordo com os entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor com base em modelo de Santos e Amorim (2014)

E-mail, WhatsApp, reuniões e *site* foram os mais citados, com predomínio maior dos dois primeiros canais citados.

O e-mail, mesmo tendo sido o canal mais mencionado e utilizado por todos, foi alvo de problemas relatados pelos entrevistados. Houve queixa sobre a impossibilidade, característica do correio eletrônico, de se garantir que a mensagem foi entregue ou efetivamente lida pelo destinatário. Isso, associado ao fato de que muitos não acessam a caixa de entrada com a frequência necessária, pode fazer

com que informações importantes deixem de ser lidas a tempo pelo interlocutor. Ainda que haja essa falta de confirmação, foi frequente a afirmação entre os respondentes de que usam o e-mail para se comunicar devido ao fator de registro que o canal possui. A colocação provavelmente se relaciona muito mais ao fato do remetente se sentir resguardado com a data e o horário de envio da mensagem, como uma espécie de "recibo" de que o conteúdo foi enviado.

Também houve relatos de sobrecarga de e-mails, sobretudo nos níveis mais altos da administração do *Campus GV*, o que também abriu espaço para o fortalecimento de canais como o WhatsApp.

Enquanto canal informal em que a universidade ainda não tem presença oficial, é interessante observar a predominância do WhatsApp justamente nas camadas superiores da instituição, com as direções do *campus*. Na pesquisa de Santos e Amorim (2014), os canais informais geravam anomalias como certos grupos possuírem mais informações que outros a respeito de determinados assuntos, grupos que retêm informações deliberadamente e a circulação de informações distorcidas que terminam por induzir a ações erradas. Todas essas observações foram também percebidas nos relatos dos servidores e estudantes do *Campus GV*.

As menções às reuniões aparecem com mais destaque em dois pontos específicos, mas com observações. No fluxo horizontal dos níveis intermediários, o fato de estarem em segundo lugar como canal mais utilizado se deve, em grande parte, às reuniões de departamento, tradicionais nesse espaço acadêmico. Já no fluxo do nível operacional para o intermediário, o registro acontece em função das assembleias dos estudantes (centros e diretórios acadêmicos) ou de encontros internos de setores, geralmente com discussões pontuais. Houve poucas ou nenhuma menção à realização de reuniões entre setores administrativos ou entre o segmento acadêmico e o administrativo. O fato demonstra a falta de coordenação interfuncional e leva à duplicidade de demandas, contradições e ausência de coesão entre os setores.

As poucas menções ao Facebook aconteceram, na maior parte, se referindo a grupos fechados de usuários, como no caso de alunos de um determinado curso do *Campus GV* ou em referência ao fluxo de informações que é intermediado pelo setor de CCE. A direção geral afirmou que quando precisa se comunicar diretamente com o estudante, o faz demandando o setor de CCE.

A relação com o *campus* sede não foi abordada de forma específica durante as entrevistas. Optou-se pela não abordagem desse relacionamento de forma mais aprofundada por extrapolar os limites deste trabalho. Todavia, considerando as menções feitas por vários entrevistados e o vínculo *intercampi*, o *campus* de Juiz de Fora foi incluído no modelo de comunicação desenvolvido a partir do relato dos respondentes. O fluxo, de acordo com os entrevistados que mencionaram questões relativas ao *campus* sede, acontece predominantemente por e-mail e telefone, algo presumível em função da distância física. Respondentes do nível intermediário e da administração central do *Campus* GV também mencionaram o uso de memorando e reuniões na comunicação com a sede da universidade, o que se deve ao fato da comunicação ser mais institucional nesses níveis hierárquicos mais altos. Alguns entrevistados relataram que as informações divulgadas pelo *campus* sede diretamente para o *Campus* GV por e-mail são incompletas e confusas, não especificando a qual *campus* se refere o que está sendo divulgado. Também houve queixa de distanciamento e morosidade no fluxo, o que dificulta, por exemplo, a tramitação de processos com mais celeridade.

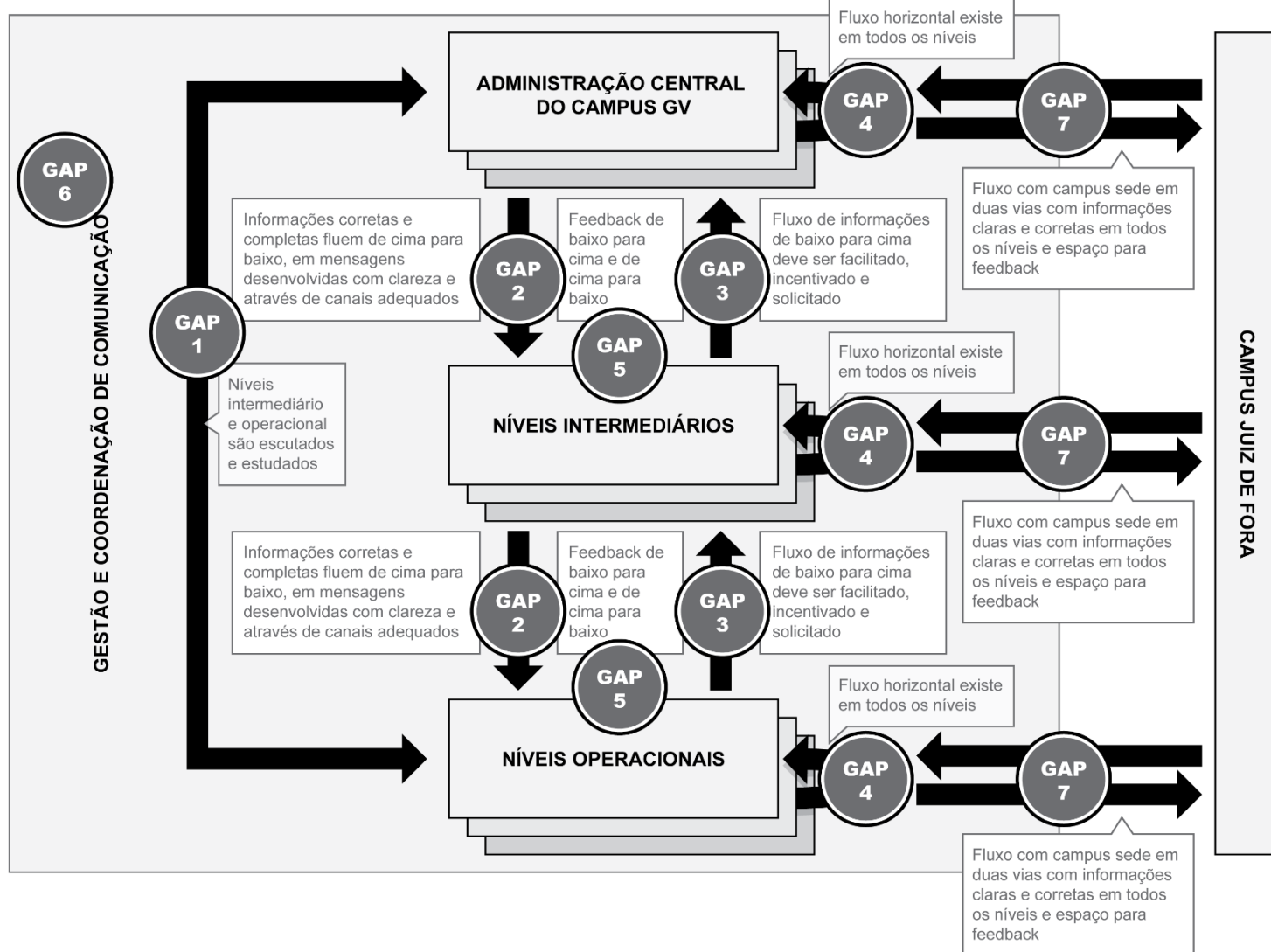
De forma geral, as entrevistas revelaram achados, tais como: a ausência de diretrizes, regras e fluxos adequados na comunicação do *Campus* GV; a falta de antecedência das informações, o que gera inconsistências e falhas; a comunicação com as direções apenas sob demanda e sem o estabelecimento de uma agenda específica de encontros com os níveis mais inferiores hierarquicamente, o que restringe a circulação das informações; a adoção de canais inadequados para informes da direção geral como as reuniões do Conselho Gestor; a dificuldade de acesso a informações e demora na divulgação institucional de encaminhamentos, abrindo espaço para rumores e contradições; a baixa quantidade de menções ao acesso ao *site* do *Campus* GV, considerado “não atrativo” na visão de alguns entrevistados; a demanda por novos canais de comunicação, o que não acompanhou o crescimento dos públicos do *campus* avançado bem como a departamentalização dos setores, dentre outras constatações já abordadas anteriormente.

Ainda que os problemas e demandas do *Campus* GV sejam distintos daqueles encontrados por Santos e Amorim (2014), os *gaps* se mantêm no contexto deste trabalho. A única diferença é o relacionamento *intercampi*, ao qual foi atribuído

um *gap* adicional não relacionado no modelo original dos dois autores por não haver esse fluxo no âmbito da SEE-MG.

A figura 10, a seguir, insere a localização de cada um dos *gaps* no modelo que foi adaptado para esta dissertação a partir do padrão original de Santos e Amorim (2014):

Figura 10 – Gaps identificados na comunicação interna para o Campus GV



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do modelo de Santos e Amorim (2014).

A ausência de esforço para o diagnóstico e avaliação do perfil, contexto e comportamento dos implementadores das políticas é identificada por Santos e Amorim (2014) como o *Gap 1*. No *Campus GV*, a constatação é de que não há possibilidade de se compreender os profissionais que estão na ponta da universidade sem uma comunicação eficiente. O modelo ideal pressupunha o estudo e a escuta desses públicos para que fosse possível a definição de meios corretos e o desenvolvimento de mensagens direcionadas a este público com a clareza necessária.

Ainda de acordo com os autores, a ambiguidade presente nas mensagens, o uso de canais inadequados e a divulgação de informações incompletas caracterizam o *Gap 2*. Como pôde ser visto nos relatos das entrevistas, boa parte do que circula no *campus* é “a toque de caixa”, sem a antecedência necessária. A comunicação urgente favorece a disseminação de informações incorretas e a execução de ações não desejadas. Além disso, de acordo com os participantes das entrevistas, quando as informações estão disponíveis, o acesso é difícil e a disponibilidade de tais fatos não é divulgada. A lacuna evidencia-se no ponto em que o modelo ideal de Santos e Amorim (2014) sugeria a disponibilização sempre de informações completas e corretas, com mensagens claras e através de canais adequados.

O *Gap 3* é identificado por Santos e Amorim (2014) na dificuldade de fluxo de informações de baixo para cima, o que cria um ambiente propício ao surgimento de boatos e o crescimento dos canais informais. Considerando que, de acordo com as opiniões reveladas nas entrevistas, o contato com a administração central do *Campus GV* acontece sob demanda e que não há uma agenda específica estabelecida para favorecer o fluxo de baixo para cima, fica caracterizado mais este *gap* na comunicação interna. A força dos canais informais, em especial o WhatsApp, identificado em todas as camadas, corrobora com a colocação, ainda mais ao se observar que o uso do aplicativo encontra o seu ápice justamente na administração central do *campus* avançado. As informações ficam restritas a pequenos grupos vinculados diretamente aos diretores, há retenção de dados que deveriam ser divulgados a toda a comunidade acadêmica e o campo fica aberto ao surgimento de boatos e rumores. A sugestão do modelo ideal, neste ponto, era de que o fluxo dos níveis inferiores para os superiores deveria ser facilitado, incentivado e solicitado.

Ao *Gap 4*, por sua vez, Santos e Amorim (2014) atribuem a falta e a ineficiência da comunicação horizontal, levando informações contraditórias aos

níveis inferiores, sobrecarga de informações e inconsistências estruturais e estratégicas. Neste ponto, a falta de alinhamento entre as direções que compõem a administração central do *Campus GV* é a constatação mais grave. A ausência de diálogo e a necessidade de maior cooperação entre os diretores – o que foi diagnosticado pelos próprios, de fato leva informações contraditórias aos níveis subordinados e gera insegurança institucional. Ainda na comunicação horizontal, cabe observar a falta de reuniões sobretudo entre os setores administrativos. Os encontros, que deveriam favorecer a coordenação interfuncional e promover a coesão entre as atividades desempenhadas, não acontecem com a frequência adequada considerando o baixo número de menções nas entrevistas realizadas. O resultado é a redundância de atividades entre mais de um setor, a necessidade de retrabalho por desconhecimento de direcionamentos e a descoordenação da equipe em relação aos objetivos estratégicos definidos para a organização.

O *Gap 5*, de acordo com Santos e Amorim (2014), localiza-se no espaço em que o modelo ideal preconizava a garantia de espaços para o *feedback* tanto de cima para baixo quanto de baixo para cima. Ainda de acordo com os autores, a ineficácia ou ausência de procedimentos que viabilizem esse retorno nas duas vias compromete a efetividade da política a ser implementada. Isso acontece pois é inviabilizada a checagem do entendimento das mensagens transmitidas ou da adoção de ações que eram inicialmente planejadas. No *Campus GV*, esse *feedback* é ineficaz. Ainda que os entrevistados tenham informado, por exemplo, que os diretores são acessíveis quando solicitados, não existem fluxos específicos ou uma política permanente que viabilize e incentive o provimento desses *feedbacks* nos dois sentidos: vertical e horizontal. O que existe é feito de maneira pontual e isoladamente, como por exemplo entre determinado curso e a direção da unidade acadêmica ou entre um setor administrativo e a direção geral.

Santos e Amorim (2014) afirmam que o *Gap 6* relaciona-se à falta de gestão e coordenação da comunicação, o que inviabiliza a proposição de qualquer melhoria nos fluxos observados. Os autores argumentam também que tal função pressupõe uma equipe especializada com o objetivo de tornar os processos mais racionais e coordenados. Importante complementar ainda que a caracterização que Grunig et al. (2002) faz dos programas de relações públicas excelentes preconiza que o diretor de relações públicas deve ter poder na e com a coalizão dominante da organização. Isso indica que o gerente de comunicação deve ter um nível adequado de autonomia

e contar com a confiança por parte da administração da instituição. No *Campus GV*, esse processo ainda é bastante incipiente, ainda mais ao se considerar o fato de que o setor de CCE não tem sequer uma gerência formalmente constituída, com função gratificada e reconhecimento oficial da função que desempenha.

Por fim, o *Gap 7* é identificado exclusivamente no modelo constituído para este trabalho. O *campus* sede da UFJF se relaciona com todos os níveis hierárquicos do *Campus GV*, seja no contato entre a administração superior da universidade com a administração central do *campus* avançado, no vínculo dos setores lotados em Governador Valadares com seus correlatos em Juiz de Fora e com o nível operacional que troca informações da instituição com a sede através do e-mail, *site* e outros meios. O modelo ideal indicava que este fluxo deveria acontecer em duas vias, com mensagens claras e corretas em todos os níveis e haver ainda espaço para *feedback*. Pela fala espontânea dos entrevistados, considerando que não havia questões específicas sobre o fluxo *intercampi* nos roteiros, essa comunicação acontece, mas com falhas. Eventos e ocorrências exclusivas do *campus* sede são enviadas pelo *mailing* também para os servidores de Governador Valadares sem que haja qualquer identificação de que a informação se refere ao *campus* de Juiz de Fora. Como o remetente aparece como “Universidade Federal de Juiz de Fora”, cabe ao servidor identificar se o que está sendo divulgado se refere à sede ou ao *campus* avançado. No nível intermediário, houve relatos durante as entrevistas de informações divulgadas de maneira inconsistente ou fora do prazo que geraram inconvenientes aos entrevistados. Também foi mencionada a morosidade dos processos e a dificuldade de se obter retornos de alguns setores do *campus* sede. No nível hierárquico mais alto, as direções consideram o relacionamento institucional, com falhas. Ainda que a reitoria atual da universidade tenha feito muito mais viagens a Governador Valadares comparado a administrações anteriores, os diretores sentem falta de uma aproximação e uma cooperação maiores na resolução de problemas do *campus* avançado que dependem – na visão dos próprios diretores – da participação da administração superior da UFJF. O recente desalinhamento das direções em Governador Valadares só aprofundou essa questão. As direções acreditam que a reitoria deveria estar presente nas discussões dos pontos divergentes que estão em pauta. É uma relação complexa e com diversos aspectos (políticos, inclusive), cuja análise transcende o escopo deste trabalho.

O capítulo a seguir apresenta um Plano de Ação Educacional estabelecido a partir das percepções teóricas alinhadas ao que foi ouvido na pesquisa empírica no trabalho até aqui desenvolvido. O objetivo é que as ações possam organizar os fluxos de comunicação interna do *campus* e, ao mesmo tempo, reduzir ou amenizar os efeitos provocados pelas lacunas hoje existentes nesse processo.

3 O PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

Subsidiado pelo referencial teórico e pelo estudo empírico empreendidos sobre o caso apresentado nesta dissertação, apresenta-se agora o Plano de Ação Educacional (PAE), que tem como objetivo sugerir intervenções para buscar minimizar o impacto das lacunas de comunicação, no âmbito interno, que afetam a efetividade dos fluxos de informações e ideias no *Campus GV*.

A implantação do *campus* da UFJF em Governador Valadares enfrenta uma série de desafios e problemas graves. Para além dos obstáculos estruturais do *Campus GV*, a comunicação se apresenta, conforme pesquisa documental e pelos relatos do estudo empírico, como um aspecto que merece atenção. As atividades comunicacionais no *campus* avançado necessitam de uma gestão mais sistematizada, assim como uma maior articulação entre as direções e o fortalecimento do diálogo entre os diversos públicos internos da instituição. Os entrevistados relataram também que deve haver mais transparência e facilidade de acesso às informações, ao mesmo tempo em que se considera importante o estabelecimento de processos, canais e fluxos que possam garantir espaços de comunicação funcionais e adequados a todos os públicos do *campus*.

Este PAE é estabelecido com sustentação no enquadre teórico e estudo empírico empreendidos no capítulo 2. É fundamental que a estruturação definida da organização seja considerada na formatação das ações. Sem conhecer bem os setores e o papel que cada um desempenha, não se tem uma organização de fato. Sem organização, não há processo de institucionalização. Para um *campus* em implantação como o *Campus GV*, isso é essencial.

A função da comunicação na constituição das organizações, tal qual as contribuições de Putnam e Nicotera (2009) e McPhee e Zaug (2000) descreveram na análise teórica apresentada, é de suma importância. Essa percepção precisa estar em todos os níveis da organização, da gestão nos níveis superiores até as camadas mais operacionais. Os indivíduos que compõem a entidade devem compreender que os processos comunicacionais vão além das interações para o desempenho do trabalho. Fazem com que a organização seja o que ela é (ou espera ser), além de vincular-se, também, ao relacionamento entre as pessoas, setores e públicos.

A comunicação interna funciona bem quando todos participam efetivamente do processo. E não se participa efetivamente se não se tiver pleno conhecimento do papel que essa comunicação desempenha para a organização e para todos que a compõem.

Este plano baseia-se no modelo 5w2h, ferramenta vinculada à gestão da qualidade criada pela indústria automobilística japonesa. Ele permite, de maneira objetiva, a disposição de todas as informações fundamentais ao processo estratégico além de descrever de forma minuciosa, porém simplificada, as ações propostas (SILVA et al., 2013). A ferramenta estrutura a construção do plano de ação e mapeia as atividades que serão desenvolvidas a partir de sete perguntas básicas, a saber:

Quadro 7 – Perguntas básicas da ferramenta 5w2h

5W	What	O quê?	Que ação será executada?
	Who	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	Where	Onde?	Onde será executada a ação?
	When	Quando?	Quando a ação será executada
	Why	Por quê?	Por que a ação será executada?
2H	How	Como?	Como será executada a ação?
	How much	Quanto custa?	Quanto custa para executar a ação?

Fonte: Adaptado de MEIRA, 2003 apud SILVA et al., 2013.

A opção pelo método 5w2h se justifica pelo fato de se evitar possíveis lacunas ou erros de interpretação por parte dos gestores ou dos agentes que estarão envolvidos na implementação de cada uma das ações que serão propostas neste PAE.

Ao pesquisador e autor do plano, a ferramenta fornece a base suficiente para uma perspectiva ampla de tudo o que está sendo proposto. É importante que as sugestões sejam adequadas ao contexto do caso e exequíveis do ponto de vista prático.

Para um plano vinculado à esfera da comunicação, é fundamental que seja garantido, justamente, o acesso às informações necessárias de maneira organizada e que favoreça o alinhamento e a execução das intervenções propostas, com o objetivo de se obter maior probabilidade de sucesso.

3.1 Ação 1: plano de comunicação

Um plano significa “a redação de um texto (documento) que consubstancie os objetivos a serem alcançados pelos diversos setores da economia ou da sociedade; as diretrizes; a alocação dos recursos e os prazos necessários para alcançar os objetivos” (CARVALHO, 1979 apud KUNSCH, 1986, p. 95)²³.

Sugere-se, a partir dos achados revelados neste trabalho, um plano de comunicação para o *Campus* GV, com objetivos, cronograma e metas estabelecidas.

O objetivo primeiro do plano é a melhoria da comunicação interna do *campus* avançado, perpassando pela definição de diretrizes e fluxos mais adequados aos diversos fins dos processos comunicacionais. Há que se considerar também o fator mobilização, percebendo a ação de se comunicar como algo comum a todos, com atuação direta na constituição e na institucionalização da UFJF em Governador Valadares. Além disso, o aperfeiçoamento dos processos e fluxos tem um impacto muito importante no clima organizacional e na prestação de serviços e atividades-fim da universidade: o ensino, a pesquisa e a extensão.

Propõe-se, como metas do plano de comunicação: 1) capacitar e incentivar um melhor uso dos canais de comunicação corretos para se reduzir ruídos e favorecer a circulação das informações; 2) estabelecer uma agenda permanente de reuniões da direção geral com os vários públicos do *Campus* GV; 3) definir uma frequência mínima para realização de reuniões entre os setores administrativos; 4) sugerir a criação de uma ouvidoria no *Campus* GV.

Em relação à meta 1, o setor de CCE irá promover no mínimo um minicurso de capacitação por trimestre, abordando um canal de comunicação em cada edição. Esta ação será iniciada ainda no primeiro semestre de 2018 e espera-se obter um

²³ CARVALHO, Horácio Martins de. **Introdução à Teoria do Planejamento**. São Paulo: Brasiliense, 1979, citado por KUNSCH, 1986.

feedback dos cursistas em cada edição ofertada sobre a intensificação (ou não) do uso do canal apresentado no minicurso anterior.

O cronograma estabelecido para a meta 2 é de que a agenda de reuniões com a direção geral seja iniciada em março de 2018, com acompanhamento constante do setor de CCE. Considerando os relatos de servidores e estudantes de que as informações não são compartilhadas, essas reuniões devem promover uma maior circulação dos fatos e ideias relacionados ao *Campus GV* e atender também ao que a própria direção geral destacou durante a entrevista, da importância de se ter uma maior “descentralização” das informações. Os encontros também representarão um espaço único de *feedback* entre a direção e os diversos públicos que compõem a comunidade acadêmica.

A respeito das reuniões entre os setores administrativos, definidas na meta 3, também se tem a perspectiva de maior circulação de informações. Os encontros envolverão todos os coordenadores, gerentes e representantes dos setores vinculados à direção geral e irão promover maior colaboração intersetorial e a redução de ruídos e retrabalho entre os servidores. Os encontros devem ser iniciados em março de 2018, com frequência mensal.

Por fim, a meta 4 indica a sugestão da criação de uma ouvidoria para o *Campus GV*. A UFJF foi uma das primeiras universidades do país a instituir a sua ouvidoria. A resolução nº 48/96 do Consu justificou a instituição desse canal de comunicação na UFJF considerando:

- I – a complexidade do sistema universitário, expressa pelas múltiplas atividades e a diversidade de interesses envolvidos;
- II – que nesse ambiente complexo, muitas vezes o membro da comunidade, quer seja da universitária ou da não universitária, encontra dificuldades para garantir a defesa de direitos e de interesse e para encaminhar reclamações e sugestões à Administração Universitária;
- III – que para evitar tal comprometimento do processo democrático, faz-se necessário um ajuste de estrutura administrativa. (UFJF, 1996)

Observa-se que o processo para criação de uma ouvidoria é bastante formal e que deverá envolver as instâncias superiores da UFJF. Entretanto, tal qual a citada resolução, é evidente que o *campus* avançado já constitui um sistema complexo, com múltiplas atividades e diversidades de interesses envolvidos. A criação de uma ouvidoria local em Governador Valadares certamente irá contribuir para o

desenvolvimento institucional, garantindo a participação, o diálogo e a interlocução vinculados aos serviços prestados pelo *Campus GV*.

Sugere-se que o assunto seja introduzido para debate no Conselho Gestor no segundo semestre de 2018, para que seja discutido e levado ao Consu posteriormente.

Quadro 8 – Ação para plano de comunicação

O que?	Construção do plano de comunicação para o <i>Campus GV</i> .
Por quê?	Para definir, de forma planejada, ações que atuem na minimização de problemas identificados nos processos e fluxos de comunicação no âmbito interno do <i>campus avançado</i> .
Como?	Por meio de 4 metas vinculadas diretamente a este plano de comunicação, a saber: 1) capacitação para canais de comunicação; 2) estabelecimento de agenda para reuniões da direção geral com comunidade acadêmica; 3) definição de frequência de reuniões entre setores administrativos; 4) sugestão de criação de uma ouvidoria para o <i>Campus GV</i> .
Quem?	As metas englobam todos os setores do <i>Campus GV</i> , devendo contar com uma articulação maior entre o setor de CCE e a direção geral para execução dos encaminhamentos.
Onde?	Os minicursos e reuniões acontecerão em espaços onde funcionam a universidade em Governador Valadares, com prévio agendamento.
Quando?	Primeiro minicurso sobre canais de comunicação deve ser realizado ainda no primeiro semestre de 2018. Agenda de reuniões da Direção Geral e entre setores administrativos a partir de março de 2018. Início das discussões sobre ouvidoria no Conselho Gestor no segundo semestre de 2018.
Quanto?	As ações não têm custo financeiro. Também não há necessidade de aquisição de novos equipamentos. Serão utilizadas 5 horas de trabalho do setor de CCE por cada reunião realizada, considerando tempo de participação no encontro em si e encaminhamentos necessários como criação de convites online ou divulgação pós-reunião.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para fins de acompanhamento, sugere-se que sejam feitas avaliações periódicas com pesquisas de opinião quantitativa e qualitativa das mudanças empreendidas e do panorama global da comunicação interna no *Campus GV*. Este é o assunto da ação apresentada a seguir.

3.2 Ação 2: pesquisas de opinião

As ações sugeridas no plano de comunicação e nesse PAE, como um todo, devem passar por avaliações periódicas com o objetivo de se avaliar os aspectos positivos e negativos e, com isso, promover adequações nas estratégias, caso necessário.

Kunsch (1986), observa que “[...] a avaliação dos programas de Relações Públicas é feita com base nos resultados obtidos, que não são mensurados com facilidade como ocorre com outras áreas” (KUNSCH, 1986). Para esse fim, serão utilizadas pesquisas de opinião com métodos qualitativos e quantitativos para buscar a percepção dos servidores e estudantes.

O *feedback* gerado pelas respostas que servidores e alunos fornecerão é de grande valia para avaliação das ações que estão sendo implementadas e também para a formulação de novas políticas que contemplem pontos problemáticos apresentados.

Mantendo o desenho empregado nesta dissertação, como método qualitativo, serão realizadas novas rodadas de entrevistas com representantes de vários segmentos do *campus* com o objetivo de se avaliar como estão sendo percebidas as mudanças que serão colocadas em prática seguindo este PAE. As primeiras entrevistas serão feitas a partir de outubro de 2018, considerando no mínimo 8 meses de intervalo para que uma nova sequência seja realizada. Esse contato com o contexto em que se está inserido permitirá aos profissionais do setor de CCE a construção de indicadores mais robustos e que permitam uma certa padronização para facilitar a análise. O caráter periódico dessas pesquisas confere uma continuidade a este trabalho, com constante avaliação do contexto e de aspectos que impactam a efetividade da comunicação interna no *Campus GV*.

Como método de avaliação quantitativo, será realizada, também, uma nova pesquisa de clima organizacional, em modelo semelhante à pesquisa que foi apresentada na seção 1.5.1. O clima organizacional é um importante termômetro da percepção da instituição pela equipe. O questionário, aplicado por meio de formulário *online*, será disponibilizado para os servidores em dezembro de 2018, com previsão de repetição anual a partir dessa primeira aplicação.

Quadro 9 – Ação para pesquisas de opinião

O que?	Realização de pesquisas periódicas com métodos qualitativos e quantitativos com representantes de todos os públicos do <i>Campus GV</i> para avaliar as mudanças e aperfeiçoamentos no uso da comunicação.
Por quê?	Sem as pesquisas, não se percebe os aspectos positivos e negativos envolvidos na implementação das ações. O <i>feedback</i> , nesse caso, é essencial para saber se os programas que estão sendo empregados estão surtindo o efeito esperado e também para que novas iniciativas possam ser planejadas.
Como?	Serão utilizados métodos quantitativos e qualitativos, mantendo o desenho desta dissertação. Na abordagem qualitativa, serão repetidas entrevistas semelhantes às que foram feitas neste trabalho. A abordagem quantitativa, por sua vez, acontecerá com a adaptação e nova aplicação do questionário da Pesquisa de Clima Organizacional, como apresentado na seção 1.5.1.
Quem?	Setor de CCE na coordenação do processo.
Onde?	No âmbito interno do <i>Campus GV</i> .
Quando?	As entrevistas serão realizadas a partir de outubro de 2018, com intervalo mínimo de 8 meses entre cada sequência. As pesquisas quantitativas de clima organizacional serão aplicadas em dezembro de 2018, com previsão de repetição anual.
Quanto?	Não haverá custo financeiro envolvido. Sugere-se a indicação de dois bolsistas para apoio na execução das entrevistas. Esses bolsistas deverão passar por treinamento específico para esta demanda, que será ofertado pelo próprio setor de CCE ou por algum docente do próprio <i>campus</i> avançado que tenha experiência com os métodos de coletas de dados. Posteriormente, serão utilizadas 10 horas de trabalho do setor de CCE em cada rodada de pesquisas para consolidação de relatórios que servirão de subsídio para tomadas de decisões ou consultas posteriores.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O mérito das pesquisas é fornecer retratos das percepções por parte dos membros da organização a respeito de pontos os quais se deseja avaliar. A próxima ação, apresentada a seguir, também busca viabilizar uma análise global dos processos de comunicação interna e a percepção deles junto à equipe do *Campus GV*.

3.3 Ação 3: sistematização, padronização e otimização do atendimento no setor de CCE

Não há como abordar a comunicação interna no *Campus GV* sem que o atendimento no próprio setor responsável pela comunicação do *campus* avançado esteja otimizado.

Em primeiro lugar, a ausência de instrumentos por meio dos quais outros setores, departamentos e públicos possam encaminhar demandas ao setor de CCE é um dos pontos que faz com que o atendimento do setor seja prejudicado. A necessidade de que isso seja facilitado ao solicitante é um fator que pode favorecer o encaminhamento de pedidos de divulgação de eventos e de fatos diversos relacionados às atividades de ensino, pesquisa e extensão. Outros serviços oferecidos pelo setor também podem ser beneficiados, como as solicitações de empréstimo de materiais e equipamentos e demandas de criação de materiais de divulgação e identidades visuais.

A ação 3 indica a sistematização, padronização e otimização do atendimento pelo setor de CCE, com o objetivo de tornar mais eficiente a entrada, execução e acompanhamento das demandas relacionadas à comunicação do *campus* avançado.

A melhora nesses processos envolverá a criação de formulários eletrônicos, a padronização da execução dos trabalhos, a adoção de um sistema interno para gerenciamento dos projetos em andamento e a elaboração de relatórios dos serviços executados por cada área do setor de CCE.

Os formulários serão construídos com a participação de todos os servidores que compõem o quadro do setor e serão disponibilizados *online* para que técnicos, professores e estudantes possam encaminhar solicitações ao setor. O objetivo é fornecer ao solicitante um modelo organizado para que o pedido seja feito, garantindo que todas as informações essenciais sejam encaminhadas. Um profissional do setor entrará em contato com quem fez o pedido para que os encaminhamentos possam ser feitos e a demanda, atendida.

A padronização da execução dos trabalhos tem como finalidade organizar o fluxo que é adotado para cada solicitação atendida pelo setor. A partir de reuniões entre a equipe, serão definidos *checklists* operacionais, com indicação de ações, prazos e responsáveis por cada etapa dos principais tipos de serviços que são oferecidos. Dessa forma, quando for solicitada a divulgação de um evento, por exemplo, haverá todo um fluxo a ser seguido desde o momento da entrada da demanda, perpassando pela organização de cerimonial, pela criação e divulgação, pelo apoio e cobertura da equipe de jornalismo e demais procedimentos que sejam necessários.

A adoção de um sistema interno para gerenciamento de projetos complementa essa padronização. Conforme visto durante o estudo empírico, o Trello é uma excelente opção para esse acompanhamento, dada a versatilidade da ferramenta, que pode ser perfeitamente adaptada às necessidades do setor.

O acompanhamento e a padronização dos serviços visam atender aos apontamentos feitos por vários respondentes durante as entrevistas de que os eventos muitas vezes são divulgados sem a antecedência necessária, prejudicando a participação da comunidade acadêmica.

Por fim, cada área do setor (jornalismo, publicidade, eventos e cultura) irá relacionar todas as atividades realizadas mensalmente e consolidá-las em um relatório. As informações serão disponibilizadas a todos e devem ser pauta, trimestralmente, de avaliação em reunião interna e definição de metas e estratégias para a equipe.

A preparação dos recursos (construção e programação de formulários, estruturação de *checklists*, instalação do Trello e definição de modelos de relatórios) será realizada em março de 2018, com previsão de utilização efetiva a partir do mês seguinte. Os formulários *online* para entrada de solicitações devem ser divulgados para a comunidade acadêmica através do *site*, Facebook e e-mail tão logo estejam disponíveis e funcionais.

Quadro 10 – Ação para sistematização, padronização e otimização do atendimento no setor de CCE

O que?	Aperfeiçoamento e melhorias nos processos de atendimento e desenvolvimento de demandas no âmbito do setor de CCE.
Por quê?	Sistematizar, padronizar e otimizar o atendimento e a execução das atividades do setor é imprescindível à melhoria da comunicação do <i>campus</i> avançado como um todo. Como setor tecnicamente responsável pela comunicação interna do <i>Campus GV</i> , é importante que o exemplo comece justamente nos fluxos internos da própria equipe.
Como?	A ação consiste na implantação de rotinas e ferramentas, como: a disponibilização de formulários eletrônicos <i>online</i> para entrada de solicitações; a padronização dos procedimentos de execução de serviços oferecidos pelo setor; introdução de ferramenta para acompanhamento e gestão dos processos em andamento; geração de relatórios mensais e avaliação trimestral das atividades realizadas.
Quem?	Setor de CCE.
Onde?	Âmbito interno do setor.

Quando?	A partir de março de 2018.
Quanto?	Serão utilizadas 12 horas de trabalho do setor para preparação dos recursos e 4 horas para criação do material de divulgação dos formulários. Mais 4 horas de trabalho serão destinadas à capacitação e resolução de dúvidas sobre o funcionamento do Trello. Não serão necessários a aquisição de equipamentos ou recursos humanos adicionais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Organizado o atendimento no âmbito interno do setor que lida com a comunicação no *Campus GV*, a ação seguinte abre espaço para que a comunidade acadêmica também participe, sendo corresponsável pelos processos relacionados à comunicação interna do *campus* avançado.

3.4 Ação 4: seminário

A discussão de um diagnóstico e o estudo para proposição de melhorias nos fluxos de informações, ideias e debate no âmbito interno do *Campus GV* perpassa, necessariamente, por todos os atores envolvidos. Ainda que os cargos de chefia tenham sido apontados nas entrevistas como responsáveis pelo estudo e melhorias do processo de comunicação interna na sua área de atuação, ficou muito claro, na visão da maior parte dos participantes da pesquisa, a importância de que esse aperfeiçoamento seja coletivo e amplo.

A ação 4 aponta para a realização de um seminário abordando o tema no *Campus GV*, com o objetivo de conscientizar e envolver os públicos internos na discussão.

Dentro da perspectiva da comunicação interna, sugere-se tratar dos temas: gestão e fluxos; acesso e transparência; diálogo e participação; tecnologia e inovação; e avaliação.

A proposta considera o convite e a participação de profissionais de três esferas externas ao *campus* avançado, trazendo experiências do *campus* sede, de outra universidade federal e, por fim, de um outro *campus* avançado.

Quadro 11 – Ação para realização de seminário

O que?	Realização de seminário sobre comunicação interna no <i>Campus GV</i> .
Por quê?	É essencial a conscientização e o envolvimento de todos na discussão de aperfeiçoamentos e melhorias dos processos de comunicação interna no <i>campus</i> .
Como?	Apresentar a temática com participação de profissionais do <i>campus</i> sede, de outra universidade e outro <i>campus</i> avançado, montar grupos de trabalho e construir proposições de melhorias para os fluxos de informações, ideias e debates. A participação deve ser compulsória para lideranças tais como: conselheiros do Conselho Gestor (que já engloba as direções, chefes de departamento e coordenadores de curso), coordenadores de setores vinculados à Direção Geral, gerentes, representantes de setores, membros de centros e diretórios acadêmicos, e representantes dos sindicatos dos docentes e dos TAEs. A todos esses representantes deve ser ainda solicitado que se convide um membro da equipe para também participar do seminário, para que os conhecimentos discutidos não fiquem restritos somente à liderança de cada setor. Seriam abertas ainda 80 vagas para a comunidade acadêmica participar do seminário com inscrição prévia devido à limitação de público que o local comporta.
Quem?	Promoção do <i>Campus GV</i> com organização do setor de CCE para uma expectativa de público de até 180 pessoas, considerando os convidados compulsórios e a limitação de público que o local comporta.
Onde?	Auditório da Unipac
Quando?	Setembro de 2018. Previsão de duração do seminário de 8h, sendo das 8h às 12h e das 13h30 às 17h30.
Quanto?	R\$ 6.000,00 considerando transporte e diárias de três convidados externos, custos de divulgação com produção de materiais impressos (1000 folhetos, 25 cartazes e 10 banners) e coffee break. O planejamento do evento irá requerer 100 horas de trabalho da equipe do setor de CCE, que também será toda mobilizada para atuação no seminário. Para a execução do evento em si, serão necessários 5 bolsistas ou servidores cedidos por outros setores para auxílio à equipe do setor de CCE. Não será necessária a aquisição de novos equipamentos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

É importante destacar o caráter representativo que se espera nesse seminário. A escolha dos profissionais convidados permitirá aos convidados o contato com perspectivas diferentes do *Campus GV*. A definição do público-alvo do evento, por sua vez, objetiva contar com a presença de todos os setores, departamentos e demais seções representativas do público interno do *Campus GV*.

As proposições que serão debatidas entre público, profissionais da comunicação convidados e equipe de comunicação do *Campus GV* irão compor uma base para análise do setor de CCE, que fará a avaliação das sugestões para incorporação ao plano de comunicação para a instituição, abordado na ação 1.

3.5 Ação 5: informativo por e-mail

A dificuldade de acesso às informações e de encontrar dados que estão disponibilizados no *site* e demais canais da universidade foi bastante evidenciada nas entrevistas realizadas. Além disso, a falta de antecedência na divulgação de eventos e outros informes que possuem prazos para determinada ação por parte do servidor ou estudante também foi revelada na pesquisa.

Como visto no referencial teórico, Santos e Amorim (2014) reforçam a importância de se garantir a informação essencial no tempo correto para toda a equipe. O conteúdo deve ser claro, correto e o mais completo possível, além de ser indispensável sistemas e mecanismos para que a equipe possa fornecer *feedback*.

A ação 5 consiste em se definir um modelo de informativo *online* e iniciar o envio para todos os servidores e discentes do *Campus GV*. A ampliação do acesso e o tipo de informação incluída promoverão uma maior integração entre a universidade e seus públicos em Governador Valadares, reduzindo o *gap* na divulgação de informações e conteúdos relevantes aos públicos mencionados.

Pela característica do formato, os textos devem ser curtos com links para o *site* do *campus* onde constarão as informações mais aprofundadas. Além disso, o informativo deve ter um meio para *feedback* dos leitores, com a avaliação do canal de divulgação. Por fim, sugere-se uma pesquisa, após seis meses do início do envio, para avaliar a receptividade dos informativos bem como recolher sugestões da própria comunidade acadêmica de melhorias para o formato e conteúdo dos e-mails.

Quadro 12 – Ação para informativos por e-mail

O que?	Iniciar o envio periódico de informativo via e-mail para todos os servidores e alunos do <i>Campus GV</i> .
Por quê?	Para melhorar o acesso às informações da universidade em Governador Valadares; aumentar a participação nos eventos e iniciativas do <i>Campus GV</i> ; causar impacto positivo na imagem e na construção da identidade do <i>campus</i> avançado.
Como?	O informativo, com periodicidade inicialmente quinzenal, deve conter as principais notícias do <i>Campus GV</i> no período; divulgação de informações gerais que constam no <i>site</i> e nas páginas da universidade nas redes sociais; apresentação, mensalmente, de um setor administrativo ou curso com informações em geral, fluxos, prazos e meio de entrar em contato, dentre outros conteúdos relevantes que devem ir sendo adicionados ao informativo. O informativo será enviado através de ferramenta para envios de e-mails em massa já disponível no Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA) para o setor de CCE. Todo o conteúdo

	deve ter um apelo visual muito atrativo e será integralmente incorporado ao corpo da mensagem, sem que o informativo precise ser enviado como anexo, o que ajuda a aumentar o índice de leitura do material. Sugere-se a realização de pesquisa após seis meses de uso do canal para avaliação da receptividade dos informativos e sugestão pelos próprios servidores e alunos de novas seções ou conteúdos, que serão avaliadas pelo setor de CCE.
Quem?	Contatos nos departamentos, cursos e setores administrativos para repasse de informações e setor de CCE para criação, organização, diagramação e envio do informativo para a comunidade acadêmica e administrativa.
Onde?	Por e-mail para os endereços eletrônicos cadastrados de todos os servidores e alunos.
Quando?	A partir de março de 2018.
Quanto?	Serão utilizadas 8 horas de trabalho para cada edição do informativo, que serão inicialmente executadas pelos profissionais do setor (adaptação de textos pelos jornalistas; diagramação e criação pelo produtor cultural responsável pela publicidade do <i>campus</i> ; e revisão sob responsabilidade da assistente em administração). O plano é que parte dessa demanda seja posteriormente absorvida por bolsistas que serão selecionados para o setor, seguindo a mesma carga horária para a produção.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O informativo foi definitivamente a sugestão mais recorrente durante as entrevistas. Além de contemplar uma demanda antiga da comunidade acadêmica, espera-se um efeito muito positivo na circulação das informações por todos os segmentos do público interno do *campus*.

3.6 Ação 6: recepção de novos servidores

A chegada de um novo servidor ao local de trabalho é um dos momentos mais marcantes para quem ingressa no serviço público. É quando a comunicação surge na organização de demandas e fluxos de trabalho; no informe de regras, valores e objetivos da organização; e na criação e fortalecimento de relacionamento entre colegas.

Com o crescimento do *Campus GV* e de seus recursos humanos, intensificou-se um processo maior de setorização das atividades, com os servidores sendo alocados em salas e espaços diferentes ao invés de todos reunidos em espaços mais comuns, como era no início. Com a ausência de um *campus* único que comporte todos os servidores em um mesmo local e considerando que a universidade funcionava, no fim de 2017, em 11 imóveis diferentes na cidade, faz-se

necessário que os servidores tenham contato com aspectos-chave que serão essenciais na sua integração ao *Campus GV*.

A proposta é de que essa recepção tenha, além de informações básicas sobre o funcionamento da universidade em Governador Valadares, esclarecimentos sobre aspectos vinculados à vivência do servidor na UFJF, como férias, capacitações e oportunidades oferecidas. Também é importante que seja apresentado ao ingressante o organograma da universidade e o funcionamento de órgãos como o Conselho Gestor. A participação das direções geral e dos institutos (quando houver técnicos ou docentes sendo integrados ao ICV ou ICOSA) é muito importante nessa acolhida de quem chega.

Parte dessas informações serão disponibilizadas em um material impresso que será entregue a todos os servidores ingressantes, com uma breve apresentação do *Campus GV* e informações gerais do interesse do novo servidor. O material impresso servirá também para dar maior dinâmica ao momento de acolhida, que não deverá ultrapassar uma hora de duração.

Quadro 13 – Ação para recepção de novos servidores

O que?	Recepção a novos servidores integrados ao <i>Campus GV</i> .
Por quê?	Para que o servidor tenha acesso às informações básicas necessárias à sua vivência no <i>Campus GV</i> e possa já construir relacionamentos com colegas de trabalho e outros setores com os quais irá lidar.
Como?	Por meio de recepções programadas que poderão ser agendadas quando somar um número de pelo menos 10 servidores tiverem tomado posse para trabalhar em Governador Valadares. Considerando as informações previstas para serem apresentadas, além de uma fala de um diretor do <i>campus</i> , a duração estimada da recepção é de 40 minutos.
Quem?	Coordenação de Gestão de Pessoas, setor de Comunicação, Cultura e Eventos e direções geral e dos institutos.
Onde?	Em sala de aula na Faculdade Pitágoras ou Unipac.
Quando?	A partir de junho de 2018.
Quanto?	R\$ 300,00 para impressão de material que será entregue a cada novo servidor durante o primeiro ano das recepções programadas. Serão utilizadas 4 horas de trabalho para criação e diagramação desse material.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na ocasião de se haver uma posse com maior número de servidores ingressantes, a recepção poderá ser organizada para coincidir com os primeiros dias

após chegada dos novos trabalhadores ao *Campus GV*. Neste caso, poderá ser avaliada inclusive a participação de servidores veteranos para maior integração com quem está chegando à universidade.

3.7 Ação 7: recepção aos calouros

A Recepção aos Calouros, evento já tradicional no calendário da UFJF e também do *Campus GV*, constitui, ao lado da Colação de Grau, a principal marca institucional na vida acadêmica do discente. É a ocasião em que o estudante percebe que está, de fato, ingressando na universidade e, com isso, incorporando uma série de mudanças e novidades à sua rotina.

No início de todos os períodos letivos, a UFJF já realiza, nos dois *campi*, um evento de recepção para os discentes que estão chegando. Especificamente no *Campus GV*, além das mensagens da administração superior (geralmente o reitor ou a vice-reitora estão presentes, além de diversos pró-reitores) e de membros da administração central local, há sempre uma apresentação de aspectos relacionados à prática do estudante com o início de sua graduação. São explicações a respeito de como o RU funciona, locais e horários de aula, apresentações dos centros e diretórios acadêmicos, dentre outros destaques. Nas últimas recepções no *Campus GV*, tem havido apresentações também de setores administrativos, sobretudo aqueles vinculados mais intrinsecamente à vida acadêmica do discente, como Biblioteca, Apoio Estudantil, setor de Graduação, dentre outros.

Entretanto, por ser agendado para os primeiros dias de aula, muitos estudantes não comparecem e, além disso, como é uma apresentação oral e para jovens recém-ingressados na universidade, muito do que é mostrado ali não é absorvido plenamente pelo público, necessitando haver um reforço das informações.

É importante, portanto, distribuir um material impresso, com formato adequado para consulta posterior pelo discente. Recomenda-se uma cartilha com forte apelo visual e uso de links que levem diretamente à página do *campus* com informações mais detalhadas sobre cada assunto.

Quadro 14 – Ação para Recepção aos Calouros

O que?	Proposta de material impresso para ser entregue aos discentes nas Recepções aos Calouros.
Por quê?	Ainda que diversas informações sejam apresentadas aos novos alunos quando eles chegam ao <i>Campus GV</i> , é importante que os estudantes tenham um material disponível para consulta posterior, auxiliando na fixação e acesso às informações essenciais ao início da vida acadêmica.
Como?	A proposta é produzir e distribuir um material com formato prático e de fácil manuseio pelos discentes, com informações bastante objetivas sobre aspectos como funcionamento do RU, apoio estudantil, bolsas e oportunidades, biblioteca, acesso ao SIGA e a SAU, etc. Também deve haver uma apresentação rápida de determinados setores administrativos como Graduação, Estágios, Comunicação, dentre outros, sempre com a observação de se indicar onde o aluno pode encontrar tais setores e maneiras por meio das quais pode entrar em contato.
Quem?	Setor de CCE.
Onde?	A ser entregue durante as Recepções de Calouros.
Quando?	A partir da Recepção aos Calouros do segundo semestre letivo de 2018.
Quanto?	R\$ 1.700,00 considerando a impressão de 1.000 cartilhas formato 17 x 25 cm fechado, com 8 páginas. A quantidade foi definida para suprir a demanda de duas recepções, levando-se em conta que ingressam, em média, 350 alunos por semestre no <i>Campus GV</i> . O material excedente pode ser disponibilizado na Central de Atendimento do <i>Campus GV</i> ou nas secretarias dos cursos. Serão utilizadas 24 horas de trabalho para criação e diagramação desse material. Não será necessária a aquisição de nenhum equipamento adicional. Não serão necessários recursos humanos adicionais considerando que a demanda será absorvida pelo próprio setor de CCE.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A cartilha, além de ser um material que a pessoa leva consigo – e isso reforça a presença da universidade na vida do novo estudante, traz conteúdos relevantes à vida acadêmica e também aumenta o fluxo de visitantes no *site* do *Campus GV*, por complementar as informações com links para páginas internas específicas.

3.8 Ação 8: reformulação do site oficial e sistematização do uso das redes sociais

O *site* do *Campus GV* é, atualmente, o canal institucional mais utilizado para divulgação de informações para os públicos interno e externo do *campus*. A plataforma utilizada é o Wordpress®, sistema que também é utilizado no portal do *campus* sede.

A última atualização no layout da página foi feita no início de 2015, quando a página do *Campus GV* adotou um visual padrão que é oferecido pelo Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional (CGCO) para todos os *sites* institucionais da UFJF.

A ação 5 recomenda que o *site* do *Campus GV* seja atualizado para o padrão atualmente utilizado pela UFJF em seu portal principal. O novo layout promove maior destaque para fotos e imagens, além de utilizar layout responsivo que se ajusta automaticamente a todos os tamanhos de tela, como *smartphones*, *tablets*, computadores, dentre outros dispositivos. A nova página, além de ser mais atrativa ao leitor, ainda disponibiliza acesso mais facilitado a algumas informações, com destaque para o calendário de eventos, para que toda a comunidade acadêmica tenha uma agenda das ações que estão sendo promovidas pelo *campus* ou apoiadas pela universidade em Governador Valadares.

A ação também sugere uma intensificação do uso das redes sociais, com o ingresso da universidade em novas redes além do Facebook, como Instagram® e Twitter®, com o objetivo de criar novos canais de relacionamento e comunicação com seus públicos. Indica-se, ainda, sobretudo na página oficial do *Campus GV* no Facebook, o destaque de informações que estão disponíveis no *site* oficial do *campus* e que não são de fácil acesso aos públicos internos, como lista telefônica, formulários de RH, meios de contato com a Central de Atendimento, dentre outras. A recomendação surge de uma queixa que foi recorrente nas entrevistas de que, frequentemente, a informação que se deseja está disponível, mas não é facilmente localizada no *site* do *Campus GV*.

Quadro 15 – Ação para *site* do *Campus GV* e redes sociais

O que?	Aperfeiçoamento dos canais <i>online</i> do <i>Campus GV</i> – <i>Site</i> e redes sociais.
Por quê?	A presença <i>online</i> do <i>Campus GV</i> pode ser aperfeiçoada e mais diversificada, com melhor divulgação de informações e relacionamento mais próximo com seu público interno.
Como?	Atualização de layout do <i>site</i> institucional, com visual mais interessante ao usuário e destaque maior para a agenda de eventos do <i>campus</i> avançado. O lançamento do novo <i>site</i> será divulgado com banners nos dois principais espaços de aulas do <i>Campus GV</i> , bem como campanha através de e-mail e redes sociais. A ação também indica a intensificação de postagens na página oficial do <i>Campus GV</i> no Facebook, bem como ingresso em outras redes como Instagram e Twitter.
Quem?	Setor de CCE, com apoio do CGCO, da NTI e da Diretoria de Imagem

	Institucional.
Onde?	<i>Site do Campus GV</i> e redes sociais.
Quando?	Lançamento do novo <i>site</i> e das páginas oficiais no Instagram e Twitter em 30 de julho de 2018, coincidindo com o início do período letivo de 2018. Intensificação do uso da página oficial no Facebook a partir de março de 2018.
Quanto?	R\$ 1.080,00 para confecção de 8 banners 1,80 x 1,00m para divulgação do lançamento do <i>site</i> , sendo 4 banners na Faculdade Pitágoras, 4 banners na Unipac, 1 na sede administrativa e 1 na Clínica de Fisioterapia/Núcleo de Prática Jurídica. A parte de programação do novo <i>site</i> é de responsabilidade do CGCO, com apoio do NTI. Para a criação de conteúdos visuais, serão utilizadas 30 horas de trabalho do produtor cultural lotado no setor de CCE, com apoio e aprovação da Diretoria de Imagem Institucional. Serão utilizadas mais 20 horas pelos jornalistas para transposição do conteúdo do <i>site</i> atual do <i>Campus GV</i> para a nova página. Por fim, uma capacitação de 4 horas é sugerida, com o apoio da Diretoria de Imagem Institucional e do CGCO, para compreensão dos servidores do setor de CCE das novas configurações, funcionalidades e possibilidades oferecidas pelo novo padrão do <i>site</i> do <i>Campus GV</i> . Não serão necessários recursos humanos extras nem a aquisição de novos equipamentos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A implementação do novo *site* abre a possibilidade para que, posteriormente, novas mídias comecem a ser avaliadas pelo setor de CCE para produção, como vídeos no Youtube® e conteúdos mais específicos e com mais interação como *hotsites*, quizzes, dentre outros.

3.9 Ação 9: aplicativos e novas tecnologias de informação e comunicação

As entrevistas que foram realizadas com servidores e alunos revelaram muito claramente a proximidade e familiaridade que todos têm, hoje, com o *smartphone*. Aplicativos de trocas de mensagens como o WhatsApp, Telegram®, dentre outros, evidenciam que a comunicação, hoje, adota o mesmo ritmo intenso das informações e dos acontecimentos. Tudo é urgente e muito rápido.

A praticidade em acessar todas as informações em um dispositivo tão próximo e familiar foi destacada na maior parte das entrevistas.

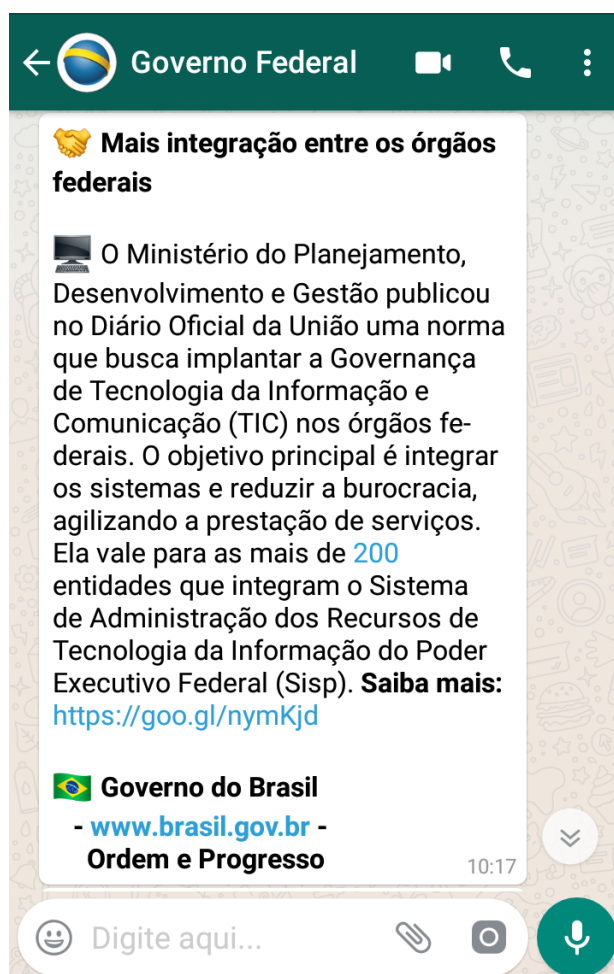
Paralelo a isso, cabe observar aspectos como: o *Campus GV* ter um *site* cuja adaptação a um modelo responsivo (que se adequa a todos os tamanhos de telas) não é muito prática; a universidade não ter presença *online* para além do *site* oficial e da *fanpage* no Facebook; não existir, atualmente, nem no *campus* avançado nem no *campus* sede, um aplicativo próprio da UFJF, com o objetivo de facilitar o

acesso às informações e aprofundar o relacionamento com seus públicos, especialmente a comunidade interna.

A ação 6 indica a importância de se implementar a presença oficial do *Campus GV* em aplicativos móveis.

O primeiro ambiente são os aplicativos de troca de mensagens, com destaque para o WhatsApp, utilizado por boa parte dos entrevistados durante a pesquisa empírica deste trabalho. A entrada do *Campus GV* nesse canal pode ter como base a recente adoção dessa ferramenta pelo Governo Federal, conforme demonstra a figura 11, a seguir, para comunicação com seus servidores e que foi divulgado no Portal do Servidor do Sistema de Gestão de Pessoas, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão:

Figura 11 – Exemplo de mensagem recebida do Governo Federal via WhatsApp



Fonte: Print screen registrado pelo autor.

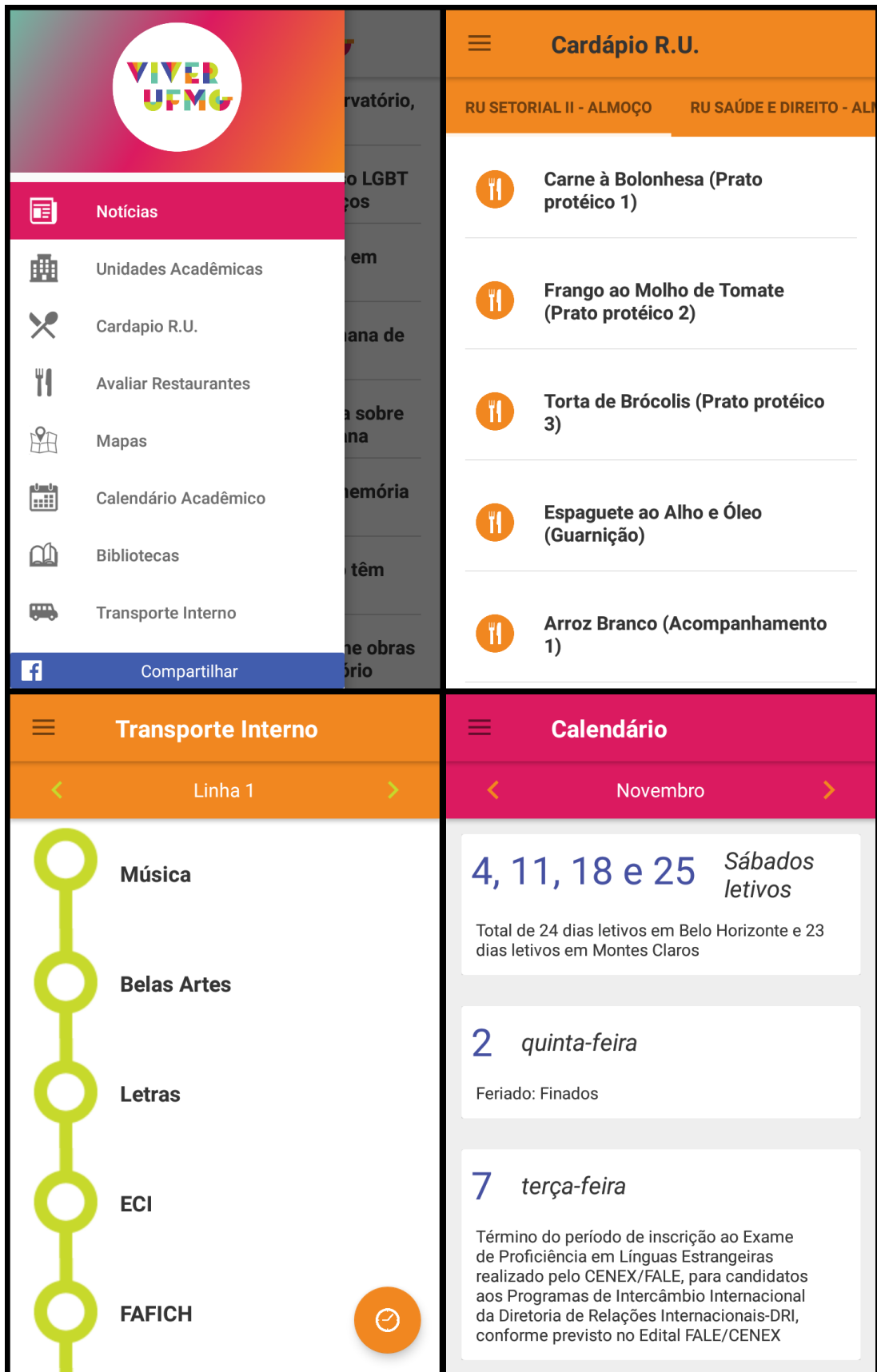
Por meio do aplicativo de mensagens poderão ser divulgados eventos promovidos ou apoiados pela universidade, oportunidades diversas, links para informações diversas divulgadas pelo *site* do *Campus GV*, além de que será possível, ainda, segmentar a divulgação das mensagens por públicos: docentes, discentes e TAEs. Haverá ainda uma ampliação da proposta do Governo Federal, com a abertura, via WhatsApp, para que os receptores das mensagens também possam entrar em contato com a universidade seja para se informar sobre eventuais dúvidas sobre o *Campus GV* ou registrar solicitações diversas. As mensagens serão encaminhadas pelo setor de CCE aos responsáveis para que o solicitante possa ter, posteriormente, um retorno da sua interação com a universidade.

Além da presença no WhatsApp²⁴, a ação 6 sugere ainda a criação de um aplicativo próprio para acesso a informações diversas do *Campus GV*, diretamente no *smartphone* do usuário. O aplicativo torna a integração do público interno com a universidade muito mais próxima ao combinar diversas informações úteis, novidades e conteúdo relevante do *Campus GV* em um formato completamente adaptado ao tipo de acesso do usuário. A segmentação de conteúdo pode ser muito mais eficiente nesse canal, além de ser possível também ter notificações sobre conteúdos diversos, de eventos agendados, datas importantes do calendário acadêmico e itinerários e horários dos veículos oficiais de transporte, dentre outras funcionalidades. As possibilidades são muitas.

Um exemplo que pode ser considerado como base para a criação do aplicativo próprio é o “Viver UFMG”, criado pela Universidade Federal de Minas Gerais, conforme figura a seguir:

²⁴ Foi considerada, durante o desenvolvimento das ações que integram este PAE, a preocupação com a sensibilidade e segurança dos dados da universidade e a exposição dessas informações em serviços e aplicativos desenvolvidos por terceiros como o WhatsApp, Trello e outras redes sociais. Entretanto, cabe esclarecer que as informações a serem divulgadas via WhatsApp serão também replicadas em outros canais de divulgação da universidade e não constituem dados sensíveis da instituição. Da mesma forma, o que será compartilhado no Trello pelo setor de CCE (ação 3) são encaminhamentos de demandas que são executados pela própria equipe, não representando, portanto, qualquer risco institucional.

Figura 12 – Exemplo de telas internas do aplicativo Viver UFMG



Fonte: Print screens registradas e adaptadas pelo autor.

O aplicativo foi remodelado em 2015, na ocasião da recepção aos calouros daquele ano. De acordo com a descrição do projeto e seus objetivos, era necessário que a UFMG:

[...] Se posicionasse como instituição pública comprometida com a formação cidadã de seus alunos, através do incentivo a boas práticas de convivência e da **promoção de ações de integração de todo o seu corpo discente, sejam alunos calouros ou veteranos**. (VIVER, 2015, grifo nosso)

A integração do corpo discente, calouros e veteranos, é um dos objetivos a serem alcançados por todas as ações aqui descritas. Inclui-se nessa integração, ainda, o quadro de servidores da instituição, com docentes e técnicos, que também seria positivamente impactado pela disponibilização de um aplicativo móvel.

Quadro 16 – Ação para adoção de aplicativos e novas tecnologias

O que?	Implementação da presença institucional em aplicativos de mensagens para <i>smartphones</i> e criação de aplicativo próprio para dispositivos móveis.
Por quê?	Para promover maior alcance e facilidade no acesso às informações do <i>campus</i> bem como criar espaços institucionais <i>online</i> para participação do público.
Como?	Adoção de um perfil institucional em aplicativos de troca de mensagens via <i>smartphone</i> como o WhatsApp e estruturação de um aplicativo próprio do <i>Campus GV</i> com informações diversas facilmente acessíveis, complementando o <i>site</i> oficial e rede social já utilizados pelo <i>Campus GV</i> .
Quem?	Agência ou estúdio de programação a ser contratado para criação e programação do aplicativo próprio, com projeto conceitual e assessoria do setor de CCE e suporte do NTI.
Onde?	<i>Smartphones</i> dos usuários.
Quando?	Ingresso no WhatsApp no segundo semestre de 2018; lançamento do aplicativo no início do primeiro semestre letivo de 2020, considerando o tempo necessário à licitação para contratação de agência ou estúdio de programação e desenvolvimento de aplicativos.
Quanto?	Para o eventual uso do WhatsApp, será necessária a contratação de serviço de telefonia móvel pessoal (SMP) para 1 linha e fornecimento de 1 aparelho <i>smartphone</i> em regime de comodato, para garantir o uso do aplicativo pelo setor de CCE. Estimativa de R\$ 50.000,00 para licitação e contratação de agência ou estúdio de programação que ficará responsável pela programação e desenvolvimento do aplicativo seguindo o projeto conceitual, orientações e referências do setor de CCE. Serão necessárias 100 horas de trabalho do produtor cultural responsável pela publicidade do <i>Campus GV</i> para pesquisa de referências e construção de projeto conceitual para o aplicativo. Essas horas de trabalho serão distribuídas em 90 dias para que as atividades vinculadas à criação do aplicativo não interrompa o atendimento a demandas gerais do setor. Não será necessária a

	aquisição de novos equipamentos ou recursos humanos adicionais ao setor para a demanda vinculada ao desenvolvimento do aplicativo.
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como nova tecnologia, o aplicativo pode viabilizar uma maior integração entre todos os veículos utilizados pelo *campus* avançado como *site* oficial, *fanpage* no Facebook e outras redes sociais. Diversas iniciativas podem posteriormente ser inseridas no aplicativo, como sorteio de brindes, sistema de notificações segmentadas por tipo de usuário, dentre outras funções.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A história e o desenvolvimento do *campus* da Universidade Federal de Juiz de Fora em Governador Valadares tem sido marcada por desafios, como visto neste trabalho. Ainda que os problemas relacionados à infraestrutura física possam ser os mais facilmente identificados, *gaps* de comunicação têm impactado a efetividade dos fluxos de informações, ideias e debates no âmbito interno da organização.

O mau funcionamento desses fluxos leva a uma série de outras disfunções. Afeta o clima de trabalho, sobrecarrega e desperdiça tempo de trabalho, gera incertezas, aprofunda conflitos, dentre diversos outros desdobramentos. No fim, atinge negativamente a finalidade da universidade, ao dificultar a ampliação dos processos de ensino, pesquisa e extensão, causando dano significativo às atividades executadas no *Campus GV*.

Os pontos críticos identificados neste estudo foram: a ausência de gestão planejada e sistematizada dos processos comunicacionais; a necessidade de articulação das direções para promoção do diálogo; a necessidade de maior transparência e as dificuldades de acesso às informações e ideias; e, ainda, a importância de se garantir espaços de comunicação funcionais e adequados. Esses pontos foram levantados durante a fase de elaboração do caso de gestão e confirmados por meio das entrevistas realizadas.

As conversas com cada um dos entrevistados trouxeram uma visão qualitativa bastante sólida da comunicação interna do *Campus GV*. Se, como característica do método, não se pode generalizar as percepções reveladas, foi possível, entretanto, ampliar muito os fatos e vivências relatados. A entrevista permitiu ir além das respostas binárias e possibilitaram compreender, principalmente, como cada uma das pessoas compreende os pontos que foram abordados.

Consolidando todo o estudo empreendido com a construção do caso, a perspectiva teórica apresentada e os entendimentos e concepções observados por meio da pesquisa empírica, foi possível estabelecer um Plano de Ação Educacional (PAE) adequado à realidade e questões diagnosticadas. As propostas foram focadas em pontos-chave como gestão e fluxos de comunicação, acesso e transparência, diálogo e participação, tecnologia e avaliação. As sugestões atuam no diagnóstico, buscam promover melhorias e também garantir a continuidade. A comunicação,

enquanto aspecto comum, coletivo e ininterrupto prescinde de iniciativas que não se encerram em si.

Da mesma forma, este trabalho não finda aqui. Pesquisas futuras poderão surgir a partir da avaliação contínua da comunicação interna no *Campus GV*, investigando fatos e frentes novas na perspectiva de aperfeiçoar o funcionamento dos fluxos de informações e ideias no âmbito interno. A reflexão pode ainda ser empreendida de maneira mais específica, em perspectiva intrassetorial ou, ainda, em uma abordagem *intercampi*, também vital na consolidação desse *campus* para sua comunidade acadêmica e para o município de Governador Valadares.

Outra proposta de estudo pode aprofundar a questão do fluxo de comunicação sucessória, que acomete instituições que passam por processos de troca de comando. A troca da Direção do *Campus GV* em maio de 2015 e a mudança após a renúncia da Reitoria da UFJF no fim de 2016 foram dois casos citados neste trabalho que poderiam ser investigados. Entretanto, diversas outras organizações cuja administração central é alterada seja por herança, por aquisição ou por sucessão eleitoral seriam pontos relevantes para uma pesquisa.

Outras sugestões de estudos posteriores podem focar em públicos específicos dentre as segmentações que foram definidas para esta dissertação, bem como introduzir uma avaliação do quanto o processo de comunicação interna influencia a percepção da universidade pela população em geral.

A expectativa pela contribuição positiva que esta pesquisa e o Plano de Ação dela decorrente podem trazer ao *Campus GV* é grande. Como aspecto não-tangível, os problemas de comunicação podem não ser tão evidentes ou impactantes para as pessoas que atuam na universidade. Mas a melhoria desses processos certamente é convertida em benefícios gerais a todas as áreas e segmentos do *campus* avançado. Uma questão limitada ao espectro da comunicação, quando resolvida ou mitigada, possibilita ganhos para a universidade como um todo. É o que se espera da reflexão empreendida e das ações aqui propostas.

Por fim, ao pesquisador, é impossível encerrar esta dissertação da forma como a iniciou. Se o *Campus GV* já representava o maior desafio da vida profissional, isso ficou evidenciado e ampliado após os estudos que foram realizados. A constatação de que a investigação e a avaliação também acadêmica

podem se converter em benefícios práticos a todos os membros da organização ficou muito claro com o desenvolvimento deste trabalho.

Para o autor, para o setor em que trabalha e para a função que desempenha, com a percepção ampliada e um plano de ação estabelecido, fica muito mais nítido que, ainda que se saiba que há muito a ser feito, sabe-se agora, de maneira bastante evidente, por onde começar.

REFERÊNCIAS

- AIRES, L. **Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional**. Porto: Universidade Aberta, 2011, 69p. Disponível em: [https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2028/4/Paradigma Qualitativo%20%281%c2%aa%20edi%c3%a7%c3%a3o atualizada%29.pdf](https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2028/4/Paradigma%20Qualitativo%20%281%c2%aa%20edi%c3%a7%c3%a3o%20atualizada%29.pdf). Acesso em: 16 out. 2017.
- ALEXANDRINO DE ALMEIDA, L. **Gestão da informação e gestão do conhecimento: O caso do Campus da UFJF em Governador Valadares**. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016.
- ALMEIDA-ABREU, P. A. [Ofício] 6 nov. 2009, Diamantina, MG [para] COSTA, E. Governador Valadares, MG. 1f. Ref. Ao Ofício dessa procedência de 08 de outubro de 2009 que trata de solicitação de implantação de *Campus* Universitário da UFVJM em Governador Valadares.
- ALUNOS da UFJF, *campus* Valadares, manifestam e cobram melhorias. **G1 Vales de Minas Gerais**, 21 maio 2015. Disponível em: <http://g1.globo.com/mg/vales-mg/noticia/2015/05/alunos-da-ufjf-campus-valadares-manifestam-e-cobram-melhorias.html>. Acesso em: 14 jan. 2017.
- ALUNOS de odontologia da UFJF ocupam reitoria em Juiz de Fora. **G1 Zona da Mata**. 7 mar. 2016. Disponível em: <http://g1.globo.com/mg/zona-da-mata/noticia/2016/03/alunos-de-odontologia-da-ufjf-ocupam-reitoria-em-juiz-de-fora.html>. Acesso em 14 jan. 2017.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de pesquisa**, v. 36, n. 129, p. 637-651, 2006.
- ANCONA, D. Framing and Acting in the Unknown. In: SNOOK, S.; NOHRIA, N.; KHURANA, R. (Org.). **The handbook for teaching leadership: Knowing, doing, and being**. Sage, 2012. Capítulo 1, p. 3-19.
- ANDRADE, P. M. O. [Memorando] 5 fev. 2016(a), Governador Valadares, MG [para] FERES, M, V. C. Juiz de Fora, MG. 3f. Situação de Emergência e Estado de Calamidade Acadêmica.
- _____. **Sem *campus*, UFJF-GV sobrevive ‘espalhada’ pela cidade**. Governador Valadares, Axah Notícias, 31 out. 2016(b). Entrevista a Fábio Monteiro. Disponível em: <http://axahnoticias.com.br/sem-campus-ufjf-gv-sobrevive-espalhada-pela-cidade/>, Acesso em: 13 jan. 2017.
- ANDRÉ, M. O que é um estudo de caso qualitativo em Educação?. **Revista da FAEBA-Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 22, n. 40, p. 95-103, jul./dez., 2013. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/faeeba/article/download/753/526>. Acesso em 2 jan. 2018.

APÓS determinação judicial, teatro Atiaia é interditado em Valadares. **G1 Vales de Minas Gerais**, 29 out. 2015. Disponível em: <http://g1.globo.com/mg/vales-mg/noticia/2015/10/apos-determinacao-judicial-teatro-atiaia-e-interditado-em-valadares.html>. Acesso em: 10 jan. 2017.

ARÊAS, G. Alunos de Odonto da UFJF em Governador Valadares entram em greve. **Tribuna de Minas**. Juiz de Fora, 29 fev. 2016. Disponível em: <http://www.tribunademinas.com.br/alunos-de-odonto-da-ufjf-em-governador-valadares-entram-em-greve/>. Acesso em: 14 jan. 2017.

BASTOS, R. L. **Ciências humanas e complexidades**: projetos métodos e técnicas de pesquisa: o caos, a nova ciência. 2 ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2009. 146 p.

BRASIL. **DECRETO Nº 6.096, DE 24 DE ABRIL DE 2007**. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm. Acesso em: 04 set. 2015.

_____. Extrato de Contrato Nº 144/2012 – UASG 153061. Concorrência SISPP Nº 14/2012. Obras de construção do *Campus Avançado* da Universidade Federal de Juiz de fora na cidade de Governador Valadares. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2 out. 2014. Seção 3, p. 83.

_____. Ministério da Educação e Cultura. **Uma visão do campus avançado pelo Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras e Fundação Projeto Rondon**. Brasília: MEC/DDD, 1980.

CRUZ, C. M. L. Análise da Comunicação Interna em Universidades no Rio Grande do Sul. In: XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Intercom, 2009, Curitiba. **Comunicação, Educação e Cultura na Era Digital**. Curitiba: Intercom, 2009. 15 p. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-1129-1.pdf>. Acesso em: 2 jan. 2018.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. Brasília: Casa das Musas, 2012, 163 p.

CURY, A. **Organização e métodos**: uma visão holística. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2000. 600 p.

DORNELAS, J.S.; COVALESKI, R.; STEFANI, et al. Ecos da construção de uma inovação no campo da comunicação universitária. In: Anais XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária, Mar del Plata, 2015. **Desafios da Gestão Universitária no Século XXI**. Mar del Plata, 2015, v. 19., p. 333-350.

ESPINDOLA, H. S. **A história de uma formação socio-econômica urbana: Governador Valadares**. Varia História, Belo Horizonte, v. 19, p. 148-162, 1998.

ESTUDANTES da UFJF são barrados na porta de universidade em MG. **G1 Vales de Minas Gerais**, 31 out. 2016. Disponível em: <http://g1.globo.com/mg/vales-mg/noticia/2016/10/estudantes-da-ufjf-sao-barrados-na-porta-de-universidade-em-mg.html>. Acesso em: 14 jan. 2017.

FERREIRA, C. E. B. Parecer sobre *Campus Avançado* da Universidade Federal de Juiz de Fora na cidade de Governador Valadares-MG. Juiz de Fora, 2012. Processo 23071.000766/2012-06.

FRANCIA, L. Valadares comemora chegada da Piracanjuba. **Diário do Comércio**, Belo Horizonte, 3 dez. 2014. Disponível em: http://www.diariodocomercio.com.br/noticia.php?tit=valadares_comemora_chegada_da_piracanjuba&id=145791. Acesso em: 10 jan. 2017.

GIOIA, D. A.; CHITTIPEDDI, K. *Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation*. **Strategic management journal**, v. 12, n. 6, p. 433-448, 1991.

GOVERNADOR VALADARES, Prefeitura de. Assessoria de Comunicação – Secom. **Recepção do Pronto Socorro HMGV está de cara nova**. Governador Valadares, 7 ago. 2015. Disponível em: http://www.valadares.mg.gov.br/Materia_especifica/22372/Recepcao-do-Pronto-Socorro-HMGV-esta-de-cara-nova. Acesso em: 15 jan. 2017.

_____. Lei Complementar nº 129, de 9 de novembro de 2009. Acrescenta os artigos 39-A, 39-B e 39-C e altera os anexos I e II, da Lei Complementar nº 35, de 3 de abril de 2002. **Câmara Municipal**, Governador Valadares, MG, 9 nov. 2009. Disponível em: http://www.camaragv.mg.gov.br/abrir_arquivo.aspx/Lei_Complementar_129_2009?cdLocal=5&arquivo={A5905295-55BC-4B91-A18B-BAF49B021E62}.pdf. Acesso em: 10 jan. 2017.

GRUNIG, L. A.; GRUNIG J. A.; DOZIER, D. M. **Excellent public relations and effective organizations: a study of communication management in three countries**. New Jersey: Lawrence, 2002. 653 p.

GRUNIG, L. A.; GRUNIG, J. E.; VERCIC, D. Are the IABC's excellence principles generic? Comparing Slovenia and the United States, the United Kingdom and Canada. **Journal of Communication Management**, v. 2, n. 4, p. 335-356, 1998.

GÜNTHER, H. Pesquisa Qualitativa *versus* Pesquisa Quantitativa: Esta é a questão?. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-210, maio-ago. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/ptp/v22n2/a10v22n2.pdf>. Acesso em: 16 out. 2017.

IBGE, Censo Demográfico 1950/2010. Até 1991, dados extraídos de Estatísticas do Século XX, Rio de Janeiro: IBGE, 2007. In: **Anuário Estatístico do Brasil**. 1994. Vol. 54. Disponível em: <http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?vcodigo=CD77>. Acesso em: 4 jan. 2017.

INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS. *Campus Governador Valadares. Histórico*. Governador Valadares, 2017. Disponível em: http://www.ifmg.edu.br/site_campi/v/index.php/institucional/historico.html. Acesso em: 10 jan. 2017.

JÚLIA, A. Audiência na UFJF é cancelada após alunos se manifestarem. **Diário do Rio Doce**, Governador Valadares, 21 maio 2015. Disponível em:

<http://www.drd.com.br/news.asp?id=50089800090115610000>. Acesso em: 14 jan. 2017.

KEZAR, A. Understanding sensemaking/sensegiving in transformational change processes from the bottom up. **Higher Education**, v. 65, n. 6, p. 761-780, set. 2013.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 1 ed. São Paulo: Summus, 1986.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 2 ed. São Paulo: Summus, 2003.

MCPHEE, R. D.; ZAUG, P. The communicative constitution of organizations: A framework for explanation. *Electronic Journal of Communication*, 10 (1-2). In: PUTNAM, L.; NICOTERA, A. (Org.) **Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication**. New York: Routledge, 2009, p. 21-47.

MENDES, I. A. C.; TREVIZAN, M. A.; CUNHA, A. M. P. da. Campus avançado como extensão universitária. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 31, n. 1, p. 32-38, 1978. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71671978000100032&script=sci_arttext. Acesso em: 27 de out. 2016.

MINAYO, M. C. S. & SANCHES, O. Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade?. **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, jul./set., 1993. Disponível em: <http://www.ufjf.br/especializacaoofisioto/files/2010/03/Quantitativo-qualitativo-oposico%C3%A7%C3%A3o-ou-complementaridade1.pdf>. Acesso em: 16 out. 2017.

MONTEIRO, L. CÂMARA DOS DEPUTADOS – DETAQ Com redação final. Sessão: 307.2.54.O Hora: 9h44 Fase: BC Orador: LEONARDO MONTEIRO Data: 14/11/2012. Sumário: Inauguração de *campus* da Universidade Federal de Juiz de Fora no Município de Governador Valadares, Estado de Minas Gerais. Empenho na oferta do ensino superior público aos estudantes da região. Disponível em: <http://www.camara.leg.br/internet/sitaqweb/TextoHTML.asp?etapa=3&nuSessao=307.2.54.O&nuQuarto=23&nuOrador=2&nuInsercao=0&dtHorarioQuarto=09:44&sgFaseSessao=BC%20%20%20%20%20%20%20%20%20&Data=14/11/2012&txApelido=LEONARDO%20MONTEIRO&txEtapa=Com%20reda%C3%A7%C3%A3o%20final>. Acesso em: 8 jan. 2017.

OBRAS retomadas pelo Governo de Minas Gerais no Vale do Rio Doce estão aceleradas. **Agência Minas Gerais**. Belo Horizonte, 25 ago. 2015. Disponível em: <http://agenciaminas.mg.gov.br/noticia/obras-retomadas-pelo-governo-de-minas-gerais-no-vale-do-rio-doce-estao-aceleradas>. Acesso em: 10 jan. 2017.

OFÍCIO dos discentes do *Campus* Avançado de Governador Valadares da Universidade Federal de Juiz de Fora. Governador Valadares, 19 jun. 2015. Disponível em:

<https://www.facebook.com/qvtemvoz/photos/a.1646984138872590.1073741828.1646389905598680/1658437651060572/?type=3&theater>. Acesso em: 14 jan. 2017.

PALENCIA-LEFLER ORS, M. La incomunicación interna en la Universidad española. **Revista Latina de Comunicación Social**, v. 11, n. 63, p. 277-286, 2008.

PINTO, V. P. S. **A implantação da Reserva de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá: um caso no processo de reorganização territorial da Amazônia brasileira no final do século XX**. Juiz de Fora: Clio Edições Eletrônicas, 2003, 47 p.

PRATT, Michael G. The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, n. 3, p. 456-493, 2000.

PUTNAM, L.; NICOTERA, A. **Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication**. New York: Routledge, 2009, 222 p.

ROBBINS, S. P.; Judge, T. A. **Organizational behavior**. 15 ed. New Jersey: Pearson, 2013, 676 p.

SALES, C. T. **A comunicação interna em uma universidade pública: perspectivas e possibilidades**. 2013. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2013.

SANTOS, G. J.; AMORIM, A. G. A. Communication Gaps in Public Policies Implementation: A Case Study in The Secretary of Education, State of Minas Gerais, Brazil. In: **Conference on Corporate Communication: Proceedings**. 2014, Hong Kong.

SELZNICK, P. **Leadership in administration: A sociological interpretation**. New Orleans: Quid Pro Books, 2011, 162 p.

SILVA, A. O. da; RORATTO, L.; SERVAT, M. E. et al. Gestão da Qualidade: Aplicação da Ferramenta 5W2H como plano de ação para projeto de abertura de empresa. In: **3ª Semana Internacional das Engenharias da FAHOR**. Horizontina, RS, 2013.

SILVA, S. M. M. B. **Comunicação interna em uma universidade pública**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2007.

SOUSA, J. P. **Elementos da Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media**. 2 ed. Portugal: Porto, 2006, 823 p.

SOUSA, L. G.; DIAS, C. A. Ensino Superior e EaD: reflexões acerca da formação a distância contextualizada num pólo educacional emergente. In: ESPÍNDOLA, H. S.; ABREU, J. L. N. de. (Org.). **Território, Sociedade e Modernização**. Governador Valadares: Editora Univale, 2010, v. 1, p. 315-342. Disponível em: http://www.univale.br/central_arquivos/arquivos/territoriosociedademodernizacao_eletronico.pdf. Acesso em: 10 jan. 2017.

SOUTO, I. Delator acusa prefeita de Governador Valadares em megasquema de corrupção. **Estado de Minas**, Belo Horizonte, 15 ago. 2016. Disponível em: http://www.em.com.br/app/noticia/politica/2016/08/15/interna_politica,793990/delator-acusa-prefeita.shtml. Acesso em: 14 jan. 2017.

UFJF aprova adesão ao Reuni. **G1 Vestibular e Educação**, 25 out. 2007. Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Vestibular/0,,MUL158780-5604,00.html>. Acesso em: 25 dez. 2017.

UNIMED. Governador Valadares. **Unimed Governador Valadares inaugura hospital próprio no dia 20/05**. Governador Valadares, 2017. Disponível em: http://www.unimed.coop.br/pct/index.jsp?cd_canal=50472&cd_secao=50469&cd_materia=397749. Acesso em: 13 jun. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Conselho Superior. **Resolução nº48/96 de 5 de setembro de 1996**. Institui a Ouvidoria da UFJF. Juiz de Fora, 5 set. 1996. Disponível em: www.ufjf.br/ouvidoria/files/2010/07/Resolucao-48-96.pdf. Acesso em: 29 dez. 2017.

_____. **Proposta para apreciação do Conselho Superior da Universidade Federal de Juiz de Fora**. Juiz de Fora, 19 out. 2007. Disponível em: <http://www.ufjf.br/diavi/files/2011/10/12.2-REUNI-Plano-UFJF.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2017.

_____. Conselho Superior. **Resolução nº 01/2012 de 16 de fevereiro de 2012**. Aprova a criação de um *Campus* Avançado da UFJF, na cidade de Governador Valadares-MG. Juiz de fora, 16 fev. 2012(a). Disponível em: <http://www.ufjf.br/consu/files/2015/11/Resolucao-01.2012.pdf>. Acesso em 11 jan. 2017.

_____. **Implantação do *campus* avançado da UFJF em Governador Valadares**. Processo: 23071.000766/2012-06. Juiz de Fora 2012(b).

_____. *Campus* Governador Valadares. **Cursos da área da Saúde da UFJF vão funcionar na Univale**. Governador Valadares, 27 set. 2013(a). Disponível em: <http://www.ufjf.br/campusgv/2013/09/27/cursos-da-area-da-saude-da-ufjf-vaofuncionar-na-univale/>. Acesso em: 13 jan. 2017.

_____. Conselho Superior. **Resolução nº 17/2013 de 11 de novembro de 2012**. Aprova a ampliação da oferta de vagas para o curso de Bacharelado em Educação Física, vinculada ao *Campus* avançado da UFJF em Governador Valadares-MG. Juiz de fora, 11 nov. 2013(b). Disponível em: <http://www.ufjf.br/consu/files/2015/11/Resolucao-17.2013.pdf> Acesso em 11 jan. 2017.

_____. Conselho Superior. **Resolução Nº14/2014 de 5 de setembro de 2014**. Altera a estrutura organizacional da reitoria da Universidade Federal de Juiz de Fora, integrada pelas Pró-Reitorias, secretarias e diretorias que especifica. Juiz de Fora, 5 set. 2014. Disponível em: <http://www.ufjf.br/consu/files/2015/11/Resolucao-14.2014.pdf>. Acesso em: 2 jan. 2018.

_____. *Campus* Governador Valadares. **Servidores do *campus* Valadares passam a solicitar serviços em sistema único.** Governador Valadares, 24 abr. 2015(a). Disponível em: <http://www.ufjf.br/campusgv/2015/04/24/servidores-do-campus-valadares-passam-a-solicitar-servicos-em-sistema-unico/>. Acesso em: 25 nov. 2017.

_____. *Campus* Governador Valadares. **Em reunião com vice-reitor, comunidade acadêmica discute proposta de Regimento Interno do *campus* Valadares.** Governador Valadares, 7 maio 2015(b). Disponível em: <http://www.ufjf.br/campusgv/2015/05/07/em-reuniao-com-vice-reitor-comunidade-academica-discute-proposta-de-regimento-interno-do-campus-valadares/>. Acesso em: 25 dez. 2017.

_____. *Campus* Governador Valadares. **Comunidade do *campus* Valadares se mobiliza para discutir criação de regimento interno.** Governador Valadares, 14 maio 2015(c). Disponível em: <http://www.ufjf.br/campusgv/2015/05/14/comunidade-do-campus-valadares-se-mobiliza-para-discutir-criacao-de-regimento-interno/>. Acesso em: 13 jan. 2017.

_____. **Campus de Governador Valadares tem novo diretor.** Juiz de Fora, 24 maio 2015(d). Disponível em: <http://www.ufjf.br/secom/2015/05/25/campus-de-governador-valadares-tem-novo-diretor/>. Acesso em: 13 jan. 2017.

_____. Conselho Superior. **Ata da reunião ordinária do egrégio Conselho Superior da Universidade Federal de Juiz de Fora.** Juiz de Fora, 29 out. 2015(e). Disponível em: <http://www.ufjf.br/consu/files/2016/03/014.Ata-29.10.15.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2017.

_____. Conselho Superior. **Resolução nº35/2015 de novembro de 2015.** Aprova o regimento interno do *Campus* Avançado de Governador Valadares – MG, e dá outras providências. Juiz de Fora, 17 nov. 2015(f). Disponível em: <http://www.ufjf.br/campusgv/files/2016/01/Resolu%C3%A7%C3%A3o-35.2015-Consu.-Regimento-GV.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2017.

_____. Conselho Superior. **Ata da reunião extraordinária do egrégio Conselho Superior da Universidade Federal de Juiz de Fora.** Juiz de Fora, 17 nov. 2015(g). Disponível em: <http://www.ufjf.br/consu/files/2016/03/015.Ata-17.11.15.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2017.

_____. *Campus* Governador Valadares. **Campus GV divulga recomposição do calendário acadêmico.** Governador Valadares, 17 dez. 2015(h). Disponível em: <http://www.ufjf.br/campusgv/2015/12/17/campus-gv-divulga-recomposicao-do-calendario-academico/>. Acesso em: 14 jan. 2017.

_____. Comissão Própria de Avaliação – CPA/UFJF. **Relatório de Autoavaliação da UFJF.** Vanderli Fava de Oliveira & Marcelo Silva Silvério (Org.). Juiz de Fora: Diretoria de Avaliação Institucional DIAVI/UFJF, 2015(i).

_____. **Marcus David e Girlene Silva são escolhidos pela comunidade para a Reitoria.** Juiz de Fora, 5 fev. 2016(a). Disponível em:

<http://www.ufjf.br/noticias/2016/02/05/marcus-david-e-girlene-silva-sao-escolhidos-pela-comunidade-para-reitoria/>. Acesso em: 14 jan. 2017.

_____. **UFJF atende demandas e alunos de Governador Valadares desocupam Reitoria.** Juiz de Fora, 18 mar. 2016(b). Disponível em: <http://www.ufjf.br/noticias/2016/03/18/ufjf-atende-demandas-e-alunos-de-governador-valadares-desocupam-reitoria/>. Acesso em: 14 jan. 2017.

_____. *Campus Governador Valadares.* **UFJF-GV promove transmissão simultânea de reunião do Congrad em Juiz de Fora.** Governador Valadares, 25 abr. 2016(c). Disponível em: <http://www.ufjf.br/campusgv/2016/04/25/ufjf-gv-promove-transmissao-simultanea-de-reuniao-do-congrad-em-juiz-de-fora/>. Acesso em: 18 jun. 2017.

_____. *Campus Governador Valadares.* **Servidores integram demandas em visita ao campus sede.** Governador Valadares, 23 jun. 2016(d). Disponível em: <http://www.ufjf.br/campusgv/2016/06/23/servidores-integram-demandas-em-visita-ao-campus-sede/>. Acesso em: 14 jan. 2017.

_____. *Campus Governador Valadares.* **UFJF-GV recebe imóvel para instalar laboratórios da graduação em Governador Valadares.** Governador Valadares, 20 out. 2016(e). Disponível em: <http://www.ufjf.br/campusgv/2016/10/20/ufjf-gv-recebe-imovel-para-instalar-laboratorios-da-graduacao-em-governador-valadares/>. Acesso em: 13 jun. 2017.

_____. **Nota oficial.** Juiz de Fora, 31 out. 2016(f). Disponível em: <http://www.ufjf.br/noticias/2016/10/31/nota-oficial/>. Acesso em: 14 jan. 2016.

_____. **Conquistas marcam o ano de 2016 no campus avançado de Governador Valadares.** Juiz de Fora, 30 dez. 2016(g). Disponível em: <http://www.ufjf.br/noticias/2016/12/30/conquistas-marcam-o-ano-de-2016-no-campus-avancado-de-governador-valadares/>. Acesso em: 14 jan. 2017.

_____. **Diretoria de Imagem humaniza as relações institucionais.** Juiz de Fora, 3 jan. 2017(a). Disponível em: <http://www.ufjf.br/noticias/2017/01/03/diretoria-de-imagem-humaniza-as-relacoes-institucionais/>. Acesso em: 14 jan. 2017.

_____. *Campus Governador Valadares.* **Estudantes de Educação Física da UFJF-GV terão aulas práticas no clube Filadélfia.** Governador Valadares, 21 mar. 2017(b). Disponível em: <http://www.ufjf.br/campusgv/2017/03/21/estudantes-de-educacao-fisica-da-ufjf-gv-terao-aulas-praticas-no-clube-filadelfia/>. Acesso em: 13 jun. 2017.

_____. *Campus Governador Valadares.* **UFJF-GV tem nova localização dos setores administrativos e de biblioteca.** Governador Valadares, 21 mar. 2017(c). Disponível em: <http://www.ufjf.br/campusgv/2017/08/29/ufjf-gv-tem-nova-localizacao-dos-setores-administrativos-e-de-biblioteca/>. Acesso em: 13 jun. 2017.

_____. *Campus Governador Valadares.* **Conselho Gestor da UFJF-GV esclarece questões contratuais de infraestrutura e apresenta novos laboratórios à comunidade acadêmica.** Governador Valadares, 29 jun. 2017(d). Disponível em: <http://www.ufjf.br/campusgv/2017/06/29/conselho-gestor-da-ufjf-gv->

esclarece-questoes-contratuais-de-infraestrutura-e-apresenta-novos-laboratorios-a-comunidade-academica/. Acesso em: 26 nov. 2017.

_____. *Campus* Governador Valadares. **Confira as deliberações da última reunião do Conselho Gestor**. Governador Valadares, 11 ago. 2017(e). Disponível em: <http://www.ufjf.br/campusgv/2017/08/11/confira-as-deliberacoes-da-ultima-reuniao-do-conselho-gestor-2/>. Acesso em: 26 nov. 2017.

_____. **Estude na UFJF**. Juiz de Fora, 2017(f). Disponível em: <http://www.ufjf.br/ufjf/estudenaufjf/>. Acesso em: 10 jan. 2017.

_____. **Sala de Imprensa**. Juiz de Fora, 2017(g). Disponível em: <http://www.ufjf.br/noticias/imprensa/>. Acesso em: 14 jan. 2017.

_____. *Campus* Governador Valadares. **Contratos vigentes**. Governador Valadares, 2017(h). Disponível em: <http://www.ufjf.br/contratosgv/contratos/contratos-e-aditivos/>. Acesso em: 13 jan. 2017.

_____. *Campus* Governador Valadares. **Editais e chamadas públicas**. Governador Valadares, 2017(i). Disponível em: <http://www.ufjf.br/campusgv/atendimento/editais-de-chamada-publica/>. Acesso em: 26 nov. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Sede da Universidade Aberta do Brasil, em Governador Valadares, é inaugurada**. Belo Horizonte, 10 fev. 2010. Disponível em: <https://www.ufmg.br/online/arquivos/014572.shtml>. Acesso em: 10 jan. 2017.

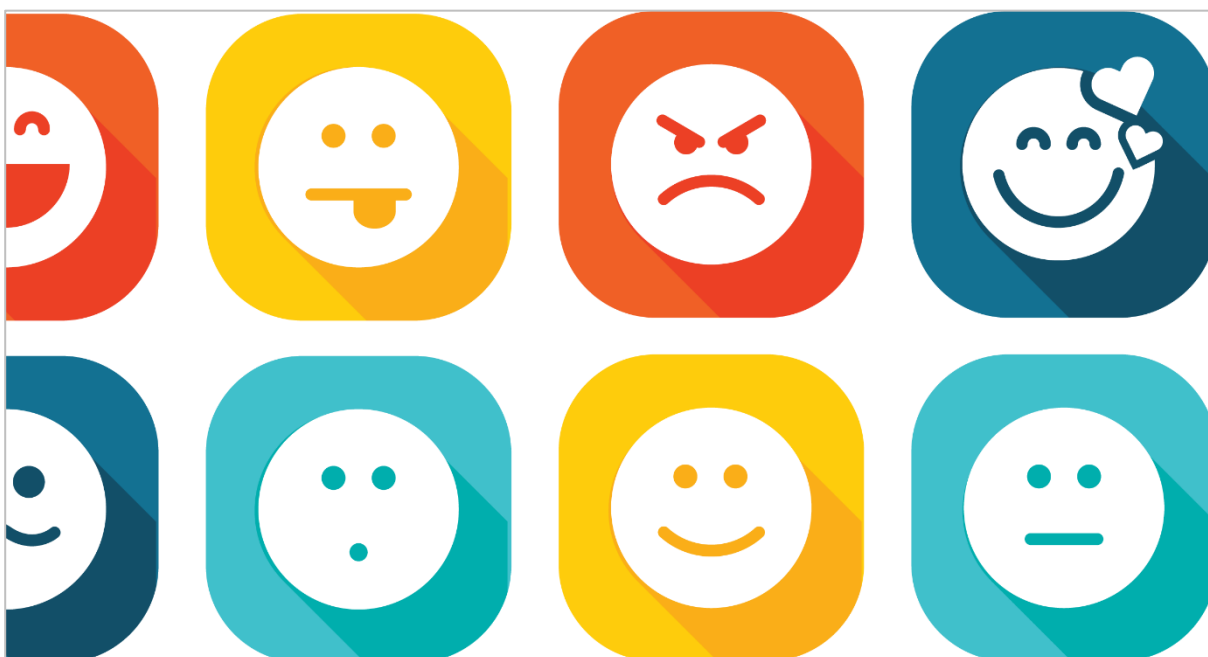
UNIVERSIDADE VALE DO RIO DOCE. **Coletiva de Imprensa lança curso de Medicina na Univale**. Governador Valadares, 17 maio 2016(a). Disponível em: <http://univale.br/noticia/4214/Coletiva-de-Imprensa-lanca-curso-de-Medicina-da-Univale.aspx>. Acesso em: 10 jan. 2017.

_____. **Nota oficial Univale/FPF**. Governador Valadares, 31 out. 2016(b). Disponível em: <http://univale.br/noticia/4758/Nota-oficial-UNIVALE-FPF.aspx>. Acesso em: 27 dez. 2017.

UPA inaugurada na Vila Isa prevê 450 atendimentos diários em Valadares. **G1 Vales de Minas Gerais**, 1 jun. 2015. Disponível em: <http://g1.globo.com/mg/vales-mg/noticia/2015/06/upa-inaugurada-na-vila-isa-preve-450-atendimentos-diaros-em-valadares.html>. Acesso em: 10 jan. 2017.

VIVER UFMG. **Diário de projetos do Núcleo de Criação Gráfica / CEDECOM UFMG**, 2015. Disponível em: <https://criacao.wordpress.com/portfolio/viver-ufmg/>. Acesso em: 30 nov. 2017.

APÊNDICE A: RESULTADO DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL – TAES



pesquisa^{de} clima organizacional

Resultados

TAEs

Coleta de dados e publicação: 2016
Diretor: Peterson Marco O. Andrade
Coordenador administrativo: Ricardo C. Grünwald
Setor responsável: Planejamento
Organizador: Hugo Leonardo de Moura Oliveira

A PCO contou com ampla participação dos TAEs e traz informações que possibilitam uma melhor administração do campus

Motivos

- Descobrir os fatores que impactam na satisfação dos TAEs;
- Gerar informações importantes para análise das lideranças administrativas no campus;
- Gerar informações importantes para o desenvolvimento das atividades de alguns setores;
- Trazer informações e opiniões que possibilitem melhor foco das ações administrativas.

Participação

Anônimo

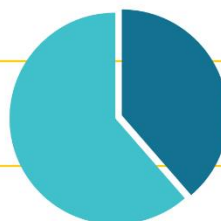
Voluntária

Formulário online

12 a 15/01

Participação de
81 dos **159** TAEs

ICSA 51 63%

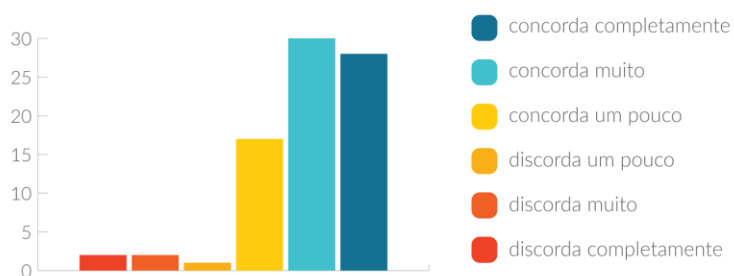


ICV 30 37%

Auditoria	2	2,4%
Biblioteca - ICSA	3	3,7%
Biblioteca - ICV	5	6,1%
Central de Atendimento - Sociais	3	3,7%
Comunicação, Cultura e Eventos	4	4,9%
Coordenação Acadêmica	5	6,1%
Financeiro, Licitação, Contratos e Arquivo	5	6,1%
Gerência de Graduação	1	1,2%
Infraestrutura	9	11%
Planejamento	2	2,4%
Recursos Humanos	2	2,4%
Saúde, Segurança e Bem-Estar	5	6,1%
Secretaria das Sociais	4	4,9%
Secretaria de um departamento da área da saúde	9	11%
Tecnologia da Informação	4	4,9%
Técnicos de laboratório	9	11%
Outros	10	12,2%

Satisfação geral

Estou satisfeito por trabalhar na UFJF-GV



Fatores que explicam a satisfação dos TAEs

- Satisfação com o setor em que se está (relacionamento, chefia e responsabilidades);
- Comprometimento da instituição;
- Oportunidade de desenvolvimento e crescimento

93% dos TAEs marcou 3, 4 ou 5 e está mais satisfeita que insatisfeita. 72% marcou 4 ou 5 e está bastante satisfeita. Os fatores que explicam a satisfação dos TAEs são apresentados adiante em “Correlações”.

A liderança é um fator bem avaliado

Estou satisfeito com meu superior hierárquico?



Meu superior hierárquico

- Estimula o trabalho em equipe - 4,2
- Transmite as informações que precisamos para executar o trabalho - 4,2
- Me informa sobre o que ele acha do meu trabalho - 3,6
- Me respeita - 4,5
- É um bom líder e profissional - 4,3
- Me deixa a vontade para falar de trabalho - 4,4
- Me informa sobre o que espera do meu trabalho - 4,1
- Me informa sobre os fatos importantes que acontecem na uff - 3,9
- Tem um relacionamento de abertura e confiança comigo e a equipe - 4,2

A liderança está com notas bastante satisfatórias.
Em **vermelho** estão marcados os dois itens que precisam ser melhorados.

Instrução e treinamento, e sua relação com o desenvolvimento e crescimento profissional

Estou satisfeito com os treinamentos e com a instrução que recebo para desenvolver meu trabalho



A UFJF-GV oferece boas oportunidades para o meu desenvolvimento e crescimento profissional



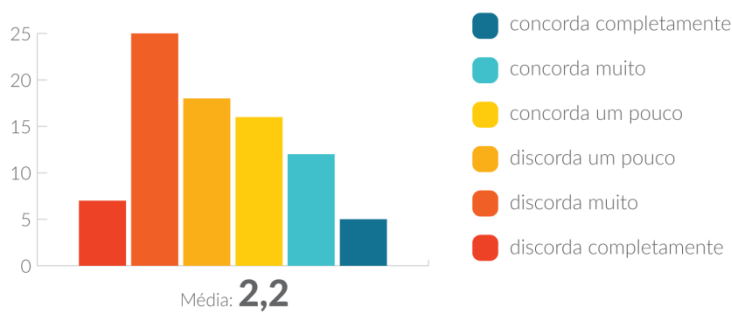
Recebe-se pouca instrução e treinamento para realizar o trabalho, explicando em parte a sensação de carreira estagnada.

O que fazer?

- Descobrir os treinamentos necessários e ofertá-los;
- Direcionar os gerentes para instruir mais intensamente os subordinados;
- Oferecer cursos diversos (temos professores..)
- Abrir a oportunidade de desenvolvimento de projetos próprios (com algum incentivo)

Atualmente as pessoas estão mal informadas sobre decisões e planos, é preciso criar um fluxo de informações adequado

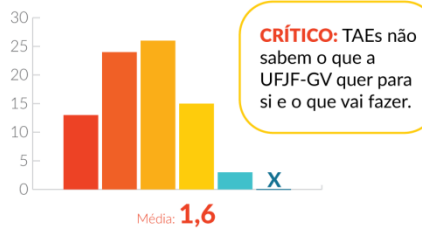
Estou satisfeito com a comunicação de informações, decisões e planos da UFJF-GV



Me considero bem informado sobre o que acontece na UFJF-GV e sobre as decisões que ela toma

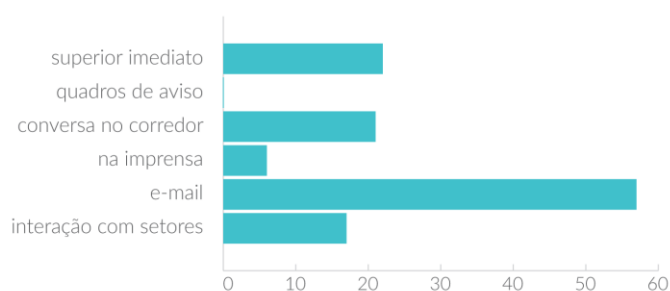


Me considero bem informado sobre os planos futuros da universidade



Atualmente as pessoas estão mal informadas sobre decisões e planos, é preciso criar um fluxo de informações adequado

Quais as 2 principais formas pelas quais você recebe as informações que deseja ou precisa saber

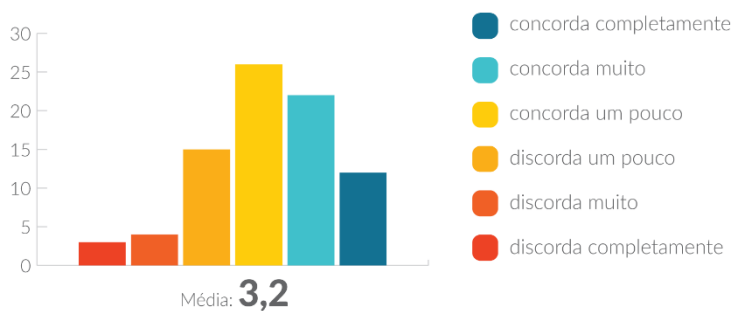


O que fazer?

- Usar mais intensamente o e-mail para divulgar o que ocorre e o que se decide na UFJF-GV;
- Instruir e usar a chefia como canal de comunicação;
- Realizar uma apresentação dos planos da UFJF-GV.

Comunicação entre TAEs e comunicação com professores

A comunicação entre TAEs de diferentes setores flui adequadamente



É necessário fazer um trabalho específico nos setores com notas mais baixas:

Biblioteca - ICSA: 2,7

Biblioteca - ICV: 2,6

Central de atendimento: 2,7

Infraestrutura: 2,6

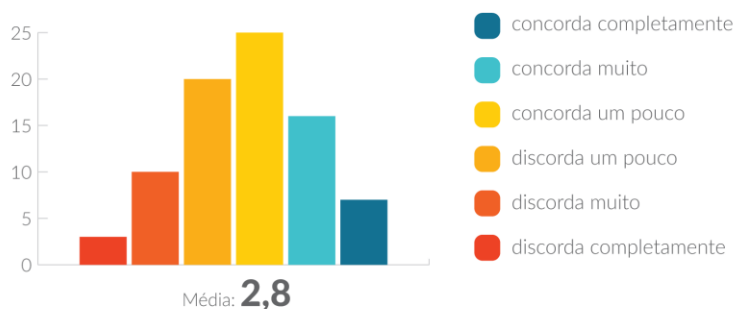
Recursos Humanos: 2,7

Técnicos de laboratório: 2,7

Apenas um setor (SSB) atingiu 4 pontos.

Comunicação entre TAEs e comunicação com professores

A comunicação necessária entre professores e TAEs flui adequadamente



A comunicação com professores está crítica em diversos setores.

Biblioteca - ICSA: 2
 Biblioteca - ICV: 2,8
 Central de atendimento: 2
 Financeiro, licitação, contratos e arquivo: 2,6

Infraestrutura: 1,5
 Recursos Humanos: 2
 Tec. da Informação: 2,5

Os setores indicados são os que estão com notas mais baixas.
 Em negrito salienta-se uma nota que se distoa abaixo das outras.

Professores têm uma avaliação um pouco melhor e dão 3,2 para esse quesito. Farmácia (4,4) e Odontologia (4,1) se destacam.

É necessária mais atenção no departamento de:

Administração: 2,7 Ciências Contábeis: 2,6 Ciências Econômicas: 1,6

ICSA (2,5) tem avaliação mais negativa que ICV (3,6).

O relacionamento entre os TAEs é excelente

Existe um relacionamento de cooperação entre os setores: **3,5**

O relacionamentos dos TAEs da UFJF-GV é bom: **4,0**

O clima de trabalho da minha equipe é bom: **4,4**

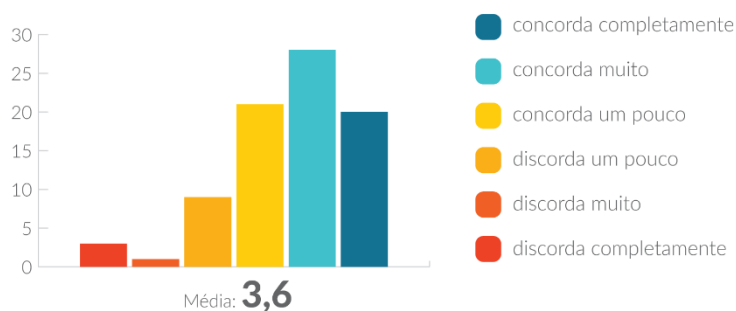
Existe respeito, cooperação e ajuda mútua entre os colegas do meu setor: **4,5**

Inferências

- O relacionamento dentro dos setores é excelente e melhor que entre setores;
- Deve-se ter cuidado com mudanças dentro dos setores, pois a dinâmica interna é um dos explicadores de satisfação geral;
- Pode ser positivo promover maior integração entre os TAEs.

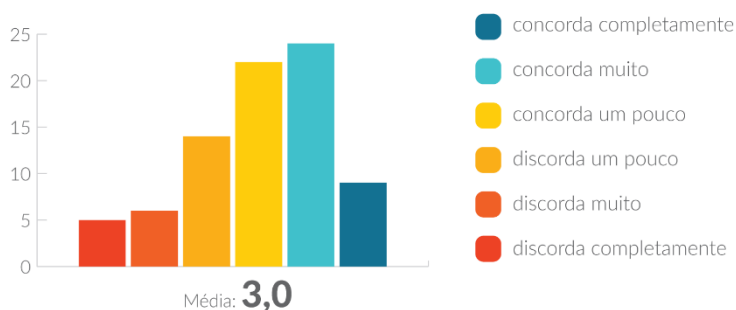
Ética e cumprimento de promessas

A UFJF-GV é uma instituição ética



Setores com notas mais baixas: Financeiro, Licitação, Planejamento: 2,5
 Contratos e Arquivo: 3,0 Secretária das Socias: 3,0
 Infraestrutura: 2,6 Técnicos de laboratório: 3,2

A UFJF-GV normalmente cumpre as promessas feitas aos seus funcionários



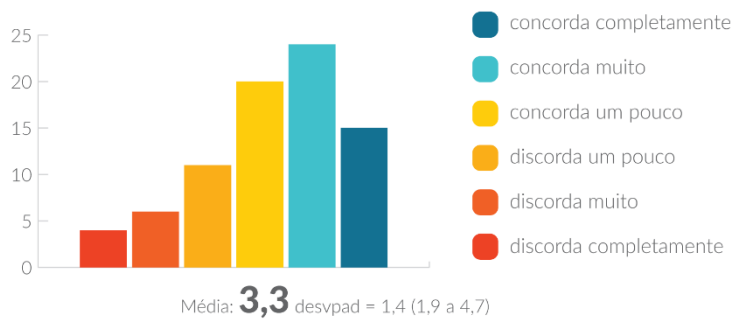
Setores com pior avaliação: Financeiro, Licitação, Técnicos de laboratório: 2,4
 Contratos e Arquivo: 2,6 Tecnologia da Informação: **1,75**
 Biblioteca - Univale: 2,6

Além dessa pontuação não ser satisfatória, há um grande desvio -padrão (1,4).

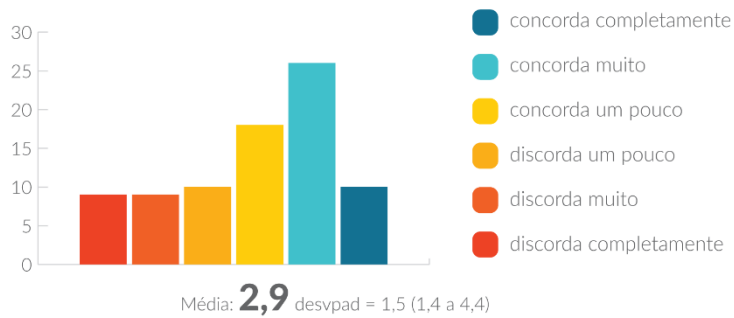
A divulgação de planos (como sugerido) e sua execução podem aumentar a confiança na instituição.

Salário

Minha remuneração é adequada ao trabalho que faço



Estou satisfeito com meu salário

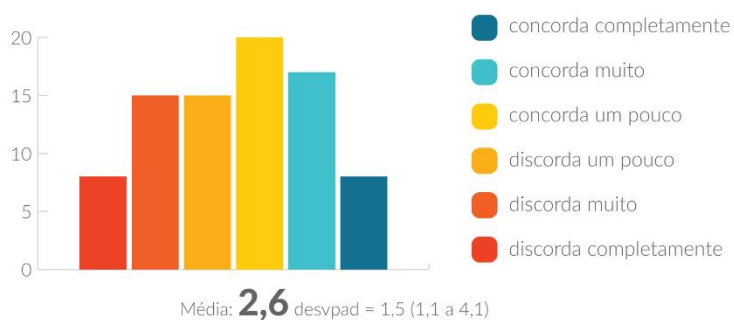


Grande dispersão na satisfação com salário. Porém, essa variável é de pouca importância para a satisfação geral.

Em "Correlações" será explicado porque salário é de pouca importância para a satisfação geral.

As condições de trabalho estão razoavelmente boas em alguns setores e bastante ruins em outros

Estou satisfeito com minhas condições gerais de trabalho (volume e condições ambientais)



Média ICSA = 2,7

Média ICV = 2,4

Setores com pior avaliação:

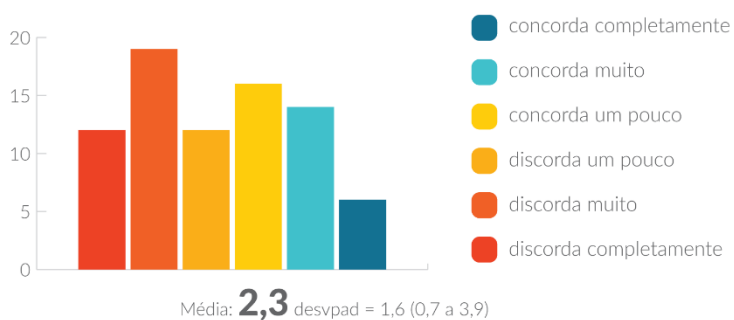
Biblioteca ICSA: 1,7
Biblioteca ICV: 1,6

Secretaria das sociais: 1,75
Técnicos de laboratório: 1,9

Apenas 2 setores com 4,0 ou mais.

As condições de trabalho estão razoavelmente boas em alguns setores e bastante ruins em outros

Estou satisfeito com as condições ambientais do meu local de trabalho



Média ICSA = 2,5

Média ICV = 1,9

Setores com pior avaliação:

Biblioteca ICSA: 1,3
Biblioteca ICV: 0,6

Secretaria das sociais: 1,25
Técnicos de laboratório: 1,1

Condições de trabalho

Temperatura



Espaço e divisão de espaço



Mobiliário



Equipamentos



Higiene



Instalações sanitárias



TAEs alocados no ICSA estão mais satisfeitos com as condições ambientais.

Todos os TAEs

Espaço é a questão mais problemática

ICSA

73% insatisfeitos com espaço
↳ Todos ou quase todos estão insatisfeitos em:
Auditoria, Bibliotecas, C. Atend., Comunicação, SSB, Secretaria, TI

48% insatisfeitos com higiene
38% insatisfeitos com mobiliário
33% insatisfeitos com instalações sanitárias
29% insatisfeitos com equipamentos
19% insatisfeitos com a temperatura

ICV

72% insatisfeitos com a temperatura
↳ Todos ou quase todos estão insatisfeitos em:
Bibliotecas, Secretarias, Técnicos de laboratórios

72% insatisfeitos com espaço
↳ Todos ou quase todos estão insatisfeitos em:
Bibliotecas, Secretarias, Técnicos de laboratórios

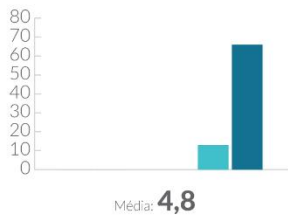
62% insatisfeitos com mobiliário
↳ Todos ou quase todos estão insatisfeitos em:
Biblioteca, SSB, Técnicos de laboratório

62% insatisfeitos com instalações sanitárias
↳ Todos ou quase todos estão insatisfeitos em:
Coord. acad., Secretarias, Técnicos de laboratório

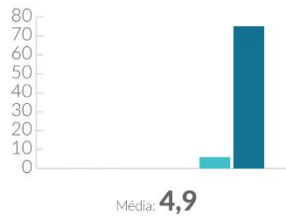
52% insatisfeitos com equipamentos
34% insatisfeitos com higiene

Há uma valorização do trabalho e preocupação em desempenhá-lo bem, mas a demanda de trabalho é pequena

Considero que o trabalho do meu setor são importantes para a universidade.



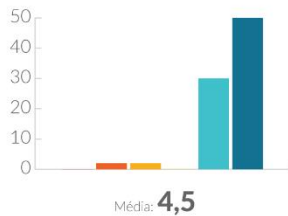
Estou preocupado em realizar um bom trabalho.



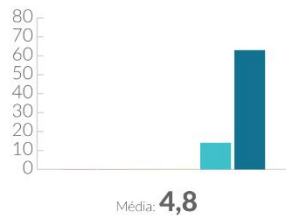
Estou sobrecarregado com a quantidade de trabalho que tenho.



Considero que os serviços do meu setor têm boa qualidade.



Meus colegas de setor estão preocupados em realizar um bom trabalho.



- concorda completamente
- concorda muito
- concorda um pouco
- discorda um pouco
- discorda muito
- discorda completamente

Correlações

A explicação para a satisfação em trabalhar na UFJF-GV se dá pela seguinte ordem de correlações:

- Considero meu setor um bom lugar para trabalhar: 0,61
- Cumprimento de promessas pela UFJF-GV: 0,54
- Há respeito, cooperação e ajuda mútua no meu setor: 0,5
- A UFJF-GV é ética: 0,47
- Boa oportunidade de desenvolvimento e crescimento profissional: 0,44
- Sou respeitado pelo meu superior imediato: 0,44
- Satisfação com o chefe imediato: 0,43
- Meu superior é um bom líder e profissional: 0,40
- Trabalhos e responsabilidades que tem: 0,37
- Remuneração adequada: 0,36
- Satisfação com as condições gerais de trabalho: 0,35
- Satisfação com salário: 0,34
- Satisfação com as condições ambientais de trabalho: 0,33 (Espaço=0,11)
- **Sobrecarga com a quantidade de trabalho: -0,15**

Correlação de Pearson

0,9 ou mais - muito forte

0,7 a 0,9 - forte

0,5 a 0,7 - moderada

0,3 a 0,5 - fraca

0 a 0,3 - desprezível

Trabalhar no ICSA ou na ICV não interfere na satisfação (corr = 0)

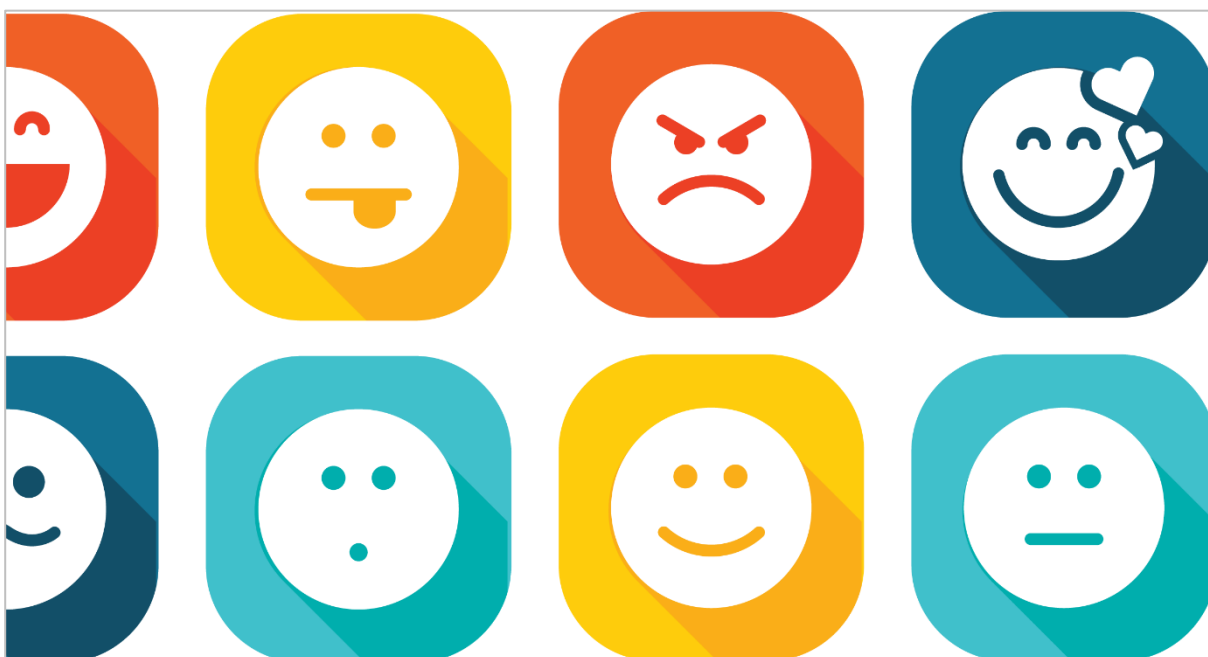
Conclusões

A satisfação em se trabalhar na UFJF-GV é explicada pela:

- Satisfação com o setor em que se está lotado (relacionamento, chefia e responsabilidades);
- **Comprometimento da instituição;**
- **Oportunidade de desenvolvimento e crescimento.**

Em **vermelho** ressalta-se os dois fatores que precisam ser trabalhados para melhorar a satisfação geral dos TAEs da UFJF-GV.

APÊNDICE B: RESULTADO DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL – PROFESSORES



pesquisa^{de} clima organizacional

Resultados

Professores

Coleta de dados e publicação: 2016
Diretor: Peterson Marco O. Andrade
Coordenador administrativo: Ricardo C. Grünwald
Setor responsável: Planejamento
Organizador: Hugo Leonardo de Moura Oliveira

A PCO traz informações que possibilitam uma melhor administração do campus e contou com ampla participação dos professores

Motivos

- Descobrir os fatores que impactam na satisfação dos professores;
- Gerar informações importantes para o desenvolvimento das atividades de alguns setores e melhorar o planejamento da direção;
- Trazer informações e opiniões que possibilitem melhor foco das ações administrativas.

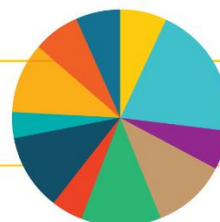
Participação

Anônimo

Voluntária

Formulário online

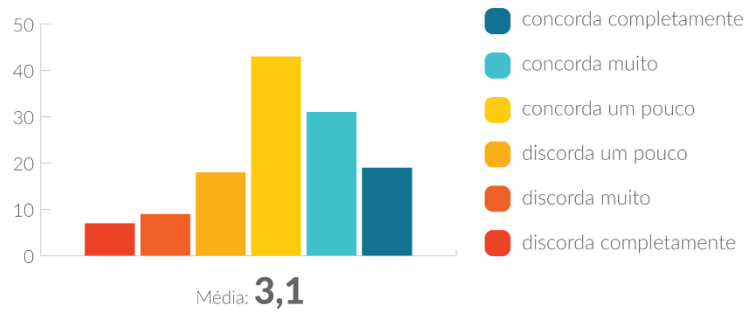
12 a 15/01

Participação de **125** dos **224** professores

Administração	9	7,2%
Básico	25	20%
Ciências Contábeis	7	5,6%
Ciências Econômicas	14	11,2%
Direito	15	12%
Educação Física	6	4,8%
Farmácia	14	11,2%
Fisioterapia	5	4%
Medicina	13	10,4%
Nutrição	9	7,2%
Odontologia	8	6,4%

Satisfação geral

Estou satisfeito por trabalhar na UFJF-GV



Média por departamento

Administração	3,6
Ciência Contábeis	3,0
Ciências Econômicas	3,2
Direito	2,9
Básico	2,9
Educação Física	2,8
Farmácia	3,1
Fisioterapia	3,2
Medicina	3,2
Nutrição	3,25
Odontologia	3,5

A liderança é um fator bem avaliado

Estou satisfeito com meu chefe de departamento?

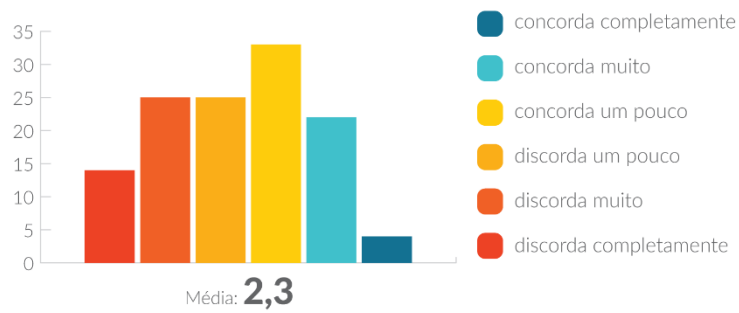


Meu chefe de departamento

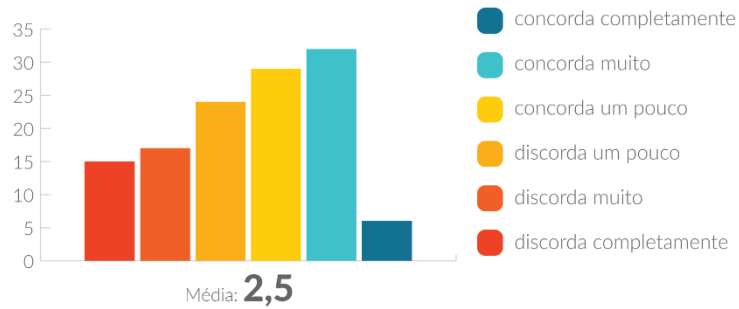
- Estimula o desenvolvimento dos trabalhos - 4,2
- Transmite informações sobre a UFJF e as que preciso para executar o trabalho - 4,2
- Me informa sobre o que ele acha do meu trabalho - 3,4
- Me respeita - 4,5
- É um bom líder e profissional - 4,3
- Me sinto a vontade para falar de trabalho com ele - 4,4
- Reconhece os bons resultados alcançados por mim - 4,1
- Existe elevado grau de abertura e confiança mútua entre ele e os professores do departamento - 4,0

Instrução e treinamento, e sua relação com o desenvolvimento e crescimento profissional

Estou satisfeito com os treinamentos e com a instrução que recebo para desenvolver meu trabalho

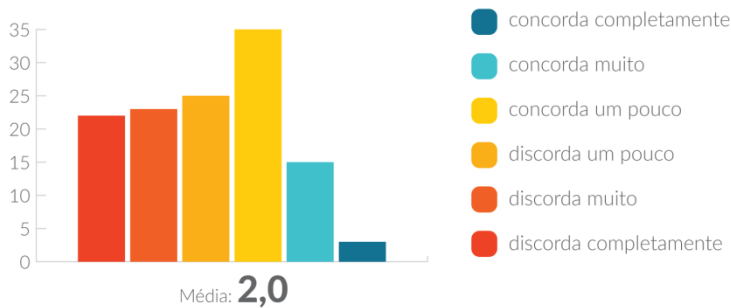


A UFJF-GV oferece boas oportunidades para o meu desenvolvimento e crescimento profissional

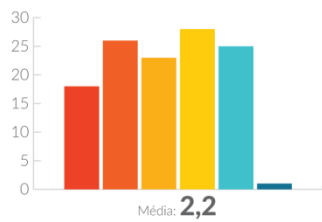


Atualmente os professores estão mal informados sobre decisões e planos, é preciso criar um fluxo de informações adequado

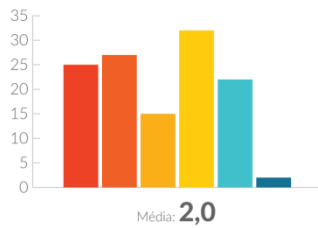
Estou satisfeito com a comunicação de informações, decisões e planos da UFJF-GV



Me considero bem informado sobre o que acontece na UFJF-GV e sobre as decisões que ela toma



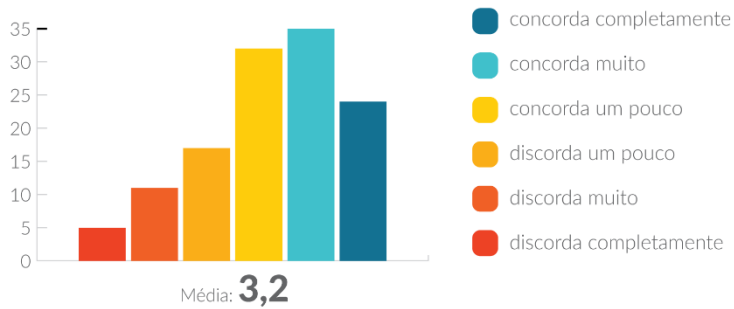
Me considero bem informado sobre os planos futuros da universidade



CRÍTICO:
Professores não sabem o que a UFJF-GV quer para si e o que vai fazer.

Comunicação entre professores e TAEs

A comunicação entre professores e TAEs flui adequadamente.



ICSA - 2,5

Administração	2,7
Ciência Contábeis	2,6
Ciências Econômicas	1,6
Direito	3,1

ICV - 3,6

Farmácia	4,0 ou mais
Fisioterapia	
Odontologia	
Básico	3,0 ou mais
Educação Física	
Medicina	
Nutrição	

Relações interpessoais e com a administração

Existe um bom relacionamento entre os professores e os diversos setores da UFJF-GV: **3,6**

Existe um relacionamento de cooperação entre o meu departamento e os setores da UFJF-GV: **4,0**

O clima de trabalho da minha equipe é bom: **3,7**

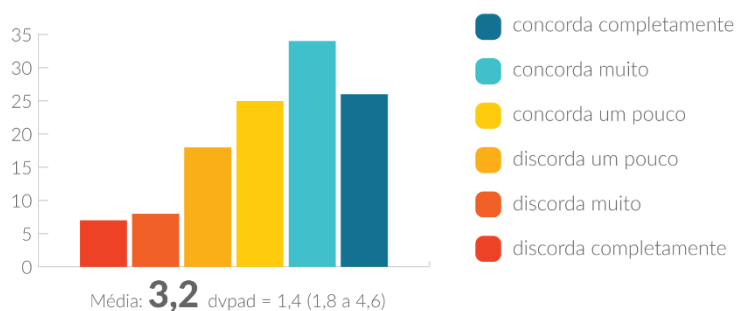
O relacionamento entre os professores da UFJF-GV é bom: **3,9**

Inferências

- Relacionamento interpessoal e com a administração é melhor no ICSA do que no ICV

Ética e cumprimento de promessas

A UFJF-GV é uma instituição ética



Departamentos com notas mais baixas:

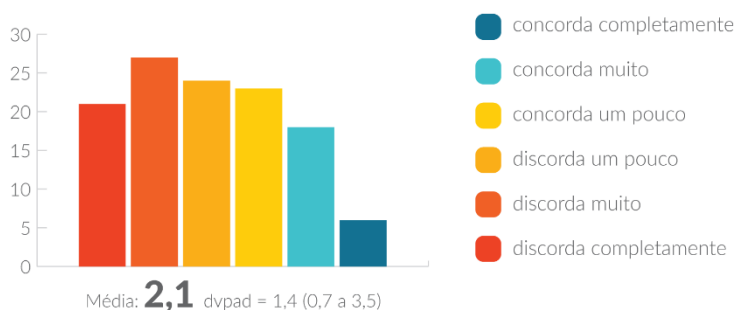
Básico: 2,75

Educação Física: 2,8

ICSA e ICV com média de 3,2

Ciências Econômicas: 2,8

A UFJF-GV normalmente cumpre as promessas feitas aos seus funcionários



Departamentos com pior avaliação:

Ciências Econômicas: 1,6

Básico: 1,4

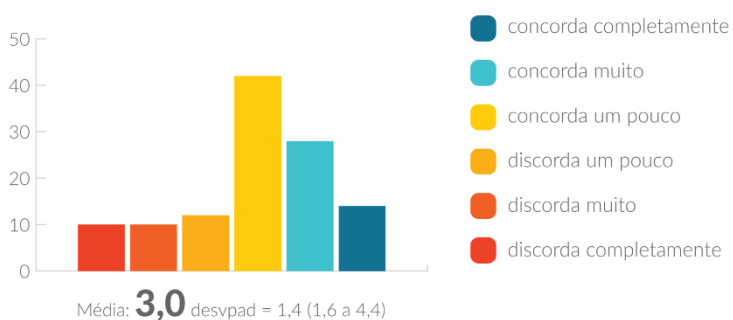
Farmácia: 2,0

Nota mais alta: 3,3

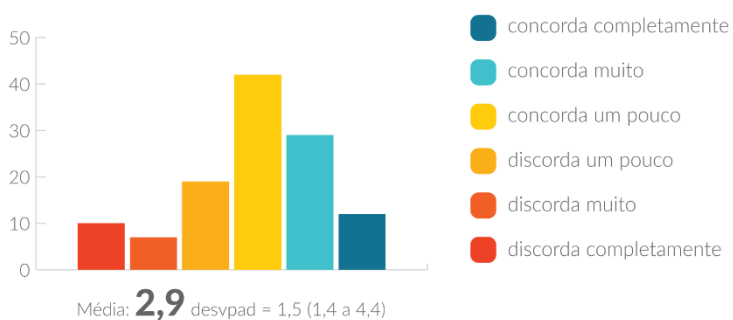
A divulgação de planos (como sugerido) e sua execução podem aumentar a confiança na instituição.

Remuneração

Minha remuneração é adequada ao trabalho que faço



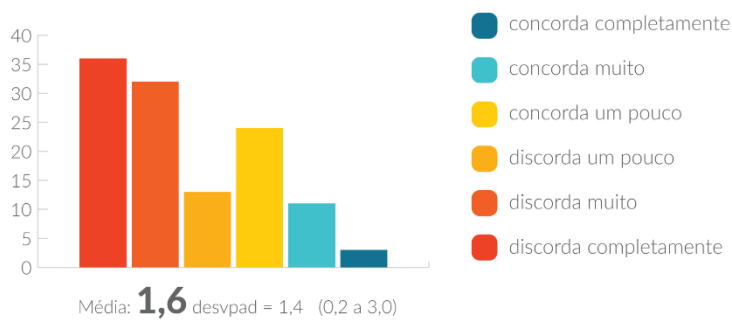
Estou satisfeito com meu salário



A UFJF não pode alterar salários.
Porém, essa variável é de pouca importância para a satisfação geral (ver "Correlações").

Condições de trabalho

Estou satisfeito com minhas condições gerais de trabalho (volume e condições ambientais)



Média ICSA = 1,8

Média ICV = 1,4

Departamentos com 2,0 ou menos

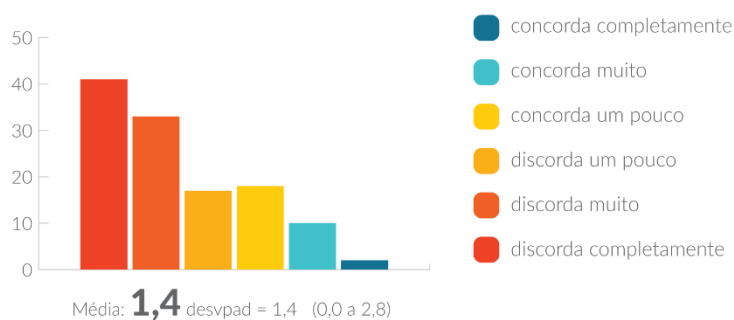
Ciências Contábeis
Administração
Educação Física

Nota mais baixa

Odontologia: 1,0

Condições de trabalho

Estou satisfeito com as condições ambientais do meu local de trabalho



Média ICSA = 1,8

Média ICV = 1,2

Setores com pior avaliação:

Fisioterapia: 0,8
Nutrição: 1,0

Farmácia: 1,0
Ciências Econômicas: 0,8

Condições de trabalho

Temperatura



Todos os professores

Espaço é a questão mais problemática

Espaço e divisão de espaço



ICSA

91% insatisfeitos com espaço
↳ Quase todos professores estão insatisfeitos com espaço e divisão de espaço

Mobiliário



73% insatisfeitos com a temperatura

62% insatisfeitos com equipamentos

47% insatisfeitos com mobiliário

18% insatisfeitos com instalações sanitárias

16% insatisfeitos com higiene

Equipamentos



Higiene



ICV

90% insatisfeitos com espaço

87% insatisfeitos com equipamentos

86% insatisfeitos com mobiliário

73% insatisfeitos com a temperatura

64% insatisfeitos com instalações sanitárias

↳ Quase todos professores estão insatisfeitos com espaço e divisão de espaço, equipamentos e mobiliário

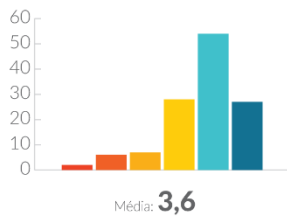
42% insatisfeitos com higiene

Instalações sanitárias

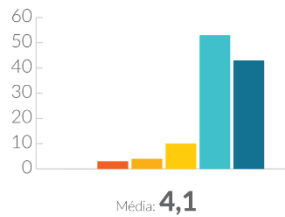


Trabalho - produção e valorização

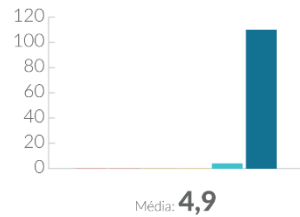
Considero que a qualidade e produtividade do trabalho desempenhado pelo meu departamento são bons.



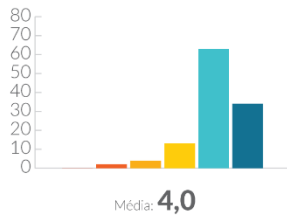
Considero que os serviços do meu departamento têm boa qualidade.



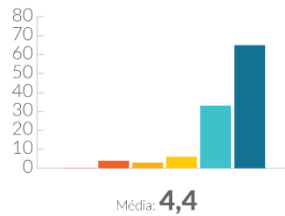
Estou preocupado em realizar um bom trabalho.



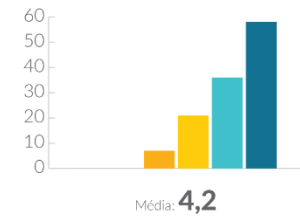
Considero que a qualidade e produtividade do meu trabalho são bons.



Considero que os serviços prestados pelo meu departamento são importantes para a UFJF-GV



Meus colegas de departamento estão preocupados em realizar um bom trabalho.



- concorda completamente
- concorda muito
- concorda um pouco
- discorda um pouco
- discorda muito
- discorda completamente

Trabalho - carga

Estou sobrecarregado com a quantidade de trabalho que tenho.

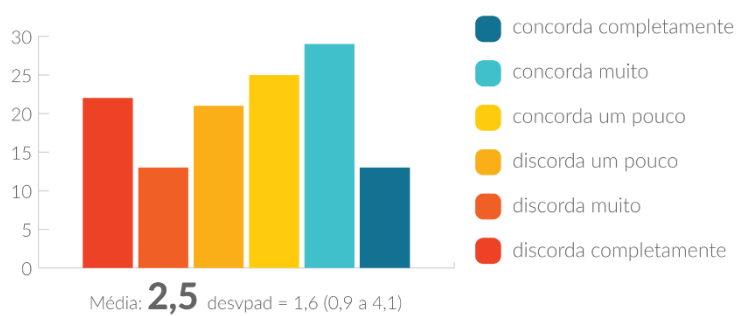
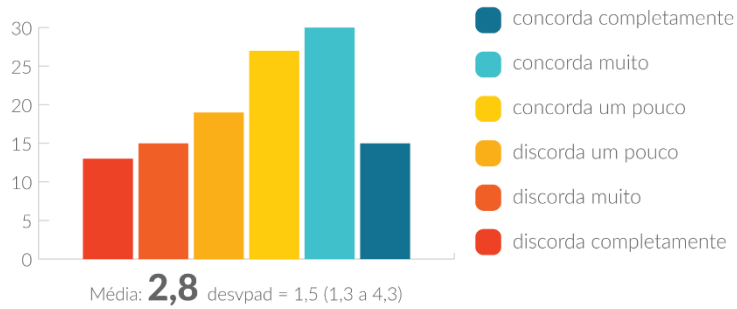


Imagem e adesão

Considero a UFJF-GV um bom lugar para trabalhar.



Considero meu departamento um bom lugar para trabalhar.

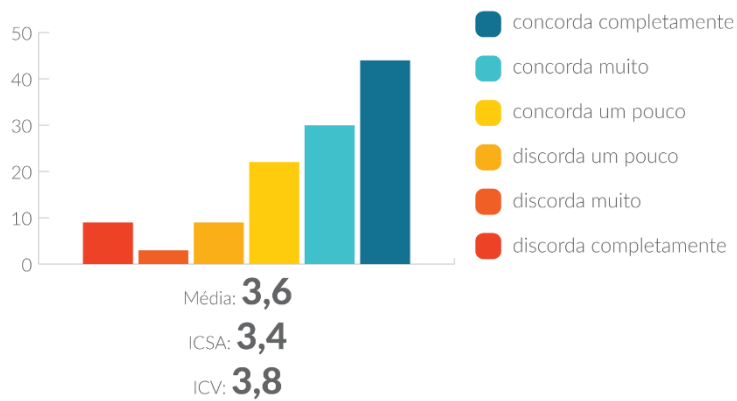
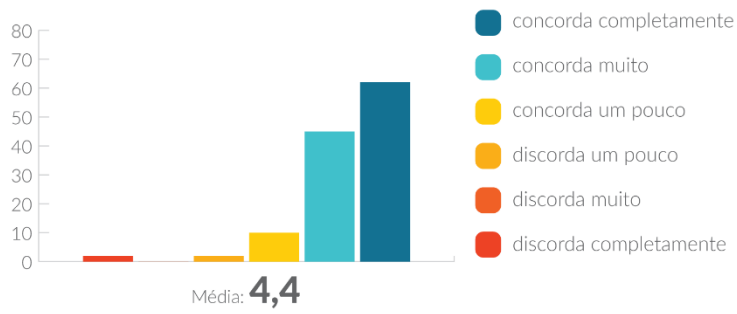


Imagem e adesão

Gosto dos trabalhos que desempenho e responsabilidades que tenho.



Correlações

A explicação para a satisfação em trabalhar na UFJF-GV se dá pela seguinte ordem de correlações:

- A UFJF-GV oferece boas oportunidades para meu desenvolvimento e crescimento profissional: 0,69
- A UFJF-GV é ética: 0,61
- Satisfação com a instrução e com os treinamentos para desenvolver o trabalho: 0,58
- Satisfação com condições de trabalho: 0,58
- O departamento é um bom lugar para trabalhar: 0,53
- Satisfação com as condições ambientais de trabalho: 0,49
- A UFJF-GV cumpre suas promessas: 0,47
- Qualidade e produtividade do departamento são boas: 0,46
- Satisfação com a comunicação de informações, decisões e planos da UFJF-GV: 0,43
- Qualidade e produtividade minhas são boas: 0,42
- Satisfação com salário: 0,26
- **Sobrecarga com a quantidade de trabalho: -0,01**

Correlação de Pearson

0,9 ou mais - muito forte
 0,7 a 0,9 - forte
 0,5 a 0,7 - moderada

0,3 a 0,5 - fraca
 0 a 0,3 - desprezível

Correlações

A explicação para a satisfação em trabalhar na UFJF-GV se dá pela seguinte ordem de correlações:

- A UFJF-GV oferece boas oportunidades para meu desenvolvimento e crescimento profissional: 0,69
- A UFJF-GV é ética: 0,61
- Satisfação com a instrução e com os treinamentos para desenvolver o trabalho: 0,58
- Satisfação com condições de trabalho: 0,58
- O departamento é um bom lugar para trabalhar: 0,53

Trabalhar no ICSA ou no ICS não interfere na satisfação.
corr = 0

Conclusões

A satisfação em se trabalhar na UFJF-GV é explicada pela:

- **Oportunidade de desenvolvimento e crescimento profissional;**
- **Comportamento ético da Universidade;**
- **Condições de trabalho;**
- **Satisfação com instrução e treinamentos para realizar os trabalhos;**
- **Satisfação com o departamento no qual se está inserido.**

APÊNDICE C: ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM DIRETOR GERAL DO *CAMPUS* GV

- 1) Qual a importância do fluxo de informações e debate:
 - a. Para os setores administrativos?
 - b. Para os servidores vinculados aos institutos (professores e TAEs)?
 - c. E para o corpo discente?
- 2) Você considera que os servidores estão bem informados sobre o que acontece no dia-a-dia do *campus*?
- 3) E sobre o que é planejado pela e para a universidade em Valadares?
- 4) Você acha que as informações estão acessíveis para todos os públicos do *campus* de GV? O que você acha que pode ser feito para melhorar o acesso de servidores e alunos às informações?
- 5) Você acha que as informações são facilmente compreendidas por todos os públicos do *campus* de GV? O que você acha que pode ser feito para melhorar a compreensão?
- 6) Como responsável pela Direção Geral do *campus*, você tem fácil acesso a todas as informações que circulam no *campus*? Você se considera bem informado sobre o que acontece no *campus*? O que poderia ser feito para que essas informações e fatos cheguem até você com mais facilidade?
- 7) Qual canal de informação institucional (como por exemplo: correspondência oficial, internet, reuniões, redes sociais etc.) você mais utiliza para informar sua equipe e a comunidade do *campus* sobre o que acontece na UFJF em Valadares? E através de que canais você recebe esse tipo de informação?
- 8) Como você avalia a comunicação com os diretores dos institutos? E com as chefias dos setores administrativos? E com os chefes de departamento e coordenadores de cursos? E com os níveis operacionais (TAEs e professores)? E com os estudantes?
- 9) Em geral, esta Direção toma mais iniciativa para se comunicar com os públicos do *Campus* de GV, ou espera os fatos acontecerem para saber como se comunicar?
- 10) Já houve alguma falha de comunicação entre esta direção e os TAEs ou professores que gerou algum conflito? E entre a direção e os alunos? Em que situações já foram observadas? O que foi feito para remediar a situação?

- 11) Você considera que tem um bom diagnóstico sobre o processo de comunicação interna do *campus* de GV?
- 12) A quem você atribui a responsabilidade de estudar os fluxos de comunicação interna no *campus*?
- 13) Você acredita que existem falhas no fluxo de informações e debate no âmbito do *campus*? Quais?
- 14) De que maneira você avalia que as deficiências nos meios e fluxos de comunicação, informações e ideias dentro do *campus* impactam o trabalho da direção no âmbito interno do *Campus* GV?
- 15) O que você sugeriria de aperfeiçoamento no atual modelo de comunicação interna do *campus*?
- 16) Há algo que não foi abordado que você gostaria de complementar?

APÊNDICE D: ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM DIRETORES DOS INSTITUTOS

- 1) Qual a importância do fluxo de informações e debate:
 - a. Para os setores administrativos?
 - b. Para os servidores vinculados ao seu instituto (professores e TAEs)?
 - c. E para o corpo discente?
- 2) Você considera que os servidores estão bem informados sobre o que acontece no dia-a-dia do *campus*?
- 3) E sobre o que é planejado pela e para a universidade em Valadares?
- 4) Você acha que as informações estão acessíveis para todos os públicos do *campus* de GV? O que você acha que pode ser feito para melhorar o acesso de servidores e alunos às informações?
- 5) Você acha que as informações são facilmente compreendidas por todos os públicos do *campus* de GV? O que você acha que pode ser feito para melhorar a compreensão?
- 6) Como responsável pela Direção do instituto, você tem fácil acesso a todas as informações que circulam no instituto? E no *campus* em geral? Você se considera bem informado sobre o que acontece no instituto? E no *campus* em geral? O que poderia ser feito para que essas informações e fatos cheguem até você com mais facilidade?
- 7) Qual canal de informação institucional (como por exemplo: correspondência oficial, internet, reuniões, redes sociais etc.) você mais utiliza para informar sua equipe e a comunidade do *campus* sobre o que acontece no instituto? E através de que canais você recebe esse tipo de informação?
- 8) Como você avalia as facilidades e dificuldades de comunicação com a Direção Geral? E com as chefias dos setores administrativos? E com os chefes de departamento e coordenadores de cursos? E com os níveis operacionais (TAEs e professores)? E com os estudantes?
- 9) Em geral, esta Direção toma mais iniciativa para se comunicar com os públicos do instituto, ou espera que os fatos aconteçam para saber como se comunicar?

- 10) Já houve alguma falha de comunicação entre esta direção e os TAEs ou professores que gerou algum conflito? E entre a direção e os alunos? Em que situações já foram observadas? O que foi feito para remediar a situação?
- 11) Você considera que tem um bom diagnóstico sobre o processo de comunicação interna do instituto?
- 12) A quem você atribui a responsabilidade de estudar os fluxos de comunicação interna no instituto?
- 13) Você acredita que existem falhas no fluxo de informações e debate no instituto? Quais?
- 14) De que maneira você avalia que as deficiências nos meios e fluxos de comunicação, informações e ideias dentro do *campus* e do instituto impactam o trabalho desta direção?
- 15) O que você sugeriria de aperfeiçoamento no atual modelo de comunicação interna do *campus*?
- 16) Há algo que não foi abordado que você gostaria de complementar?

APÊNDICE E: ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM TAE E TAE EM POSIÇÃO DE CHEFIA

- 1) Qual a importância do fluxo de informações e debate:
 - a. Dentro do seu setor?
 - b. Entre seu setor e outros setores administrativos?
 - c. Entre seu setor e os departamentos acadêmicos?
 - d. Entre seu setor e o corpo discente?
- 2) O fluxo de informações da direção geral para os servidores, na sua opinião, é adequado? Por quê?
- 3) Você e seu setor têm um fluxo de informações e debate adequado com a Direção Geral do *campus*?
- 4) Você se considera bem informado sobre o que acontece no *campus*? E no seu setor?
- 5) E sobre o que é planejado pela e para a universidade no *Campus* de Valadares?
- 6) Você acha que as informações estão acessíveis para todos os públicos do *campus* de GV? O que você acha que pode ser feito para melhorar o acesso de servidores e alunos às informações?
- 7) Você acha que as informações são facilmente compreendidas por todos os públicos do *campus* de GV? O que você acha que pode ser feito para melhorar a compreensão?
- 8) Você tem fácil acesso a todas as informações que circulam no *campus*? E no seu setor? O que poderia ser feito para que essas informações e fatos cheguem até você com mais facilidade?
- 9) Por meio de que canal de informação institucional (como por exemplo: correspondência oficial, internet, reuniões, redes sociais etc.) você recebe mais informações sobre o que acontece na UFJF em Valadares? E quando você precisa dar informações, qual meio é mais utilizado?
- 10) De que forma se dá o fluxo de informações:
 - a. Dentro do seu setor?
 - b. Entre seu setor e outros setores administrativos?
 - c. Entre seu setor e os professores?
 - d. Entre seu setor e o corpo discente?

- 11) Há algum canal de diálogo com a Direção Geral? Qual(is)?
- 12) Como você avalia as facilidades e dificuldades de comunicação com as chefias do segmento acadêmico (diretores dos institutos, chefes de departamentos e coordenadores de cursos)? E com as chefias dos setores administrativos? E com os níveis operacionais (TAEs e professores)? E com os estudantes?
- 13) Você toma mais iniciativa para se comunicar com os públicos do seu setor, ou espera os fatos acontecerem para saber como se comunicar?
- 14) Já houve alguma falha de comunicação entre este setor e os TAEs ou professores que gerou algum conflito? E entre este setor e os alunos? E entre este setor as direções de institutos e direção geral? Em que situações já foram observadas? O que foi feito para remediar a situação?
- 15) Você considera que tem um bom diagnóstico sobre o processo de comunicação interna no seu setor?
- 16) A quem você atribui a responsabilidade de estudar os fluxos de comunicação interna no seu setor?
- 17) Você acredita que existem falhas no fluxo de informações e debate no âmbito do seu setor? Quais?
- 18) De que maneira você avalia que as deficiências nos meios e fluxos de comunicação, informações e debate dentro do *campus* impactam o seu trabalho?
- 19) O que você sugeriria de aperfeiçoamento no atual modelo de comunicação interna do *campus*?
- 20) Há algo que não foi abordado que você gostaria de complementar?

APÊNDICE F: ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM CHEFES DE DEPARTAMENTO E COORDENADORES DE CURSO

- 1) Qual a importância do fluxo de informações e debate:
 - a. Dentro do seu departamento/curso?
 - b. Entre seu departamento/curso e outros departamentos e cursos?
 - c. Entre seu departamento/curso e os setores administrativos?
 - d. Entre seu departamento/curso e o corpo discente?
- 2) O fluxo de informações da direção geral para os servidores, na sua opinião, é adequado? Por quê?
- 3) Você e seu departamento/curso têm um fluxo de informações e debate adequado com a Direção Geral do *campus*? Por quê?
- 4) E com a Direção do instituto? É adequado? Por quê?
- 5) Você se considera bem informado sobre o que acontece no *campus*? E no seu departamento/curso?
- 6) E sobre o que é planejado pela e para a universidade no *campus* de Valadares?
- 7) Você acha que as informações estão acessíveis para todos os públicos do *campus* de GV? O que você acha que pode ser feito para melhorar o acesso de servidores e alunos às informações?
- 8) Você acha que as informações são facilmente compreendidas por todos os públicos do *campus* de GV? O que você acha que pode ser feito para melhorar a compreensão?
- 9) Você tem fácil acesso a todas as informações que circulam no *campus*? O que poderia ser feito para que essas informações e fatos cheguem até você com mais facilidade?
- 10) Por meio de que canal de informação institucional (como por exemplo: correspondência oficial, internet, reuniões, redes sociais etc.) você recebe mais informações sobre o que acontece na UFJF em Valadares? E quando você precisa dar informações, qual meio é mais utilizado?
- 11) De que forma se dá o fluxo de informações:
 - a. Dentro do seu departamento/curso?
 - b. Entre seu departamento/curso e outros departamentos e cursos?
 - c. Entre seu departamento/curso e os setores administrativos?

d. Entre seu departamento/curso e o corpo discente?

- 12) Há algum canal de diálogo com a Direção Geral? Qual(is)? E com a direção do instituto? Qual(is)?
- 13) Como você avalia as facilidades e dificuldades de comunicação com diretores dos institutos, chefes de departamentos e coordenadores de cursos? E com as chefias dos setores administrativos? E com os níveis operacionais (TAEs e professores)? E com os estudantes?
- 14) Você toma mais iniciativa para se comunicar com os públicos do seu setor, ou espera os fatos acontecerem para saber como se comunicar?
- 15) Já houve alguma falha de comunicação entre este departamento/curso e os TAEs ou professores que gerou algum conflito? E entre este departamento/curso e os alunos? E entre este departamento/curso e as direções de institutos e direção geral? Em que situações já foram observadas? O que foi feito para remediar a situação?
- 16) Você considera que tem um bom diagnóstico sobre o processo de comunicação no seu departamento/curso?
- 17) A quem você atribui a responsabilidade de estudar os fluxos de comunicação interna no seu departamento/curso?
- 18) Você acredita que existem falhas na comunicação de informações e debate no âmbito do seu departamento/curso? Quais?
- 19) De que maneira você avalia que as deficiências nos meios e fluxos de comunicação, informações e debate dentro do *campus* impactam o seu trabalho?
- 20) O que você sugeriria de aperfeiçoamento no atual modelo de comunicação interna do *campus*?
- 21) Há algo que não foi abordado que você gostaria de complementar?

APÊNDICE G: ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM PROFESSORES QUE NÃO ESTÃO EM CARGO DE CHEFIA

- 1) Qual a importância do fluxo de informações e debate:
 - e. Dentro do seu departamento?
 - f. Entre seu departamento e outros departamentos?
 - g. Entre seu departamento e os setores administrativos?
 - h. Entre seu departamento e o corpo discente?
- 2) O fluxo de informações da direção geral para os servidores, na sua opinião, é adequado? Por quê?
- 3) Você e seu departamento têm um fluxo de informações e debate adequado com a Direção Geral do *campus*? Por quê?
- 4) E com a Direção do instituto? É adequado? Por quê?
- 5) E com o chefe do seu departamento e os coordenadores de curso?
- 6) Você se considera bem informado sobre o que acontece no *campus*? E no seu instituto?
- 7) E sobre o que é planejado pela e para a universidade no *campus* de Valadares? E no seu instituto?
- 8) Você acha que as informações estão acessíveis para todos os públicos do *campus* de GV? O que você acha que pode ser feito para melhorar o acesso de servidores e alunos às informações?
- 9) Você acha que as informações são facilmente compreendidas por todos os públicos do *campus* de GV? O que você acha que pode ser feito para melhorar a compreensão?
- 10) Você tem fácil acesso a todas as informações que circulam no *campus*? O que poderia ser feito para que essas informações e fatos cheguem até você com mais facilidade?
- 11) Por meio de que canal de informação institucional (como por exemplo: correspondência oficial, internet, reuniões, redes sociais etc.) você recebe mais informações sobre o que acontece na UFJF em Valadares? E quando você precisa dar informações, qual meio é mais utilizado?
- 12) De que forma se dá o fluxo de informações:
 - a. Dentro do seu departamento?
 - b. Entre seu departamento e outros departamentos?

- c. Entre você e seus pares?
 - d. Entre seu departamento e os setores administrativos?
 - e. Entre seu departamento e o corpo discente?
- 13) Há algum canal de diálogo com a Direção Geral? Qual(is)? E com a direção do instituto? Qual(is)?
- 14) Como você avalia as facilidades e dificuldades de comunicação com diretores dos institutos, chefes de departamentos e coordenadores de cursos? E com as chefias dos setores administrativos? E com os seus colegas professores e TAEs? E com os estudantes?
- 15) Você toma mais iniciativa para se comunicar com os públicos do seu setor, ou espera os fatos acontecerem para saber como se comunicar?
- 16) Já houve alguma falha de comunicação entre você e seus pares TAEs ou professores que gerou algum conflito? E entre você e os alunos? E entre você e as direções de institutos e direção geral? Em que situações já foram observadas? O que foi feito para remediar a situação?
- 17) De que maneira você avalia que as deficiências nos meios e fluxos de comunicação, informações e debate dentro do *campus* impactam o seu trabalho?
- 18) O que você sugeriria de aperfeiçoamento no atual modelo de comunicação interna do *campus*?
- 19) Há algo que não foi abordado que você gostaria de complementar?

APÊNDICE H: ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM ESTUDANTES

- 1) Qual a importância do fluxo de informações e debate:
 - a. Na sua vivência dentro da universidade?
 - b. No relacionamento dos alunos com os professores, coordenadores, chefes de departamento e direção do instituto?
 - c. Entre os alunos?
- 2) O fluxo de informações da direção geral para os alunos, na sua opinião, é adequado? Por quê?
- 3) E dos alunos com a Direção Geral?
- 4) E com a Direção do instituto? É adequado? Por quê?
- 5) Você se considera bem informado sobre o que acontece no seu curso e no seu instituto? E no *campus* como um todo?
- 6) E sobre o que é planejado pela e para a universidade no *campus* de Valadares?
- 7) Você acha que as informações estão acessíveis para todos os públicos do *campus* de GV? O que você acha que pode ser feito para melhorar o acesso de servidores e alunos às informações?
- 8) Você acha que as informações são facilmente compreendidas por todos os públicos do *campus* de GV? O que você acha que pode ser feito para melhorar a compreensão?
- 9) Você tem fácil acesso a todas as informações que circulam no *campus*? O que poderia ser feito para que essas informações e fatos cheguem até você com mais facilidade?
- 10) Por meio de que canal de informação institucional (como por exemplo: correspondência oficial, internet, reuniões, redes sociais etc.) você recebe mais informações sobre o que acontece na UFJF em Valadares? E quando você precisa dar informações, qual meio é mais utilizado?
- 11) Há algum canal de diálogo com a coordenação do seu curso e os chefes de departamento? E com a direção do seu instituto? E com a direção geral? Qual(is)?

- 12) Já houve alguma falha de comunicação entre algum órgão do *campus* de GV e os estudantes que gerou algum conflito? Em que situações já foram observadas? O que foi feito para remediar a situação?
- 13) Você acredita que existem falhas no fluxo de informações e debate no âmbito do *campus*? Quais?
- 14) De que maneira você avalia que as deficiências nos meios e fluxos de comunicação, informações e debate dentro do *campus* impactam as suas atividades acadêmicas?
- 15) O que você sugeriria de aperfeiçoamento no atual modelo de comunicação interna do *campus*?
- 16) Há algo que não foi abordado que você gostaria de complementar?

APÊNDICE I: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA EM SERES HUMANOS – CEP/UFJF

36036-900 JUIZ DE FORA – MG – BRASIL

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O Sr. (a) está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa “A importância da Comunicação Interna para a implantação e consolidação do *campus* avançado da Universidade Federal de Juiz de Fora em Governador Valadares, MG”. Nesta pesquisa pretendemos **identificar as lacunas de comunicação, no âmbito interno, que prejudicam a eficiência e a eficácia dos fluxos de informações e ideias no *campus* avançado**. O motivo que nos leva a estudar é o papel da Comunicação Interna na implantação do *campus* da UFJF em Governador Valadares.

Para esta pesquisa adotaremos os seguintes procedimentos: **Entrevista em profundidade**. Não existem riscos envolvidos nesta entrevista por ser garantido ao entrevistado a não identificação do mesmo na pesquisa da qual será participante. A pesquisa contribuirá para **a avaliação dos processos internos de comunicação no *campus* e na proposição de ações que objetivam o aperfeiçoamento da comunicação do fluxo de informações para o público interno da UFJF *Campus* GV**.

O Sr. (a) terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr. (a)

é atendido (a) pelo pesquisador, que tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, junto aos materiais de pesquisa e a outra será fornecida ao Sr. (a). Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos, e após esse tempo serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Eu, _____, portador do documento de Identidade _____ fui informado (a) dos objetivos da pesquisa “**A importância da Comunicação Interna para a implantação e consolidação do campus avançado da Universidade Federal de Juiz de Fora em Governador Valadares, MG**”, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar.

Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Governador Valadares, _____ de _____ de 2017 .

Nome	Assinatura participante	Data
------	-------------------------	------

Nome	Assinatura pesquisador	Data
------	------------------------	------

Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:

Nome do Pesquisador Responsável: Ivan Bretas Vasconcelos

Endereço: Av. Minas Gerais, 1240 – Nossa Senhora das Graças

CEP: 35060-360 / Governador Valadares – MG

Fone: 33 9 9153 5299

E-mail: ivanv.mestrado@caed.ufjf.br

APÊNDICE J: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA DIREÇÃO GERAL E DIREÇÕES DOS INSTITUTOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA EM SERES HUMANOS – CEP/UFJF

36036-900 JUIZ DE FORA – MG – BRASIL

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O Sr. (a) está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa “A importância da Comunicação Interna para a implantação e consolidação do *campus* avançado da Universidade Federal de Juiz de Fora em Governador Valadares, MG”. Nesta pesquisa pretendemos **identificar as lacunas de comunicação, no âmbito interno, que prejudicam a eficiência e a eficácia dos fluxos de informações e ideias no *campus* avançado**. O motivo que nos leva a estudar é o papel da Comunicação Interna na implantação do *campus* da UFJF em Governador Valadares.

Para esta pesquisa adotaremos os seguintes procedimentos: **Entrevista em profundidade**. A pesquisa contribuirá para **a avaliação dos processos internos de comunicação no *campus* e na proposição de ações que objetivam o aperfeiçoamento da comunicação do fluxo de informações para o público interno da UFJF *Campus* GV**.

O Sr. (a) terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr. (a) é atendido (a) pelo pesquisador. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, junto aos materiais de pesquisa e a outra será fornecida ao Sr. (a). Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos, e após esse tempo serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Eu, _____, portador do documento de Identidade _____ fui informado (a) dos objetivos da pesquisa “**A importância da Comunicação Interna para a implantação e consolidação do campus avançado da Universidade Federal de Juiz de Fora em Governador Valadares, MG**”, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar.

Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Governador Valadares, _____ de _____ de 2017 .

Nome	Assinatura participante	Data
------	-------------------------	------

Nome	Assinatura pesquisador	Data
------	------------------------	------

Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:

Nome do Pesquisador Responsável: Ivan Bretas Vasconcelos

Endereço: Av. Minas Gerais, 1240 – Nossa Senhora das Graças

CEP: 35060-360 / Governador Valadares – MG

Fone: 33 9 9153 5299

E-mail: ivanv.mestrado@caed.ufjf.br