

# Comunicação organizacional e pressupostos da comunicação integrada: a experiência em uma universidade na implementação/reestruturação do jornal institucional

*Cassiana Maris Lima Cruz<sup>1</sup>*

## RESUMO

A gestão da comunicação organizacional precisa considerar a cultura da organização, para que então elabore o planejamento estratégico comunicacional. A comunicação, nessa perspectiva, tem importância fundamental uma vez que se torna o meio condutor pelo qual a organização constrói/desconstrói e perpetua sua imagem. Nesse sentido, este estudo tem por objetivo resgatar as teorias referentes à comunicação organizacional e os pressupostos da comunicação integrada, bem como relata a experiência de uma universidade no Rio Grande do Sul quando implementou/reestruturou o jornal institucional. O relato demonstra, claramente, que a instituição não possui políticas de comunicação definidas. Para fins de construção do arcabouço teórico que norteou este estudo, foram considerados os conceitos produzidos por Kunsch (2003); Bueno (2003), dentre outros pesquisadores do tema.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional. Comunicação integrada. Comunicação em universidades.

## ABSTRACT

Organizational communication management needs to consider the culture of the organization, in order to, after that, elaborate the communicational strategic planning. Communication under this perspective has fundamental importance, once it becomes the conductive way through which the organization builds/unbuilds and perpetuates its image. Following this, the study aims to rescue the theories referring to organizational communication and the presuppositions of integrated communication, as well as it reports the experience of an university in Rio Grande do Sul state, when they implemented/rearranged the institutional journal. The report clearly shows that the institution does not have defined communication policies. In order to build the theoretical structure that lead the study, the concepts produced by Kunsch (2003) and Bueno (2003) were considered, among other researchers on the subject.

**Key words:** Organizational communication. Integrated communication. Communication in universities.

---

<sup>1</sup> Professora/Pesquisadora na Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis da Universidade de Passo Fundo (UPF). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social/PPGCOM pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

## Introdução

A comunicação organizacional é tema recorrente em agendas de pesquisa das escolas de Comunicação Social, uma vez que as organizações necessitam ter novas posturas de gestão em função de modificações que ocorreram no ambiente, considerando sobretudo as três últimas décadas, quanto a fatores de natureza econômica, geopolítica e sociocultural. (BUENO, 2003, p. 19).

Sob esse contexto, os novos paradigmas aplicados aos estudos organizacionais e estratégicos apontam que as organizações precisam estabelecer relações e modelos de gestão contemporâneos que contemplem efetivamente a visão sistêmica (GOLDHABER, 1991; BALDISSERA, 2000) e relacional dos processos administrativos e da dinâmica institucional.

Todo esse complexo debate está presente já há algum tempo nas Instituições de Ensino Superior (IESs), que enfrentam verdadeiras transformações seja no âmbito de suas concepções filosóficas, no da tecnologia da informação, no dos comportamentos e das aspirações dos educandos, seja no da sociedade em geral. Há, também, de se considerar as modificações no processo de avaliação das IEs, hoje institucionalizadas por meio do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (Sinaes), que, em suas diversas dimensões de análise, tem como idéias centrais, dentre outras, a integração e a participação.

Contemplando esse (re)olhar para as organizações, no contexto da pós-modernidade, é que se considera fundamental abordar a questão da comunicação organizacional. Considerada como elemento estratégico, cerne da organização, a comunicação assume a função de “reforçar e preservar a identidade organizacional”. (BALDISSERA, 2000, p. 13). É por meio da interação entre os fluxos de informações que as redes de relações estão sistematicamente em processo de construção/desconstrução, numa constante organização/reorganização e (re)produção.

Portanto, constitui-se objeto deste estudo o resgate de teorias referentes à comunicação organizacional e os pressupostos da comunicação integrada, bem como se relata a experiência de uma universidade no Rio Grande do Sul, na implementação/reestruturação do jornal – instrumento de comunicação institucional (KUNSCH, 2003), focado em atingir os públicos: alunos, funcionários e professores.

## Comunicação organizacional

Falar sobre comunicação organizacional sem antes abordar a importância da cultura organizacional para a construção da comunicação no âmbito da organização é interpretá-la de forma fragmentada, desconsiderando uma visão sistêmica.

A cultura organizacional constitui-se no elemento norteador das organizações, pois orienta os comportamentos dos indivíduos que passam, então, a conviver em uma unidade de sociedade empresarial específica, repleta de construções/desconstruções das relações sociais. Como diz Bueno (2003, p. 4), a comunicação “é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores das organizações”.

Baldissera (2000) define cultura organizacional como um conjunto de crenças e valores específicos de uma determinada organização, traduzido por hábitos, mitos, ritos, tabus, mentalidade da organização, estilo de direção, comportamentos, criações, rompimentos e recodificações. Para o autor a cultura organizacional representa os aspectos identitários que tornam uma organização única, diferenciando-a das demais.

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

Mediante o exposto, pode-se dizer que a comunicação é um processo de construção de sentidos. Para tanto, os emissores/receptores participam de um complexo jogo de relações interativas, onde realizam intercâmbio de mensagens, de onde emerge um fluxo de informações entre as pessoas que ocupam distintas posições e representam distintas funções. (GOLDHABER, 1991).

Partindo desse contexto, os profissionais que se propõem a planejar e a coordenar a comunicação de uma organização, primeiramente, necessitam realizar um esforço para diagnosticar a cultura organizacional (BALDISSERA, 2000), estando ela implícita ou explícita nas redes formais e/ou informais.

A comunicação organizacional, assumindo os aspectos descritos, passa a ser “estratégica para as organizações o que significa que se vincula estritamente ao negócio” (BUENO, 2003, p. 7), passando, também, a ser desenvolvida por profissionais que conheçam e entendam a organização na perspectiva sistêmica.

## Aspectos a serem considerados pela comunicação organizacional

A comunicação organizacional, por apresentar esse caráter de inter-relação acima mencionado, possibilita o conhecimento de informações que permitem a definição ou o ajuste de estratégias organizacionais. Nesse contexto, são postos em circulação, na cadeia comunicacional, efeitos de sentidos orientados para a obtenção de resultados estratégicos globais, tendo como principal objetivo agregar valor positivo à imagem da organização. (BALDISSERA, 2000).

Para tanto, é preciso disseminar políticas, crenças e valores da organização, criando, mantendo e desenvolvendo formas de comunicação que contribuam para a melhor operacionalidade dos sistemas e das atividades. (TORQUATO, 2002). Segundo o autor, a empresa necessita desenvolver harmoniosamente o espírito de equipe, projetar com centros irradiadores de opinião e poder o pensamento ideológico da organização, acompanhar e influenciar o meio ambiente.

Mediante essas considerações, como os gestores podem considerar a comunicação nas organizações e de que forma poderão proceder ao planejamento da mesma?

Torquato (2002) fala de quatro dimensões de comunicação na organização: a primeira dimensão é a da comunicação cultural que abrange os climas internos, onde o gestor deve medir a temperatura do clima organizacional, aferida a partir da cultura interna, arcabouço dos costumes, das idéias e dos valores da comunidade.

A segunda dimensão destacada pelo autor diz respeito à comunicação administrativa que são todos os elementos de comunicação ligados ao fluxo de informação interna que estabelecem as relações entre setores, chefias e colaboradores.

A terceira dimensão é a comunicação social que envolve atos de comunicação indiretos, unilaterais e públicos. A quarta dimensão é chamada sistema de informações, tendo por objetivo agregar e gerenciar as informações armazenadas em bancos de dados.

Nessa sistemática de organização da comunicação para as empresas, Torquato (2002, p. 34) atenta para o fato de que as quatro dimensões devem funcionar como “uma orquestra”, pois uma dimensão influi na outra, ou seja, as quatro formas de comunicação se afetam significativamente.

A comunicação organizacional, nessa perspectiva é, portanto, a possibilidade sistêmica, integrada, que reúne as quatro grandes modalidades, cada qual exercendo um conjunto de funções. Torquato (2002) ressalta que para que a eficácia da comunicação aconteça, é necessária uma clara definição de objetivos éticos, capacidade de codificação/expressão, domínio psicológico e capacidade de compreender o meio ambiente.

Para que a comunicação tenha condições de fluir, é preciso considerar como os fluxos ocorrem, pois exercem grande influência sobre a eficácia do processo. É em nível de fluxos, ou seja, nos caminhos que a informação percorre que acontecem os desvios e os degraus que atravessam a comunicação. (TORQUATO, 2002). As informações necessitam ser transmitidas considerando os fluxos descendentes, ascendentes, por direções laterais internas e por direções laterais externas.

No fluxo descendente, ou seja, de cima para baixo, o objetivo é que ocorra a difusão dos dados globais, tais como as políticas da organização, dentre outras informações, tendo como característica a formalidade. (BALDISSERA, 2000). O fluxo ascendente permite que os dados recolhidos nas bases cheguem até as instâncias superiores e departamentos interessados. (BALDISSERA, 2000). As comunicações nesse fluxo são mais lentas do que as comunicações entre essas e os níveis superiores. (TORQUATO, 2002). São de caráter muito mais informal.

Os dados provenientes dos distintos setores são comparados, de maneira a sistematizar e uniformizar idéias e informações (BALDISSERA, 2000) no fluxo por direções laterais internas. No fluxo diagonal/por direções laterais externas, o objetivo é que as informações sejam difundidas no meio. (BALDISSERA, 2000). Sendo assim, para que a comunicação possa efetivamente produzir os efeitos desejados, existe a necessidade de realizar pesquisas, entrevistas, auditorias, reuniões e conversas informais com os diversos públicos da organização. (BALDISSERA, 2000; KUNSCH, 2003). O objetivo dessa busca por informações deve-se ao fato de que a organização precisa avaliar o grau de satisfação quanto à quantidade e à qualidade das informações recebidas pelos públicos, quanto à capacidade de estabelecer relações entre os assuntos de interesse para a organização e quanto ao nível de elaboração crítica com referência aos temas identificados como de importância para o desenvolvimento organizacional.

A falta de informações sistematizadas para a comunicação e, efetivamente, a falta de um planejamento estratégico de comunicação organizacional fazem com

que os problemas de comunicação se avolumem, podendo causar distorções de relacionamento de ordem pessoal e profissional e, em muitos casos, prejudicar a imagem e a lucratividade da empresa.

Baldissera (2000) aponta como possíveis conseqüências para os problemas de comunicação nas organizações: inexistência de um diagnóstico atualizado que descreva a situação da comunicação organizacional e o perfil do público de interesse; circulação de informações desencontradas; uso de meios e linguagens não acessíveis; uso de codificações frouxas, ocasionando leituras incorretas; a inexistência de um fio condutor que funcione como referência para toda a comunicação oficial; mensagens muito complexas; dificuldade na construção de mecanismos, ou mesmo a inexistência deles, que permitam avaliar o processo de comunicação e retroalimentá-lo.

Então, planejar a comunicação organizacional é considerar as dimensões de comunicação, é considerar os fluxos pelos quais as mensagens são transmitidas, aliando sistematicamente a coleta de informações com os públicos, implementando ações estratégicas, controlando-as e analisando os resultados. No entanto, nada será realizado com eficácia sem um planejamento estratégico, com políticas de comunicação bem definidas.

## Pressupostos para a comunicação integrada nas organizações

Bueno (2003, p. 8) enfatiza que a comunicação organizacional é vista agora como “um conjunto de novos atributos que a tipificam como insumo estratégico”. Nessa perspectiva, “caminha para assumir, por inteiro, a chamada comunicação integrada, com uma articulação estreita entre os vários departamentos/áreas e profissionais que exercem atividades de comunicação nas empresas ou entidades”, complementa o autor.

Embora o conceito de comunicação integrada não seja novo, ainda é possível observar “estruturas parciais de comunicação, com serviços fragmentados e sem uma política definida”. (KUNSCH, 1992, p. 87).

Trevisan (2003) argumenta que a comunicação integrada necessita de um processo de planejamento estratégico, pois requer uma visão acurada e

abrangente das necessidades comunicacionais da organização para atingir o objetivo final, que é o de contribuir para a construção das imagens interna e externa da empresa. Pressupõe a sinergia e a integração entre as diversas áreas, ferramentas e necessidades de comunicação de uma organização.

Kunsch (2003, p. 179) ressalta que a comunicação integrada “precisa ser entendida como uma filosofia capaz de nortear e orientar toda a comunicação que é gerada na organização, como um fator estratégico para o desenvolvimento organizacional na sociedade”, hoje globalizada. É atribuição dos departamentos de comunicação nas organizações estabelecer as decisões e a condução das práticas de todas as ações de comunicação na organização, complementa a autora. Ainda: enfatiza que “aliada às políticas de comunicação estabelecidas, a filosofia deverá nortear os melhores caminhos para o cumprimento da missão e da visão, o cultivo dos valores e a consecução dos objetivos globais da organização”. (KUNSCH, 2003, p. 181).

Nessa perspectiva de filosofia, a comunicação integrada, entendida como um conjunto de diferentes modalidades de comunicação, pressupõe a junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam, então, o *mix* ou composto da comunicação organizacional. Esse deve formar um conjunto harmonioso, sinérgico, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos subsetores cuja soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações, a partir de ações estratégicas e táticas de comunicação.

A comunicação institucional, por meio direto da gestão estratégica das relações públicas, é a responsável pela “construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas da organização”, ressaltando os aspectos relacionados com “a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização e contribuindo para o desenvolvimento do subsistema institucional, compreendido pela junção desses atributos”. (KUNSCH, 2003, p. 164-165).

Direcionada à divulgação da oferta da organização, a comunicação mercadológica envolve as manifestações comunicativas surgidas a partir de um objetivo mercadológico, cuja mensagem persuasiva é elaborada a partir do quadro sociocultural do consumidor-alvo e dos canais que lhe servem de acesso, utilizando-se das mais variadas ferramentas, conforme Galindo (1986) apud (KUNSCH, 2003).

A comunicação interna é um setor planejado, cujos objetivos precisam ser bem definidos, para que então haja toda a interação possível entre a organização e seus empregados, utilizando as ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (endomarketing). (KUNSCH, 2003). Conforme a autora, à medida que a comunicação interna se desenvolve no conjunto de uma comunicação integrada, tendo políticas globais bem delineadas e programas de ação voltados prioritariamente para todo o público interno, poderá ser muito mais eficiente/eficaz.

A comunicação administrativa abrange todos os conteúdos do cotidiano da administração da empresa, buscando atender às áreas centrais de planejamento e às estruturas técnico-normativas. (TORQUATO, 2002). Tem como finalidade orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais.

Kunsch (2003, p. 180) ressalta que a importância da comunicação integrada nas organizações tem seu princípio no fato de “permitir que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os diversos programas comunicacionais, de uma linguagem comum a todos os setores e de um comportamento organizacional homogêneo”. Atenta, também, para o fato de que, assim, evitam-se sobreposições de tarefas. Sendo assim, o processo de planejamento de comunicação integrada pressupõe as seguintes etapas: pesquisa e levantamento de dados, *briefing*, diagnóstico e proposta de uma estrutura integrada. (KUNSCH, 1992).

O desafio consiste, então, em considerar as particularidades das diversas áreas de gestão e os níveis intermediários que se relacionam, estando em constante interação. A linguagem necessita ser única e se dirigir para um único sentido, objetivando a integração das ações, dos atos e das atividades da comunicação organizacional, sem esquecer de considerar a cultura organizacional, suas especificidades explícitas e/ou implícitas.

### *Instrumentos da comunicação institucional*

Seguindo a proposta de Kunsch (2003) para a comunicação integrada nas organizações, são considerados como instrumentos de comunicação institucional: as relações públicas, o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, a publicidade/propaganda institucional, a imagem e a identidade corporativa, o *marketing* social, o *marketing* cultural e a editoração multimídia. Em função de



que o objeto de estudo neste artigo é a implementação/reestruturação de um jornal em uma IES, a seguir contemplam-se elementos da teoria que o ratificam como um instrumento de comunicação organizacional.

Para a comunicação institucional, a assessoria de imprensa é uma subárea importante nas mediações das organizações com os públicos com que se relacionam. Sob o gerenciamento da assessoria de imprensa, o jornalismo empresarial é compreendido como significativo e pioneiro e, em conjunto com as relações públicas e a propaganda, forma o tripé clássico que tem por função organizar os fluxos para disseminar as informações nas organizações. (KUNSCH, 2003).

Os chamados *house-organs*, dentre eles o jornal institucional, mantêm-se como “canais importantes de relacionamento da empresa com os diversos públicos, em especial os colaboradores”; no entanto, as organizações “ou não avaliam de modo regular sua eficácia, baseadas em consultas freqüentes aos públicos”, ou, “quando o fazem, adotam uma metodologia caseira” que objetiva legitimar o que vem se fazendo. (BUENO, 2003, p. 14).

A prática organizacional revela que as “publicações empresariais constituem hoje ferramenta de primeira grandeza das organizações”, pois o jornalismo empresarial “se apropria da teoria e dos modelos paradigmáticos como área de conhecimento e do mercado profissional” de acordo com Kunsch (2003, p. 168). Desse modo, tem-se a justificativa para a descrição empírica do jornal institucional – ferramenta de comunicação em uma IES.

## A comunicação nas universidades

As universidades estão claramente inseridas no complexo organizacional (KUNSCH, 1992) e, como tal, tornam-se agentes da realidade organizacional que se produz, se reproduz e se transforma por meio da interação dos diferentes grupos de indivíduos que as compõem. (CHANLAT, 2000; MORIN, 2001).

A Reforma do Estado, no Brasil, transformou a “educação de direito” em serviço, passando a perceber as universidades como prestadoras de serviço, conferindo-lhes a “idéia de autonomia universitária”, introduzindo o vocabulário neoliberal para refletir o ensino de graduação, conforme transparece em expressões como “qualidade universitária, avaliação universitária e flexibilização da universidade”. (CHAUÍ, 1999, p. 210).

Sendo assim, o papel da comunicação no sistema organizacional universitário passa a adquirir fundamental importância. Objeto cobiçado pelos gestores que na hierarquia possuem poder, a comunicação organizacional pode se transformar em processo de manipulação, tanto de interesses pessoais quanto como transmissora do pensamento organizacional – missão, visão, valores, filosofia e políticas que representam a cultura da empresa.

Complementa Kunsch (1992), ao afirmar que não há mais espaço para a concepção de serviços parciais de comunicação nas universidades, com atividades extemporâneas, sem que haja um planejamento integrado e com políticas de comunicação bem definidas.

Scroferneker (2001, p. 78) diz que a ausência de políticas de comunicação claramente definidas “compromete toda e qualquer proposta de mudança”, pois normalmente “os segmentos envolvidos – professores, alunos, funcionários – não são comunicados, nem convidados a refletir sobre o significado dessas mudanças e do impacto no seu cotidiano”.

Em pesquisas realizadas, Kunsch (1992) e Scroferneker (2001, p. 82), em momentos e realidades diferentes, porém complementares, observam que a comunicação nas universidades ainda é incipiente, não sendo tratada como “elemento vital” e como uma “ferramenta estratégica”.

Há de se considerar também que o Ministério da Educação instituiu, através da Lei 10.861, de 14 de abril de 2004, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), que, na dimensão quatro, passa a avaliar nas universidades como se estabelece: “A comunicação com a sociedade”, tendo como indicadores a comunicação interna no âmbito dos canais de comunicação e sistemas de informações e, ainda, a ouvidoria; e a comunicação externa, no âmbito dos canais de comunicação e sistemas de informações; e a imagem pública das IESs.

Partindo desse contexto, verifica-se que é premente que as universidades revisem sua concepção de comunicação e a forma como é conduzida, objetivando evitar distorções de condutas e objetivos organizacionais, a partir de um efetivo planejamento de comunicação integrada com políticas claras.

## Análise empírica da comunicação em uma universidade

Após a apresentação do arcabouço teórico sobre cultura organizacional, comunicação organizacional e comunicação integrada, se relatada a experiência de uma universidade no Rio Grande do Sul quando da implementação/reestruturação do ABC Jornal,<sup>2</sup> ferramenta de comunicação institucional.

Antes da análise específica do ABC Jornal, vale destacar alguns princípios de sociedade para e pela qual a universidade em estudo orienta as suas ações, sendo eles: de uma sociedade humanizadora; da promoção da melhoria da qualidade de vida; da participação de todos a bens e benefícios da cultura, da ciência e da tecnologia; da promoção da convivência solidária; da inovação das relações interativas; dos valores de igualdade, da democracia e do pluralismo.

Com base nesses princípios, foram definidos: a missão, os objetivos, as políticas e as estratégias necessários ao desenvolvimento, referenciais orientadores das administrações do período. Os aspectos que norteiam a missão são: a promoção e a difusão de conhecimentos; a promoção da melhoria da qualidade de vida; a formação de cidadãos competentes, com postura crítica, ética e humanista; a atuação como agentes transformadores.

Para cumprir essa missão, a instituição estabeleceu como objetivo superior, ou finalidade, a qualidade de vida e o desenvolvimento. Esse objetivo estabelece a busca do desenvolvimento da sociedade por meio da formação de recursos humanos e do desenvolvimento e da difusão de conhecimentos científicos, tecnológicos e culturais, configurando-se como centro de excelência, com vistas ao aprimoramento da sociedade, conforme estabelece o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) neste início de século XXI.

A partir dos princípios norteadores da universidade e da missão, é possível perceber alguns traços culturais dessa IES, que estão explicitados nos documentos institucionais, os quais são de livre-acesso aos públicos. Ainda, a missão da universidade, bem como sua história, estão apresentados no *site* da instituição – ferramenta de comunicação utilizada para todo tipo de informação (intranet), tendo como principais públicos alunos, funcionários e professores.

---

<sup>2</sup> ABC Jornal é um nome fictício adotado neste estudo que tem por objetivo preservar a identidade da universidade neste relato.

O instrumento de comunicação descrito neste artigo é o jornal institucional – *house-organs* – na instituição de ensino aqui relatada, sendo uma ferramenta de comunicação que já existe na organização há mais de onze anos. Nesse período, passou por diversas fases. O relato começa a partir da última modificação quanto ao formato, ao editorial, aos canais de distribuição, aos públicos, à editoração e à periodicidade.

Em 1998 essa universidade passou por um processo eleitoral. O grupo que assumiu a gestão entendia que havia a necessidade de rever as ferramentas de comunicação. Para tanto, sob a responsabilidade do Setor de Marketing e da Assessoria de Imprensa foi realizada uma pesquisa no período de setembro a outubro do ano de 1998.

A pesquisa foi direcionada a alunos, funcionários e professores da instituição. O universo considerado foi o *campus* central e os demais cinco *campi* da instituição. Foram realizadas 89 entrevistas com professores (erro amostral de 10%); 91 entrevistas com funcionários (erro amostral de 9,8%); e com 445 alunos (erro amostral de 4,6%), utilizando o cálculo para uma amostra aleatória simples. (BARBETTA, 1994).

O objetivo da pesquisa foi identificar o grau de satisfação dos públicos em relação ao jornal institucional que era veiculado, objetivando coletar informações para que, posteriormente, a gestão tomasse as decisões gerenciais cabíveis. As questões relativas às informações versaram sobre os seguintes aspectos: a forma como os públicos obtinham informações sobre a universidade – buscando identificar os meios de comunicação que mais atingiam os entrevistados, considerando cada público pesquisado; se o entrevistado conhecia ou não o atual jornal da instituição; os aspectos editoriais que deveriam caracterizar um jornal universitário, tendo por objetivo identificar quais os atributos de maior relevância para os públicos; o interesse pelos temas de ensino-graduação, assuntos específicos da área, assuntos científicos, assuntos culturais, assuntos gerais da universidade, lazer e esporte; hábitos de leitura dos públicos em relação ao jornal da universidade, quanto à quantidade de matérias que habitualmente eram lidas, a aspectos determinantes para a escolha dos temas, à disposição para leitura e à verificação do usuário final do jornal; a forma de escolha dos artigos para leitura (folheando o jornal, a partir de títulos interessantes, temas específicos da área, através de autores mais conhecidos; em que locais o jornal era lido); quantas pessoas, em média, liam o mesmo exemplar; de que forma os públicos tinham acesso ao jornal; se havia falhas no jornal e sugestões para melhorá-lo.

A partir das informações obtidas com os entrevistados, fez-se a análise das mesmas e se chegou à conclusão de que o atual jornal tinha muitas falhas, principalmente no aspecto da linha editorial. Sendo assim, a decisão tomada foi pela reestruturação completa, incluindo um novo nome para o mesmo. Surge, então, o ABC Jornal, implementado no segundo semestre de 1999, sob a responsabilidade da Assessoria de Imprensa da universidade, com as seguintes características:

- a) perfil: jornal informativo, com periodicidade mensal, dando visibilidade às produções científica, acadêmica, institucional e cultural e à inserção comunitária da universidade. Para isso, busca elementos do jornalismo científico, do noticiário, da prestação de serviços e da opinião, em formato que visa à profundidade do conteúdo e à facilidade de leitura, através de aspectos visuais atraentes e textos objetivos;
- b) público-alvo: além da comunidade acadêmica – alunos, professores e funcionários – o ABC Jornal alcança alunos do Ensino Médio e de cursos pré-vestibulares, entidades de classe e formadores de opinião, com a finalidade de reforçar a imagem da universidade como instituição de inserção comunitária. O jornal serve, ainda, para divulgar a instituição a outras IESs, órgãos de imprensa e governamentais, projetando nacionalmente o trabalho desenvolvido pela universidade;
- c) formato: revista 25x30, capa e páginas centrais coloridas e demais páginas em preto-e-branco, com tiragem de 8 mil exemplares;
- d) conteúdo: o ABC Jornal abrange assuntos de interesse comunitário que demonstrem o vínculo da universidade com o desenvolvimento regional. A distribuição do jornal entre alunos do Ensino Médio possibilita sua utilização em salas de aula e como referencial de temáticas atuais. O ABC Jornal também é um espaço para divulgação científica, facilitando a compreensão do leigo sobre as pesquisas realizadas e aproximando a comunidade da produção científica da universidade. Acima de tudo é um canal de comunicação da instituição com a comunidade. Todo o conteúdo do jornal também está na página da internet.

Percebe-se, nessa construção, que o ABC Jornal contempla aspectos relacionados à missão e à concepção de universidade que a instituição em análise destaca como relevantes, elementos esses descritos, portanto, materializados, e que refletem a cultura e os pressupostos da mesma. Também há de se considerar que foi realizada pesquisa, ou seja, um questionamento aos públicos internos sobre suas expectativas e necessidades de comunicação, para que, então, decisões gerenciais fossem tomadas, considerando os fluxos ascendentes, descendentes, por direções laterais internas e externas. (BALDISSERA, 2000; TORQUATO, 2002; KUNSCH, 2003). Dessa forma, é possível dizer, com relação aos aspectos relatados, que a instituição contempla o

arcabouço teórico destacado neste estudo, quanto a como proceder e quanto ao que considerar para o planejamento da comunicação organizacional. (BALDISSERA, 2000; TORQUATO, 2002; KUNSCH, 2003).

As modificações que o jornal sofreu ao longo desses seis anos foram realizadas a partir da experiência dos jornalistas responsáveis pela elaboração do mesmo, ou seja, não houve nova pesquisa, nem ao menos se utilizou um instrumento de coleta de dados que tenha avaliado o grau de satisfação dos públicos que foram anteriormente pesquisados. O processo de pesquisa foi interrompido, impossibilitando a retroalimentação como a teoria sobre a comunicação organizacional enfatiza. (BALDISSERA, 2000; KUNSCH, 2003).

No planejamento de comunicação de 2006, está prevista a realocação de públicos para o ABC Jornal, passando a atingir somente os funcionários, com linha editorial que enfatize assuntos da gestão organizacional e temas mais genéricos relativos à universidade.

A agência de publicidade e propaganda – responsável pelo planejamento de comunicação da universidade – justifica a mudança, em função de ter criado uma revista direcionada aos alunos da universidade com perspectiva de ampliar a distribuição aos alunos do Ensino Médio e cursos pré-vestibulares.

A agência de publicidade e propaganda argumenta que os professores têm acesso a todas as informações da universidade através da intranet e que está prevista a elaboração de um boletim direcionado a esse público, ampliando a distribuição aos veículos de comunicação da região e do País, formadores de opinião e a outras IESs.

Com a ação de reestruturação do ABC Jornal, verifica-se a fragmentação e dispersão da comunicação. Assim, a instituição corre o risco de perder uma ferramenta de comunicação que esteja cumprindo com seus objetivos e com sua função organizacional. Tal fato pode ser atribuído, hoje, à falta da presença mais intensa da Assessoria de Imprensa nas decisões de comunicação, atualmente gerenciadas quase na totalidade pelo Setor de Marketing. Outro aspecto a ser considerado é que a instituição deixa o planejamento da comunicação organizacional com a agência de publicidade e propaganda. Ratifica-se, então, que a decisão gerencial de realocar os públicos do ABC Jornal não foi tomada tendo como base a pesquisa.

Também, se constata que a instituição não possui políticas claras e definidas de comunicação, fato presente desde que a universidade institucionalizou a Assessoria

de Imprensa e o Setor de Marketing. O que existe é o planejamento de comunicação anual, desenvolvido pela agência de publicidade e propaganda, implementado a partir de 2003 e que nem sempre é cumprido na íntegra, às vezes só em parte.

Mediante tais constatações, não é surpresa que na rede/fluxo de comunicação informal, haja o consenso de que existem falhas grandes de comunicação, principalmente no sentido interno. Baldissera (2000), Scroferneker (2001) e Kunsch (2003) já alertaram para os riscos que as organizações correm por não realizar o planejamento de comunicação, e por não considerar a comunicação organizacional. Nesse sentido, fica prejudicada toda e qualquer iniciativa que tenha por objetivo implementar um processo de comunicação integrada.

Outro fato a ser mencionado e que está relacionado à cultura organizacional, porém materializado nos documentos formais, mas que afeta diretamente a comunicação organizacional, diz respeito à política institucional que rege as decisões da instituição, em muitos casos se sobrepondo à concepção de universidade proposta. Nesse contexto, é usual que os gestores detentores do poder utilizem-se das ferramentas de comunicação para fins de promoção da gestão, com objetivos de se perpetuarem no poder. Essa constatação é pontual e hoje se reflete no editorial do ABC Jornal.

Sugere-se que a organização reveja sua concepção de comunicação organizacional, para que efetivamente possa ter uma imagem positiva ao seu público interno, implementando o planejamento estratégico de comunicação que contemple o *mix*/composto da comunicação/comunicação integrada. É importante evidenciar que a comunicação organizacional é que sustenta e reproduz a imagem da empresa perante os públicos com os quais essa se relaciona.

## Considerações finais

A comunicação organizacional, no contexto das organizações pós-modernas, para que possa atingir seus objetivos, necessita, primeiramente, considerar a cultura organizacional, pressuposto ratificado pelos autores apresentados neste estudo.

É importante para uma organização a integração de suas atividades de comunicação – comunicação integrada – em função do fortalecimento de seus conceitos institucional, mercadológico e corporativo em seus públicos. Isso poderá acontecer se efetivamente a gestão da comunicação organizacional considerar as dimensões

e os fluxos que permeiam a construção/desconstrução das relações pessoais e profissionais nas empresas.

Conforme foi possível observar quanto às decisões estratégicas relacionadas ao ABC Jornal, percebe-se que no momento de sua implementação/reestruturação a instituição de ensino considerou alguns dos pressupostos que norteiam a teoria da comunicação organizacional, mas em função de a mesma não ter claramente definidas suas políticas de comunicação, os processos anteriormente seguidos acabam se perdendo nesse novo momento de planejamento de comunicação ao qual a instituição se propõe. Sendo assim, corrobora-se com o argumento de Bueno (2003, p. 9) quando destaca que a comunicação integrada, ainda hoje, “se constitui em mais um discurso, apropriado pelos especialistas e gestores da comunicação, do que uma prática efetiva no cotidiano das organizações”.

É importante salientar que não se pode generalizar os dados apresentados na universidade que relata a experiência com o ABC Jornal; no entanto, há de se considerar que pesquisas realizadas em outras universidades (KUNSCH, 1992; SCROFERNEKER, 2001), demonstram que as IESs têm dificuldade em compreender a importância da comunicação organizacional. Também se percebe que são incipientes no que tange às práticas comunicacionais – comunicação integrada – praticando-as de forma fragmentada e incompleta, uma vez que não desenvolvem um planejamento estratégico de comunicação organizacional, vindo a correr sérios riscos de construção/desconstrução de sua imagem diante dos públicos com os quais mantêm relações.

Essas são as contribuições gerenciais deste estudo, que podem servir de base para que a IES em análise reveja os pontos estratégicos da gestão da comunicação organizacional. As implicações acadêmicas dizem respeito à análise empírica dos conceitos teóricos referentes à comunicação organizacional e à implementação dos pressupostos da comunicação integrada nas organizações, já conhecidas da comunidade acadêmica.

## Referências

- BALDISSERA, Rudimar. *Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem*. São Leopoldo: Ed. da Unisinos, 2000. p. 13-39.
- BARBETTA, Pedro Alberto. *Estatística aplicada às Ciências Sociais*. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1994.



- BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial: teoria e prática*. Barueri: 2003.
- CHANLAT, Jean-François. *Ciências Sociais e management: reconciliando o econômico e o social*. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHAUÍ, Marilena. A universidade em ruínas. In: TRINDADE, Hégio (Org.). *Universidade em ruínas: na república dos professores*. Petrópolis: Vozes; Rio Grande do Sul: Cipedes, 1999.
- GOLDHABER, Gerald M. *Comunicación organizacional*. México: Diana, 1991 p. 15-60.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Universidade e comunicação na edificação da sociedade*. São Paulo: Loyola, 1992.
- \_\_\_\_\_. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.
- MORIN, Edgar. A complexidade e a empresa. In: MORIN, Edgar. *Introdução ao pensamento complexo*. 3. ed. Trad. de Dulce Matos. Lisboa: Instituto Piaget, 2001. p. 123-136.
- SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Os (des)caminhos da comunicação na implantação do programa de qualidade total da universidade brasileira. *Educação Brasileira*, Brasília, v. 23, n. 46, p. 75-91, jan./jun. 2001.
- TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira, 2002.
- TREVISAN, Nanci Maziero. *O mito da comunicação integrada*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 26., 2003, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte. 2003.