



**PCO**

---

# Política de Comunicação Organizacional

---

**Aprovada pela Resolução n.º 45/17 do Conselho Universitário da Univille**

Joinville – SC  
Dezembro/2017



## UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE

---

### **REITORA**

Sandra Aparecida Furlan

### **VICE-REITOR**

Alexandre Cidral

### **PRÓ-REITORA DE ENSINO**

Sirlei de Souza

### **PRÓ-REITORA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**

Therezinha Maria Novais de Oliveira

### **PRÓ-REITORA DE EXTENSÃO E ASSUNTOS COMUNITÁRIOS**

Yoná da Silva Dalonso

### **PRÓ-REITOR DE INFRAESTRUTURA**

Claiton Emilio do Amaral

### **DIRETOR DO CAMPUS SÃO BENTO DO SUL**

Gean Cardoso de Medeiros

### **Elaboração**

Reitoria

Vice-Reitoria

Pró-Reitoria de Ensino

Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários

Pró-Reitoria de Infraestrutura

Diretoria do *Campus* São Bento do Sul

Gerência de Comunicação Institucional

### **Catlogação na fonte pela Biblioteca Universitária da Univille**

U58p Universidade da Região de Joinville.  
Política de comunicação organizacional: aprovada pela resolução nº 45/17 do Conselho Universitário da Univille / Universidade da Região de Joinville. - Joinville, SC: Editora Univille, 2017.

21 p.: il.

1. Comunicação nas organizações. 2. Desenvolvimento institucional. 3. Universidade da Região de Joinville. I. Título

CDD 378.155

## SUMÁRIO

---

<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	5
<b>1 O PAPEL ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL</b> .....	7
1.1 A gestão estratégica da Univille .....	7
1.2 Identidade institucional: missão, visão e valores.....	8
1.3 A Comunicação Organizacional.....	8
1.4 Política de Comunicação Organizacional e seus macroprocessos.....	12
<b>2 FORTALECIMENTO DA IDENTIDADE INSTITUCIONAL</b> .....	15
2.1 Caracterização do macroprocesso .....	15
2.2 Diretrizes.....	15
<b>3 COMUNICAÇÃO INTERNA</b> .....	16
3.1 Caracterização do macroprocesso .....	16
3.2 Diretrizes.....	17
<b>4 INTERAÇÃO COM A SOCIEDADE</b> .....	18
4.1 Caracterização do macroprocesso .....	18
4.2 Diretrizes.....	18
<b>5 QUALIFICAÇÃO E FORMALIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO</b> .....	19
5.1 Caracterização do macroprocesso .....	19
5.2 Diretrizes.....	19
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	20
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	21



## APRESENTAÇÃO

---

A Comunicação Organizacional compreende um conjunto de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para reforçar a imagem institucional de uma organização perante seus públicos de interesse ou a opinião pública (BUENO, 2009). Para a Univille, a Comunicação Organizacional é estratégica na medida em que fortalece o vínculo da Instituição com a comunidade, considerando a história da Universidade e a forma com que sua identidade é construída no contexto das comunidades em que atua. Com base nessa ótica, identificou-se a necessidade de uma política capaz de referenciar atividades, processos, projetos e programas relacionados à comunicação da Instituição.

A Política de Comunicação Organizacional da Univille é fruto de um dos projetos do Planejamento Estratégico Institucional (PEI). Para tanto, um grupo de trabalho foi instituído, e como atividade inicial realizou uma revisão bibliográfica e estudo de *cases* de outras organizações, com o intuito de fundamentar a elaboração da política. A seguir, estabeleceu-se a estrutura da política e, com o diagnóstico da situação atual e das perspectivas futuras, definiram-se os macroprocessos e as diretrizes que compuseram a proposta. A minuta da política foi então socializada com os gestores dos diversos níveis institucionais. As sugestões foram analisadas, a minuta revisada e o documento consolidado. Por fim, a proposta foi submetida às instâncias superiores da Universidade e aprovada em 14 de dezembro de 2017, por meio da Resolução n.º 45/17.

Isto posto, a Política de Comunicação Organizacional da Univille está organizada em cinco capítulos. O primeiro deles caracteriza o papel estratégico da Comunicação Organizacional. A seguir, cada um dos capítulos discorre sobre os macroprocessos da Comunicação Organizacional: fortalecimento da identidade institucional, comunicação interna, interação com a sociedade e qualificação e formalização da informação. Por fim, são apresentadas as considerações finais e as referências.

**A Reitoria**



## 1 O PAPEL ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

### 1.1 A gestão estratégica da Univille

No contexto da sociedade contemporânea, as organizações são desafiadas continuamente por fatores externos (novas demandas sociais, acirramento da concorrência, marcos regulatórios mais exigentes, oscilação das condições socioeconômicas, surgimento de novas tecnologias) que lhes impõem a necessidade de uma contínua atenção e transformação, sem as quais correm o risco de desaparecer.

O desafio da transformação implica conhecer o contexto de atuação, as capacidades, potencialidades e fragilidades organizacionais e, com base nisso, estabelecer objetivos, além de planejar e executar uma estratégia. Entretanto a estratégia não deve ser apenas uma forma de reagir às mudanças no contexto com o intuito de sobreviver, mas, fundamentalmente, tem de abranger a perspectiva de atuar proativamente sobre ele, criando oportunidades que propiciem à organização a capacidade de influenciar os fatores externos, de modo a torná-los favoráveis à conquista de uma posição de liderança.

A perspectiva estratégica que transforma os desafios em oportunidades de liderança requer uma gestão que considere o planejamento estratégico como um processo e não um evento. Contudo planejamento não deve ser confundido com plano. O plano é o documento que consolida em determinado momento a missão, a visão, os valores, os objetivos e as estratégias organizacionais. Dessa maneira, a pergunta não é o que deve ser feito amanhã, mas o que é necessário fazer hoje para que os objetivos sejam alcançados e a visão pretendida seja construída. Dessa forma, planejamento compreende:

[...] o processo contínuo de fortalecimento do que funciona e abandono do que não funciona, de tomar decisões envolvendo risco com o máximo conhecimento sobre seu efeito potencial, de definir objetivos, elogiando o desempenho e os resultados por meio de *feedback* sistemático e de fazer contínuos ajustes à medida que as condições mudam (DRUCKER *et al.*, 2009, p. 4).

Nesse contexto, a Univille adota essa concepção de gestão estratégica considerando o seu compromisso com a educação como um bem público social e sua atuação como organização que oferece serviços educacionais à sociedade. Além disso, busca a contínua excelência, a inovação, a sustentabilidade socioambiental nos serviços prestados, a sustentabilidade financeira e acadêmica e o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas que nela atuam. Enquanto entidade educacional, a identidade institucional, sintetizada por sua missão, visão e valores, reforça o compromisso educativo por meio da promoção da formação humanística, científica e profissional e a contribuição para a sustentabilidade socioambiental.

Responder às atuais e futuras demandas científicas e de formação acadêmica, encontrar continuamente novas formas de socialização do conhecimento e pensar nas gerações futuras confere à Instituição a necessidade de refletir continuamente sobre o ensino, a pesquisa e a extensão oferecidos à comunidade. Isso pressupõe políticas que viabilizem os fins institucionais, a busca contínua de recursos materiais e financeiros e seu uso responsável, além do cumprimento das exigências acadêmicas legais inerentes à condição de Universidade. Por todos esses aspectos, a Comunicação Organizacional é o meio pelo qual a Instituição evidencia a sua identidade e orienta o seu percurso considerando os diferentes públicos atendidos.

## 1.2 Identidade institucional: missão, visão e valores

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional 2017-2021 (UNIVILLE, 2016), a identidade institucional da Universidade é sintetizada por meio de sua missão, visão e valores:

### **Missão**

Promover formação humanística, científica e profissional para a sociedade por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, comprometida com a sustentabilidade socioambiental.

### **Visão**

Ser reconhecida nacionalmente como uma universidade comunitária, sustentável, inovadora, internacionalizada e de referência em ensino, pesquisa e extensão.

### **Valores:**

#### **Cidadania**

Participação democrática, proatividade e comprometimento promovem o desenvolvimento pessoal e o bem-estar social.

#### **Ética**

Construção de relacionamentos pautados na transparência, honestidade e respeito aos direitos humanos promovem o exercício da cidadania e da democracia.

#### **Integração**

Ação cooperativa e colaborativa com as comunidades interna e externa constrói o bem comum.

#### **Inovação**

Gerar e transformar conhecimento científico e tecnológico em soluções sustentáveis e aplicáveis contribui para o desenvolvimento socioeconômico.

#### **Responsabilidade socioambiental**

Gestão de recursos e ações comprometidas com o equilíbrio socioambiental favorecem a qualidade de vida.

## 1.3 A Comunicação Organizacional

A comunicação é um processo que viabiliza a troca de mensagens entre diferentes atores com o intuito de atender a determinadas finalidades. Comunicação é uma palavra derivada do termo latino *communicare*, que significa partilhar, participar algo, tornar comum. A comunicação eficaz é aquela em que ocorre a compreensão comum da mensagem por parte de quem a emite e de quem a recebe e contribui para a mudança almejada na atitude e no comportamento dos participantes do processo (BUENO, 2009). São fatores determinantes dessa eficácia: uma atitude positiva e de abertura dos participantes em relação à comunicação, ao conteúdo e à forma da mensagem; os meios ou os canais empregados, bem como o acompanhamento e *feedback* desenvolvidos com o intuito de certificar que a mensagem chegou ao seu destino e que suas finalidades foram alcançadas. É por meio do *feedback* que se pode estabelecer um processo contínuo de diálogo, em que o intercâmbio de papéis entre emissor e receptor propicia a retificação de desvios, a correção de erros e o compartilhamento de objetivos e ações comuns a ambos os participantes.

A Comunicação Organizacional compreende um conjunto de dimensões e práticas comunicativas com a finalidade de atender a missão, visão, valores e objetivos institucionais. Bueno (2009, p. 72) considera:



A Comunicação Empresarial (Organizacional, Corporativa ou Institucional) compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para reforçar a imagem institucional de uma empresa ou entidade (sindicato, órgãos governamentais, ONGs, associações, universidades etc.) junto aos seus públicos de interesse (consumidores, empregados, formadores de opinião, classe política ou empresarial, acionistas, comunidade acadêmica ou financeira, jornalistas etc.) ou junto à opinião pública.

Enquanto organização do conhecimento, entendemos que a comunicação institucional está intrinsecamente relacionada aos modos de conversão do conhecimento tácito e explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), em que:

- a) Socialização representa a conversão do conhecimento tácito para tácito, por meio da interação verbal entre indivíduos;
- b) Externalização significa conversão do conhecimento tácito para o explícito, produzindo conhecimento formalizado;
- c) Combinação é conversão do conhecimento explícito para explícito, transmitido por meio de comunicação formal;
- d) Internalização pressupõe conversão do conhecimento explícito em tácito, por meio do aprendizado obtido de conhecimento formalizado.

Portanto, para Nonaka e Takeuchi (1997), idealizadores da “Teoria da criação do conhecimento na empresa”, o conhecimento organizacional é a chave para a inovação de forma contínua, incremental e em espiral, sendo o conhecimento explícito facilmente transmitido, processado ou armazenado.

Ainda segundo os autores, o conhecimento tácito dos indivíduos constitui a base do conhecimento organizacional. Os autores sugerem cinco condições capacitadoras que promovem a espiral do conhecimento organizacional. A análise das cinco condições tem início com a intenção da organização, traduzindo a aspiração às metas, buscando ações estratégicas e analisando a veracidade da informação e do conhecimento. A segunda condição é a autonomia, significando que todos os membros de uma organização devem agir de forma autônoma. Segundo os autores, a autonomia favorece oportunidades inesperadas e cria a automotivação nos indivíduos. A terceira condição é a flutuação e o caos criativo, que estimulam a interação entre a organização e o ambiente externo. A redundância é a quarta condição, que favorece a espiral do conhecimento. A ideia de redundância refere-se ao conhecimento partilhado por mais de um indivíduo. A quinta condição é a variedade de requisitos; a variedade interna de uma organização deve corresponder à complexidade do ambiente para permitir o enfrentamento dos desafios impostos.

Assim, no âmbito da Comunicação Organizacional, há de se considerar a inter-relação entre os públicos, os tipos de comunicação e as ações estratégicas (figura 1):

**Figura 1** – Públicos, tipos de comunicação e ações estratégicas da Comunicação Organizacional

Fonte: Primária (2017)

### 1.3.1 Públicos

Os princípios da comunicação pressupõem a relação entre sujeitos, portanto, no âmbito da instituição universitária, há que se definir estes diferentes públicos:

- a) **Comunidade acadêmica:** considera-se comunidade acadêmica da Univille todas as pessoas que participam diretamente das atividades ligadas ao ensino, à pesquisa, à extensão e à gestão em todos os níveis;
- b) **Comunidade em geral:** abrange os estudantes e professores da rede pública e privada dos ensinos fundamental e médio, os familiares de estudantes da Univille, as organizações públicas, privadas e do terceiro setor, as entidades de classe, outras instituições de ensino superior (IES) e de pesquisa, a imprensa e os fornecedores;
- c) **Egressos:** conforme a Política de Acompanhamento dos Egressos da Univille, esse público é constituído por todo ex-estudante que em algum momento manteve vínculo com qualquer nível de ensino da Universidade. Trata-se de público considerado estratégico, pois também representa a imagem da Instituição na sociedade e dissemina os valores institucionais.

### 1.3.2 Tipos de comunicação

Considera-se nesta política que a Comunicação Organizacional abrange os seguintes tipos e conceitos:

- a) **Comunicação Institucional:** segundo Kunsch (2003), a Comunicação Institucional visa à construção da imagem e da identidade corporativa positiva de uma organização, para que sua personalidade seja vista com crédito perante a opinião de seus públicos. Essa comunicação pretende estabelecer uma compreensão do significado da organização, seu papel, sua razão de existir, tanto interna quanto externamente. Por ser uma instituição comunitária de educação superior, a Univille considera que a Comunicação Institucional tem como principal objetivo fortalecer o vínculo da instituição com a comunidade. O fortalecimento desse vínculo por meio da comunicação considera a história da Instituição como precursora do ensino superior na região, a forma com que sua identidade comunitária, sem fins lucrativos, é construída no contexto das comunidades de entorno, a transparência de seus processos e sua responsabilidade socioambiental para com as atuais e futuras gerações;

- b) Comunicação Interna:** para Bueno (2009), a Comunicação Interna é desenvolvida com o intuito de estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente da gestão com o público interno e entre os próprios elementos que integram esse público. Por meio da Comunicação Interna ou Endomarketing, a missão, a visão, os valores, os objetivos, as metas e estratégias institucionais são disseminados, bem como é possível potencializar a participação dos diferentes atores internos por meio de *feedbacks* que oportunizam a correção de desvios e a melhoria de processos. A Comunicação Interna para a Univille tem o papel de apontar e fazer circular a direção estratégica e os fluxos processuais. Além disso, na Universidade a Comunicação Interna fomenta a integração e a sinergia entre as áreas e o seu engajamento nas estratégias institucionais e na melhoria dos processos. Em última instância, o que se busca é fomentar o conhecimento a respeito da Instituição, o compromisso com a identidade da Universidade e o sentimento de pertencimento;
- c) Comunicação Científica e divulgação científica:** segundo Bueno (2009), a Comunicação Científica diz respeito à transferência de informações científicas, tecnológicas ou associadas a inovações e que se destinam aos especialistas em determinadas áreas do conhecimento. Os artigos científicos são a forma de Comunicação Científica mais comum, embora também sirvam para divulgação científica, uma vez que são usados por jornalistas como fonte de informação, “traduzindo” o trabalho para o público leigo. Alguns autores incluem até cartas oficiais a órgãos associados à ciência, como Fapesp e Capes, como formas de Comunicação Científica, mas não há unanimidade sobre essa inclusão. A divulgação científica, por sua vez, compreende a “[...] utilização de recursos, técnicas, processos e produtos (veículos ou canais) para a veiculação de informações científicas, tecnológicas ou associadas a inovações ao público leigo” (BUENO, 2009, p. 162). Segundo o mesmo autor, a Comunicação Científica e a divulgação científica têm intenções distintas. “A Comunicação Científica visa, basicamente, à disseminação de informações especializadas entre os pares, com o intuito de tornar conhecidos, na comunidade científica, os avanços obtidos (resultados de pesquisas, relatos de experiências, etc.) em áreas específicas ou à elaboração de novas teorias ou refinamento das existentes. A divulgação científica cumpre função primordial: democratizar o acesso ao conhecimento científico e estabelecer condições para a chamada alfabetização científica. Contribui, portanto, para incluir os cidadãos no debate sobre temas especializados e que podem impactar sua vida e seu trabalho [...]”;
- d) Comunicação Mercadológica:** A Comunicação Mercadológica é aquela que contempla as ações desenvolvidas por uma organização com o intuito de reforçar a imagem das suas marcas, produtos e serviços. Isso os coloca de forma favorável no mercado proporcionando o aumento das vendas e, por extensão, das receitas (BUENO, 2009). Apesar de estar difundida com a Comunicação Institucional, a Comunicação Mercadológica constrói raciocínios pontuais e direcionados com vistas a contribuir com as estratégias de *marketing* da organização. Nesse contexto, a Comunicação Mercadológica da Univille visa promover, na comunidade externa, a imagem institucional e os serviços oferecidos. Isso é desenvolvido por meio de diferentes estratégias de promoção e fortalecimento da marca, destacando a identidade comunitária, o perfil inovador e o papel da Universidade como uma instituição de educação superior. A Comunicação Mercadológica da Univille leva em conta o significado do ensino, da pesquisa e da extensão para os diferentes públicos, considerando o papel da Instituição no esclarecimento das oportunidades oferecidas pela Universidade para pessoas, organizações e comunidades;
- e) Comunicação Integrada:** A Comunicação Integrada busca uma coerência entre as diversas ações, processos, projetos e programas de comunicação da organização. Isso é alcançado por meio do estabelecimento de diretrizes gerais e da construção de uma linguagem comum e um comportamento homogêneo no que diz respeito à comunicação. A adequada integração dos diferentes tipos de comunicação evita as sobreposições de tarefas, possíveis contradições e incoerências na forma e no conteúdo do que a organização comunica para os seus públicos (KUNSCH, 2003).

No contexto da Universidade, os tipos de comunicação devem atuar de forma sinérgica. As diferentes atividades, processos, projetos e programas de comunicação da Univille devem formar conjunto articulado de ações, não deixando de levar em conta as especificidades dos diferentes serviços oferecidos e os públicos atendidos. A articulação de todas as atividades deve ter como pano de fundo o fortalecimento da marca e da identidade institucionais e a eficácia da comunicação da Univille com a comunidade acadêmica, comunidade em geral e egressos.

### 1.3.3 Ações estratégicas de comunicação

A Comunicação Organizacional utiliza-se de uma série de ações estratégicas para cumprir suas finalidades. Entre tais ações é possível considerar:

- a) **Assessoria de Imprensa:** De acordo com Bueno (2015), a Assessoria de Imprensa compreende o conjunto de estratégias e ações desenvolvidas com o objetivo de estabelecer canais de comunicação entre uma organização, instituição ou mesmo uma pessoa e os meios de comunicação em geral e os profissionais de imprensa em particular. Entende-se que a Assessoria de Imprensa da Univille deve cumprir o papel de estabelecer canais com os meios de comunicação, como forma de divulgação de assuntos de interesse da Universidade e da comunidade em que se insere. Além disso, deve atuar como indicadora de fontes de informações e de conhecimentos especializados que podem responder na dimensão técnica, científica e institucional às demandas da sociedade;
- b) **Relações Públicas:** Segundo Bueno (2015), o conceito de Relações Públicas compreende a atividade e o esforço deliberado, planejado e contínuo para estabelecer e manter a compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e os grupos de pessoas a que esteja direta ou indiretamente ligada. Nesse sentido, abrange quaisquer ações, eventos e atividades que propiciem a aproximação e o relacionamento com diferentes públicos. Na Univille, as Relações Públicas englobam o relacionamento com os vários públicos com o objetivo de reforçar a imagem positiva, fortalecendo os valores institucionais. Na Universidade, tal atividade é desempenhada por diferentes instâncias institucionais, como por exemplo Reitoria, Ouvidoria, Gestão de Pessoas, Comunicação Institucional, Assessoria de Imprensa, Coordenações de Cursos e demais diretorias, coordenações, gerências e assessorias;
- c) **Marketing:** No conceito de Kotler e Keller (2006, p. 4), “*marketing* é um processo social por meio do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre troca de produtos e serviços de valor entre si”. O *marketing* na Univille é orientado para responder às demandas da sociedade por meio dos serviços educacionais e pelo conhecimento produzido no âmbito do ensino, da pesquisa e da extensão. Isso implica a promoção de ações que visem atender aos objetivos e metas da Universidade, empregando meios que evidenciem a identidade institucional e o compromisso da Univille com a inovação e com a qualidade, considerando a sustentabilidade e a responsabilidade socioambiental.

## 1.4 Política de Comunicação Organizacional e seus macroprocessos

Para compreender a Política de Comunicação Organizacional e efetivamente aplicá-la, convém conceituar política, que pode ser entendida como uma atividade orientada para a tomada de decisões de um grupo a fim de alcançar determinados objetivos. Nesse sentido, a política é constituída por diretrizes que são compartilhadas por pessoas e oferecem orientações sobre a forma de agir alinhadamente a valores na busca de determinados objetivos e alcance de metas. A política é ampla e não deve se prender a ações específicas e indicativas de como proceder. A

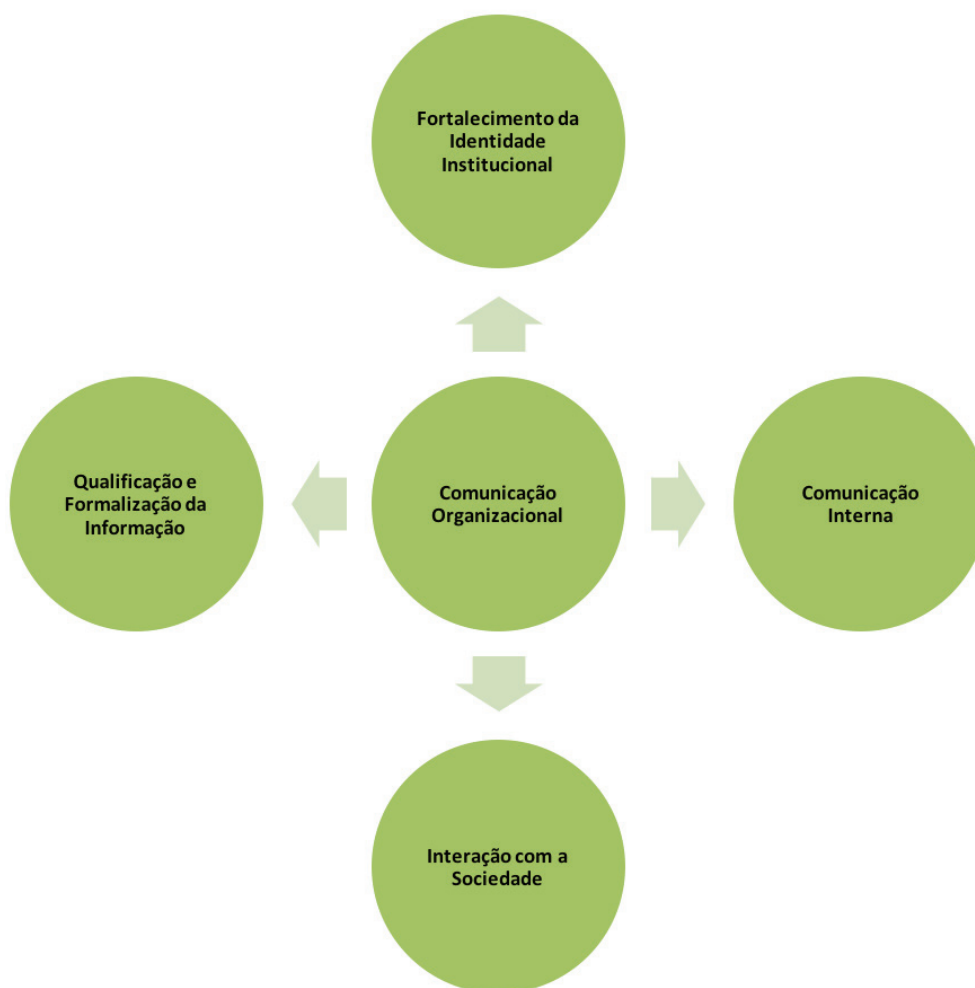
implementação das ações situa-se nos planos tático e operacional e, portanto, é um desdobramento da política. Esta tem um cunho estratégico.

De forma mais específica, uma política de comunicação é compreendida como um processo articulado de definição de valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas, cuja finalidade é orientar o desenvolvimento de ações, estratégias e produtos de comunicação para uma organização, tendo em vista o seu relacionamento com os diversos públicos de interesse (BUENO, 2015).

Considerando que uma política propõe procedimentos orientadores em um nível estratégico, pode-se dizer que a Política de Comunicação Organizacional é constituída por diretrizes de caráter estruturante que visam ao planejamento e à operacionalização de ações que estejam alinhadas com a identidade da Universidade. Ao ser a base de qualquer ação, processo, projeto ou programa relacionado à Comunicação Organizacional, permitirá um direcionamento único para todos os profissionais da Universidade. Dessa forma, a Política de Comunicação Organizacional da Univille tem por objetivo definir as diretrizes que a Univille deseja que cada um de seus profissionais siga quanto à Comunicação Organizacional, considerando os respectivos universos de trabalho e responsabilidades.

Na definição desta política, a Univille considera macroprocessos que caracterizam a forma como a Instituição deseja que a Comunicação Organizacional seja construída, mantida e aperfeiçoada. Nesse sentido, a figura 2 apresenta os macroprocessos referentes à Comunicação Organizacional. Eles permeiam todas as áreas e setores institucionais em qualquer tipo de intervenção que envolva a comunicação, e faz-se necessário que todos conheçam, compartilhem e desenvolvam ações conforme as diretrizes que compõem a política.

**Figura 2** – Macroprocessos da Comunicação Organizacional



Fonte: Primária (2017)

Do ponto de vista metodológico, é possível propor diretrizes por macroprocessos. Essa divisão tem função pedagógica. Não há a intenção de estabelecer hierarquia, mesmo porque se percebe que em certos momentos as diretrizes se repetem em diferentes macroprocessos. Há que se considerar, ainda, que a Política de Comunicação Organizacional deve ser referência para a ação de todos na Instituição, desde o nível estratégico até o operacional. Por conseguinte, para além de um documento, a política deve ser amplamente socializada com o intuito de ser conhecida, legitimada, aplicada e desenvolvida por todos os profissionais da Instituição. Faz-se então necessário que, a partir de sua aprovação, haja um processo contínuo de divulgação e aplicação nas atividades, processos, projetos e programas relacionados ao treinamento, ao desenvolvimento e à avaliação das pessoas que constituem a organização. Além disso, a política será revisada e atualizada periodicamente.

Nos capítulos seguintes deste documento, cada um dos macroprocessos é descrito, e são identificadas diretrizes específicas.

## 2 FORTALECIMENTO DA IDENTIDADE INSTITUCIONAL

---

### 2.1 Caracterização do macroprocesso

A comunicação da Univille deve contribuir para a consolidação da identidade institucional. Kunsch (2003) afirma que a identidade institucional se refere aos valores básicos e às características atribuídas às organizações pelos seus públicos internos e externos. Ela é construída com base no que a organização diz, no que ela realmente faz e no que dizem e acham dela seus públicos. A comunicação organizacional é essencial no processo de fortalecimento da identidade institucional.

A marca é um ícone dessa identidade, portanto segue as mesmas referências. Seu caráter de relevância e significado deve ser levado em conta no fortalecimento dos objetivos da Universidade. Nesse processo, a Política de Comunicação da Univille procura sensibilizar toda a comunidade acadêmica sobre a importância da marca como patrimônio da Univille. O uso da marca segue princípios e orientações expressas na Central da Marca, implantada em 2014.

Considerando a missão, a visão e os valores como elementos da identidade institucional, o objetivo do seu fortalecimento na Univille é fazer com que todos os profissionais da Universidade contribuam com uma comunicação cuidadosamente pensada e planejada como meio de alcançar a visão, os objetivos e as metas estabelecidos, cumprir sua missão e consolidar seus valores.

### 2.2 Diretrizes

**ÉTICA:** Zelar pela construção de relacionamentos pautados em princípios éticos de transparência, honestidade e respeito aos direitos humanos, aos direitos e deveres inerentes ao exercício da cidadania e à democracia.

**PARTICIPAÇÃO:** A comunicação da Instituição deve estimular o envolvimento de seus profissionais, além de seus parceiros, em suas ações, para legitimá-las e dar-lhes o respaldo necessário.

**EMPATIA:** Ter interesse genuíno pelos diversos públicos de forma a compreender suas dinâmicas e conhecer suas necessidades e interesses com base em seus contextos de vida.

**CONHECIMENTO:** Dispor de informações e conhecimento sobre a identidade institucional, os serviços e as oportunidades que a Universidade oferece, as normas e os procedimentos institucionais, as abordagens teóricas e técnicas que fundamentam o recebimento de *feedback*.

**TRANSPARÊNCIA:** Assegurar a confidencialidade, a imparcialidade, a integridade e a qualidade dos dados e informações, norteando-se pelas normas que conduzem os processos desenvolvidos na Univille.

## 3 COMUNICAÇÃO INTERNA

---

### 3.1 Caracterização do macroprocesso

---

Segundo Nassar (2006), a comunicação com o público interno deve ser considerada tão importante quanto a realizada com o público externo.

As fronteiras foram abaixo, os rótulos sumiram. O trabalhador é ao mesmo tempo acionista, consumidor, formador de opinião, influencia e é influenciado, é um ser que pensa, fala, interage com o mundo, especialmente com o mundo à sua volta (NASSAR, 2008, p. 11).

Nassar (2006) afirma que esse é o trabalhador do conhecimento, que tem diversas informações tanto sobre a realidade interna da organização como sobre outros vários assuntos, inclusive outras visões sobre a organização de que faz parte.

Para Kunsch (1997), por meio de uma boa comunicação entre os colaboradores é possível descobrir formas de contribuir ativamente para a atividade participativa profissional e pessoal de cada um.

[...] o empregado passa a maioria do seu tempo dentro da organização, então as razões para manter um ambiente harmonioso e integrado entre os setores são muitas... na verdade ele serve de porta-voz para a empresa de forma positiva ou negativa, dependendo de como a imagem da Instituição é vista por ele. A organização o ajudará a ter respostas com antecedência e poderá administrar conflitos e procurar soluções (KUNSCH, 1997).

Para a Univille, uma comunicação interna efetiva requer um ambiente aberto à interação e à participação, favorecendo a livre circulação de ideias, e tempo hábil para *feedbacks*. É importante garantir a disseminação das informações com unidade de discurso. Todos os membros da Instituição devem ser sensibilizados sobre a importância da comunicação como fator de desenvolvimento e sustentabilidade da organização, bem como sobre sua responsabilidade nesse processo.



### 3.2 Diretrizes

**COOPERAÇÃO:** Estimular e defender a ajuda mútua e o trabalho em equipe, assegurando a transmissão de informações e a construção dos conhecimentos necessários a essas práticas.

**RESPEITO:** Atender com cortesia e respeito, impedindo manifestações de discriminação, preconceito ou privilégios de atendimento.

**ÉTICA:** Zelar pela construção de relacionamentos pautados em princípios éticos de transparência, honestidade e respeito aos direitos humanos, aos direitos e deveres inerentes ao exercício da cidadania e à democracia.

**TRANSPARÊNCIA:** Assegurar a confidencialidade, a imparcialidade, a integridade e a qualidade dos dados e informações, norteando-se pelas normas que conduzem os processos desenvolvidos na Univille.

**INTERLOCUÇÃO:** Oportunizar diálogos sobre pontos de vista ou resultados divergentes e convergentes, visando identificar a possibilidade de padrões para assuntos semelhantes ou estabelecer novas linhas de atuação.

**EMPATIA:** Ter interesse genuíno pelos diversos públicos, de forma a compreender suas dinâmicas e conhecer suas necessidades e interesses com base em seus contextos de vida.

**PARTICIPAÇÃO:** A comunicação da Instituição deve estimular o envolvimento de todos os profissionais da Universidade, além de seus parceiros, em suas ações, para legitimá-las e dar-lhes o respaldo necessário.

**ATUALIZAÇÃO:** A comunicação deve proporcionar à comunidade interna permanente atualização a respeito da Instituição.

**APROXIMAÇÃO:** Averiguar por meio de um contato mais próximo as necessidades apresentadas.

**HUMANIZAÇÃO:** Receber e ouvir de forma humanizada as preocupações, proposições e sugestões de seus públicos.

**PROATIVIDADE:** A Instituição deve ter um processo de comunicação proativo que identifique antecipadamente as necessidades de seus públicos e os efeitos das decisões que direta ou indiretamente vão causar impactos em pessoas, grupos, comunidades ou segmentos da sociedade.

## 4 INTERAÇÃO COM A SOCIEDADE

---

### 4.1 Caracterização do macroprocesso

A comunicação deve ser usada não só para conquistar a confiança do público, mas para criar espaços de diálogo nas organizações a fim de dar oportunidade a cada indivíduo de falar e ser ouvido (GOODALL JR.; EISENBERG, 1997 *apud* SCROFERNEKER, 2004). A ideia é que as instituições criem espaços para garantir um fluxo simétrico de comunicação entre sociedade e organização (GRUNING; HUNT, 1984 *apud* FERRARI, 2009).

A comunicação implica um diálogo entre sujeitos mediado pelo objeto de conhecimento que, por sua vez, decorre da experiência e do trabalho cotidiano. O próprio conhecimento gerado pelo diálogo comunicativo só será verdadeiro e autêntico quando comprometido com a justiça e a transformação social. A comunicação é, portanto, dialógica (LIMA, 2001, p. 64).

A Univille, como instituição educacional, entende a interação com a sociedade como um mecanismo de compreensão e resposta às demandas dos seus diferentes públicos. A Universidade deve desenvolver espaços de comunicação para concretizar a interface com os diferentes segmentos da sociedade, potenciais parceiros em ações de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

### 4.2 Diretrizes

**RESPEITO:** Atender com cortesia e respeito, impedindo manifestações de discriminação, preconceito ou privilégios de atendimento.

**EMPATIA:** Ter interesse genuíno pelos diversos públicos, de forma a compreender suas dinâmicas e conhecer suas necessidades e interesses com base em seus contextos de vida.

**TRANSPARÊNCIA:** Assegurar a confidencialidade, a imparcialidade, a integridade e a qualidade dos dados e informações, norteando-se pelas normas que conduzem os processos desenvolvidos na Univille.

**ÉTICA:** Zelar pela construção de relacionamentos pautados em princípios éticos de transparência, honestidade e respeito aos direitos humanos, aos direitos e deveres inerentes ao exercício da cidadania e à democracia.

**HUMANIZAÇÃO:** Receber e ouvir de forma humanizada as preocupações, proposições e sugestões de seus públicos.

**INTERLOCUÇÃO:** Oportunizar diálogos sobre pontos de vista ou resultados divergentes e convergentes, visando identificar a possibilidade de padrões para assuntos semelhantes ou estabelecer novas linhas de atuação.

**REGISTRO E ENCAMINHAMENTO:** Qualquer profissional da Universidade deve registrar os dados e informações obtidos, encaminhá-los aos setores pertinentes e estimular a produção do conhecimento e o desenvolvimento de melhorias.

## 5 QUALIFICAÇÃO E FORMALIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

---

### 5.1 Caracterização do macroprocesso

Qualificar a informação é um processo que envolve adequar a mensagem ao público a que se destina (forma e conteúdo), com o intuito de facilitar a compreensão compartilhada do que se pretende comunicar. Qualificar as informações destinadas aos públicos de interesse é fundamental para tornar comum o conhecimento e contribuir para a efetividade do processo de comunicação. Deve levar em conta a constante mudança de cenários (políticos, econômicos, sociais), que influencia o comportamento das pessoas.

A Univille, como toda universidade, é considerada uma fonte formal de dados, informações e conhecimento. Nesse sentido, a Universidade deve observar a qualidade e a relevância do que é divulgado, adaptando-o ao público a ser atingido, de forma que o conteúdo seja compreendido e apreendido de maneira eficaz. Assim, todos os envolvidos nos processos de comunicação na Instituição devem levar em conta a necessidade da qualificação e formalização da informação nos diferentes âmbitos de atuação.

Um dos maiores desafios é traduzir para os diferentes públicos o conteúdo da produção acadêmico-científica decorrente do ensino, da pesquisa e da extensão. O esforço de socializar o mesmo conteúdo para públicos diferentes é parte do processo de qualificação e formalização da informação e tem de considerar, sobretudo, linguagem e abordagem. Por isso a importância da transformação do conhecimento tácito em explícito e de sua formalização a fim de torná-lo acessível aos diferentes públicos. As fontes formais são muito requisitadas pela imprensa, por exemplo, como meio de qualificar informações, fornecendo credibilidade ao que é veiculado pela mídia.

### 5.2 Diretrizes

**TRANSPARÊNCIA:** Assegurar a confidencialidade, a imparcialidade, a integridade e a qualidade de dados e informações, norteando-se pelas normas que conduzem os processos desenvolvidos na Univille.

**ÉTICA:** Zelar pela construção de relacionamentos pautados em princípios éticos de transparência, honestidade e respeito aos direitos humanos, aos direitos e deveres inerentes ao exercício da cidadania e à democracia.

**RESPEITO:** Atender com cortesia e respeito, impedindo manifestações de discriminação, preconceito ou privilégios de atendimento.

**CREDIBILIDADE:** Toda e qualquer ação de comunicação desenvolvida pela Instituição deve ter o intuito de preservar e expandir a credibilidade da Univille perante a sociedade, fazendo com que a Universidade seja referência em ensino, pesquisa, extensão e gestão.

**CONHECIMENTO:** Dispor de informações e conhecimento sobre a identidade institucional, os serviços e as oportunidades que a Universidade oferece, as normas e os procedimentos institucionais, as abordagens teóricas e técnicas que fundamentam o recebimento de *feedback*.

**MEDIAÇÃO:** Garantir que a informação seja transmitida de forma clara e objetiva, por meios adequados ao público a que se destina, facilitando o *feedback*.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

As universidades vivenciam um momento histórico de grandes transformações, dados a expansão pela qual o ensino superior passa no país, os marcos regulatórios estabelecidos pelos órgãos federais e estaduais e, principalmente, o amplo rol de papéis e responsabilidades que necessitam atender, em um cenário socioeconômico dinâmico, complexo e desafiador.

Em um tempo de acirrada competitividade, ampliada responsabilidade e compromissos sociais, a inovação na gestão, nas relações, nas tecnologias, na ciência e nos processos de ensinar, aprender e promover formação e desenvolvimento é determinante para a evolução permanente da Instituição. Nesses processos, a Comunicação Organizacional desempenha um papel estratégico no que diz respeito ao contínuo esclarecimento do papel da Universidade com relação a seus públicos, à obtenção de informações e *feedback* sobre sua atuação, bem como ao fortalecimento dos vínculos da Instituição com a comunidade acadêmica e a comunidade em geral.

É nesse contexto que se torna essencial para a Instituição a existência de uma Política de Comunicação Organizacional que explicita as diretrizes com que atividades, processos, projetos e programas de comunicação devem ser desenvolvidos nas relações internas e no relacionamento com a comunidade externa.

Dessa forma, a Política de Comunicação Organizacional que ora se apresenta intenta viabilizar a estruturação de um ambiente institucional que promova devidamente o aproveitamento, a orientação e, acima de tudo, o desenvolvimento das ações de comunicação. As diretrizes nela estabelecidas, alinhadas à missão, à visão, aos valores, aos objetivos, às metas e às estratégias institucionais, vislumbram favorecer a apropriação e a materialização da Comunicação Organizacional, fundamentadas em um olhar sistêmico e profissionalizado, como condição determinante para a implementação dos planos estratégicos e, por conseguinte, da consecução da missão da Instituição.

Assim, a missão institucional representa a razão da existência de uma organização; significa a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para que serve (CHIAVENATO, 2009). Nenhuma organização se torna grande se não tiver missão, valores e objetivos que sejam compartilhados por toda a sua estrutura (SENGE, 2013). A configuração desta Política de Comunicação Organizacional vislumbra isto: a disseminação, a vivência, a prática cotidiana e a reflexão sobre os valores da Universidade pela comunidade acadêmica. Nesse mesmo sentido, tal política visa contribuir para o cumprimento da missão e dos objetivos e a concretização da visão institucional.

## REFERÊNCIAS

---

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. **Comunicação empresarial on line**. Disponível em: <comunicacaoempresarial.com.br>. Acesso em: 10 ago. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: teoria e prática**. Elsevier, 2009.

COUTINHO, Iluska; LEAL, Paulo Roberto Figueira (Orgs.). **Identidades midiáticas: memória e representação**. Rio de Janeiro: E-papers, 2009.

DRUCKER, Peter *et al.* **As cinco perguntas essenciais que você sempre deverá fazer para sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERRARI, Maria Aparecida. Teorias estratégicas e relações públicas. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. p. 77-91.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 3. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

LEITE, Quêzia de Alcantara Guimarães. **A importância da comunicação interna nas organizações**. 5 maio 2006. Disponível em: <<http://noticias.universia.com.br/destaque/noticia/2006/05/05/442402/mpportncia-da-comunicacao-interna-nas-organizaes.html>>. Acesso em: 10 ago. 2015.

LIMA, Venicio Arthur de. **Mídia: teoria e política**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2001.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. *In*: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

\_\_\_\_\_. **Tudo é comunicação**. São Paulo: Lazuli, 2006.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Perspectivas teóricas da comunicação organizacional**. Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación. 2004. Disponível em: <alaic.org>. Acesso em: 15 jun. 2015.

SENGE, M. Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 29. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2013.

UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE – UNIVILLE. **Central da Marca**. Joinville, 2014. Disponível em: <centralmarca.univille.br>. Acesso em: 25 ago. 2015.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2017-2021**. Joinville, 2016.