

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM)**  
**FACULDADE DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (FIC)**  
**Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação**  
**(PPGCCOM)**

**AZENILTON MELO DA SILVA**

**ECOSSISTEMA UFAM:**

A Complexidade da Cultura Organizacional em Interface com a Comunicação

**Manaus – Amazonas**

**2020**

**AZENILTON MELO DA SILVA**

**ECOSSISTEMA UFAM:**

A Complexidade da Cultura Organizacional em Interface com a Comunicação

Dissertação apresentada com requisito para a obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, da Faculdade de Informação e Comunicação da Universidade Federal do Amazonas, área de concentração Ecossistemas Comunicacionais, linha de pesquisa Redes e Processos Comunicacionais.

Orientador: Prof. Dr. Allan Soljenítsin Barreto Rodrigues

Co-orientador: Prof. Dr. Renan Albuquerque Rodrigues

Manaus – Amazonas

2020

## FICHA CATALOGRÁFICA

### Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

S586e Silva, Azenilton Melo da  
Ecosistema Ufam: A Complexidade da Cultura Organizacional em Interface com a Comunicação / Azenilton Melo da Silva. 2020  
125 f.: il. color; 31 cm.

Orientador: Allan Soljenítsin Barreto Rodrigues  
Coorientador: Renan Albuquerque Rodrigues  
Tese (Mestrado em Ciência da Comunicação) - Universidade Federal do Amazonas.

1. Comunicação Organizacional. 2. Ecosistemas Comunicacionais. 3. Cultura Organizacional. 4. Universidade Federal do Amazonas. 5. Complexidade. I. Rodrigues, Allan Soljenítsin Barreto II. Universidade Federal do Amazonas III. Título

**Azenilton Melo da Silva**

Ecosistema Ufam: A complexidade da cultura organizacional em interface com a comunicação

Dissertação apresentada com requisito para a obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação pelo Programa de Pós- Graduação em Ciências da Comunicação, da Faculdade de Informação e Comunicação da Universidade Federal do Amazonas, área de concentração Ecosistemas Comunicacionais, linha de pesquisa Redes e Processos Comunicacionais.

Aprovado em \_\_\_\_\_, pela Banca Examinadora

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Allan Soljenitisin Barreto Rodrigues

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Charles Maciel Falcão

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Walmir de Albuquerque Barbosa

Suplentes:

Prof. Dr. Adelson da Costa Fernando

Prof. Dr. Wilson de Souza Nogueira

Dedico este trabalho aos meus pais (*in memoriam*) que me dedicaram muito amor. Aos amores da minha vida, minha esposa Rozivane e minha filha Anna Caroline, que me inspiram a ser um profissional cada vez melhor.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, a maior inspiração, que me guia e me sustenta espiritualmente. Agradeço e dou graças a todas as conquistas da minha vida.

Aos meus pais (*in memorian*) que dedicaram suas vidas com amor, carinho e zelo no meu sustento, incentivando-me sempre a estudar.

A minha esposa Rozivane e minha filha Anna Caroline por estarem sempre ao meu lado me incentivando em todas as vezes que estive desmotivado ou cansado.

Aos meus irmãos, Azenir do Carmo, Sirce Maria, Jairo José, Charles Raimundo, Eberval, Ana Rejane, Sidney Marcos e Euler Murilo pelo carinho, mas principalmente pelas palavras de incentivo e elogios.

A minha sogra querida Rozimar Borrego por todas as palavras de carinho, de fé, que sempre orou pelo meu sucesso. Aos meus sogros Mite e Cardovan pelas palavras humildes de incentivo e carinho.

A minha família em geral (cunhados, sobrinhos, primos e agregados), em especial ao meu cunhado Haroldo por me ajudar com o que sempre teve de melhor. Ao Bego, Raimundinha e filhos que me acolheram em sua casa como filho e irmão.

A todos os amigos, em especial Allan, Carlinhos, Charles, Edson, Elisângela, Manu, Raimundo, Regina, Sirlene, Tanamara e Valtemir, pelo incentivo e torcida por esse projeto. Ao meu amigo Genivaldo (*in memorian*) que esteve comigo nesta empreitada e foi um grande parceiro.

Aos professores do PPGCCOM por mostrarem os caminhos em que deveria percorrer para chegar até a conclusão dos estudos. Aos colegas do PPGCCOM por caminharem comigo nos momentos difíceis de estudos me ajudando a chegar até o final do projeto.

A Universidade Federal do Amazonas e todos que colaboram com a pesquisa, contribuindo para o resultado alcançado.

Enfim a todos que contribuíram direta ou indiretamente para este estudo.

Bem-aventurado o homem que acha sabedoria,  
e o homem que adquire conhecimento;  
Porque melhor é o lucro que ela dá do que o  
lucro da prata, e a sua renda do que o ouro.  
(Provérbios 3:13,14)

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo é estudar as relações entre a cultura organizacional e a comunicação interna existente nos processos comunicacionais do Centro Administrativo da Reitoria da Ufam. O tema foi desenhado com base no paradigma da complexidade de Edgar Morin, método utilizado nos estudos que requer uma análise mais complexa dos processos, uma vez que busca compreender as relações complexas existentes entre os servidores e a organizações, tendo vista que estas relações tendem a serem construídas ou reconstruídas conforme a cultura existente no ambiente. Os estudos sobre cultura organizacional são conduzidos, segundo Martin (2001), considerando-se três perspectivas: a integração, a diferenciação e a fragmentação, levando em consideração o grau de consenso existente entre os membros da organização em relação às manifestações culturais. Através dessas perspectivas ajuda a entender a comunicação interna em interface com a cultura organizacional, tendo em vista que esta é uma ferramenta na interação entre os públicos e a organização. A coleta de dados ocorreu em 2019 através da pesquisa documental e aplicação de questionário semiestruturado eletrônico. A análise dos dados foi realizada à luz do referencial teórico proposto. A comunicação organizacional, de acordo com a percepção dos servidores do Centro Administrativo da Reitoria, apresentou-se como uma comunicação mais próxima da dimensão instrumental, técnica e voltada para informação, no entanto os participantes entendam que a comunicação deva ser utilizada estrategicamente para alcançar os objetivos da organização. Os ecossistemas comunicacionais ajudam na compreensão da interface entre a comunicação e a cultura em uma perspectiva de um sistema em que todas as possibilidades devem ser consideradas. Desta maneira, os resultados da pesquisa responderam ao problema e nos leva à concluir que os resultados alcançados responderam às expectativas da pesquisa ao demonstrar que esse estudo aponta que ocorrem simultaneamente a manifestação das três perspectivas de Martin (2001), tornando a cultura organizacional da IES complexa.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Ecossistemas Comunicacionais. Cultura Organizacional. Universidade Federal do Amazonas. Complexidade.



## ABSTRACT

This study has to study the relationships between the organizational culture and the internal communication existing in the communication processes of the Administrative Center of the Rector of Ufam. The theme was designed based on the complexity paradigm of Edgar Morin, a method used in studies that requires a more complex analysis of processes, since it seeks to understand the complex relationships existing between servers and organizations, considering that these relationships tend to be built or rebuilt according to the existing culture in the environment. Studies on organizational culture are conducted, according to Martin (2001), considering three perspectives: integration, differentiation and fragmentation, taking into account the degree of consensus among members of the organization in relation to cultural manifestations. Through these perspectives it helps to understand internal communication in interface with the organizational culture, considering that it is a tool in the interaction between the public and the organization. Data collection took place in 2019 through documentary research and the application of an electronic semi-structured questionnaire. Data analysis was performed in the light of the proposed theoretical framework. Organizational communication, according to the perception of the employees of the Administrative Center of the Rector, presented itself as a communication closer to the instrumental, technical and information-oriented dimension, however the participants understand that communication should be used strategically to reach the organization's objectives. Communicational ecosystems help to understand the interface between communication and culture in a perspective of a system that all possibilities must be considered. In this way, the research results responded to the problem and leads us to conclude that the results achieved responded to research expectations by demonstrating that this study points out that the manifestation of Martin's three perspectives (2001) occurs simultaneously, making the IES organizational culture complex.

Keywords: Organizational Communication. Communicational Ecosystems. Organizational Culture. Federal University of Amazonas. Complexity.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 01 – Perspectivas da Cultura Organizacional de Martin

Quadro 02 – Evolução Histórica da Ufam

Quadro 03 – Estrutura Administrativa da Ufam

Quadro 04 – Dimensões da Comunicação Organizacional

Quadro 05 – Documentos Internos de Ufam

Quadro 06 – Percepções dos servidores em relação aos canais de comunicações

Quadro 07 – Avaliação da Comunicação na Ufam

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 01 – Entrada do Campus Universitário da Ufam em Manaus

Figura 02 – Organograma Administrativo Macro Ufam

Figura 03 – Mídias Sociais da Ufam

Figura 04 – Desenho das Informações Institucionais

Figura 05 – Imagem do Centro Administrativo da Reitoria da Ufam

Figura 06 – Canais de Comunicação Ufam e a frequência de uso

Figura 07 - Percepção da Cultura Organizacional por Categoria

Figura 08 - Percepção da Cultura Organizacional Geral

## LISTA DE ABREVIATURAS

Assessoria de Comunicação – ASCOM

Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB

Faculdade De Informação E Comunicação - FIC

Fundação Universidade do Amazonas - FUA

Instituições de Ensino Superior - IES

Ministério da Educação – MEC

Monitoramento Execução e Controle - SIMEC

Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI

Polo Industrial de Manaus – PIM

Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das universidades Federais - REUNI

Programa de Pós Graduação em Ciências da Comunicação - PPGCCOM

Programa Nacional de Professores da Educação Básica - PARFOR

Técnicos Administrativos em Educação - TAE

Universidade Federal Do Amazonas- UFAM

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	15
1. COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL .....	20
1.1. Conceitos: Comunicação e Organizações .....	20
1.1.1. Enfoques Conceituais sobre Comunicação .....	20
1.1.2 Reflexões sobre Organizações.....	23
1.2 Comunicação Organizacional Interna e a Complexidade nas Instituições de Ensino Superior .....	25
1.3. Cultura Organizacional .....	33
1.3.1 Cultura Organizacional nas Instituições de Ensino Superior .....	33
1.3.2 Perspectivas da Cultura Organizacional: Integração, Diferenciação e Fragmentação .....	36
2. CONTEXTO DO ESTUDO: ECOSSISTEMA UFAM E A COMPLEXIDADE COMUNICACIONAL.....	39
2.1 Perfil Institucional.....	40
2.1.1 A Ufam e sua Contribuição à Sociedade Amazonense .....	40
2.1.2 Estrutura Organizacional: Missão, Visão e Valores .....	43
2.2 A Universidade Federal do Amazonas e os ecossistemas comunicacionais como estratégica para o desenvolvimento institucional ....	47
2.2.1 Ecossistema Ufam e os canais comunicacionais .....	47
2.2.2 Cultura em Interface com a Comunicação na Cultura Organizacional	54
2.2.3 A comunicação como ferramenta para planejamento estratégico institucional.....	61
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS, COLETA E ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS DA PESQUISA.....	66
3.1. Delimitações do Estudo .....	67
3.2. Coleta de Dados .....	70
3.2.1. Aplicação de questionários.....	72
3.2.2 Análise Documental .....	74
3.2.3 Interpretação de Dados .....	76
3.3 Resultados da Pesquisa .....	78
3.3.1 A Comunicação Interna e Canais de Comunicação .....	78
3.3.2. A Comunicação entre os Setores e Gestores.....	89
3.3.3 Planejamento, Missão, Visão e Valores Organizacionais .....	95
3.3.4 Cultura Organizacional Ufam na perspectiva de Martin (2001): Integração, Diferenciação e Fragmentação e a Comunicação Interna.....	98

CONSIDERAÇÕES .....	103
REFERÊNCIAS .....	108
APÊNDICES .....	118
ANEXOS.....	123

## INTRODUÇÃO

O Amazonas tem uma grande importância no cenário nacional por suas características peculiares, pois o Estado está localizado na maior floresta tropical do mundo, a Floresta Amazônica. Teve destaque nacional juntamente com o Pará e Rondônia na exploração extrativista da seringa, época de grande desenvolvimento econômico, mas também de grandes retrocessos. Atualmente o motor do desenvolvimento econômico gira em torno do Polo Industrial de Manaus – PIM e da Zona Franca de Manaus.

Esses ciclos econômicos atraíram grupos de pessoas da Amazônia e de outros estados brasileiros, fatos que derivaram na miscigenação, (re)produzindo novas culturas e saberes resultando na diversidade cultural do Estado. Aliado a isso, o segundo ciclo contribui para o desenvolvimento econômico regional, pois ao mesmo tempo em que gera emprego, também é uma política de preservação da floresta. Neste contexto de propulsão econômica e social, a Universidade Federal do Amazonas – Ufam tem um papel relevante na região sendo produtora e difusora de conhecimentos e formadora de mão de obra de qualidade.

A Ufam é uma organização pública sem fins lucrativos mantida pela Fundação Universidade do Amazonas - FUA, e como toda organização da administração pública, “é um conjunto de meios institucionais, materiais, financeiros e humanos organizados e necessários para executar decisões políticas, com objetivos definidos” (CASTRO, 2008, p. 17). Portanto como organização pública, esta tem um dever de servir com qualidade a comunidade a ela atrelada, com transparência e zelo pelos recursos públicos.

Vejamos que o surgimento das universidades públicas no Brasil se deu ainda no governo Vargas (1930 a 1945), porém nas décadas de 60 e 70 ainda nos governos militares, houve uma grande reforma no ensino superior resultando na expansão das universidades públicas. Porém para Calderón (2000) esta reforma realizada pelo regime militar optou pelo investimento financeiro na formação de uma universidade pública de elite voltada para a pesquisa.

Atualmente no Brasil a Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996,

denominada de Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, consta a previsão de recursos orçamentários suficientes para garantir a manutenção e desenvolvimento das Universidades Federais, fazendo parte no Orçamento Geral da União. É de ordem também desta legislação que as instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada à existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional.

Com este viés democrático e de garantias de recursos financeiros constitucionais, foi criado o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das universidades Federais (REUNI) – Decreto no 6.096, de 24/04/2007 com o objetivo de criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais.

De acordo com o Censo Educacional de 2018, realizado e divulgado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP/MEC, o quadro da Rede Superior Brasileira é composto por 2.448 Instituições de Ensino Superior - IES, sendo 2.152(87,9%) instituições privadas e 296(12,1%) instituições públicas, deste universo somente 4,5% são federais, 5,1% são estaduais e 2,6% são municipais. Quando analisamos o quadro das universidades, a pesquisa nos revela que a maior parte representada por 53,3%, é composta por instituições públicas. A UFAM tem conceito 4 e ocupa a 11ª posição no Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC) divulgado pelo INEP relativo ao ano de 2018, sendo assim percebemos que é importante um estudo nessa IES que ocupa uma posição privilegiada no ranking de 23 universidades da Amazônia Brasileira.

Neste contexto desafiador destacamos a Ufam por estar presente nos quatro cantos do estado, que de acordo com o Estatuto Universitário, tem a missão de produzir e difundir saberes, com excelência acadêmica, nas diversas áreas do conhecimento, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, assim contribuindo para a formação de cidadãos e para o desenvolvimento da Amazônia, tendo como uma das finalidades promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação.



Neste contexto percebemos que as organizações públicas tem uma relação muito próxima com o público e é neste sentido que a comunicação organização tem se posicionado na concepção de um controle direcional de um grau de reciprocidade. De acordo com Brandão (2007), a comunicação organizacional analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus públicos, sendo assim, a comunicação nas organizações públicas ou privadas tende a se adequar aos sistemas organizacionais, uma vez que a comunicação deve ser percebida de acordo com o tipo organização na qual se envolve, pois estas têm características específicas relacionadas a seus mercados, sua cultura, a comunidade em que está inserida e a legislação a que deve cumprir.

Um fator preponderante na organizacional é a cultura dos seus membros, pois pode influenciar na construção da comunicação organizacional, isto porque a comunicação se relaciona com a cultura na construção de significados. Edward Tylor (1832-1917) diz que cultura “é este todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade” (Laraia *apud* CARVALHO. RONCHI, 2005, p.7), portanto tens suas origens na Antropologia.

Partindo desta premissa a cultura organizacional é um fator que pode influenciar ou interferir no processo comunicacional das/nas instituições, pois de acordo com Chiavenato (2014, p.153) esta é o conjunto de hábitos, crenças, normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por membros da organização, determina as políticas organizacionais, a forma de gerenciar e como se tomam as decisões, independentemente se esta organização é pública ou privada. Em consonância a este conceito Torquato (1991) escreve que há um descompasso entre decisões normativas e as realidades culturais que identificam a personalidade da comunicação nas organizações e que é comum a adoção de políticas, rotinas, procedimentos, sem se levar em consideração à cultura dos agrupamentos humanos.

Neste sentido, Martin (2001) contribui com o nosso estudo sobre cultura organizacional ao considerar três perspectivas: integração, diferenciação e fragmentação. Este estudo norteia o entendimento da interface entre comunicação e culturas para atingir os objetivos dentro de uma perspectiva, observando as

manifestações culturais dos membros da organização, entendendo que a cultura produz conhecimento e conseqüentemente a comunicação auxilia na cultura organizacional e fortalece a organização.

Marchiori (2013) reforça este entendimento citando que a organização é tratada como arranjos que podem encorajar o desenvolvimento de culturas, somente por meio da comunicação, isto levando em consideração a participação dos colaboradores na construção de um pensamento crítico e ações efetivas.

Sendo assim, propõe-se como **objetivo geral** estudar as relações entre comunicação interna e cultura organizacional existente nos processos comunicacionais do Centro Administrativo da Reitoria da Ufam. Como **objetivos específicos**: identificar e caracterizar os canais e grupos de atores envolvidos na comunicação interna; analisar a cultura organizacional existente na Ufam a partir da percepção dos servidores do Centro Administrativo Reitoria de acordo com as perspectivas diferenciação, integração e fragmentação de Martin (1992, 2001) e; diagnosticar os processos comunicacionais estabelecidos entre a Ufam e os servidores da Sede da Reitoria.

A comunicação organizacional em suas diferentes modalidades apresenta-se de maneira complexa e abrangente. Visto que seu entendimento está diretamente vinculado às relações comunicacionais, interpessoais e mercadológicas construídas dentro e fora dos ambientes organizacionais, assim como os constructos teóricos e empíricos da área que foram desenvolvidos ao longo dos anos.

A proposta deste projeto de pesquisa tomou como base a comunicação organizacional desenvolvida na Universidade Federal do Amazonas (Ufam), pois o autor é servidor da Instituição e na condução dos trabalhos tem observado a existência de diversos grupos culturais e que estas diversidades podem ter uma influência na comunicação organizacional, bem como na construção de políticas e normas caso esses fatores culturais forem observados pela gestão. Levando em consideração a experiência do autor como auditor nesta Instituição, percebendo a ausência da observância destes fatores culturais, evidenciando a fragilidade dos processos comunicativos entre a Ufam e seus públicos, justifica-se a realização deste.

Neste sentido faz-se necessário um estudo acerca da comunicação em

interface com a cultura que está presente e ocorre na Ufam com o intuito de verificar a influência da cultura organizacional nos processos comunicacionais que na Ufam a partir da percepção dos servidores técnicos administrativos. Esta produção textual inseriu-se nos estudos dos ecossistemas comunicacionais do Programa de Pós Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade Federal do Amazonas – PPGCCOM/UFAM, uma vez que busca compreender a comunicação a partir das suas redes e processos, levando em consideração as particularidades e especificidades características da Instituição estudada.

Com o olhar para o futuro, conectando a instituição com a sociedade, percebemos que a gestão deve ter uma interação maior com seu público (discentes, docentes e técnicos administrativos), modernizando e melhorando a comunicação da administração entre ambos, buscando uma excelência na comunicação, a fim de fortalecer a imagem institucional. O tema de estudos deste trabalho é a comunicação organizacional, porém o que norteará os estudos é o Paradigma da Complexidade procurando evidenciar os Ecossistemas Comunicacionais que é a área de concentração do PPGCCOM.

## 1. COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

### 1.1. CONCEITOS: COMUNICAÇÃO E ORGANIZAÇÕES

#### 1.1.1. Enfoques Conceituais sobre Comunicação

A comunicação faz parte de nossas vidas, pois com ela temos a liberdade de expressar aquilo que sentimos, pensamos e vemos através de gestos, símbolos e palavras orais ou escritas. Comunicação é uma palavra derivada do termo latino "communicare", que significa "partilhar, participar algo, tornar comum", neste sentido cria compreensão mútua e confiança, já que compreensão leva aceitação ou não da mensagem, e a uma ação para quem recebe a mensagem (MARCHIORI, 2008, p. 147).

Ferraz (2005) após concluir um estudo sobre as contribuições do pensamento de Foucault relacionada à comunicação colabora dizendo que certas perspectivas comunicacionais não residem em suposta "verdade" dogmatizante, chamando a atenção para novos problemas que a seu ver são necessários à abertura de novas questões, pois para ela não pensamos o suficiente o que está diante de nós. Destaca que o interesse de uma visão teórica não se encontra em uma única verdade, sendo que todas as verdades são interpretações, reforçando que "Comunicação nos convoca a nos **outrarmos (grifo nosso)** constantemente e, conseqüentemente, a colocá-la, também, a ela, em um movimento de deriva, de alteridade a si e de permanente invenção" (FERRAZ, 2005, p. 82).

França e Simões (2016) nos remete a identificação do objeto de estudo da comunicação e destaca que é necessário estudá-la uma vez que esta compreende as múltiplas ações cotidianas, podendo ser percebidas através de pequenos diálogos com os parentes ou grupos de amigos, cumprimento de bom dia ou até logo, ou mesmo na leitura de placas de sinalizações. Sendo assim os estudos nos levam a estudar a comunicação de forma empírica os processos naturais e cotidianos, campos de conflitos de ideias, mas que podem suscitar em novas

percepções.

Corroborando, Goulart (2005) nos remete a pensar a questão humana e democrática da comunicação citando Wolton que diz que a comunicação é um grande valor humanístico e democrático baseado em igualdade e liberdade dos interlocutores, isto porque é inerente ao ser humano e a democracia os coloca em condições iguais de comunicação, podendo fazer uma reflexão entre a comunicação e a sociedade.

Para aprofundar os estudos sobre os conceituais comunicacionais, faz-se necessário conhecer e diferenciar a comunicação quanto teoria e prática, é neste contexto que Gomes (2004) sustenta que há uma dependência entre teoria e prática e explicita que a teoria procura explicar a realidade, os fatos concretos e que de forma parcial é um conjunto de ideias explicativas da ação humana e a prática é a experiência sem sustentação. O autor destaca ainda que não é fácil conceituar comunicação, tendo em vista que as definições sempre ficam aquém da realidade, e ao conjugar com este pensamento, acrescentamos que uma das dificuldades talvez seja a identificação e análise dos fenômenos comunicacionais existentes derivados da relação com outras ciências sociais.

Portanto se formos analisar a comunicação como ciência, revelaremos que esta é multidisciplinar, estando inserida em vários contextos, sejam eles, culturais, sociais, educacionais e políticos. Gomes (2004) diz que essência da comunicação consiste na sintonização entre o que recebe e o que envia uma determinada mensagem, fazendo uma inter-relação com outras ciências, sendo pedagógica quando há uma transmissão de experiências e ensinamentos, sociológica quando possibilita e determina a interação social e psicológica quando há uma transmissão de estímulos para modificar comportamentos.

O conceito de *pedagógico* afirma que a comunicação é a ação exercida pelas gerações adultas sobre gerações novas, para adaptá-las à vida social. É o processo de transmissão de experiências e ensinamentos. O conceito *sociológico* explica a comunicação como um instrumento que possibilita e determina a interação social; é o fato marcante pelo qual os seres vivos se encontram em união com o mundo. O conceito *psicológico* explica a comunicação como processo por meio do qual o indivíduo (comunicador) transmite estímulos (geralmente símbolos verbais) para modificar o

comportamento. (GOMES, 2004, p. 14)

Wolton (2004) identifica três principais sentidos da comunicação, os quais denominam de: a) Comunicação direta consiste em uma experiência antropológica em que o comunicar consiste em compartilhar com o outro, num processo onde os indivíduos se constroem individual e coletivamente, isto é, “simplesmente não há vida individual e coletiva sem comunicação” Wolton (2004, p. 30); b) Comunicação técnica utilização de aparatos técnicos ou tecnológicos como telefone, rádio internet, televisão, entre outros, sendo uma comunicação mediatizada; e c) Comunicação social entende a comunicação como uma necessidade social funcional para as economias interdependentes, neste sentido as técnicas de comunicação desempenham um papel indispensável de informação com os públicos.

Diante disto, percebe-se que a comunicação necessita de uma interatividade, tendo em vista que os indivíduos têm padrões diferentes de comunicação de acordo com o ambiente cultural e social que eles vivem, demonstrando assim a inter-relação com a antropologia, a sociologia, econômica e nas áreas tecnológicas, o que reforça a ideia de comunicação multidisciplinar.

Ao analisarmos a comunicação quanto prática, percebemos que a exemplo da teoria, também recebe influências das mais variadas ciências humanas, onde podemos demonstrar com a definição de Gomes (2004),

Comunicação é uma ação comum, intercâmbio simbólico mediado pelo trabalho. É comunhão, participação, pois envolve repartir o produto do trabalho. A comunicação é trabalho como processo, e o trabalho é comunicação como objeto. A linguagem, que se dá mais tarde, vai completar o próprio processo de humanização. Ela indica brotar da consciência. (GOMES, 2004, P.12-13)

A comunicação pensada e repensada é dissertada por vários autores no campo do jornalismo e das relações públicas, todavia como nosso estudo reflete sobre a comunicação nas organizações, neste sentido Marchiori (2008) define comunicação como um processo de sustentação da organização, podendo ser compreendida como um fenômeno, processo ou instrumento, representando um papel importantíssimo dentro das organizações. Ainda como olhar para o campo

profissional, França e Simões (2016, p. 19) acrescentam que comunicação “significa também uma dimensão institucionalizada, tecnicizada e altamente profissional que permeia igualmente a vida cotidiana e faz parte de nossos mecanismos de sobrevivência”.

Portanto, construir um conceito sobre algo e especificamente sobre comunicação não é matéria fácil, pois não podemos ter um pensamento estático ou cartesiano, precisamos perceber as possibilidades, as diferenças e especificidades culturais e as novas tecnologias a partir de um solo epistemológico e mais amplo.

### 1.1.2 Reflexões sobre Organizações

É salutar discorrermos sobre algumas definições e conceitos de organizações com o intuito de aprimoramos a compreensão dos estudos desenvolvidos neste e nos demais capítulos deste trabalho, pois a pesquisa foi desenvolvida em uma organização que imprime um conceito de excelência referente à sua imagem.

Sendo assim, podemos dizer a priori que organização é composta de um conjunto de ideias, ideologias, recursos humanos e financeiros com objetivos a serem atingidos. Estas estão presentes em nossas vidas nas mais variadas atividades econômicas e não econômicas, constituindo-se como instituições com e sem fins lucrativos, podendo ser públicas ou privadas, Silva (2013) enfatiza que:

As organizações estão presentes em diferentes setores vitais e fazem parte das mais diversas atividades do nosso dia a dia, uma vez que “afetam fortemente cada aspecto da existência humana – nascimento, crescimento, desenvolvimento, educação, trabalho, relacionamento social, saúde, e até mesmo a morte” (SILVA, 2013, p. 43).

As organizações estão presentes na vida dos cidadãos e exercem uma influencia nas condutas deste, Schultz (2016, p. 14 apud Chanlat 1996, p. 40) diz que “as organizações contemporâneas exercem influência cada vez maior sobre as condutas individuais, sobre a natureza, as estruturas socioeconômicas e a cultura”, ou seja, transformam a sociedade e contribuem para “edificar uma ordem social

mundial”, portanto conquistas importantes da sociedade sejam elas culturais, econômicas, sociais, técnicas, científicas ou industriais, estão relacionadas às organizações, tanto públicas quanto privadas.

Na questão legal ou estrutural, Blau e Scott (1970) as classificam de formais e informais, ao tempo que sustentam que é impossível compreender a natureza de uma organização formal sem investigar as redes de relações informais e as normas extraoficiais, assim como a hierarquia formal de autoridade e as regras oficiais.

No primeiro tipo, Schultz (2016) corrobora dizendo que as organizações informais estão dentro das organizações formais, desenvolvendo seus próprios hábitos, valores, normas e relações sociais, conforme seus membros vão vivendo e trabalhando juntos, sendo que estas organizações surgem de forma espontânea no seio das diversas formas organizacionais, sem que haja objetivos determinados, conscientes ou precisos.

Quanto às organizações formais os autores dizem que são aquelas criadas deliberadamente para cumprir determinado objetivo mediante a coordenação de esforços coletivos, isso significa que “foram formalmente estabelecidas com o propósito explícito de conseguir certas finalidades” (BLAU E SCOTT, 1970, p. 17). Essas organizações devem ser constituídas dentro da legalidade, independentemente do local onde mantenham os negócios, portanto devem possuir estruturas físicas e políticas que sustentem as suas atividades sejam econômicas, sociais ou de governo. Esta interdependência dos dois tipos de organizações é um dos fatores que nos levou a desenvolver este trabalho, pois percepção da cultura dos públicos internos informais a com a organização formal, abriu um caminho de investigação para a cultura organizacional.

No sentido mais administrativo, Chiavenato (1982) traz a luz duas definições para o termo organizações, na primeira ele caracteriza como unidade ou entidade social, nas quais pessoas interagem entre si em busca de objetivos específicos, porém na segunda, ele as define como função administrativa e parte do processo administrativo, neste sentido “significa o ato ou efeito de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer relações entre eles e atribuições de cada um deles” (CHIAVENATO, 1982, p. 272). Observemos que em todos os sentidos a comunicação está inserida nas organizações, sendo um processo dentro das atividades administrativas ao utilizar



uma comunicação mais técnica.

Falar sobre comunicação nas organizações nos impõe um dinamismo nos estudos, pois atualmente os agentes comunicacionais sofrem impactos com as tecnologias e as organizações que não se adaptarem podem perder os seus públicos, portanto Jorge (2010) destaca que novas formas de gestão aliadas às novas tecnologias, fazem com que as organizações se reconfigurem para atenderem os novos conceitos de mercado, pois estas mudanças tem impacto direto nos processos internos das organizações e interferem em políticas de gestão.

Novos conceitos, novas formas de gestão e novas tecnologias impõem novas configurações às empresas, alteram estrutura dos mercados, o comportamento dos consumidores e as relações entre capital e trabalho, impactando a vida social, os valores, a política e a cultura. (JORGE IN TORQUATO, 2010)

Novas perspectivas nos fazem pensar as organizações como sistemas complexos compostos por diversas redes e conexões, mas com uma capacidade de se adaptar ao ambiente, porém território de disputas por poder entre diferentes atores. A partir desta concepção e demais conceitos, entende-se que é necessário, para o avanço dos estudos dos fenômenos comunicacionais, investigar e mitigar os fluxos, as conexões e os relacionamentos desta comunicação com seus diversos públicos.

## 1.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA E A COMPLEXIDADE NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

### 1.2.1 Propostas conceituais sobre Comunicação Organizacional

Abordar os conceitos, os processos e as barreiras relacionadas à comunicação organizacional é necessário para a compreensão dos processos comunicacionais dentro das organizacionais, sejam instituições públicas ou privadas, observando a dinâmica administrativa das organizações, através de outros estudos

na área da comunicação desenvolvidos por pesquisadores e autores, ressaltamos que esta abordagem busca contribuir para a construção do tema.

Faz-se necessário antes de entrarmos nos conceitos, lembrarmos a constituição histórica da comunicação organizacional para que possamos construir um pensamento contemporâneo, Putnam *et al.* (2004) destacam que anos 20 aos anos 50, os trabalhos eram influenciados pelo interesse em comunicação empresarial e, após esse período até meados de 1970, caracterizavam-se por uma forte influência da escola de relações humanas.

Percebe-se então que houve uma mudança de conceitos, pois no primeiro momento os processos comunicacionais eram voltados à comunicação de resultados e tendo como atores a alta administração, e no segundo momento houve influência da teoria das relações humanas, tendo como característica principal o estudo mais complexo dos seres humanos dentro das organizações. Neste sentido a comunicação é tratada dentro das organizações como um fenômeno social, mas que precisa ser controlado, e ressalta os grupos em detrimento do comportamento individual.

Lima e Abbud (2015) destacam que na década de 80, é possível perceber uma mudança nos paradigmas que marcavam o conhecimento da comunicação organizacional, que, como reflexo de suas práticas, apresentava fortes marcas do funcionalismo. A teoria crítica e a pesquisa interpretativo-crítica passam a ser usadas por muitos estudiosos, apresentando assim novas possibilidades de pensar e trabalhar a comunicação organizacional (LIMA apud ABBUD, 2015).

Segundo Nassar (2009) nos anos 90 a comunicação organizacional funcionou como ferramenta formadora de imagem e de posicionamento estratégico, perante a sociedade, tendo que se adequar aos novos enfoques administrativos que destacavam a importância do comportamento organizacional. Diante disto, percebe-se que a evolução de conceitos se fundamentou na participação de colaboradores no ambiente de trabalho, tendo como propósito a busca de resultados

Os conceitos relativos à Comunicação Organizacional são postos em diferentes visões por estudiosos, demonstrando assim a complexidade do tema que é a comunicação nas organizações. Porém antes de debruçarmos sobre a ótica da complexidade, é interessante entendermos que a comunicação faz parte de nosso cotidiano e ao mesmo tempo o poder que ela exerce em nossas vidas , seja nas

nossas casas ou nos demais ambientes de convívio social, sendo assim Angeloni (2010) traçou um paralelo entre a comunicação humana e a organizacional ao mencionar o poder que a comunicação exerce nas pessoas e nas organizações após a análise da obra *Cultura, Poder, Comunicação e Imagem* de Torquato (1991), onde consta que:

A comunicação também exerce um formidável poder. Por meio da comunicação, uma pessoa convence persuade, atrai, muda ideias, influencia, gera atitudes, desperta sentimento, provoca expectativas e induz comportamento. Por meio da comunicação, uma organização estabelece uma tipologia de consentimento, formando congruência, equalização, homogeneização de ideias, integração e propósitos. (TORQUATO, 1991, p. 162)

No meio organizacional, a comunicação interna tem se destacado por envolvimento dos seus públicos ao fazer com que estes acompanhem ou entendam os processos administrativos. Marchiori (2008) destaca que as organizações ao trilhar esse caminho deixam para trás a comunicação tecnicista ao avançar para a comunicação estratégica com interação dialógica:

Há um novo paradigma nesta área, a interação dialógica, que rompe o modelo mecânico da informação e adota a postura do diálogo como a melhor maneira de resolver conflitos, realizar acordos, enfim buscar consenso em relação a uma prática, compreendendo assim a *comunicação para além da racionalidade técnica* (MARCHIORI, 2008, p. 29).

Segundo Figueiredo (2011) a comunicação não deve atuar somente no sentido de produzir informações, mas as instituições devem olhar para esta área como uma possibilidade de reconstrução. Diante desta visão dialógica, entendemos que a não podemos tratar a comunicação organizacional como uma simples troca de informações de forma empírica, “mas deve envolver a construção conceitual de um objeto de conhecimento que merge pelo recorte comunicacional com que analisamos os fenômenos sociais” (LIMA e BASTOS, 2012, p. 31).

Esta abordagem fomenta a importância da comunicação dentro das organizações e no caso concreto, a necessidade de se investigar e mitigar os fluxos, as conexões e os relacionamentos desta comunicação com seus diversos públicos. Marchiori (2008) destaca que a comunicação (organizacional) obteve espaço no

campo da gestão organizacional graças ao seu caráter estratégico, tendo a necessidade de relacionamento com os diferentes públicos. A autora ainda enfatiza a necessidade de interação com os públicos:

As organizações devem preocupar-se com o monitoramento das informações e a abertura de diálogo com seus diferentes grupos de interesse, entendendo que seu comportamento deve ser muito além do repasse de informações. É preciso atuar no sentido não apenas de selecionar informações que façam parte do contexto vivenciado pela empresa e que tenham sentido para os públicos, mas olhar para a comunicação como possibilidade de (re) construção. Saliento que somente dessa forma a comunicação será um processo real. (MARCHIORI, 2008, p. 28)

Ao analisarmos os públicos dentro do contexto organizacional, Ferrari (2009) afirma que estes são grupos de pessoas cujo comportamento pode afetar as ações de uma organização ou por ela ser afetado, configurando-se como elementos fundamentais para o sistema social das organizações. Neste sentido verificamos que é primordial conhecermos os públicos existentes nas organizações, uma vez que dependendo da cultura e tipo de organização, este pode exercer uma influência na construção do planejamento estratégico.

A comunicação organizacional está diretamente vinculada às relações comunicacionais, interpessoais e mercadológicas construídas dentro e fora dos ambientes organizacionais, assim como os constructos teóricos e empíricos da área que foram desenvolvidos ao longo dos anos, porém a comunicação nas organizações, muitas vezes, foi (e ainda é) tratada como uma ferramenta das atividades organizacionais, nas quais se observa a transmissão de significados e informações, bem como os efeitos diferentes da mensagem (STANLEY, 2010). Na percepção de Kunsch (2003) a

Comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. (...) Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade (KUNSCH, 2003, p. 149).

Colaborando com o tema, Kunsch (2003) descreve a comunicação

organizacional como integrada apresentado-a em diferentes modalidades: institucional, mercadológica, administrativa e interna, desta maneira formando um mix da comunicação organizacional que converge às diversas áreas em sinergia. Porém, apesar da concordância em relação da necessidade desta classificação e tipificação da comunicação nas organizações, destacamos a comunicação interna por esta ser fundamental na relação entre colaboradores, que na nossa pesquisa poderemos estudar a interface com a cultura.

Ao analisarmos a comunicação em uma IES, supomos que a comunicação é complexa por si só, porém ao ser estudado dentro de uma organização em que os públicos são diversos, cabe a identificação das necessidades dos grupos, pois segundo Silva *et al* (2012) estes têm necessidades individuais e coletivas, cabendo à instituição identificar estas variáveis e promovê-las no intuito de estimular o comportamento motivacional, aspecto relevante para o clima e desempenho organizacional.

Tegoni (2015) chama a atenção, em sua dissertação de mestrado, para que os gestores das IES planejem melhor uma comunicação organizacional, a qual considera integrada aquela comunicação que ocorre dentro da instituição, colocando em prática políticas de cooperação e fidelização fazendo com que as instituições se aproximem dos seus públicos internos e externos para a consolidação dos processos comunicacionais.

### 1.2.2 Comunicação Organizacional e a Complexidade

Percebemos que nas organizações os processos comunicacionais são executados nos modelos tradicionais que é a visualização individual de cada uma das partes, ou seja, o emissor, a mensagem e o receptor, no entanto estas práticas segundo Curvello (2009) devem ser percebidas como fenômenos que constitui e reconstitui a organização. Porém esta base deve ser construída com qualidade e transparência, respeitando as diferenças individuais, convocando os membros da organização a participarem destes processos com o intuito de construir políticas comunicacionais para todos.

Tais considerações enfatizam a necessidade de estudar o fenômeno em sua

totalidade, uma vez que, o conhecimento científico “foi durante muito tempo e com frequência ainda continua sendo concebido pela missão de dissipar a aparente complexidade dos fenômenos, a fim de revelar a ordem simples a que eles obedecem” (MORIN, 2011, p. 5). A partir desta percepção, é provável a construção de conceitos a respeito da complexidade da comunicação dentro de uma organização, diante disto Morin (2011) diz que a complexidade tem traços inquietantes da confusão, do inextricável, da desordem, da ambiguidade, da incerteza, comparando a um tecido de constituintes heterogêneos inseparáveis.

De acordo com Morin (2011):

A um primeiro olhar, a complexidade é um tecido (*complexus*: o que é tecido junto) de constituintes heterogêneas inseparavelmente associadas: ela coloca o paradoxo do uno e do múltiplo. Num segundo momento, a complexidade é efetivamente o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos, que constituem o mundo fenomênico. Mas então a complexidade se apresenta com traços inquietantes do emaranhado, do inextricável, da desordem, da ambiguidade, da incerteza (MORIN, 2011, p. 13).

Por analogia comparamos as organizações a um tecido *complexus* que é um sistema paradoxo e que tem a necessidade da conexão dos demais subsistemas. O PPGCCOM-UFAM nos desafia a pensar a comunicação a partir dos **ecossistemas** nos possibilitando a observá-la de maneira que ultrapasse a concepção instrumental e funcionalista.

Sendo assim, estudar a comunicação a partir dos ecossistemas quer dizer entender a comunicação levando em consideração os elementos e suas conexões com o contexto que está inserido, seu tempo, seus personagens e sua cultura, suas características, seus meios, mensagens e estruturas que determinam as formas e processos de comunicação. Tal perspectiva aponta para a necessidade de estudos e abordagens que considerem a comunicação para além das suas funcionalidades.

Assim, Pereira (2011) define que:

Investigar os processos comunicativos na perspectiva dos ecossistemas comunicacionais compreende, antes de tudo, entender que a comunicação não é um fenômeno isolado; ela envolve um ambiente cultural que ao mesmo tempo interfere e possibilita a construção, a circulação e a significação das mensagens. Significa que o ambiente que a envolve é

constituído por uma rede de interação entre sistemas diferentes e que estes, embora diversos, dependem um do outro para coexistir. Significa ainda que modificações nos sistemas implicam transformações no próprio ecossistema comunicativo, uma vez que este tende a se adaptar às condições do ambiente, e, no limite, na própria cultura (PEREIRA, 2011, p. 51).

Mas o que é “Ecossistemas”? O termo ecossistemas vem da ecologia e significa “Conjunto das relações de interdependência, reguladas por condições físicas, químicas e biológicas, que os seres vivos estabelecem entre si e também com o meio ambiente em que habitam” (MICHAELIS, 1998) que de acordo com Capra (2006) este termo foi introduzido em 1866 pelo biólogo Ernest Haeckel, dando uma definição de “a ciência das relações entre organismo e o mundo externo circunvizinho”. Enquanto que o termo sistema significa “Inter-relação de unidades, partes, responsáveis pelo funcionamento de uma estrutura organizada” (MICHAELIS, 2017).

Segundo Monteiro e Colferai (2011) estudar a comunicação com base em um conceito ecossistêmico não invalida as pesquisas anteriores, mas tê-las como ponto de partida para a construção de novos conceitos.

A pretensão de ser criativo não implica renegar os caminhos já abertos, mas, antes, compreender o campo que é o ponto de partida. É, antes, ir além de seus limites conceituais e lançar mão das contribuições de outros campos e pensadores que podem ser elencados entre aqueles que extrapolam por área de conhecimento (MONTEIRO; COLFERAI, 2011, p. 33).

Neste sentido não podemos pensar a comunicação de forma funcionalista, estrutural ou cartesiana em uma IES, em que a mensagem é canalizada apenas entre um emissor a um receptor, pois na contemporaneidade a comunicação é complexa e deve ser levando em consideração os ruídos. Nesta nova ordem faz-se necessário beber na fonte de outras teorias, neste caso a Teoria Geral dos Sistemas<sup>1</sup>, construída pelo biólogo Ludwig von Bertalanffy<sup>2</sup>, que nos leva a

---

<sup>1</sup> “A teoria geral dos sistemas, que explora “todos” e “totalidades”, em duas ideias básicas: a) A realidade é feita de sistemas, que são feitos de elementos interdependentes. A realidade não é feita de elementos isolados, sem qualquer relação entre si. b) Para compreender a realidade, é preciso analisar não apenas elementos isolados, mas suas inter-relações, por meio de enfoques interdisciplinares” (MAXIMIANO, 2010, p. 69).

<sup>2</sup> Ludwig von Bertalanffy cientista austríaco que desenvolveu a Teoria Geral dos Sistemas

compreender melhor essa sistemática e toda essa complexidade. Sendo assim o “pensamento sistêmico” procura trabalhar esta complexidade, os fenômenos em sua totalidade, de modo estatístico, que em vez de estudá-los em separadamente.

Segundo Capra (2006), as mudanças de um paradigma mecanicista para o ecológico, têm ocorrido em diferentes formas, velocidades e campos científicos. Curvello e Scorferneker (2008) suscita a dificuldade de pensarmos as organizações “a partir das lentes de um **Paradigma Simplificador**, as organizações, como sistemas complexos, vivem, convivem e sobrevivem em cenários mutantes (CURVELLO; SCORFERNEKER, 2008, p.6, **grifo nosso**).

Morin (2011) através do pensamento complexo suscita que é possível pensar a comunicação nas organizações a partir do princípio hologramático, estabelecendo a ligação entre as partes e o todo, que nos remete a interrelação com o princípio dialógico, pois “nos permite manter a dualidade no seio da unidade, associando dois termos no mesmo tempo complementares e antagônicos”(MORIN, 2011, p. 74).

Portanto, este convite à mudança de pensamento de estudos mecanicistas para o sistêmico “pode ser chamado de uma visão de mundo holístico, que concebe o mundo como um todo integrado, e não como uma coleção de partes dissociadas” (CAPRA, 2006, p. 25). É neste sentido que Capra (2006) chama a atenção para a “visão ecológica” em que as análises dos objetos a serem estudos devem ser observadas de formar mais profunda, assim:

A percepção ecológica profunda reconhece a interdependência fundamental de todos os fenômenos, e o fato de que, enquanto indivíduos e sociedades, estamos todos encaixados nos processos cíclicos da natureza (e, em ultima análise, somos dependentes destes processos) (CAPRA, 2006, p. 25).

Maturana e Varela (2001) destacam que a vida é um processo contínuo de conhecimento, pois “vivemos com outros seres vivos, e, portanto compartilhamos com eles o processo vital. Construimos o mundo em que vivemos durante as nossas vidas. Por sua vez, ele também nos constrói ao longo dessa viagem comum” (MATURANA; VARELA, 2001, p.10). Assim como na “*Arvore do Conhecimento*” do

---

(MAXIMIANO, 2010, p. 69-70).



autor em que destaca a construção de conhecimentos através da partilha com os demais seres, nas organizações não é diferente, pois é a inter-relação entre os membros, as tecnologias, as estruturas e a cultura organizacional que colaboram para uma comunicação que atendam aos diversos públicos.

Entendendo que as organizações são sistemas complexos onde a comunicação é composta por conexões ocultas e processos autoestruturante Jonas Jr (2018) diz que esta é um sistema vivo e social no qual uma de suas principais características é a interação humana, compostas por indivíduos culturalmente, etnicamente e socialmente diversos. Portanto estes conceitos apresentados por autores contemporâneos e precursores da teoria de sistema e do pensamento complexo, convergem no entendimento de que na atualidade as organizações são sistêmicas, porém complexas, que precisam ter suas redes conectadas.

Neste sentido, estudar a comunicação nas organizações através de uma abordagem sistêmica, abre caminhos necessários para analisarmos os sistemas e subsistemas inseridos nelas, descobrindo outras perspectivas para que possamos entender melhor o fenômeno comunicacional.

### 1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

#### 1.3.1 Cultura Organizacional nas Instituições de Ensino Superior

Trazemos à luz alguns conceitos de cultura organizacional para demonstrar quão importante foi na construção do referencial teórico para investigação em uma das mais importantes organizações públicas da Amazônia que é a Universidade Federal do Amazonas. Isto é necessário para questionar até que ponto a comunicação em suas diferentes formas e sua interface com a cultura tem interferência na cultura organizacional da organização.

Marchiori (2006) diz que as organizações necessitam de estudos que revelam a sua vida, a sua cultura organizacional e acrescenta que comunicação e cultura estão no mesmo processo.

A comunicação caminha em conjunto nesse processo de formação, por meio das experiências, conhecimentos e relacionamentos que acabam por constituir a história desses empreendimentos. Cultura é algo que deve ser entendido como o produto de um processo histórico – o que significa construção e não há como visualizar construção sem comunicação (MARCHIORI, 2006, p.84).

Marchiori (2013a) reforça este entendimento citando que a organização é tratada como arranjos que podem encorajar o desenvolvimento de culturas, somente por meio da comunicação, isto levando em consideração a participação dos colaboradores na construção de um pensamento crítico e ações efetivas. Neste contexto os gestores também precisam conhecer e entender a cultura existente e posteriormente tomar ações que possam melhorar a vida do público relacionado.

Sendo a pesquisa realizada em uma organização pública, deveremos observar que a comunicação praticada neste *locus* não é o mesmo de uma organização privada, pois neste caso, são levados em consideração os normativos institucionais a que ela está atrelada.

Neste contexto, Chiavenato (2014) diz que a cultura organizacional constitui o modo de institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização representando as percepções dos gestores e colaboradores, refletindo também a mentalidade que predomina nesta organização. Oposto a isso, Martin e Frost (2001) percebem a cultura organizacional de perspectivas distintas, considerando homogênea no ambiente em que possa existir uma única cultura e de forma heterogênea em ambientes que pressupõe haver múltiplas culturas. É importante observar que cada organização cultiva sua própria cultura e por consequência a sua cultura organizacional.

De acordo com Keyton *et al* (2013) a cultura organizacional surge da interatividade de gestão e seus públicos estratégicos (*stakeholders*) e para que aconteça essa interatividade é preciso que haja comunicação, portanto ao estabelecer uma relação entre cultura e organização, o autor corrobora com o conceito de que “cultura organizacional é um fenômeno comunicativo que é definido como conjunto de artefatos, valores e pressupostos que emergem da interação dos membros da organização” (KEYTON, 2011, p. 28).

Tegoni (2015) diz que o processo comunicacional está relacionado a

questões socioculturais organizacionais e, assim, o objeto de análise concentra-se nos elementos formadores dos climas internos. Sendo assim, é importante identificar e compreender o público de cada organização com o intuito de estabelecer a melhor forma de comunicação organizacional percebendo que estas são diferentes e com públicos também diferentes. É neste sentido que a comunicação interna faz-se necessária a todas as organizações, pois ela é responsável por viabilizar a interação entre a organização e seus colaboradores.

Apoiando esta idéia, Kunsh (2003) chama a atenção que preciso levar em consideração os aspectos relacionais por entender que a comunicação é complexa e necessita de uma interpretação crítica.

É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo. Dai a necessidade de ultrapassarmos a visão meramente mecanicista da comunicação para outra mais interpretativa e crítica (KUNSCH, 2003, p.72).

Não podemos deixar de levar em consideração que a comunicação praticada em uma IES é complexa, pois sofre influencia dos vários grupos sociais existentes da academia e da comunidade que esta está inserida, Jacometti(2012) afirma dizendo que as organizações acadêmicas estão sujeitas as influencias ocasionadas pelas transformações sociais e econômicas na contemporaneidade.

A pesquisa foi desenvolvida em uma organização pública que presta serviços a sociedade como todo, mas que tem as políticas educacionais em consonância às normas legais. Silva (2004) corrobora dizendo que a administração pública é o conjunto de meios institucionais, materiais, financeiros e humanos organizados e necessários para executar decisões políticas, com objetivos definidos num conjuntos de órgãos a serviço do poder político.

Portanto, ela consiste no conjunto das normas, leis e funções existentes para organizar a administração do Estado em todas as suas instâncias e tem como principal objetivo o interesse público, seguindo os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Art. 37 CF, 1988). Percebe-se ainda que estas tendem a terem uma relação muito próxima com o público e é neste sentido que a comunicação organização tem se posicionado na concepção de um controle direcional de um grau de reciprocidade.

A cultura organizacional mesmo representado normas informais ela acontece em ambientes que com regras e normas institucionalizados, portanto possui papel fundamental na orientação dos membros da organização no alcance dos objetivos comuns. A integração da comunicação e cultura é fundamental para a percepção e observação das manifestações culturais dos membros da organização, fatores primordiais na identificação do tipo de cultura organizacional praticado ou percebido em determinada organização.

### 1.3.2 Perspectivas da Cultura Organizacional: Integração, Diferenciação e Fragmentação

Esta abordagem não tem propósito de invalidar os estudos e conceitos desenvolvidos por outros autores a respeito do tema, mas sim trazer uma alternativa de análise fazendo uma ponte entre a cultura organizacional e a comunicação praticada na UFAM. Este não é um tema novo, pois pesquisa a partir de teorias desenvolvidas por Schein (1986), Berger & Luckmann (1967) e Pagès (1987), Fleury (1989) traz a definição de que cultura organizacional é:

um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY, 1989, p. 22).

Porém Shein (2009) nos apresenta um estudo classificando a cultura organizacional em três níveis que leva em consideração: os artefatos, estes como estrutura e processo visível da organização; os valores de suporte como estratégias, metas e filosofias da organização; e as pressuposições básicas do suporte que representam as ações inconscientes, as crenças mais significativas, percepções, pensamentos e sentimentos organizacionais. Tegoni (2015) caminha no mesmo sentido em fazer um estudo em que não se considere apenas um caminho de estudo sobre a cultura nas organizações e defende a integração de valores.

Para que a organização alcance seus objetivos, tornam-se necessários à integração de valores e um esforço da organização no sentido de criar ações e mecanismos para desenvolver uma cultura organizacional que reflita os interesses organizacionais, um dos principais problemas da cultura

organizacional é a propensão em adotar apenas uma perspectiva teórica (TEGONI, 2015, p. 32-33).

Sabendo da complexidade da comunicação em uma IES, fomos buscar fontes que nos ajudasse a dissertarmos sobre os processos comunicacionais que envolvem a gestão e demais TAE's no Centro Administrativo da Reitoria, entendendo que esta percepção pode se estender a cultura organizacional praticada na Ufam. Adentrando aos estudos, percebemos que havia um fator preponderante na construção desta pesquisa, foi então que descobrimos que deveríamos levar em consideração fatores que ligassem a gestão ao seu público. Neste sentido apontamos para o estudo da interface entre a cultura e a comunicação, pois “a comunicação não exatamente serve a cultura, transportando-a ou instrumentalizando-a, mas é o processo mesmo em que a cultura se manifesta e se constitui” (FRANÇA, 2013, p. 96).

Portanto, dos estudos relativos à cultura e comunicação organizacional, procurou-se fazer uma análise da cultura organizacional através dos estudos de Martin (1992, 2001) considerando as três perspectivas: Integração, Diferenciação e Fragmentação, pois para ele há um fortalecimento em não se adotar apenas uma perspectiva teórica. Corroborando no contexto, Harris e Ogbonna (1998) ao dizem que o trabalho do autor citado é uma importante contribuição para os estudos teóricos sobre a cultura, também fomenta a necessidade de captar as realidades praticadas nas organizações e explicar as tensões que cercam os conceitos sobre cultura organizacional.

Ao tratarmos da perspectiva de integração, Martin (1992) afirma que trabalhar com este conceito é importante porque busca explorar o consenso cultural e geralmente ela “é adotada por estudos que buscam a consistência nos seus dados e usam essa coerência para explicar problemas que são identificados”(TEGONI, 2015, p. 34). Martin (1992) afirma que nesta perspectiva “todas as manifestações culturais interpretados como consistentemente reforçando os mesmos temas, todos os membros da organização são compartilhados em um consenso de toda a organização e a cultura é descrita como um reino onde tudo é claro” (MARTIN, 1992, p. 12). Neste sentido, Harris e Ogbonna (1998) destacam que a procura pelo consenso cultural tem tomadas várias formas, incluindo a identificação e revisão de valores compartilhados, força cultural e a corrente de investigação que incide.

Portanto havendo consenso nas ideias compartilhadas com os demais membros, reforça o trabalho e a responsabilidade da alta gestão na organização ao tempo que estes conseguem disseminar uma cultura consensual.

Quanto à segunda perspectiva, esta denominada como diferenciação, Martin (1992) enfoca a inevitabilidade de conflitos nas organizações e apresenta “falta de consenso” (*grifo do autor*) como uma questão que precisa ser compreendido e abordado na pesquisa sobre cultura organizacional. As características definidoras da diferenciação perspectiva da cultura organizacional são “inconsistência, subcultural consenso e relegar a ambiguidade à periferia das subculturas” (MARTIN, 1992, p.12). Neste caso, revela-se um contraste a abordagem a anterior, pois não existe consenso dentro, existindo questões conflitantes e, portanto devem ser mais bem analisadas dentro das organizações.

Corroborando Harris e Ogbonna (1998) diz que esta perspectiva tende a se concentrar na análise de cultura organizacional como uma série de opostos frequentemente conflitantes, (como gerenciamento de mão de obra, racional e emocional, profissional-manual) e Tegoni (2015) reforça dizendo que a diferenciação reconhece a inevitabilidade do conflito, mas não consegue explicar o suficiente para as ambiguidades da existência organizacional. Percebe-se neste contexto onde não há um consenso, que este tipo de perspectiva cultural é utilizada para a análise das ideias dos grupos existentes na organização.

Por fim, na perspectiva fragmentação Martin (1992) direciona seus estudos a compreender os processos de construção e reconstrução da realidade existente na organização. Suas principais características definidoras são “foco na ambiguidade, complexidade das relações entre as manifestações e multiplicidade de interpretações que não se unem em um consenso estável” (MARTIN, 1992, p. 130). Diferentemente da perspectiva diferenciação, Harris e Ogbonna (1998) complementa dizendo que a fragmentação busca compreender a complexidade e interação entre subculturas por vezes conflitantes, questões de gênero e raça são vistas como importantes na construção de realidades organizacionais (tópicos frequentemente ignorados por estudos de outras perspectivas da cultura organizacional).

Percebe-se então que os estudos devem ser concentrados na ambiguidade que de acordo com Martin (2001, p. 110, *apud* TEGONI, 2015, p. 36), “a ambiguidade inclui “vários significados contraditórios, que são simultaneamente

verdadeiro e falso, paradoxos, ironias e tensões irreconciliáveis”. Portanto nesta perspectiva a análise concentra-se no indivíduo, levando em consideração a multiplicidade de ideias.

A figura abaixo demonstra a estrutura do pensamento de Martin(1992) referente às três perspectivas culturais:

Quadro 01 – Perspectivas da Cultura Organizacional de Martin

<b>Características das três Perspectivas Martin(1992)</b>			
<b>Características</b>	<b>Perspectivas</b>		
	Integração	Diferenciação	Fragmentação
<b>Orientação para o consenso</b>	Organização geral do consenso	Subcultural consenso	Multiplicidade de visões
<b>Relação com as manifestações</b>	Consistência	Inconsistência	Complexidade
<b>Orientação à ambiguidade</b>	Exclusão	Relegar a ambiguidade à periferia das subculturas	Foco

Fonte: Elaborado a partir de Martin (1992)

Portanto a ideia de desenvolver um tema comunicação a partir da interface com a cultura organizacional nos possibilita o conhecimento de várias perspectivas, portanto ao pensar a comunicação do ponto de vista complexo que considera o princípio sistêmico que estabelece a ligação entre as partes e o todo, bem como o princípio hologramático (MORIN, 2011) considerar a inserção do pesquisador como um elemento integrante da pesquisa, uma vez que, este faz parte do todo é fundamental para o conhecimento do seu objeto estudado.

## **2. CONTEXTO DO ESTUDO: ECOSSISTEMA UFAM E A COMPLEXIDADE COMUNICACIONAL**

## 2.1 Perfil Institucional

### 2.1.1 A Ufam e sua Contribuição à Sociedade Amazonense

Figura 01 – Entrada do Campus Universitário da Ufam em Manaus



Fonte: Foto disponível no Portal Institucional da Ufam.

Antes de falarmos da contribuição da Ufam, faz-se necessário trazermos o contexto histórico desta. A Ufam foi criada pela Lei Federal nº 4.069-A, assinada pelo presidente João Goulart em 12 de junho de 1962, sucedendo a Escola Universitária Livre de Manaus, passando a se chamar de Universidade do Amazonas através do Projeto de Lei, de autoria do então Deputado Federal Arthur Virgílio do Carmo Ribeiro Filho, publicado no Diário Oficial da União em 27 de junho do mesmo ano. Porém somente em 17 de janeiro de 1965 foi concebida como Fundação de Direito Público e passou a ser integrada à União Federal.

A partir de 1968 a Ufam passou a integrar na sua estrutura a Faculdade de Direito do Amazonas, Faculdade de Estudos Sociais, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, Faculdade de Engenharia, Faculdade de Medicina e Faculdade de Farmácia e Odontologia. A denominação do nome de Universidade Federal do Amazonas (UFAM) somente foi concebida através da Lei nº 10.468, de 20 de junho de 2002. No ano de 2005 através do Projeto UFAM MULTICAMPI, orientada pelo Programa de Expansão do Sistema Público Federal da Educação Superior do



Ministério da Educação – MEC criou-se 05(cinco) unidades acadêmicas em municípios situados em locais estratégicos no Amazonas.

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2016-2025 a Ufam é a primeira universidade do Brasil, tendo como base a origem desde a criação da Escola Universitária Livre de Manaus até os dias atuais, sendo assim mostraremos no quadro abaixo a trajetória da maior universidade do Amazonas.

Quadro 02 – Evolução Histórica da Ufam

<b>Ano</b>	<b>Fatos Relevantes</b>
1909	Escola Universitária Livre de Manaus
1913	Universidade de Manaus
1926	Desmembramento nas Faculdades de Direito, Agronomia e Odontologia.
1964	Universidade do Amazonas - UA, tendo como mantenedora a Fundação Universidade do Amazonas – FUA
1968	Incorporação das Faculdade de Direito do Amazonas, Faculdade de Estudos Sociais, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, Faculdade de Engenharia, Faculdade de Medicina e Faculdade de Farmácia e Odontologia.
2002	Passou a denominar-se de Universidade Federal do Amazonas – UFAM.
2005	Criação dos Campus Universitários de Benjamin Constant, Coari, Humaitá, Itacoatiara e Parintins e posteriormente a criação de Unidades Acadêmicas nestes campus.

Fonte: PDI UFAM2016.

Continuando com seu propósito de formação começado a mais de cem anos, com o intuito atingir seu objetivo principal que é desenvolver o ensino superior, a pesquisa e extensão, atualmente a Ufam conta com uma estrutura acadêmica

grande atuando em diversificadas áreas de conhecimentos, as quais listamos: Ciências Agrárias; Ciências Biológicas e da Saúde; Ciências Exatas e da Terra; Ciências Humanas, Letras e Artes; Ciências Jurídicas; Ciências Sociais e Aplicadas e Engenharias.

De acordo com o Relatório de Gestão 2018, a Ufam alcançou aproximadamente 30.500 estudantes matriculados em cursos de graduação, sendo 20.000 na capital e 8.500 no interior, tudo isso distribuído em 78 cursos na capital e 35 no interior. Quanto a Pós- Graduações foram beneficiados 4.034 alunos na modalidade lato sensu e 3.600 alunos na stricto sensu. Acrescenta-se alguns outros projetos educacionais de extensão como a modalidade de Ensino a Distância, Licenciatura Indígena e Programa Nacional de Professores da Educação Básica (Parfor) com aproximadamente 2.130 alunos.

Segundo dados do Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle (SIMEC) Nos últimos três anos (2016-2018) a Ufam concedeu graus a 7.775 alunos, sendo 2.840 em 2016, 2.370 em 2017 e 2.565 em 2018 em nível de graduação. Destaca-se também que a instituição oferece subsídios à comunidade acadêmica na alimentação e outros serviços dentro das unidades, além do mais a instituição tem um extenso programa de auxílios, bem como as bolsas permanência e de iniciação científica.

Como uma organização pública, a Ufam procura atingir o seu objetivo constitucional de atender as demandas da sociedade, especificamente desenvolver o tripé educacional (ensino, pesquisa e extensão) de acordo com o contrato que fez com a comunidade. Neste contexto, o uso da comunicação entre a organização e seus públicos torna-se necessário para informar as ações ou conteúdos que impactam e envolvem os sujeitos, seja na área administrativa, social ou cultural.

Frey *et al.*(2008) dizem que as organizações públicas que optam por praticarem políticas que objetivam investimentos na educação e áreas que promovam a inclusão social e a melhoria nas condições de vida, praticam a responsabilidade social, acrescentando a esta análise Moura *et al.* (2017) ao relacionarem a administração pública e responsabilidade social diz que esta é a própria função do Estado, isto porque para ele “o seu principal objetivo é promover melhores condições de vida aos cidadãos, através da implementação de políticas públicas, com uma utilização efetiva, eficaz e eficiente dos recursos

disponíveis. Impõe” (MOURA; RIBEIRO; MONTEIRO, 2017, p. 39).

Portanto, como vemos nos dados acima, é salutar destacar a importante contribuição social a sociedade amazonense, que busca não somente a formação para o mercado de trabalho, como também na formação social percebido nas palavras do Reitor que diz “a Universidade Federal do Amazonas, contudo, vai além da formação profissional cidadã. Ela se compõe como um ambiente de vicissitudes, da pesquisa tecnologicamente engajada, da mobilização e compromisso social” (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2018, p. 7).

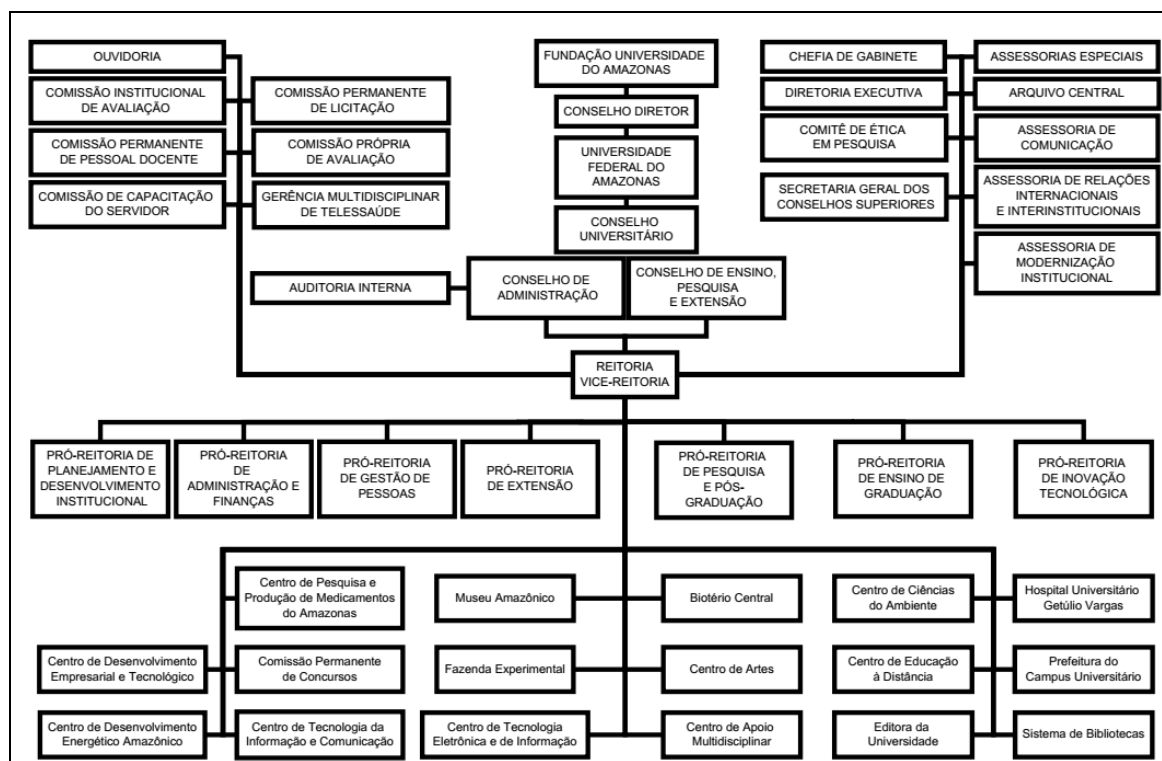
### 2.1.2 Estrutura Organizacional: Missão, Visão e Valores

A organização estudada, por ser mantida por uma fundação federal, baseia-se em legislações federais específicas que norteiam suas práticas administrativas e acadêmicas. A Ufam ao longo tempo se modernizou e atualmente, devido ao volume de atividades desenvolvidas em torno do seu tripé educacional e para atingir seu objetivo institucional possui uma estrutura organizacional bem extensa.

A sua estrutura organizacional segue o que foi determinado no instrumento de criação que é seu Estatuto e de acordo com o desenvolvimento institucional. Dentro dos ecossistemas, constitui-se em rede de sistemas e subsistemas que necessitam da conexão para funcionar, tendo em vista o desafio da gestão para levar qualidade dos serviços a toda sociedade a ela.

Frisamos que esta representação trata-se apenas da estrutura formal que assim é representada por este organograma, pois segundo Oliveira (1998) trata-se de uma estrutura deliberadamente planejada e formalmente representada, porém para Mintzberg (1995) diz este não mostrar as relações individuais informais de trabalho, culturais e os grupos que fazem parte desta estrutura, questão que será demonstrada em sua amplitude, mas somente relacionadas à cultura e comunicação.

Figura 02 – Organograma Administrativo Macro Ufam



Fonte: DEPI/PROPLAN-UFAM

Não poderíamos proceder com a pesquisa sem considerarmos os públicos que envolvem toda a organização, ou seja, a base da pesquisa está justamente na relação de uma parte dos servidores na questão comunicacional com a estrutura formal. Oliveira (1998) considera o organograma uma rede de relações, porém quanto à estrutura formal esta diz que:

A rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Surge da interação formal das pessoas, o que significa que se desenvolvem espontaneamente quando as pessoas se reúnem entre si. Portanto, apresenta relações que usualmente não aparecem no organograma. (OLIVEIRA, 1998 p. 82)

Portanto esta grande rede que caracterizamos de ecossistema Ufam, possui uma política de excelência que leva a educação superior de qualidade aos quatro cantos do estado. Com estruturas físicas na capital e no interior, distribui-se da seguinte forma:

- Na Capital: Campus Universitário Senador Arthur Virgílio Filho, fazendo parte da estrutura as unidades descentralizadas o Centro de Artes, a Faculdade de Enfermagem e Faculdade de Medicina, a Fazenda Experimental, o Hospital Universitário Getúlio Vargas – HUGV e o Museu Amazônico.
- No interior do Estado do Amazonas: Instituto de Natureza e Cultura (Benjamin Constant) – INC; Instituto de Saúde e Biotecnologia (Coari) - ISB; Instituto de Educação, Agricultura e Meio Ambiente (Humaitá) - IEA; Instituto de Ciências Sociais, Educação e Zootecnia (Parintins) – ICSEZ; Instituto de Ciências Exatas e Tecnologia (Itacoatiara) – ICET; e Campus Avançado do Rio Negro, em São Gabriel da Cachoeira.

Segundo consta no Relatório de Gestão 2018 e no portal institucional em 2019, a estrutura administrativa da Universidade é constituída pelo órgão superior máximo, que é a Reitoria, seguida pelas Pró-reitorias e pelos Órgãos Suplementares, sendo que cada um desses segmentos possui vários setores, esta informações foram e continua da mesma forma conforme descrito a seguir:

Quadro 03 – Estrutura Administrativa da Ufam

Reitoria	Composta pelo Gabinete, Diretoria Executiva, Secretaria Geral dos Conselhos Superiores, Representação em Brasília, Assessoria de Comunicação, Procuradoria Jurídica, Auditoria Interna e Comitê Gestor;
Pró-Reitorias	Divididas em Ensino de Graduação (PROEG), Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESP), Extensão e Interiorização (PROEXTI), Planejamento (PROPLAN), Administração (PROADM), Assuntos Comunitários (PROCOMUN) e Inovação Tecnológica (PROTEC);
Órgãos Suplementares	Biblioteca Central, Centro de Artes, Centro de Ciências do Ambiente, Centro de Processamento de Dados, Editora da Ufam, Fazenda Experimental, Museu Amazônico, Prefeitura do Campus, Centro de Tecnologia Eletrônica e da Informação, Centro de Desenvolvimento Energético Amazônico, Centro de Pesquisa e Produção de Medicamentos, Centro de Educação a Distância e Biotério.

Fonte: Portal Institucional acessado em 01/10/2019.

Como toda organização, a Ufam tem um interesse em continuar a sua história de sucesso com responsabilidade, para isso procura demonstrar a sua razão de existir, aonde quer chegar e quais os padrões de comportamento deve ter. Constatam no Estatuto Institucional o tripé que norteia o planejamento organizacional que é a missão, a visão e os valores, estes aliados aos compromissos sociais e educacionais, fundamentados nos princípios éticos e morais praticados na organização.

Portanto não poderíamos deixar de citar esse direcionamento estratégico que orienta a atuação dos gestores e os demais servidores pautados nos princípios éticos e valores morais, na liberdade de expressão, na inclusão social, na gestão democrática e participativa por meio do desenvolvimento integrado do ensino, da pesquisa e da extensão, que gerem benefícios sociais e econômicos (RELATÓRIO DE GESTÃO 2018, p. 11).

A missão segundo Druker (2003) é a razão de existir das organizações e que torna possível, claro e real os objetivos desta, neste sentido a Missão da Ufam é: *“Produzir e difundir saberes, com excelência acadêmica, nas diversas áreas do conhecimento, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, contribuindo para a formação de cidadãos e para o desenvolvimento da Amazônia”*(PDI, 2016-2025). A missão direciona a organização na atuação perante o ambiente social a que ela está inserida, portanto neste caso, sua missão está pautada na expansão dos saberes em seu tripé educacional nas diversas áreas de conhecimento, formando cidadãos com ética, colaborando para inserção no mercado de trabalho, seja na região ou fora dela.

A propósito, a visão é a forma que a organização quer caminhar, pois ela direciona a organização no que esta deseja alcançar. Verifica-se que a Ufam tem a visão de acordo com a missão estabelecida pela missão, apresentando a visão de forma escalonada levando em consideração o tempo:

**Curto prazo:***Ser referência entre as universidades brasileiras pela excelência alcançada no ensino público, na produção científica e na contribuição para o desenvolvimento social;*

**Médio prazo:***Ser reconhecida como referência em Governança Universitária, no cumprimento dos seus compromissos estratégicos e na observância de seus valores;*

**Longo prazo:** *Ser reconhecida pela excelência do ensino, da pesquisa e da Extensão, relacionados aos povos, saberes, culturas e ambientes Amazônicos.*

Partindo desta premissa, percebe-se que a Ufam em um desenho muito claro de onde e para onde quer ir, pois ela pretende ser referência nacional no ensino, pesquisa e extensão, bem como a excelência no ensino público e na produção científica.

De acordo com o PDI valores “são o conjunto de uma determinada organização que determinam a forma como essa organização se comporta e interage com outros indivíduos e com o meio ambiente” (PDI, 2016, p. 55). Diante disto seus valores da Ufam são pautados na: *Ética, pertencimento institucional, democracia, transparência das ações, responsabilidade, inclusão social, respeito aos direitos humanos, à liberdade, à diversidade e ao ambiente.*

Sabendo que as instituições públicas representam um conjunto de ações de interesses coletivos e estes devem ser levados ao conhecimento de toda sociedade, obedecendo aos princípios constitucionais, sendo prerrogativa das organizações públicas prestarem contas à sociedade de todos os atos praticados conforme as normas de publicidade.

Zemor (1995) chama a atenção ao dizer que a comunicação na área pública visa obter uma legitimidade de interesse público, alimentar o conhecimento cívico e garantir o debate das ações. Portanto os valores estão alinhados com os princípios institucionais, observando a ética, a democracia na gestão, a liberdade de expressão, inclusão social e a transparência.

## 2.2 A Universidade Federal do Amazonas e os ecossistemas comunicacionais como estratégica para o desenvolvimento institucional

### 2.2.1 Ecossistema Ufam e os canais comunicacionais

A Universidade Federal do Amazonas é o maior patrimônio para a comunidade acadêmica amazonense, isto devido a sua história de formação educacional iniciada ainda no começo do século passado e consolidado nos dias

atuais, como também pelo fato de o campus da capital está localizada em área verde urbana com 6,7 milhões de metros quadrados com fauna e flora exuberantes, portanto se apresenta como um ecossistema organizacional.

Ao pesquisarmos os processos comunicacionais dentro de uma organização com diversos subsistemas e multiculturas dentro da concepção ecossistêmica, nos possibilita a beber na fonte de outros pesquisadores que desbravaram ao pesquisar a comunicação levando em consideração as questões culturais, sabendo do desafio, mas também da importância para a construção de novos conceitos, percebendo então que:

É impossível controlar a comunicação nas organizações, pois mesmo com a implementação de pesquisas institucionais e planejamento, elas são compostas por pessoas com características distintas e formarão suas concepções de acordo com seus interesses, sua cultura e relações com os ambientes nos quais atuam (LIMA, 2015, p. 13).

A partir desta concepção podemos estudar as relações dos públicos (servidores) e os fenômenos da comunicação e a cultura no contexto organizacional, levando em consideração o pensamento individual e coletivo em relação à percepção destes da/na organização. Este estudo nos faz refletir também a teoria da *agulha hipodérmica*<sup>3</sup> que segundo França e Simões (2016) era baseada na psicologia dos instintos em que o comportamento humano é herdado nos mecanismos biológicos, tendo uma natureza não racional, ou seja, os meios de comunicação estimulam o indivíduo e este responde mecanicamente de forma indutiva.

Por outro lado entendemos que o ato de comunicar não é mais um ato isolado, mas sim um sistema social, portanto faz-se necessário refletirmos a comunicação na Ufam de forma diferente, com a aplicabilidade do pensamento sistêmico, considerando os fenômenos sociológicos que ocorrem nos diversos

---

<sup>3</sup> A Teoria da agulha hipodérmica foi criada por Haroldo Lasswell, onde conta esta expressão na sua obra *Propaganda Technique in the World War(1927)*, dentro de uma perspectiva behaviorista, defendia o uso das técnicas comunicacionais pelo governo para guiar mentalmente as populações (massas, inertes e indefesas) em prol da democracia( RODRIGUES, 2011, P.170-173 *apud* FRANÇA;SIMÕES, 2016, p. 63).



grupos constantes na organização.

Sendo assim, consideramos a Ufam um ecossistema, primeiramente por está situada na maior floresta urbana do mundo, depois por ter uma complexa estrutura organizacional administrativa que envolve públicos distintos em questão da natureza a que ela é submetidos, formando uma complexa rede comunicacional.

Contribuindo com o tema, Capra (2006) nos apresenta um conceito que insere o objeto de pesquisa ao contexto estudado, pois caracteriza ecossistemas como “redes dentro de redes” e ao citar o ecologista Bernard Patten que diz que: “Ecologia é redes... Entender ecossistemas será, em última análise, entender redes” (CAPRA, 2006, p. 45).

Percebemos que o autor nos traz a luz do conhecimento que a compreensão de “redes” e “ecossistemas” tem uma inter-relação para a compreensão dos processos comunicacionais, pois se tratando de uma organização distribuída por vários setores/órgãos, estes representam as partes que fazem parte de um todo. Acrescentando a isso os “ecossistemas comunicacionais buscam alcançar uma aproximação efetiva entre o ser humano [...] tanto como presença física como por construção narrativa, e as tecnologias da comunicação e informação pela presença material e pelas extensões que proporcionam ao homem” (COLFERAI, 2015, p.13).

Pensar a comunicação a partir dos ecossistemas significa observá-la fora do “lugar comum” ultrapassando a concepção instrumental e cartesiana construída ao longo dos seus estudos conforme afirma Monteiro e Colferai (2011). Tais considerações enfatizam a necessidade de estudar o fenômeno em sua totalidade, uma vez que, o conhecimento científico “foi durante muito tempo e com frequência ainda continua sendo concebido pela missão de dissipar a aparente complexidade dos fenômenos, a fim de revelar a ordem simples a que eles obedecem” (MORIN, 2011a, p. 5).

Morin (2011a, 2012, 2012a) ao contribuindo com a linha da pesquisa nos apresenta sete princípios que ajudam a estudar e compreender a complexidade da comunicação e cultura organizacional de dentro de uma organização. Porém, abordaremos apenas três desses princípios, o primeiro refere-se ao *princípio sistêmico ou organizacional* que segundo autor estabelece a ligação entre o conhecimento das partes ao conhecimento do todo, sendo o todo maior que a soma das partes.

Ao tratar do *princípio hologramático* o autor enfatiza o paradoxo que existem nas organizações, pois como já destacamos anteriormente ao consideramos a cultura organizacional na Ufam, composta por vários órgãos como a Reitoria e as Pró-Reitorias e Conselhos Superiores responsáveis por tomadas de decisão importantes a comunidade acadêmica. Por fim, o *princípio dialógico* que procura manter a dualidade na unidade (organização) mesmo que as ideias sejam antagônicas, porém consideradas importantes para da resolução dos conflitos.

Como já foi dito, esses estudos a partir perspectiva ecossistêmica não procura invalidar outras pesquisas a partir do método cartesiano<sup>4</sup>, mas sim abrir novas possibilidades de estudos a partir dessa nova perspectiva para estudar os fenômenos comunicacionais existentes em um a organização, portanto Lima (2015) chama a atenção para o contraponto a visão reducionista ao observarmos os fenômenos comunicacionais.

Tais reflexões remetem-nos à necessidade de observar os fenômenos comunicacionais sob uma percepção da totalidade, contrapondo-se à visão reducionista que, ao longo de várias décadas, tem marcado os estudos comunicacionais (LIMA, 2015, p. 58).

Figueiredo (2011) diz que o processo comunicacional na atualidade traz uma questão fundamental que é o meio, o veículo ou a mídia que transmite a mensagem e não somente o emissor, uma mensagem e o receptor como era estudado anteriormente, portanto a comunicação interna seja uma ferramenta “que vai permitir que a administração torne comum as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização” (NASSAR, 2005, pp. 73-74) proporcionando a gestão uma comunicação eficaz.

É desafiador para a Ufam alcançar seus públicos com todas as informações produzidas, porém não podemos negar que as universidades, enfatizando as públicas, precisam desenvolver ferramentas e rotinas de comunicação mais efetivas no sentido de cumprir as regras estabelecidas pelas legislações, bem como atender às demandas públicas. Para dialogar ou informar seus públicos, a Ufam utiliza






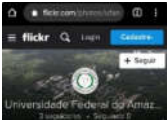
---

<sup>4</sup> O método cartesiano é baseado na dedução pura, consiste em começar com verdades ou axiomas simples e evidentes por si mesmos, e depois raciocinar com bases nele, até chegar a conclusões particulares.

alguns canais de comunicação como: Facebook, Instagram, Twitter, YouTube e Flickr para manter a comunicação com a comunidade acadêmica e a sociedade em geral. Essa é uma boa estratégia para o alcance universal com rapidez e economia de tempo, tendo em vista que as mídias sociais geram conexões e interconexões com o público e quando utilizadas de forma efetiva, pela organização, faz com que essas interconexões gerem a troca de conteúdos importantes para ambos.

A figura abaixo traz uma fotografia dessas mídias sociais e do Portal Institucional:

Figura 03 – Mídias Sociais da Ufam

Mídia Social	Seguidores	Publicações	Curtidas	Status
	Não se aplica	Indisponível	Indisponível	Página atualizada.
	76.755	Não se Aplica	75.642	Perfil atualizado.
	23.600	229	Indisponível	Perfil atualizado.
	30.400	14.400	8.219	Perfil atualizado.
	84	18	Não se aplica	Perfil desatualizado (ultimo vídeo postado há 3 meses). Média de 381 visualizações por vídeo.
	3	7	Não se aplica	Perfil desatualizado ( última foto postada há 3 anos). Média de 99 visualizações por foto.

Fonte: Mídias Sociais da Ufam em 16.10.2019.

Embora o foco do trabalho não seja a análise de conteúdo da produção postadas nas mídias sociais institucionais, percebemos que Ufam utiliza a comunicação digital para mostrar as ações institucionais, sejam nas atividades fins e também auxiliares. Percebe-se que a organização utiliza com frequência o Portal

Institucional, o Facebook, o Instagram e o Twitter para a comunicação com públicos externos, pois estas redes sociais tem um alcance além das fronteiras institucionais.

Outro fator importante a destacar é a obrigação legal que a organização, quanto administração pública, tem de prestar conta com a sociedade. Esta política deixa de ser marketing institucional e torna-se um controle social das atividades executadas pela administração pública.

Percebe-se que a comunicação está presente na orientação em que os órgãos de controle através da INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA MP/CGU Nº 01, de 2016 vêm tratando com os setores, buscando fazer fluir as informações e que seja comunicada a organização como um todo, de acordo com o item IV do artigo 11 da norma:

IV - informação e comunicação: as informações produzidas pelo órgão ou entidade devem ser apropriadas, tempestivas, atuais, precisas e acessíveis, devendo ser identificadas, armazenadas e comunicadas de forma que, em determinado prazo, permitam que os funcionários e servidores cumpram suas responsabilidades, inclusive a de execução dos procedimentos de controle interno. A comunicação eficaz deve fluir para baixo, para cima e através da organização, por todos seus componentes e pela estrutura inteira. Todos os servidores/funcionários devem receber mensagem clara da alta administração sobre as responsabilidades de cada agente no que concerne aos controles internos da gestão. A organização deve comunicar as informações necessárias ao alcance dos seus objetivos para todas as partes interessadas, independentemente no nível hierárquico em que se encontram; (Art. 11 IN MP/CGU 01, 2016).

A publicidade dos atos públicos além de ser um princípio constitucional, contribui para que a sociedade tome conhecimento dos atos praticados pelos gestores públicos. As organizações públicas dispõem de importantes ferramentas que auxiliam na disponibilidade de informações a sociedade, dentre estas, a Lei da Transparência e a Lei de Acesso a Informação (Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011), onde prevê a informar o que é legal ou mesmo prestar contas dos gastos com recursos oriundos dos impostos pagos pela sociedade em geral.

Figura 04 – Desenho das Informações Institucionais



Fonte: Portal Institucional 2019.

A Ufam dispõe na sua estrutura administrativa alguns canais legais de relacionamento comunicacional com a sociedade, que são Ouvidoria (<http://www.portalouvidoria.ufam.edu.br/>) e o Serviço de Informação ao Cidadão - SIC (<http://sic.ufam.edu.br/>), estes são fundamentais para busca de informação, bem como ferramentas de comunicação da comunidade com a instituição, procurando atender a parte legal que é cumprir a Lei de Acesso a Informação.

Atualmente as redes sociais são uma ferramenta importantíssima no contexto comunicacional, seja pra comunicar com seus públicos externos mais também com o público interno de uma organização. Porém ao tratarmos da percepção dos servidores do Centro Administrativo da Reitoria, nos remete a uma análise da comunicação interna, preliminarmente com a Ufam não é diferente, apesar de as formas tradicionais (memorandos, circulares, requerimentos e demais documentos técnicos) que uma organização pública utiliza, esta usa os meios digitais mais modernos atualmente que é o e-mail e o WatssApp, mas frequência do uso e a percepção destas redes serão desenhadas nos resultados do estudo de

campo a qual a pesquisa se propõe.

Destacamos que a comunicação digital propicia uma interação bem mais rápida do que a comunicação praticada anteriormente, onde não havia interatividade e nem **feedback**, pois as redes possuem um poder de viralizar o conteúdo e alcançar o seu público podendo influenciar de acordo com a percepção. O uso dessa tecnologia e de todas as ferramentas delas decorrentes facilita e dinamiza a construção de qualquer processo de comunicação integrada nas organizações.

Desta forma, ao considerarmos a Ufam um ecossistema complexo, estabelecemos um diálogo entre as partes e o todo, pois “a relação antropossocial é complexa, porque o todo está na parte, que está no todo” (MORIN, 2011a, p.109) uma vez que entendemos a importância em considerarmos os diversos públicos e suas relações sociais e culturais que por sua vez irá nos possibilitar descobrir novas concepções, novas visões e reflexões que irão se juntar a respeito da comunicação organizacional.

### 2.2.2 Cultura em Interface com a Comunicação na Cultura Organizacional

Neste processo de percepção da cultura organizacional, Keyton *et al* (2013) estabelecem três relações entre comunicação e cultura na. A primeira orientação para o objeto sugere que a entidade da organização precede um discurso organizacional, portanto estabelece que a cultura seja tratada como objeto e ocorre independentemente da comunicação, caso haja mudanças na cultura também haverá mudanças na comunicação.

Sendo assim a cultura organizacional pode ser conceitualizada e medida quantitativamente presumindo-se que esta pode ser identificada dentro da organização e ao tempo pode ser também modificada. A comunicação através de suas técnicas pode auxiliar nessas mudanças das culturas e nas mudanças do discurso organizacional.

A seguinte é a orientação para o tornando-se pressupõe que a organização é constituída no discurso, portanto há uma inversão da relação anterior, sendo que nesta relação à comunicação vem antes da cultura. O processo comunicacional é a ferramenta que auxilia no desenvolvimento da cultura

organizacional, neste caso a comunicação é dinâmica e a faz com a cultura também seja, isto sugere uma interatividade entre os membros da organização criando uma nova cultura organizacional.

Em terceiro é a orientação baseada na ação admite que o discurso e a organização sejam mutuamente constitutivos, nesta relação presume-se que comunicação e cultura andam juntas e influenciam-se entre si, portanto a cultura organizacional é orientada pela conexão ou interação dessas duas faces que embora diferentes, fazem parte do processo da organização.

Apesar de grandes esforços de mapeamentos e identificação de culturas que as organizações fazem a cultura organizacional não é uma política ou norma que constam nos estatutos, planos e manuais das instituições, pois ela tem relação com os públicos e seus valores culturais, sendo que as culturas podem até ser mapeadas, mas dificilmente gerenciada.

Esta questão complexa é o que nos objetiva estudar esta interface a partir da percepção dos servidores do Centro Administrativo da Reitoria da Ufam, pois existem categorias que exercem práticas comunicacionais diversas que podem ser influenciados ou influenciadores da cultura.

O Centro fica localizado no Setor Sul do Campus Universitário, sendo inaugurado no ano de 2011 com a finalidade de abrigar toda a estrutura administrativa da universidade, pois nele funcionam a Reitoria e órgãos suplementares, as Pró-Reitorias e seus departamentos. Sendo assim se faz necessário conhecermos através da Figura 08 este que é campo onde desenvolveremos a pesquisa com os servidores lotados em diversos setores e que tem como tema a comunicação interna organizacional.

Figura 05 – Imagem do Centro Administrativo da Reitoria da Ufam



Fonte: Portal Institucional 2019

Vejamos que a comunicação nas organizações públicas, especificamente a interna, tem se tornado uma ferramenta de interação na busca pela melhoria dos serviços prestados a sociedade, enquanto a cultura “é o resultado da interação social e é formada em com base na comunicação” (MACHIORI, 2013a, p. 103), apontando os fenômenos imperceptíveis e comportam um grau considerável de inconsciência (REINALDO; MAYER; NOGUEIRA, 2010), portanto nos revela os costume e valores comportamentais que podem influenciar a cultura organizacional, desta forma, este processo de relacionamento instituem realidades e a interpretação do ambiente pode expressar a realidade cultural do objeto estudado.

Na questão da comunicação comunicacional, Marchiori (2013a) entende que a comunicação estabelece uma gestão diferenciada, corroborando Maturana e Varela (apud CAPRA, 1996, p.224) ao ser citado pela autora diz que a comunicação “é uma coordenação de comportamentos dos organismos vivos por meio de uma coordenação estrutural mútuo”.

Sendo assim, é necessário que os públicos, neste caso os servidores, conheçam o planejamento de gestão, onde constam as políticas e as metas a serem alcançadas com o intuito de atingirem o objetivo com transparência em seus atos legais ou da oportunidade de fortalecimento da gestão da informação e da imagem institucional. Porém esta concepção de comunicação ainda é frágil nas instituições públicas por não levarem em consideração os fatores socioculturais de seus servidores que influenciem na comunicação interna, desta forma:



Compreender os processos de comunicação através dessa lógica sociocultural ajuda a iluminar a complexidade que perpassa as organizações, identificando as hierarquias de valores e as lógicas que atuam tanto no nível das representações quanto das operações práticas desses sistemas. (REINALDO; MAYER; NOGUEIRA, 2010, p. 4).

Do Centro é que são tomadas a maioria das decisões da gestão que base nas demandas apresentadas por toda a comunidade acadêmica, sendo que isto envolve todos os recursos que administração pública possui, seja financeiro, material ou humano. Para auxiliar a administração na gestão destes recursos a Ufam tem um quadro com profissionais de níveis médios e superiores em diversas áreas de conhecimento que estão dispostos conforme as necessidades organizacionais. A Ufam é uma instituição pública e, portanto se sujeita a legislação federal, desta forma todas as políticas institucionais devem seguir as normas orçamentárias regulamentadas pela Constituição Federal e a Lei 4.320/64.

A organização para atender a legislação tem um fluxo de responsabilidades nas atividades, que envolvem sete Pró-reitorias, Prefeitura do Campus - PCU e Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação – CTIC que mesmo não estando localizado no Centro fazem parte da alta gestão, com o intuito de atender aos seus públicos internos e externos, conforme constam no Relatório de Gestão 2018:

- Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN): Elaborar e acompanhar a proposta orçamentária; promover a gestão do orçamento em conjunto com a Reitoria e às Pró- Reitorias; coordenar o Planejamento Estratégico Institucional, bem como a revisão do Plano de Desenvolvimento Institucional e a implementação dos Planos de Ação derivados do mesmo; produzir e analisar dados estatísticos que possam legitimar a tomada de decisão da Administração Superior e contribuir com a eficiência e eficácia da gestão através da normatização das rotinas de trabalho.
- Pró-Reitoria de Administração e Finanças (PROADM): Planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades relativas às finanças, contabilidade, compras, patrimônio e o estabelecimento de contratos e convênios, objetivando a eficiência e a eficácia da gestão

administrativa ao viabilizar a consecução das atividades finalísticas da instituição.

- Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP): Assessorar a Reitoria na definição das políticas de gestão de pessoas e assistência estudantil, planejando, supervisionando, coordenando e executando e avaliando programas e ações, visando o bem estar da comunidade universitária e o oferecimento de um serviço público profissionalizado, responsável, eficiente, eficaz e democrático, capaz de atender a missão da UFAM e as expectativas de seus servidores e discentes.
- Pró-Reitoria de Extensão (PROEXT): Gerenciar a política de extensão da UFAM.
- Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESP): Organização e tramitação institucional dos processos pertinentes à pesquisa (da Iniciação Científica ao Doutorado) e à pós-graduação lato sensu e stricto sensu, no que tange à oferta de atividades e de cursos.
- Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PROEG): Coordenar as ações de ensino de graduação, acompanhando a vida acadêmica do aluno, desde a classificação em um dos processos de seleção até a conclusão do respectivo curso e a colação de grau.
- Pró-Reitoria de Inovação Tecnológica (PROTEC) Gerir instrumentos da Política Institucional de Inovação Tecnológica na UFAM; Fomentar, promover, apoiar e acompanhar ações que tenham por finalidade a inovação tecnológica; Transferir e comercializar os ativos intelectuais produzidos para o setor produtivo, atuando na proteção e valorização dos saberes dos povos tradicionais.
- Prefeitura do Campus Universitário (PCU): Coordenar e controlar a execução dos serviços de engenharia e transportes, operação e manutenção de equipamentos, conservação de edificações, áreas verdes, bem como vigilância, segurança patrimonial e do pessoal da FUA.
- Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação (CTIC): Gerir as soluções de tecnologia da informação e comunicação da UFAM.

Para atendimento as demandas institucionais, exige uma necessidade de profissionais com capacidade técnica, pois para se tomar decisões deve haver um envolvimento dos servidores por manusearem um grande fluxo de informações. Portanto de acordo com os dados abertos do governo federal constante no Portal da Transparência, a Ufam em agosto de 2019 possui aproximadamente 449 servidores (docentes e técnicos administrativos) lotados do Centro Administrativo da Reitoria, sendo 118 ocupantes de cargos em comissão e 331 ocupando seus devidos cargos de concursos. Com esta demanda organizacional, enfatizarmos quão importante é comunicação entre os a alta administração e servidores, departamentos e setores e entre os próprios servidores. Mas é importante frisarmos que apesar de a comunicação informal ser importante na mensuração do clima organizacional e na relação rotineira de uma organização, os estudos estão direcionados a uma comunicação mais técnica que envolve a formalidade e a percepção dos servidores em relação às decisões institucionais, levando em consideração a cultura organizacional.

Marchiori (2013a) ao estudar a cultura e comunicação diz que a cultura se forma pelo relacionamento dos grupos e que pode resultar na “personalidade da organização”. Este conceito ou percepção de enxergar essa inter-relação acrescenta aos estudos, uma vez que, na administração a cultura organizacional é entendida como um conjunto de premissas aceitas pelos membros da organização, desta foram Edgar Schein citado por Maximiliano (2004) diz que:

Essas premissas funcionam suficientemente bem para serem consideradas válidas e podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna (SCHEIN, 1972 *apud* MAXIMILIANO, 2004, p. 442).

No entanto, analisar a comunicação em interface com a cultura da Ufam a partir da percepção dos servidores do Centro Administrativo da Reitoria, requer que consideremos os valores, as crenças, os artefatos e as tecnologias que os servidores têm ou utilizam no seu ambiente de trabalho. Desta maneira, Marchiori (2013a) destaca que a organização ao dirigir seus esforços para conhecer seus públicos, seus comportamentos e suas formas de pensar e agir, podem ser efetivas

em suas ações e construir um espírito crítico ao estimular os colaboradores a representá-la.

Com intuito de entendermos melhor a comunicação nas organizações, Kunsch (2013) em sua concepção sistêmica, divide a comunicação nas organizações em quatro dimensões: a humana, instrumental, estratégica e cultural, estudos que podem ser aplicados tanto âmbito empírico ou na prática acadêmica.

Quadro 04 – Dimensões da Comunicação Organizacional

<b>Dimensão</b>	<b>Características</b>
Humana	Aspectos relacionais, subjetividade, contextos, condicionamentos externos e internos.
Instrumental	Comunicação vista como transmissão de informações.
Estratégica	Racional, baseada em resultados; e complexa por levar em conta as incertezas e novas alternativas.
Cultural	Cultura organizacional e contexto multicultural.

Fonte: Kunsch (2013, p.135)

Esta observação da autora é importante para a nossa pesquisa, pois entendermos que esta prática é comum no cotidiano da Ufam, porém não percebida por ainda não haver um estudo em que relaciona a comunicação praticada com cultura organizacional. É neste sentido que optamos por estudar a cultura organização nas três perspectivas de integração, diferenciação e fragmentação de Martin (2001) e sua relação ou influencia da/na cultura organizacional da Ufam, que de acordo com Keyton , Bisel e Missermitth (2013) esta é uma teoria que oferece ao pesquisador, de cultura, o que é oculto e o que está revelado sobre os valores culturais compartilhados e não compartilhados, neste caso específico recai a partir da percepção dos servidores lotados no prédio da Reitoria.

Portanto ao absorver as maiores demandas, o Centro é estratégico para a instituição por concentrar a alta administração, sendo responsável pela construção do orçamento e uma importante ferramenta de planejamento e estratégia de gestão

pública, que no contexto contempla políticas destinadas ao ensino pesquisa e extensão.

### 2.2.3 A comunicação como ferramenta para planejamento estratégico institucional

A comunicação organizacional é a área que trata de analisar a comunicação no interior das organizações e entre ela e seus públicos, buscando estratégias e soluções, tendo como característica principal tratar a comunicação de forma estratégica e planejada, visando criar interação entre os públicos, objetivando construir uma identidade institucional (Brandão, 2007). Para Marchiori (2008) a comunicação (organizacional) obteve espaço no campo da gestão organizacional graças ao seu caráter estratégico, tendo a necessidade de relacionamento com os diferentes grupos, a ainda enfatiza a necessidade desta interação:

As organizações devem preocupar-se com o monitoramento das informações e a abertura de diálogo com seus diferentes grupos de interesse, entendendo que seu comportamento deve ser muito além do repasse de informações. É preciso atuar no sentido não apenas de selecionar informações que façam parte do contexto vivenciado pela empresa e que tenham sentido para os públicos, mas olhar para a comunicação como possibilidade de (re)construção. Saliento que somente dessa forma a comunicação será um processo real. (MARCHIORI, 2008, p. 28)

Ao tempo que os processos comunicativos evoluem dentro das IES, com uma nova perspectiva, a comunicação assume um novo conceito de estratégica, colaborando para a construção dos planos de ação institucionais. A instituição necessita ter uma aproximação mais complexa dos conceitos de comunicação organizacional com o intuito de utilizá-la estrategicamente, identificando e conhecendo a cultura dos seus públicos para poder implementar uma cultura organizacional adequada aos seus objetivos institucionais.

No entanto ao analisar o PDI 2016-2025-UFAM, a IES apresenta temas estratégicos com os objetivos aperfeiçoar a gestão da informação e comunicação, que são:

- Criação de unidade de comunicação institucional;

- Diagnóstico das necessidades de comunicação;
- Criação de diferentes formas de comunicação das ações institucionais;
- Integração dos sistemas de gerenciamento da informação e comunicação;
- Uso do Programa de Mídias Digitais;
- Alinhamento de todas as formas de comunicação aos valores/princípios da Universidade;
- Implantação de sistema de avaliação da imagem institucional.

Percebe-se que este planejamento é importante porque demonstra uma preocupação com a comunicação institucional, que contempla desde a parte física, o gerenciamento das informações, os valores e princípios e a imagem institucional. Porém Promover um estudo sobre a comunicação em uma IES e demonstrar a sua importância como ferramenta de gestão na integração dos setores de comunicação com os demais setores da organização não é tarefa fácil, pois além de construir um sistema com fluxos e canais de comunicação com os públicos. Neste contexto, é importante ainda compreender o conceito de cultura organizacional para entender os ecossistemas comunicacionais existentes na Universidade Federal do Amazonas, bem como, os procedimentos e os meios utilizados na comunicação institucional.

Partindo dessa nossa perspectiva de compreender os fenômenos comunicacionais dentro das organizações na concepção ecossistêmica, presume-se que levem em consideração todos os recursos disponíveis a fim de atingirem os objetivos, tratando de forma estratégica a interlocução entre gestão e servidores, e através do **feedback** positivo ou negativo construir um plano de ação que demonstre a realidade organizacional que segundo Putnam (2009) esta relação favorece a análise das informações resultante da socialização e comunicação durante mudanças organizacionais planejadas.

Percebendo a comunicação como estratégica, Nassar (2005) ao analisar a comunicação interna afirma que esta é uma ferramenta que torne comum a organização destinar mensagens com a finalidade de motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar seus integrantes, tendo em vista que a gestão e seu conjunto de valores, missão e visão proporcionam as condições para

que a comunicação atue com eficácia.

Tais reflexões nos faz pensar que a comunicação interna (da/na comunicação organizacional) como uma ferramenta estratégica, sistemática e participante, na Ufam na relação com seus públicos por contribuir no seu processo comunicacional. Ao relacionarmos a participação dos públicos, Ferrari (2009) afirma que estes são grupos de pessoas cujo comportamento pode afetar as ações de uma organização ou por ela ser afetado, configurando-se como elementos fundamentais para o sistema social das organizações.

É primordial conhecermos os públicos existentes nas organizações, pois dependendo da cultura e tipo de organização, estes podem exercer uma influência na construção do planejamento estratégico. No entanto é necessário que as organizações tenham uma política voltada as práticas comunicacionais mútuas a fim de trabalhar e propor ações efetivas a fim de atingir o objetivo institucional.

Na concepção sistêmica, Torquato (2010) percebe a comunicação organizacional de quatro formas, sendo: a) comunicação cultural que é aferida a partir da cultura interna, das ideias e os valores da comunidade; b) a comunicação administrativa tem a função técnica, com o uso de documentos formais; c) a comunicação social que envolve as áreas operacionais de jornalismo, marketing e relações públicas; e d) sistema de comunicação que agrega as informações armazenadas em banco de dados.

Percebe-se uma conexão das ideias do autor e de Kunsch (2013) que apresentou comunicação nas organizações em quatro dimensões diferentes, pois a comunicação organizacional é parte na construção de um planejamento organizacional, sendo assim essa assimilação que envolva os aspectos administrativos, formais e técnicos, estratégicos e culturais, dentro de uma percepção ecossistêmica, gera uma interdependência desses fatores e tidos como essenciais no Planejamento Estratégico, portanto:

O Planejamento Estratégico é a forma sistematizada que as organizações, em (...) utilizam para estabelecer seus objetivos e os respectivos meios que utilizará para alcançá-los. É uma habilidade fundamental para o sucesso das organizações frente às incertezas e o dinamismo dos mercados atuais (PINTO, 2016, p. 5).

Neste caso é perceptível que o autor trabalha o conceito voltado para as organizações privadas, porém estende-se a todos os tipos de organizações, sejam elas públicas ou privadas, isto porque o planejamento deve ser desenvolvido de acordo com o campo de atuação de cada organização, e destinar uma atenção à comunicação institucional por causa do gerenciamento das informações que impactam na vida laboral.

Ao consultarmos autores contemporâneos que estudaram a comunicação em uma percepção sistêmica, vimos que esta passou a ser tratada dentro das organizações de maneira mais técnica e planejada e deixou de ser utilizada apenas para atingir os objetivos com os seus públicos, mas de maneira planejada e estratégica. Lima (2015) em sua dissertação PPGCCOM/UFAM discorre sobre a comunicação como ferramenta estratégica, portanto diz que:

A comunicação, que antes era pensada apenas como uma “ferramenta” para alcançar os objetivos organizacionais, mas que era utilizada de forma aleatória a partir de uma comunicação que vinha do alto escalão das organizações com objetivo de “manipulação” dos públicos/atores, passa a ser pensada de uma maneira planejada e estratégica (LIMA, 2015, p. 35).

Um conceito relevante que alguns autores vêm trabalhando dentro das organizações é de “comunicação integrada”, pois o controle e a otimização dos processos comunicacionais tendem a ser elevados ao nível estratégicos, pois segundo Nascimento e Nogueira (2010) esta consiste em uma unificação de todos os atos da comunicação da empresa, segundo a doutrina expressa em sua política de comunicação, com a definição dos processos, responsáveis e recursos a serem empregados.

Percebe-se que este conceito descarta a percepção de uma comunicação isolada e de forma dispersa, pois engloba desde o uso de mídias, a publicidade, o marketing, a comunicação legal e outras. Neste sentido Bueno (2009) acrescenta que as atividades relacionadas à comunicação em uma organização se integram “umbilicalmente” ao processo de gestão, marketing, de planejamento e correspondem as diretrizes comuns.

Idealizado por Kunsch (2003) a comunicação integrada é composto por quatro áreas da comunicação: 1) Comunicação interna trata da relação entre colaboradores e organização a fim de facilitar o avanço da organização; 2)



Comunicação administrativa tem a finalidade repassar os dados obtidos na esfera administrativa para os demais setores, os quais precisam de tais dados para desenvolvimento e análise do processo; 3) Comunicação institucional é o processo de comunicação dos valores e objetivos de uma empresa ou de uma instituição, direcionada tanto ao público interno quanto ao externo, com o objetivo de projetar a imagem institucional; e 4) Comunicação mercadológica tem como propósito melhorar a imagem dos produtos ou serviços da empresa.

Portanto “a comunicação integrada é uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica” (KUNSCH, 2003, p. 150), é a congregação de todas as áreas que forma a comunicação organizacional. Lima e Maimoni (2012) ao estudar a comunicação integrada a partir do conceito de Kunsch chegou à conclusão de que os relacionamentos organizacionais serão mais efetivos quando são orientados estrategicamente, portanto,

Quando a organização adotar uma sistemática complexa de procedimentos – incluindo esforços de pesquisa, planejamento, implementação e avaliação e controle de suas interações, pode-se dizer que se dá a gestão de seus processos comunicacionais(LIMA; MAIMONI, 2012, p. 97).

A percepção que temos nesta abordagem é que esta forma sistemática conectada com a gestão abre a possibilidade de gerir melhor as suas ações, pois integra a gestão com as demais áreas estratégicas através da comunicação, sendo um processo dinâmico pelo qual as organizações relacionam-se e conectam entre si.

Portanto esta é uma proposta conceitual que precisa ser entendida e praticada pelas organizações, mas não é simples tendo em vista que as organizações praticam tipos diferentes de comunicação, muitas com suas próprias concepções. Neste sentido, todas as formas de comunicação são importantes e não devem ser descartadas, porém a comunicação administrativa tem um valor primordial à medida que se aproxima do planejamento organizacional. Segundo Kunsch (2003) esta tem uma finalidade de informar aos demais setores, dados que auxiliem as ações organizacionais, portanto este processo administrativo consiste em,

(..) planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo e maior lucro ou resultados, por meio da aplicação de um conjunto de métodos e técnicas. Isso pressupõe um contínuo processo de comunicação para alcançar tais objetivos. E o que organiza o fluxo de informações, que permitirão à organização sobreviver, progredir e manter-se dentro da concepção de sistema aberto (KUNSCH, 2003, p. 152).

Ao estudarmos uma IES, cremos que o planejamento institucional deve ser pautado nos princípios e políticas públicas, com estratégias direcionadas pela missão, visão e valores com o intuito de atingir seus objetivos, pois para Kotler e Armstrong (2007) este é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização. Portanto em si tratando da comunicação em interface com a cultura, ao que deriva na comunicação e cultura organizacional, é importante que observe a opinião dos envolvidos nos processos comunicacionais, com uma linguagem uniforme em que possam atender os diversos públicos, assim ocasionando uma interação com o ambiente.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS, COLETA E ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS DA PESQUISA**

Neste capítulo serão abordados os métodos, procedimentos e técnicas que nortearam o desenvolvimento da pesquisa, portanto será apresentada a

caracterização da pesquisa, participantes e a categorização do objeto de estudo, a metodologia utilizada na coleta de dados, a formatação e a análise desses dados e o resultado da pesquisa.

### 3.1. Delimitações do Estudo

Esta dissertação refere-se a um estudo de caso de abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, desenvolvida no Centro Administrativo da Reitoria da Universidade Federal do Amazonas (Campus Manaus). A proposta metodológica tem como referência a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, em documentos internos e publicados no site institucional e redes sociais, e aplicação de questionários aos públicos estudados. Sendo assim objetivou-se a entender as relações entre a cultura organizacional e a comunicação interna existente nos processos comunicacionais do Centro Administrativo da Reitoria da Ufam.

Segundo Ludwig (2009) a pesquisa científica é um processo que visa dar respostas a determinados problemas próprios de qualquer área do conhecimento humano, portanto um processo organizado e sistemático com fins a compreender determinado objeto. Neste sentido esta pesquisa aqui desenvolvida cumpriu várias etapas como o planejamento, a execução e a apresentação dos resultados, encontrando o melhor método e a metodologia com o objetivo de atingir o melhor resultado, pois estas escolhas nortearão todo o processo de construção da pesquisa.

Uma etapa importante em uma pesquisa é a escolha do tema, pois essa fase geralmente nos faz despertar por algo novo ou que tenha importância na ou para a sociedade, corroborando com este entendimento, Lakatos (2003) diz que o tema é o assunto que se deseja provar ou desenvolver, considerando fatores internos e externos:

**Os internos consistem em:**

- a) selecionar um assunto de acordo com as inclinações, as aptidões e as tendências de quem se propõe a elaborar um trabalho científico;
- b) optar por um assunto compatível com as qualificações pessoais, em termos de background da formação universitária e pós-graduada;
- c) encontrar um objeto que mereça ser investigado cientificamente e tenha condições de ser formulado e delimitado em função da pesquisa.

**Os externos requerem:**

- a) a disponibilidade do tempo para realizar uma pesquisa completa e aprofundada;
- b) a existência de obras pertinentes ao assunto em número suficiente para o estudo global do tema;
- c) a possibilidade de consultar especialistas da área, para uma orientação tanto na escolha quanto na análise e interpretação da documentação específica. (LAKATOS, 2003, pp 44-45)

Ao observar esses fatores, o tema foi escolhido partindo do princípio que o pesquisador é servidor da Ufam e possui as qualificações necessárias para os estudos do objeto estudado, além do fato de dispor de tempo para aprofundar o assunto baseado nas diversas obras de autores do PPGCCOM e demais especialistas da área. Diante desta possibilidade, Lakatos (2003) diz que a delimitação do assunto, dentre outras coisas, implica em distinguir o sujeito<sup>5</sup> e o objeto<sup>6</sup> sendo que o sujeito é o universo de referência que pode ser constituído de objetos, fenômeno ou pessoas, que queremos saber algo. Enquanto que o objeto é o tema propriamente dito, portanto é o conteúdo que queremos estudar a respeito do sujeito. Com base nestes pressupostos teóricos o tema apresentado dos estudos é a comunicação organizacional, tendo como delimitação a complexidade da cultura organizacional em interface com a comunicação e o sujeito é o Centro Administrativo da Reitoria Ufam.

Gil (1999) denomina método científico como um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos utilizados para atingir o conhecimento, diz que pra ser considerado conhecimento científico, é necessário determinar o método que possibilitou chegar ao conhecimento, porém Richardson (1999) entende que o método científico é a forma encontrada pela sociedade para legitimar um conhecimento construído empiricamente. Acrescenta-se que quando um conhecimento é adquirido pelo método científico, outro pesquisador ao repetir a investigação, nas mesmas circunstâncias, tende a obter um resultado semelhante.

---

<sup>5</sup> "O sujeito é a realidade a respeito da qual se deseja saber alguma coisa. É o universo de referência. Pode ser constituída de objetos, fatos, fenômenos ou pessoas a cujo respeito faz-se o estudo com dois objetivos principais: ou de melhor apreendê-los ou com a intenção de agir sobre eles." (SALVADOR (1980:46-8) *apud* LAKATOS, 2003, p. 45).

<sup>6</sup> "O objeto de um assunto é o tema propriamente dito." Corresponde àquilo que se deseja saber ou realizar a respeito do sujeito. "É o conteúdo que se focaliza, em torno do qual gira toda a discussão ou indagação." (SALVADOR (1980:46-8) *apud* LAKATOS, 2003, p. 45).

A definição do método requer um comprometimento com a pesquisa de forma organizada e racional com o intuito de desenvolver ciência, portanto um caminho ser percorrido até chegar ao nosso objetivo. O método escolhido para auxiliar a pesquisa foi o científico, pois entendemos esta contribuirá à construção de novos conceitos no entendimento da cultura e comunicação nas organizações públicas, especificamente uma IES.

Corroborando com a nossa linha de pensamento que tem base o pensamento complexo, Morin (2000, 2012b) diz que o método como caminho se vincula à experiência de pesquisa do conhecimento, compreendida como travessia geradora de conhecimento e de sabedoria tendo por objetivo ajudar por si mesmo a responder ao desafio da complexidade dos problemas.

A pesquisa aqui apresentada é um estudo de caso realizada em uma organização pública enveredado pelo caminho da ciência que estudou a cultura em interface com a comunicação dentro da maior Universidade da Amazônia, neste contexto ao contribuir com os estudos Bastos e Ferreira (2016) dizem que estudos de caso visam analisar exclusivamente uma situação no contexto real que tem o objetivo de detalhar melhor o objeto específico da pesquisa, porém nem sempre estes estudos são conclusivos e os resultados obtidos em sua maioria tem validade apenas para o caso específico, e apesar de contribuir no campo da pesquisa, eles não podem ser generalizados.

Este entendimento sobre estudo de caso já e observado há décadas, pois para Triviños (1987), *apud* Oliveira (2011, p. 27) “o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente”. É neste sentido que Yin (2001) diz que ao analisar profundamente o caso objeto de investigação, permite amplo conhecimento dos fenômenos, sendo assim caracteriza o estudo de caso como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001 p. 33).

O presente estudo de caso visou conhecer e aprimorar as ideias relacionadas ao assunto ou, bem como descrever as características dos fenômenos e fatores que interferem na sua existência, sendo assim objetivou-se a aplicação de uma pesquisa exploratória que “proporcionar mais familiaridade com o problema”

(GIL, 2010, p. 27) e descritiva que "não têm o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação" (Vergara, 2000, p. 47), não buscando explicar os fenômenos de forma aprofundada, por entendermos que ainda há pouco conhecimento sobre o assunto.

No entanto, o presente estudo tem um compromisso em demonstrar os resultados, ao investigar os fenômenos existentes nos processos comunicacionais e culturais, por entendermos que o universo a ser pesquisado possui uma diversidade muito grande de informações e pela quantidade de pessoas que necessitam destas informações.

### 3.2. Coleta de Dados

Para subsidiar esta produção acadêmica foram coletados dados através da pesquisa bibliográfica, análise documental e aplicação de um questionário, buscando analisar os dados com qualidade utilizando critérios de amostra transparentes e precisos.

Neste sentido a abordagem qualitativa nos proporcionou conhecer ou ficar mais próximo do foi proposto na pesquisa, porém é sabido que nem sempre esta abordagem tem o sinônimo de qualidade, uma vez que requer reflexão e especulação individual sobre determinada coisa, porém possibilita ao observador enxergar o mundo por meio de um conjunto de técnicas interpretativas. Acrescentam Bastos e Ferreira (2016) que a abordagem qualitativa busca revelar aspectos que nem sempre são manifestados de maneira clara, mas que estão presentes e interferem na configuração de fenômenos, portanto exigem um olhar mais preciso sobre os dados. Minayo (2001) chama a atenção para um nível de realidade que não pode ser quantificado, portanto:

[...] a pesquisa qualitativa se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado [...] ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos [...] (MINAYO, 2001, apud BASTOS:FERREIRA, p. 128).

Neste tipo de pesquisa são analisados dados de eventos qualitativos, portanto “a representação simbólica de um evento qualitativo” é “uma forma de quantificação do evento qualitativo que normativa e confere um caráter normativo a sua observação” (PEREIRA, 2004, p. 21), constituindo-se num fenômeno imponderável de natureza ontológica, pois ao estudar o objeto, potencializa a análise de comportamentos e as relações dos participantes da pesquisa.

Como destacamos no texto acima, a pesquisa envolve seres humanos, portanto para que a coleta fosse possível, primeiramente tivemos que submeter de acordo a Resolução CNS nº 466<sup>7</sup> traz em sua redação que “as pesquisas envolvendo seres humanos devem atender aos fundamentos éticos e científicos pertinentes”, portanto para atender a esses pressupostos o Projeto de Pesquisa ao Comitê de Ética da Universidade Federal do Amazonas – CEP/Ufam, sendo aprovado pelo protocolo CAAE: 09933519.0.0000.5020 o Parecer: 3.243.427(Anexo 1).

Somente após seguir esse protocolo foi que pudemos aplicar o Instrumento de Pesquisa<sup>8</sup> (Apêndice A) para assim garantir e validar a pesquisa realizada com anuência dos sujeitos participantes da pesquisa. Ao aceitar participar da pesquisa, o servidor assinou duas vias do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE<sup>9</sup>(Apêndice B), ante a isso tivemos a autorização da instituição preponente através de Termo de Compromisso que consta na Folha de Rosto para Pesquisa Envolvendo Seres Humanos (ANEXO 2).

O estudo de caso requer a congruência entre o referencial teórico e os dados coletados no local pesquisado, portanto os procedimentos metodológicos iniciaram com uma pesquisa bibliográfica em obras de referência, teses e dissertações com o intuito de ampliar o leque de informações sobre a temática, e

---

<sup>7</sup>A resolução traz termos e condições a serem seguidos e trata do Sistema CEP/CONEP, integrado pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP/CNS/MS do CN) e pelos Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) compondo um sistema que utiliza mecanismos, ferramentas e instrumentos próprios de inter-relação que visa à proteção dos participantes de pesquisa (CNS, 2019).

<sup>8</sup> Documento desenvolvido pelo pesquisador para entrevistas e aplicação de questionário, que servirão como coleta de dados. Este documento deverá ser aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa – CEP.

<sup>9</sup>Termo de Consentimento Livre e Esclarecido -TCLE -documento no qual é explicitado o consentimento livre e esclarecido do participante e/ou de seu responsável legal, de forma escrita, devendo conter todas as informações necessárias, em linguagem clara e objetiva, de fácil entendimento, para o mais completo esclarecimento sobre a pesquisa a qual se propõe participar (CNS, 2019).

posteriormente procedemos com a aplicação do questionário semiestruturado e a análise de documentos institucionais (normas, estatuto, plano de desenvolvimentos institucional e relatórios de gestão) de forma efetiva fomentaram um entendimento melhor ao caso estudado.

### 3.2.1. Aplicação de questionários

Por si tratar de uma organização pública, enfrentamos diversos contratempos para a aplicabilidade dos questionários, esses ocasionados pela recusa de alguns servidores para agendar encontros, apoiando a ideia de Gil (2002) que é necessário atentar para os gastos decorrentes da realização de cada passo da metodologia, sejam nas questões humanas, financeiras ou materiais, no sentido de dá uma uniformidade na aplicação questionários aos servidores (participantes) do objeto de estudo, recorreu-se à *web 2.0*<sup>10</sup> e aplicou-se a ferramenta de coleta de dados eletronicamente denominada de *Google Docs*<sup>11</sup> que segundo a nossa avaliação, tendo em vista que os servidores da Ufam utilizam o *e-mail* como um canal de comunicação.

Desta maneira, transcrevemos o instrumento de pesquisa para o *Google Docs* sendo um roteiro com 14 questionamentos, contendo uma série de perguntas objetivas de forma aberta e de múltipla escolha, pessoal/direta e impessoal/indireta. Juntamente com o questionário foi enviado um texto explicativo das questões mais subjetivas e necessitavam de maior esclarecimento para os participantes, bem como para despertar o interesse destes, pois Selltiz (1965) diz que os fatores que influenciam no retorno das respostas são:

[...] a forma atraente, a extensão, o tipo de casta que o acompanha, solicitando colaboração; as facilidades para seu preenchimento e sua devolução [...]; motivos apresentados para a resposta e tipo de classe de pessoas a quem é enviado o questionário (SELLTIZ, 1965, p. 281 *apud* LAKATOS, 2019, p. 219).

---

<sup>10</sup>O conceito para o termo foi criado por Tim O'Reilly, em 2003, o qual diz que Web 2.0 é "a mudança para uma internet como plataforma, e um entendimento das regras para obter sucesso nesta nova plataforma". Segundo o conceito elaborado por O'Reilly, a regra fundamental da Web 2.0 é o aproveitamento da inteligência coletiva (DANTAS, 2019).

<sup>11</sup>O Google Docs disponibiliza um formulário eletrônico que podemos gerenciar questionários tanto para as pesquisas quantitativas quanto para as pesquisas qualitativas, produzindo diversos documentos, gráficos, e desenhos conforme necessidade do pesquisador.



Segundo Lakatos (2019) este tipo de coleta *online* apresenta algumas vantagens em sua utilização como: a) Economia de tempo por causa do envio eletrônico e pelo fato de não precisar ir a campo; b) Atingimento de um maior número de pessoas simultaneamente; c) Respostas mais rápida e mais precisa; d) Maior liberdade na resposta, em razão do anonimato; Há mais tempo para responder e em hora mais favorável; dentre outras vantagens, há menos riscos de distorções pelo fato de não ter influencia do pesquisador. Porém há também algumas desvantagens como a resposta tardia a prejudicar o cronograma, a impossibilidade de o pesquisador ajudar o participante e assim deixá-las de responder por não entender a pergunta.

Este tipo ferramenta possibilita o pesquisador a acompanhar o andamento da pesquisa em tempo real em qualquer lugar que este estiver, pois os dados são armazenados em servidor do Google, fato que diminui o risco de perda de informações.

Destacamos que o universo desta pesquisa foram os servidores que atuam como gestores (Pró-reitores e Diretores) e demais técnicos administrativos de atividades operacionais lotados no Centro Administrativo da Reitoria da Ufam. A escolha de várias categorias foi intencional, uma vez que não se propôs utilizar uma amostra representativa, selecionamos participantes<sup>12</sup> que quiseram contribuir com os objetivos da pesquisa. Neste sentido não levamos em consideração como idade, formação, gênero, tempo de serviço e outros, mas sim a percepção dos participantes em relação ao tema estudado.

Após a etapa de construção do instrumento da pesquisa e escolha da forma de aplicação, no período de 01 a 20 de junho de 2019 fizemos testes com alguns voluntários antes de enviar definitivamente aos participantes, estes testes serviram para ajustar a questionário de acordo com as observações dos voluntários. No período de julho a setembro de 2019 enviamos em definitivo através do *Google Docs* aos 30 participantes selecionados para a pesquisa de campo, sendo 03 pró-reitores, 10 diretores e 17 técnicos de nível operacional, porém somente 02 pró-

---

<sup>12</sup> Por se tratar de pesquisa com seres humanos, levando em consideração ética, os nomes dos participantes serão preservados, conforme consta no Instrumento de Pesquisa.

reitores<sup>13</sup>, 05 diretores<sup>14</sup> de departamento e 12 técnicos administrativo<sup>15</sup>s de atividades operacionais responderam o questionário.

É neste sentido que o pesquisador, sabendo da dificuldade que pode encontrar na coleta dos dados, deve ter a preocupação em elaborar um questionário que não seja exaustivo e que seja organizado e apresente clareza nas questões, pois “ao elaborar o seu instrumento de investigação, determinar tamanho, conteúdo, organização e clareza de apresentação das questões, a fim de estimular o informante a responder” (BARROS: LEHFELD, 2007, p. 106). Apesar de não termos conseguido resposta de 67% dos participantes, confiamos que a pesquisa não será prejudicada porque o instrumento da pesquisa foi elaborado com questões semiestruturadas direcionadas para o tema proposto com o intuito de saber a percepção real dos participantes a respeito do tema.

### 3.2.2 Análise Documental

Esta etapa é de suma importância, pois impõe ao pesquisador um conhecimento mais aprofundado do objeto e do sujeito que está estudando. Os documentos internos do sujeito da pesquisa, no caso a organização estudada, funcionam como instrumentos de investigação que submetem o pesquisador a conhecer melhor a realidade da IES e analisar o sujeito dentro do contexto organizacional. Para auxiliar nos estudos realizados no Centro Administrativo da Reitoria da Ufam, a análise documental foi subsidiada pelos seguintes documentos internos:

#### Quadro 05 – Documentos Internos de Ufam

<b>Documentos Internos Sujeitos à Análise Documental</b>	
Portal Institucional	Neste portal constam informações importantes para o contexto organizacional como: estrutura organizacional com suas descrições; os canais de comunicação; banco de teses e dissertações e repositório institucional; canais de acesso à informação obrigatório por lei; e serviços oferecidos à sociedade.

<sup>13</sup> Os participantes serão identificados a partir dos números de 1 a 2.

<sup>14</sup> Os participantes serão identificados a partir dos números de 3 a 8.

<sup>15</sup> Os participantes serão identificados a partir dos números de 9 a 19.

	Portanto, este documento auxiliou o pesquisador a se aproximar do objeto e conhecer o universo do sujeito da pesquisa.
Portal da Transparência	Este documento ajudou na coleta de informações quantitativas referentes a servidores e questões orçamentárias.
Portal do INEP	Este documento fomentou informações sobre a avaliação institucional por parte do MEC como: conceitos de cursos, conceito da universidade e posição entre as universidades públicas e privadas.
Plano de Desenvolvimento Institucional (2016-2025) – PDI/Ufam	O PDI nos possibilitou a traçar um perfil institucional, conhecer o planejamento estratégico e os detalhamentos de projetos relacionados a diversas atividades que já foram e serão realizadas no período de 10 anos, inclusive as políticas na área comunicacional. Este documento também mostra dados importantes como organização administrativa e Projeto Pedagógico Institucional – PPI. O PDI é importante para demonstrar o alinhamento do seu planejamento com a missão, a visão e os valores e as políticas institucionais.
Estatuto da Ufam	O Estatuto da Ufam é o “Contrato Social” onde cita os documentos legais onde constam que normas que norteiam o funcionamento da universidade, a finalidade e os princípios institucionais. Nele podemos encontrar a constituição básica da sua estrutura organizacional, os Conselhos Deliberativos Superiores (CONSUNI, CONSAD E CONSEPE) e suas competências e a descrição das atividades finalísticas como ensino, pesquisa e extensão.
Regimento Geral da Ufam	O Regimento Interno disciplina os aspectos de organização e funcionamento comuns aos vários órgãos e serviços da Universidade Federal do Amazonas, nas áreas administrativa e acadêmica. As normas deste Regimento serão complementadas pelos regimentos da Reitoria, das Unidades Acadêmicas e de outros órgãos, no que devam compreender de específico em conformidade com a legislação vigente. Sendo assim serviu para conhecer as atividades a serem desenvolvidas pela administração superior e seus órgãos.
Relatório de Gestão 2018	O Relatório de Gestão 2018 contempla os atos de gestão praticados pela Fundação Universidade do Amazonas (FUA), mantenedora da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), durante o exercício de 2018. Seu propósito é demonstrar aos órgãos de controle e à sociedade os meios utilizados e os

	resultados da atuação institucional em consonância com as disposições legais e estatutárias.
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Portanto a análise desses documentos internos foi importante para o pesquisador buscar resposta na investigação dos fenômenos comunicacionais oriundos da interface entre a cultura organizacional e a comunicação interna que ocorre nas dependências do Centro Administrativo da Reitoria da Ufam.

### 3.2.3 Interpretação de Dados

A interpretação de dados de uma pesquisa de abordagem qualitativa requer a aplicação correta dos instrumentos de coleta de dados e que as amostras sejam suficientes e representativas para subsidiar a pesquisa. Neste sentido é que Ludwig (2009) chama a atenção pra grande liberdade de interpretação pelo pesquisador dos dados coletados, o que sugere uma autocrítica constante para que ela se mantenha dentro de limites. Para Lakatos (2019, p183) “a interpretação significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos apresentados e ao tema”, portanto é nesta fase que pesquisador através de uma análise crítica pode observar as falhas, erros e distorções, sendo que ao examinar os dados coletados, ele os transforma em elementos importantes para a comprovação ou não das hipóteses.

Ainda segundo Lakatos (2019) é importante que os dados a serem interpretados estejam de forma organizada de maneira clara e acessível, chamando a atenção para dois aspectos:

a) **Construção de tipos, modelos, esquemas.** Após os procedimentos estatísticos, realizados com as variáveis, e a determinação de todas as relações permitidas ou possíveis, de acordo com a hipótese ou problema, é chegado o momento de utilizar os conhecimentos teóricos, a fim de obter os resultados previstos.

b) **Relação com a teoria.** Esse problema aparece desde o momento inicial da escolha do tema; é a ordem metodológica e pressupõe uma definição em relação às alternativas disponíveis de interpretação da realidade social.(LAKATOS, 2019, p. 183)

A análise dos dados tende a seguir esse processo indutivo em que os pesquisadores não se preocupam em buscar evidências que comprovem as hipóteses definidas antes do início dos estudos e as abstrações se formam ou se consolidam, basicamente, a partir da inspeção dos dados em processo de baixo para cima.

Ao citar Bardin (2004, p. 15) que diz que “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”, Tegoni (2015, p. 46) compara interpretação de dados a um instrumento “possuidor de uma grande quantidade de formas diversas e adaptáveis ao campo de aplicação das comunicações”. Portanto com bases nos referenciais teóricos e a análise dos documentos, procuramos fazer uma tabulação de respostas fechadas e uma análise criteriosa nas respostas abertas e mais subjetivas, examinando e verificando a relevância e o significado do que foi encontrado e o que foi proposto na pesquisa.

Apesar de foco da pesquisa não ter caráter quantitativo, é inevitável que durante uma abordagem qualitativa o pesquisador precise coletar dados para demonstrar populações através de estatística. Neste sentido as perguntas fechadas ou com opção de múltiplas escolhas (canais de comunicação que é/são utilizado/utilizados) e frequência de utilização de canais, tabulamos em planilha eletrônica com aplicação de regras matemáticas comuns para demonstração de gráficos. Porém para a questão de concordância (relativas às práticas comunicacionais) foi utilizado a Escala de Likert<sup>16</sup> de acordo com o grau de concordância, sendo: Discordo totalmente, Discordo parcialmente, Indeciso, Concordo parcialmente e Concordo totalmente. A metodologia de análise para as questões avaliadas é o percentual relativo aos graus de concordância, discordância e neutralidade.

As questões que provocaram uma análise qualitativa relativa à percepção da cultura organizacional tiveram como referência principal as perspectivas de Martin (1992, 2001) de Integração, Diferenciação e Fragmentação e que evidenciarão o tipo de cultura organizacional praticada na organização. Acrescentando aos estudos com

---

<sup>16</sup>Desenvolvida nos Estados Unidos na década de 30, é uma metodologia indicada para pesquisa de opinião. “A escala Likert combina a matemática aplicada (estatística) à psicologia para promover uma profunda e lógica imersão na mente de quem consome. Uma abordagem capaz de extrair insights qualitativos de uma pergunta estruturada de forma quantitativa” (FRANKENTHAL, 2017).

o objetivo de verificar a interface da cultura organizacional com comunicação recorreremos aos seguintes autores: Brandão (2007), Bueno (2009), Capra (2006), Chiaveto (1982, 2001, 2014), Curvello e Scroferneker (2008), Ferrari (2009), Figueiredo (2011), França (2013), Gomes (2004), Keyton (2011, 2013), Kunsch (2003, 2009, 2013), Lima e Bastos (2012), Lima (2015), Marchiori (2006, 2008, 2013), Maturana (2001), Morin (2011, 2011a, 2012a, 2012b), Shein (2009), autores do PPGCCOM/UFAM e demais autores de artigos, dissertações e teses.

As obras dos autores referenciados na pesquisa contribuíram para a análise e posteriormente para a interpretação do tema proposto “Ecossistema Ufam: A Complexidade da Cultura Organizacional em Interface com a Comunicação” que busca entender a relação entre cultura organizacional e comunicação interna em uma IES, sendo assim os referenciais teóricos direcionados a ecossistemas comunicacionais, cultura organizacional, comunicação estratégica e demais questões nos possibilitou interpretação dos dados coletados durante a pesquisa.

### 3.3 RESULTADOS DA PESQUISA

Demonstrar a relação entre cultura e comunicação em uma organização geralmente não é tarefa fácil, porém identificar a cultura organizacional em uma IES torna-se um desafio complexo pelo contexto multicultural decorrente dos diversos públicos, pois indivíduos ou grupos possuem percepções diferentes sobre este tema. Portanto os resultados aqui apresentados foram baseados na percepção do pesquisador, no referencial teórico e no tratamento dos dados decorrentes da aplicação do questionário eletrônico aos servidores participantes da pesquisa.

Para detalhamento da pesquisa, dividimos os participantes em três categorias: Pró-reitores (A), Diretores ou chefes (B) e Técnicos Administrativos em atividades operacionais(C).

#### 3.3.1 A Comunicação Interna e Canais de Comunicação

Ao longo dos estudos demonstramos quão importante se faz a comunicação nas organizações, sobretudo em uma IES, neste contexto que Scroferneker (2003, p. 14) diz que a “universidade enquanto instituição e organização atende aos mais diversos segmentos de públicos” e que este contexto “implica na necessidade de um maior comprometimento e envolvimento com a sua comunicação, definindo e implantando políticas que contemplem a sua comunicação institucional, interna e administrativa”.

A comunicação é um instrumento ou técnica utilizada com o propósito de levar informações, sendo os canais de comunicação necessários tanto no envio de mensagens quanto na recepção destes. Ao classificarmos a comunicação na Ufam de forma ecossistêmica e complexa, entendemos que nas informações devem ser analisados os ruídos e distorções existentes ocasionados por seus diversos públicos ou categorias que fazem parte do contexto organizacional da IES.

Acrescenta-se também a função estratégica da comunicação nas organizações pela sua atuação humanizadora nas relações de trabalho e busca de uma identidade junto aos seus públicos. Neste caso específico de comunicação em uma organização pública, Kunsch (2003) diz que a comunicação interna nos órgãos públicos ajuda na interação entre serviço público e a comunidade uma vez que a organização é cobrada pela transparência de seus atos e que esta prática cidadã pode levar a organização a efetivar uma cultura de comunicação também cidadã. As mídias internas ou externas tem um papel fundamental na inter-relação comunicacional, mas devem ser aplicadas conforme o público a que se quer atingir.

Portanto com o intuito de verificar a importância da comunicação interna e a utilização dos canais ou meios de comunicações nos processos comunicacionais existente na Ufam, indagamos os participantes sobre a finalidade e a importância da comunicação interna, quais canais e com que frequência os utiliza na comunicação interna e quais canais são mais ou menos eficientes. A fim de entendermos a interface entre eles e os participantes, foram questionados como estes canais são utilizados pela Ufam e quais as potencialidades e dificuldades na interface de informações e significados.

Na percepção da Categoria A percebem que a comunicação interna, no caso informal, serve para ajustar o que se tornará institucionalizada, sendo importante para a inter-relação com seu público e o alinhamento das atividades com o intuito de

direcionar a IES a atingir os objetivos institucionais, conforme o que foi evidenciado pelos participantes:

No sentido do que se explica, a comunicação interna (informal) é para ajustar o que se tornará institucionalizado. É importante para alinhar atividades e para o atingimento dos objetivos organizacionais (PARTICIPANTE A1).

Entendo a comunicação interna como de suma importância para qualquer organização, principalmente quando ela possui uma multiplicidade de atuação e de públicos a serem atingidos - como no caso da UFAM, os quais requerem instrumentos mais efetivos e de maior alcance para uma informação e comunicação mais uniforme possível (PARTICIPANTE A2).

Em relação à Categoria B a comunicação interna deve “estabelecer uma troca de informações institucionais e internas para compartilhar o conhecimento dentro da organização” (PARTICIPANTE B6). A percepção de uma parte dos diretores e chefes da instituição é de que a comunicação interna tem um papel importante na disseminação da cultura organizacional e proporcionar uma sinergia institucional no que compete a troca de informações.

Neste sentido, Marchiori (2013) diz que a comunicação quando bem direcionada possibilita ao público interpretações de informações e as experiências compartilhadas, sendo importante também na edificação da cultura nas organizações, sendo a cultura “um processo de construção de significados, por meio de uma interação social, e a comunicação nesse contexto é primordial e natural” (MARCHIORI, 2013, p. 107). Portanto a abordagem questionada aos participantes nos leva a perceber que:

A comunicação tem papel importante para disseminar a cultura organizacional e para alcançar os objetivos estratégicos (PARTICIPANTE B3).

É vital para o funcionamento, pois é preciso a sinergia na instituição (PARTICIPANTE B5).

Ainda em relação à Categoria B a comunicação interna é importante para dar celeridade na execução e aquisição de demandas, tornando-se a comunicação uma ferramenta relevante, consistente e altamente significativa nas demandas



internas onde existem burocracias ocasionadas pela legislação, diante disto Jacometti (2012) diz que maior desafio da comunicação nas IES públicas são as burocracias ocasionadas pela legislação vigente em nosso país, talvez isso faça a diferença na hora de pensar a **comunicação institucional (grifo nosso)**, fato que foi constatado na percepção dos servidores participantes da pesquisa que confirma e acrescenta.

Como foi supracitado "O maior desafio da comunicação nas IES públicas são as burocracias ocasionadas pela legislação vigente em nosso país", mediante esta situação, para dar maior celeridade na execução ou na aquisição das demandas, é deveras importante a excelência na comunicação interna proporcionando assim uma comunicação relevante, consistente e altamente significativa talvez isso faça diferença na hora de se pensar a comunicação institucional (PARTICIPANTE B4).

Na UFAM, muitos departamentos não tem o mesmo entendimento em diversos procedimentos, não há um entendimento ou conversa entre alguns setores, burocratizando assim a execução de muitas ações (PARTICIPANTE B8).

Outro fato interessante percebido é a percepção estratégica da comunicação interna, Kunsch (2013, p. 139) diz que as organizações modernas ao enfrentar os “desafios da complexidade contemporânea, necessita planejar, administrar e pensar estrategicamente a comunicação”. Portanto se faz necessário no contexto trazer a seguinte percepção do participante de que:

A Endocomunicação é necessária para a comunicação em todos os sentidos na organização, vertical e paralela. E' através dela que se faz circular a informação e o conhecimento dentro da comunidade (PARTIPANTE B7).

Como podemos observar, a percepção que Categoria C tem em relação à comunicação interna é que esta deveria ser utilizada estrategicamente nos processos comunicacionais. Neste sentido a endocomunicação<sup>17</sup>(**grifo nosso**) citada pelo participante é interessante porque estrategicamente é utilizada para a

---

<sup>17</sup>Endocomunicação é a troca de informações dentro do ambiente corporativo, que pode acontecer de modo vertical (entre chefes e subordinados) e horizontal (entre profissionais do mesmo nível hierárquico).

fluidez e clareza nos processos de relação interpessoal entre gestores e subordinados (vertical) e entre subordinados (horizontal) fazendo circular informações relevantes para a organização.

Os resultados obtidos a partir da análise dos dados coletados da Categoria C, percebe-se que a comunicação interna é importante para melhorar a imagem institucional, na desburocratização, dando mais celeridade nos processos internos, sendo fundamental na comunicação entre os membros e setores/departamentos da organização. Isso é demonstrado nas percepções abaixo:

No foco do cenário político-governamental, em que as IFES podem estar em risco, o papel da comunicação tem dupla função: coibir atos danosos e angariar simpatia da população (PARTICIPANTE C9).

Essencial. Em muitos momentos percebo que há uma disponibilidade dos servidores em desburocratizar vários atendimentos/processos, em razão de dar maior celeridade ao andamento interno e uma resposta final aos interessados (PARTICIPANTE C12).

A comunicação interna é fundamental para melhorar o relacionamento entre os colaboradores e alinhar todos os setores da empresa (PARTICIPANTE C14).

Na mesma direção da Categoria B, alguns participantes da Categoria C entendem que a comunicação interna é importante de informar seus públicos internos e externos a respeito dos objetivos, da missão, visão, valores e da importância da Ufam tanto para a comunidade acadêmica quanto para a sociedade em geral.

Percebe-se a preocupação dos servidores de que a comunicação interna deve ser utilizada como instrumento de informação, podendo ser usada estrategicamente nos processos internos e para melhorar a imagem institucional. Oliveira e Paula (2012) dizem que para utilização da comunicação estratégica é importante que a organização perceba as necessidades e oportunidades identificadas pela própria organização com o intuito de orientar a sua interação com a sociedade e apresentar publicamente posicionamentos a respeito de sua atuação.

A comunicação interna significa INTEGRAÇÃO. Se não há

integração a Universidade simplesmente não existe. Cai por terra o tripé de Ensino Pesquisa e Extensão, uma vez que estão distribuídos entre os diversos setores da Universidade. Infelizmente, essa integração ainda é muito falha na UFAM (PARTICIPANTE C10).

É importante para que todos os servidores e a comunidade acadêmica saibam quais são os objetivos e a importância da UFAM para a sociedade (PARTICIPANTE C11).

A comunicação interna tem suma importância na organização, através dela nós servidores conseguimos ter interação das legislações, circula notícias relevantes das ações realizadas e as que ainda serão, troca de informações dentro da instituição nos diferentes setores, departamentos, institutos, faculdades e cursos que compõem a UFAM (PARTICIPANTE C16).

Divulgar tudo para todos os membros da comunidade acadêmica (PARTICIPANTE C17)

Estamos vivenciando um período de transformações nas diversas áreas da UFAM. Podemos citar que comunicação é essencial para agilizar processos, diminuir a burocracia e estimular políticas de redução de gastos (PARTICIPANTE C18).

A importância da comunicação interna consiste em difundir os atos administrativos e acadêmicos da instituição, cuja importância esteja alinhada com o planejamento estratégico, bem como os valores, missão e visão da UFAM (PARTICIPANTE C19).

Após a abordagem referente à importância da comunicação interna na Ufam, os servidores percebem a comunicação nas dimensões instrumental e estratégica, sendo ora instrumento de informação tanto nos processos internos e ultrapassando os muros ao prestar contas com a sociedade, ora estratégica no sentido de não ser usada isoladamente, mas de forma planejada que possa resolver questões relacionadas às suas atividades organizacionais. Kunsch (2013) diz que a comunicação é como um depósito de informações e para que estas cheguem até o destinatário é necessário a utilização de canais de comunicação.

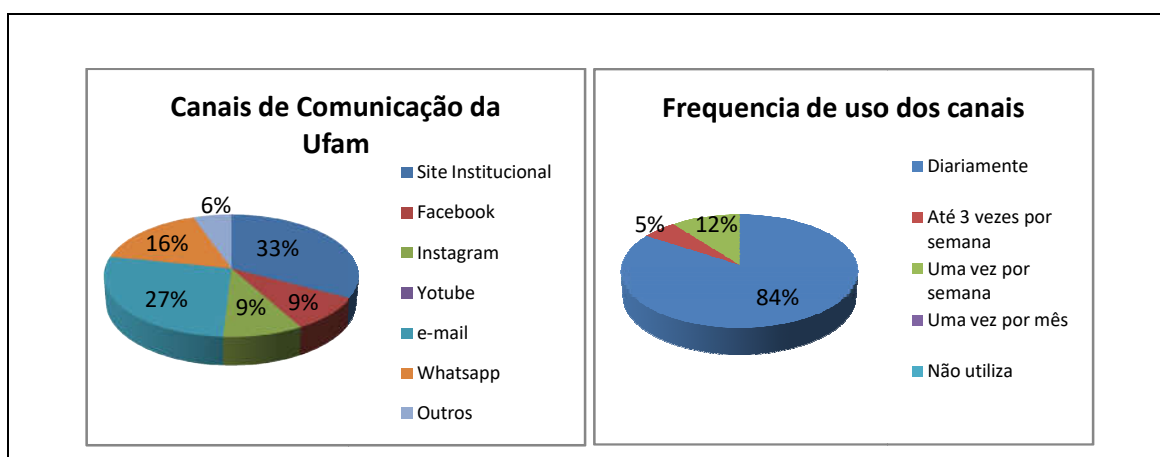
A Ufam ocupa um espaço territorial muito disperso, pois possui unidades acadêmicas descentralizadas na capital e no interior, tendo dificuldades na comunicação organizacional. Fato este que podemos constatar no relato do

participante C15 que diz:

A finalidade da comunicação interna de qualquer organização dever ser a de manter os colaboradores alinhados e engajados com a missão, visão, objetivos, causas e discursos da organização. Considerando o tamanho da universidade e em consequência a diversidade de enfoques, propósitos, pensamentos e ideologias, penso que a comunicação interna alinhada, eficiente, clara e objetiva é de fundamental importância para Ufam. (PARTICIPANTE C15).

Neste contexto, ao percebemos a importância da comunicação organizacional (interna) para a Ufam relatada pelos servidores que participaram da pesquisa, faz-se necessário apresentar quais canais e com que frequência os servidores utilizam na comunicação institucional. A pesquisa utilizou um questionário eletrônico que foi aplicado sugerindo algumas mídias digitais como Facebook, Instagram, Youtube, e-mail, Whatsapp, Site Institucional e outros, para que os servidores indicassem quais canais estes utilizavam na comunicação interna. Na composição da figura abaixo, quanto aos canais utilizados, o participante pode informar mais de um canal, enquanto a frequência, a pergunta foi fechada tendo que escolher apenas uma opção.

Figura 06 – Canais de Comunicação Ufam e a frequência de uso.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

O resultado nos mostra que o canal de comunicação mais utilizado pelos participantes é Site Institucional com 33%, na sequência com 27% e-mail, 16% Whatsapp, Facebook e Instagram com 9% e outros com 6%. Este dado reflete a

percepção entre os principais canais de comunicação existente na Ufam, independentemente se são utilizados internamente ou externamente.

Destacamos a frequência com que esses canais são utilizados, pois para 84% informaram que utilizam estes canais diariamente, 11% utilizam uma única vez por semana e 5% até três vezes, portanto podemos perceber que estes canais são relevantes na comunicação por A avaliação já fazem parte do cotidiano dos servidores da Ufam.

A pesquisa se propôs também, a saber, *quais são os canais de comunicação mais e menos eficientes/eficazes na UFAM*, a resposta foi quase unanime de que o site institucional é o mais eficiente e eficaz, seguido das demais redes sociais, e-mail e o Whatsapp. A avaliação que os servidores fizeram em relação a estes canais foi ao encontro do que já havíamos verificado na indicação da utilização e frequência dos canais.

Porém há algumas considerações que é importante ponderar quando da escolha dos canais e a forma que a organização que utilizar para atingir seus públicos ao observar a percepção do participante C10 que diz que todos os canais são eficientes e eficazes, porém “O que falta é uma divulgação mais ampla desses canais”. As percepções informadas aqui pelos servidores contextualizam estes dados percentuais quanto aos canais existentes na Ufam.

**Mais eficientes/eficazes:**

Redes Sociais mais eficientes, pois qualquer pessoa hoje em dia tem uma rede social para acompanhar as notícias. Porém ainda é pouco usada pela UFAM dessa forma ainda não é eficaz (PARTICIPANTE C11).

Acredito que de uma forma geral o mais eficiente seja o site. Após, o Facebook, por ser a rede social que acredito que a maioria do público externo faça uso (PARTICIPANTE C12).

Creio que hoje o principal meio de comunicação e informação à sociedade é o site da UFAM, porém na minha opinião, creio que um usuário externo com pouco conhecimento em informática e estruturas de sites, não consegue achar as informações com facilidade no site da UFAM (PARTICIPANTE C13).

Site institucional, porque tem todas as informações pertinentes necessárias e quando não encontra o que busca tem o

endereço eletrônico do setor/ departamento que pode dar a informação correta (PARTICIPANTE C16).

Os canais mais eficientes e eficazes da UFAM são o site e as redes sociais, tendo em vista a globalização estabelecida pelo acesso à internet. (PARTICIPANTE C19).

**Menos eficientes/eficazes:**

Site Institucional. Parece mais colcha de retalhos, pouco interativo com o usuário final, principalmente para aqueles que não fazem parte da comunidade UFAM (PARTICIPANTE B7).

O menos eficaz na minha opinião é a TV UFAM, talvez até por precisar de uma estrutura mais cara, acredito até que quem for o responsável pelas comunicações da UFAM, deveria repensar o uso da TV UFAM, pois as pessoas estão muito mais ligadas ao que acontece nas mídias sociais (PARTICIPANTE C13).

Telefonemas e e-mails nem sempre são respondidos (PARTICIPANTE C15).

Facebook e Instagram, não informa tudo explicado, serve mais para mostrar fotos de ações realizadas (PARTICIPANTE C16).

O boletim interno, em sua versão escrita e a TV UFAM não possuem tanta adesão, justamente pela consolidação das mídias digitais (PARTICIPANTE C19)

Como podemos notar, os mesmos canais que são apontados como eficientes e eficazes também são citados negativamente. Como podemos notar não há canal perfeito, mas que precisam ser observados a forma ou as políticas com estes são utilizados na organização, pois como vimos anteriormente as mídias sociais geram interconexões com os usuários produzindo informações ou conteúdos importantes na configuração das políticas e melhoria da imagem institucional.

Entendendo o potencial de alcance destes canais e com o intuito de verificarmos a interface de informações e significados na utilização dos canais de comunicação, foi perguntado aos participantes: *Na sua percepção, como estes canais são utilizados pela UFAM? Quais as principais potencialidades e dificuldades na interface de informações e significados?*. Esta análise foi realizada por categoria, pois entendemos que cada grupo tem uma percepção diferente de avaliação da comunicação interna com os seus públicos.

Para os membros das categorias A e B (que fazem parte da gestão), a percepção é muito positiva e satisfatória no que diz respeito ao interesse administrativo, apontando a ASCOM como referência na transmissão dessas mensagens, neste sentido Kunsch (2003) diz que a comunicação tem a finalidade de repassar os dados obtidos na esfera administrativa para os demais setores, os quais precisam de tais dados para desenvolvimento e análise dos processos. Ao tempo que comunicação tem suas potencialidades, há também dificuldades de acordo com a percepção dos participantes da pesquisa:

Alcance da comunicação e informação, de fato, considerando que ambos convergem sua transmissão às mídias sociais. Os canais são utilizados sem muita coordenação institucional, onde os próprios setores, na necessidade de alcance dos seus públicos e objetivos, fazem pela sua própria vontade (PARTICIPANTE A2).

Nos últimos anos a UFAM tem melhorado na utilização dos seus canais e as tecnologias podem favorecer muito a utilização destes canais (PARTICIPANTE B3).

A ASCOM tem feito um trabalho vislumbrante, pois tem destacado fatos relevantes dos diversos setores/departamentos e/ou unidades acadêmicas, sendo facilitadora na divulgação de resultados alcançados por cada servidor sem medir distâncias bem como apresenta o que já era o trivial da agenda da gestão superior (PARTICIPANTE B4)

A percepção da Categoria C diferente das Categorias A e B em relação às potencialidades e dificuldades dos canais de comunicação na Ufam são de que houve uma melhora, mas que ainda precisa de ajustes pra que sejam mais bem utilizados pela comunidade.

Em relação aos canais de comunicação, com exceções, poderiam ser melhor utilizados. Como potencialidades: recursos humanos e diversidade de canais. Como dificuldade: conscientização e vontade de usar. (PARTICIPANTE C9).

Acredito que houve uma grande melhora nesse sentido dentro da Universidade. O que ainda falta é a maior comunicação e integração nas tomadas de decisões dentro da Universidade (PARTICIPANTE C10).

Em muitos momentos os canais são confusos e com informações desencontradas. Trabalho na UFAM e encontro diversas dificuldades em localizar informações. Imagino que para o público externo a dificuldade seja maior ainda (PARTICIPANTE C12).

Sem ter uma boa comunicação as estratégias dificilmente alcançarão os resultados esperados (PARTICIPANTE C14).  
Acredito que os canais de comunicação estejam restritos ao corpo técnico e discentes, sem contato com a comunidade externa (PARTICIPANTE C18)

Abaixo trazemos um resumo das percepções dos servidores sobre a utilização dos canais ou mídias sociais na comunicação na Ufam:

Quadro 06 – Percepções dos servidores em relação aos canais de comunicações

<b>Importância da Comunicação nas Organizações</b>	
Inter-relação com seu público e o alinhamento das atividades com o intuito de direcionar a IES a atingir os objetivos institucionais;	Difundir os atos administrativos e acadêmicos da instituição, cuja importância esteja alinhada com o planejamento estratégico, bem como os valores, missão e visão da organização.
Disseminar a cultura organizacional e para alcançar os objetivos estratégicos;	Desburocratização, dando maior celeridade nos processos internos.
Utilizada estrategicamente para a fluidez e clareza nos processos de relação interpessoal entre gestores e subordinados (vertical) e entre subordinados (horizontal) fazendo circular informações relevantes para a organização.	Divulgação de dados com transparência melhoramento na Imagem Institucional.
<b>Principais Canais de Comunicação Identificados na Ufam</b>	
Site Institucional, Facebook, Instagram, Whatsapp e e-mail.	
<b>Potencialidades e Dificuldades dos Canais de Comunicação na Ufam</b>	
<b>Potencialidades</b>	<b>Dificuldades</b>
Convergência da comunicação com os atos da gestão.	Falta de coordenação da comunicação entre os setores.
Uso das mídias sociais na comunicação institucional.	Cultura tímida de utilização destes canais.
Uso da ASCOM na transmissão das mensagens institucionais.	Linguagem utilizada nesses canais podem não favorecer a comunicação.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)



### 3.3.2. A Comunicação entre os Setores e Gestores

No subtópico anterior pautamos a importância da comunicação em uma IES, destacando a comunicação interna e o uso de diversas mídias sociais e canais convencionais de comunicação. A comunicação em uma organização deve ser planejada e organizada, pois tende a praticada conforme o que e para quem está comunicando, nesta concepção Araújo *et al* (2012) dizem que a falha da comunicação em uma organização é ruim para os seus membros e pode ocasionar perdas em recursos essenciais para o resultado desta.

Entendendo que a comunicação organizacional deve buscar uma interlocução com os públicos existentes nela, Marchiori (2008) diz que esta deve dialogar com estes públicos e não praticar uma comunicação mecânica, com o propósito apenas de transmitir informações que tenham somente a ver com seus objetivos. Desta forma é necessário trabalhar uma comunicação mais dialógica e romper as barreiras da comunicação tecnicista, não sendo transmissor apenas daquilo que é pertinente à organização, mas aquilo que faça sentido para os públicos.

Partindo deste contexto, fez-se necessário verificar como os servidores avaliam as práticas comunicacionais na Ufam, uma vez que todo processo é voltado às atividades administrativas e acadêmicas envolvendo os diversos setores, departamentos, pró-reitorias, reitoria e unidades acadêmicas. Portanto questionamos as participantes como avaliam a comunicação: entre Administração Superior e setores, entre setores e a Administração Superior e entre setores do mesmo nível.

Para as Categorias A e B em sua maioria avaliam de forma negativa a comunicação entre a Administração Superior e setores, pois dizem que esta é truncada, com falhas e ruídos que comprometem a qualidade das informações. Apesar desta negativa, percebemos que existe entusiasmos de que a comunicação pode ser melhorada, uma vez que já há caminho de convergência com a implantação do SEI e no atendimento das demandas solicitadas pelos órgãos de controle externo.

Avalio como ainda muito truncada até chegar à ponta. A informação da mudança de uma legislação, onde comunicamos

via documento oficial aos gestores das unidades macro, com o pedido de que se repasse a todo público que nela for interessada (...) mas quase sempre, de fato, não tiveram acesso ao documento enviado pela administração superior (PARTICIPANTE A2)

Acredito que pode ser melhorada de modo a transmitir de forma clara e objetiva os objetivos estratégicos da UFAM (PARTICIPANTE B2)

Há muitas falhas de comunicação, principalmente quando se utiliza e-mails (PARTICIPANTE B6).

Por falta de ferramenta eficaz no gerenciamento da comunicação interna da UFAM, a comunicação sofre ruídos provocando prejuízos à instituição. Com a implantação do sistema SEI, espero que sejam mitigados ou eliminados esses ruídos (PARTICIPANTE B7).

Considero ainda muito informal e/ou utiliza-se muito de documentos ainda físicos e burocráticos (PARTICIPANTE B7).

A avaliação da comunicação entre Setores e a Administração Superior, as Categorias A e B ainda avaliam negativamente, com as mesmas percepções da comunicação entre a Administração Superior e os Setores. Porém segundo uma parte dos entrevistados diz que apesar das falhas nesta comunicação, estes também encontram uma facilidade de comunicação com a Administração Superior. A avaliação da Categoria C foi razoável, mas que precisa melhorar, pois apontam falta de fluxos e procedimentos.

Extremamente fraca e muito mais truncada que o inverso, considerando que estes absorvem todo e qualquer tipo de informação, dos mais diversos canais e sofrendo muita influência de notícias deturpadas, o que nos força a responder (...) num retrabalho comunicacional massante (PARTICIPANTE A2).

Acredito que há oportunidade de melhorias, uma vez que há relatos de falhas na comunicação (PARTICIPANTE B3).

Por falta de ferramenta eficaz no gerenciamento da comunicação interna da UFAM, a comunicação sofre ruídos provocando prejuízos à instituição. Com a implantação do sistema SEI, espero que sejam mitigados ou eliminados esses ruídos (PARTICIPANTE B7).

Observa-se muita facilidade de comunicação com a Administração Superior, tem-se fácil acesso( PARTICIPANTE B8).

Os servidores das três categorias avaliam a comunicação entre os setores do mesmo nível de maneira bem diferenciada, pois é falha por identificarem ruídos ou informalidade que dificultam no atingimento do objetivo. Entendem como regular no sentido de uma comunicação mais formal ou administrativa, uma vez que esta envolve o encaminhamento de processos internos.

(...) creio que a comunicação é regular. Ao menos os documentos oficiais são entendidos ou atendidos com pouco mais de facilidade (PARTICIPANTE A2).

No mesmo nível há a tendência da informalidade, causando prejuízos por não gerar registro, difícil de a posteriori de rastrear possíveis falhas ou refazer aquilo que deu certo (PARTICIPANTE B7).

Na minha opinião ainda é falha, principalmente em decisões que terão impactos em diversos setores (o que na maioria das vezes acontece). No fim, quando as consequências chegam, os setores desavisados das decisões são pegos de surpresa (PARTICIPANTE C10)

Regular, falta otimizar o serviço para a resposta não demorar muito tempo. exemplo: resposta a um processo de que tramita em um setor e precisa ir para outro setor, muitas vezes passam vários meses para tramitar, e uma das causas, são burocracia, falta de pessoal, e falta de organização setorial (PARTICIPANTE C16).

O questionamento feito aos servidores sobre como estes percebem ou avaliam a comunicação entre a Administração Superior e Setores e vice-versa, bem como entre setores do mesmo nível foi realizada não indicando opções de escolha, deixamos que o participante tivesse liberdade de falar da comunicação no ambiente de trabalho. Por isso as avaliações trouxeram várias interpretações que identificam a comunicação interna na Ufam. Neste sentido o mais interessante é que os servidores perceberam a importância que uma boa comunicação tem nos processos internos, ao tempo que conseguem identificar as falhas, os ruídos e possíveis

problemas que podem ocorrer derivados de mau gerenciamento de informações.

No entanto quando perguntados sobre como estes avaliam a comunicação na Ufam, o resultado é positivo em relação às Categorias A e B, pois segundo os participantes existem falhas, mas há também uma valorização nas mídias sociais facilitando a interação com os públicos.

Progredindo com a implantação e aderindo novos canais de comunicação utilizando a internet (PARTICIPANTE B5).

A gestão atual está valorizando bastante a comunicação através das mídias sociais (PARTICIPANTE B6).

A gestão atual da UFAM é muito voltada para a comunicação, então essa parte está sendo bastante utilizada e a interação com os diversos públicos da UFAM é bem desenvolvida (PARTICIPANTE B8).

No entanto a Categoria C em sua maioria avalia a comunicação da Ufam como regular ou boa, pois para eles precisa melhorar, implantando sistemas e diminuir a burocracia na divulgação das informações:

Não é mal avaliada, porém deveria se dar maior importância à mesma pela gestão. É a imagem da Universidade que se trabalha com a comunicação (PARTICIPANTE C10).

A comunicação na UFAM ainda é muito burocrática ou ainda tem-se a cultura de que certas informações só podem ser divulgadas se tal pessoa autorizar, é difícil achar informações de locais, o que se faz, para falar com pró-reitorias é preciso agendar e nem sempre consegue resolver o que queria (PARTICIPANTE C11).

Há uma vontade de melhorar cada vez mais a comunicação. Inclusive, o site nos padrões nacionais já foi implantando e sofre melhorias diárias, apesar de ainda existir uma longa caminhada para se tornar ideal (PARTICIPANTE C12).

A Administração Superior da UFAM tem buscado otimizar seus processos de comunicação, tanto entre a comunidade acadêmica, quanto para a sociedade, como exemplo posso citar a adesão ao sistema SEI, que busca eliminar o consumo de papel nas organizações em suas comunicações internas e externas (PARTICIPANTE C19).

Diante destas percepções da comunicação, nota-se que os servidores nutrem perspectivas relativamente boas em relação à comunicação na organização e neste sentido que Baldissera (2000, p. 13) diz que a “comunicação é utilizada para reforçar e preservar a identidade organizacional ou ser motor que impulsiona para as transformações desejadas, [...] compreende todo o fluxo de mensagens que compõem a rede de relações da organização”. A interação entre os fluxos de informações propõe as redes comunicacionais de se construir ou desconstruir dentro das organizações.

As avaliações realizadas pelos seus públicos internos convergem com as ideias de Araújo *et al* (2012) que considera a comunicação interna necessária para deixar os servidores informados e ao tempo fornecer respostas às expectativas, podendo diminuir conflitos e aumentar a busca por soluções preventivas. Neste sentido a comunicação é importante para a comunicação entre setores proporcionando uma coordenação nos processos internos com o intuito de atingir os objetivos proposto.

#### Quadro 07 – Avaliação da Comunicação na Ufam

<b>Percepção geral sobre a percepção da comunicação da Ufam</b>
Comunicação institucional com dimensão instrumental, a comunicação atua no sentido de divulgar as notícias que são relevantes para Ufam.
Atualmente a Ufam está utilizando as diversas mídias sociais como canais de comunicação.
A comunicação ainda é muito burocrática, necessita de um sistema de informação que atenda todos os públicos.
<b>Percepção dos servidores sobre da comunicação interna</b>
<b>Potencialidades</b>
Melhoras nos processos com a implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI).
Facilidade de comunicação com a Administração Superior.
Pode ser melhorada e ser utilizada para atingir os objetivos estratégicos.
<b>Dificuldades</b>
Comunicação truncada até chegar aos seus interessados.
Falhas na comunicação quanto ao uso dos canais internos de comunicação, principalmente o e-mail.
Muitos ruídos que podem ser melhorado com uma ferramenta de gerenciamento da comunicação interna.
Comunicação interna informal e burocrática na utilização de documentos físicos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Conforme acima pudemos identificar possíveis potencialidades e dificuldades encontradas pelos participantes da pesquisa. O resultado condiz com a percepção destes em relação à atuação dos gestores em interferir na comunicação interna, portanto quando perguntamos como o servidor avalia ou analisa a atuação dos gestores na comunicação interna na Ufam, as respostas convergem em torno das dificuldades.

Para os gestores das categorias A e B percebem pouca ou com deficiência a atuação dos gestores em relação à comunicação interna, *tendo como principal fator a falta de uniformidade ou política comunicacional*, pois a depende da prática de cada setor. Para a categoria B ao considerar importante a atuação do gestor, há realtos de que **“A atuação do gestor é de fundamental importância para que, ao sabermos o que se deseja saber, entregar ou executar, se torne algo tanto viável (executável) quanto consistente” (PARTIPANTE B4).**

A categoria C considera a atuação dos gestores de forma negativa, pois precisa melhorar os fluxos das informações e uniformizar a comunicação organizacional.

Negativa, não procuram melhorar a comunicação organizacional (PARTIPANTE C11).

Acho ineficaz, pois cada gestor é responsável pela informação derivadas dos setores sob sua responsabilidade, e no entanto o que verificamos hoje é que simplesmente a informação fica muito limitada ao próprio setor da qual ela se origina (PARTIPANTE C13).

Há muita interferência na comunicação interna da UFAM, em virtude de diversos fatores. Podemos citar a política com um desses motivos de interferência (PARTIPANTE C18).

Percebe-se que a comunicação interna é vital nos processos internos da Ufam, pois as percepções das categorias investigadas nos mostram que é fundamental na operacionalização das atividades que nela são executadas no sentido de buscar atingir os objetivos. Neste sentido é importante se manter um bom relacionamento intersetorial e entre os servidores, tendo em vista que são eles que conduzem as ações determinadas pela administração.

### 3.3.3 Planejamento, Missão, Visão e Valores Organizacionais

A comunicação e sobre tudo a comunicação organizacional é parte na construção de um planejamento organizacional, tendo em vista que ela pode auxiliar na interação comunicacional dos atores/públicos e gestão, dentro de uma percepção ecossistêmica, percebendo que há necessidade de uma interdependência na medida em que fatores como cultura, crença e costumes são percebidos como essenciais no Planejamento.

A Ufam possui um Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI que foi construído para ser aplicado durante 10 anos, sendo previsto revisões conforme a necessidade da gestão. Realizamos uma abordagem aos participantes da pesquisa com intuito de saber se os estes conhecem e assimila o planejamento estratégico, a missão, a visão e os valores organizacionais e se a comunicação interna refletem os propósitos da missão, visão e valores da Ufam.

De acordo com os oito servidores pertencentes às categorias A e B somente um não conhece estes elementos, os demais conhecem ou os foram apresentados devido às atividades que estes executam, conforme descrição:

Sim. Foram apresentados pelo PDI. É necessária a revisão desses elementos, pois a IFES precisa rever se está atendendo ao proposto. Haverá uma revisão em 2020, portanto será neste momento que a comunidade poderá analisar e verificar que mudanças serão necessárias (PARTICIPANTE A1).

Conheço tais elementos pelo fato de, por força dos setores em que atuei ou atuo, precisarem trabalhar mais diretamente com o planejamento estratégico e planos de ações. Com certeza uma facilitação diante de outros colegas que não tem o mesmo tipo de trabalho ou atuação (PARTICIPANTE B1).

Tomei conhecimento do Planejamento Estratégico da UFAM em razão das atividades desenvolvidas no meu setor de trabalho e posteriormente participando da revisão do mesmo. Quanto à missão, visão e valores procurei conhecê-los, por iniciativa própria, no momento em que tomei posse, de modo a desempenhar melhor minhas atividades (PARTICIPANTE B2).

Os participantes da categoria C em sua maioria conhecem estes fatores ou por questões relacionadas ao trabalho ou porque está disponível no site institucional,

porém citamos algumas ponderações no que diz respeito a trabalhar a comunicação na divulgação desses fatores que atinja um maior número de servidores.

Tendo em vista a necessidade laboral, conheço uma pequena parcela do Plano Institucional. Porém cabe a administração fazer ampla divulgação a sociedade acadêmica (PARTICIPANTE C9).

Tais pontos eu obtive conhecimento através de reuniões muito específicas. Como falei anteriormente, a comunicação da UFAM ainda precisa ser melhorada e muito. Precisa ser tratada com mais importância. Tenho quase certeza que a grande maioria dos servidores da Universidade não possuem conhecimento da visão, missão, valores e muito menos do Planejamento Estratégico da Universidade (PARTICIPANTE C10).

Conheço através do site, mas não me foram apresentados e nem está de maneira clara para toda a sociedade acadêmica (PARTICIPANTE C11).

O planejamento estratégico está no sítio da UFAM e em muitos setores há uma placa contendo a missão, visão e valores, porém no âmbito departamental estes itens não são debatidos e explorados. Penso que tais conceitos só são apresentados e debatidos quando da realização dos seminários de integração para recepção aos novos servidores (PARTICIPANTE C19).

A diversidade cultural está muito presente na Ufam, porém estas questões dificultam um entendimento ou assimilação dos servidores em relação missão, visão e valores organizacionais. Mesmo sabendo dosar o ponto desta assimilação procuramos saber como os servidores assimilam estes fatores e se esta percepção é uniforme a todos os setores e grupos.

Tendo em vista que as categorias participantes são de vários setores da administração, entendemos que a resposta se aproxime da realidade. Portanto os participantes entendem que a assimilação não é uniforme por questões de tamanho da Ufam, cultura, falta de divulgação e porque muitos não conhecem ou não procuram conhecer estes fatores.

Percebo no meu nível de entendimento que não é algo que a comunidade na totalidade se preocupe, então não há uma uniformidade (PARTICIPANTE A1).



Não sei afirmar se é uniforme em todos os setores e grupos, mas considerando o tamanho da universidade em termos de quantitativo de pessoal e espaço físico é muito provável que a percepção não seja uniforme (PARTICIPANTE B1).

Não, por falta de cultura da instituição em discutir e disseminar o tema. Essa questão é praticamente discutida quando da revisão do PDI e somente pelas envolvidos no processo (PARTICIPANTE B7).

Não é uniforme, muitos nem sabem a missão da UFAM (PARTICIPANTE C11).

A pesquisa nos revela que em sua maioria não assimilam a missão, visão e valores organizacionais pelas seguintes questões: *a) muitos públicos não conhecem; b) falta de divulgação; c) ausência de política continua de integração quanto ao tema.* Porém conforme a participante A2 “a assimilação é paulatina e pautada nos costumes e práticas repassadas entre o próprio público”. No entanto para a participante A1 “talvez se deva pensar, como gestão, em uma pesquisa com profundidade sobre o tema que verifique o quanto está internalizado”. Para os demais:

Não há eficiência na integração, pois acaba sendo uma obrigação de se fazer uma apresentação o que deveria ser uma política continua (PARTICIPANTE B5).

Acredito que não, pois muitos públicos não conhecem a missão, visão e valores da UFAM (PARTICIPANTE B6).

Não considero que sejam assimiladas a missão, visão e valores, pois esses pontos não são bem difundidos e divulgados na instituição (PARTICIPANTE B8).

Acredito que muito poucos componentes da sociedade acadêmica conseguem assimilar os pressupostos definidos no Plano de Desenvolvimento Institucional, tendo em vista falta de divulgação e de atividade inerentes a fixação e motivação voltados ao público acadêmico (PARTICIPANTE C9).

O que eu percebo é que tais pontos sequer são abordados dentro dos setores, portanto, não há conhecimento dos mesmos em grande parte da universidade (PARTICIPANTE C10).

Primeiro vejo que missão, visão e valores da UFAM são de difícil assimilação, talvez por serem extensos, prolixos e segundo creio que há diferentes níveis de compreensão sobre o tema (PARTICIPANTE C15).

Com o intuito de associar a comunicação aos propósitos da missão, visão e dos valores organizacionais, foi perguntado se as práticas da comunicação interna refletem os propósitos destes fatores institucionais, utilizando a Escala de Likert quanto aos percentuais de concordância, discordância e neutralidade. Neste caso não procuramos uma média, mas determinar um percentual de assimilação dos participantes, portanto o resultado foi seguinte: 42% concordam 32% indecisos, 16% discordam e 10% concordam totalmente. A leitura é que 52% concordam, 32% são neutros e 16% discordam que as praticas da comunicação interna refletem os propósitos da missão, da visão e dos valores organizacionais.

#### 3.3.4 Cultura Organizacional Ufam na perspectiva de Martin (2001): Integração, Diferenciação e Fragmentação e a Comunicação Interna

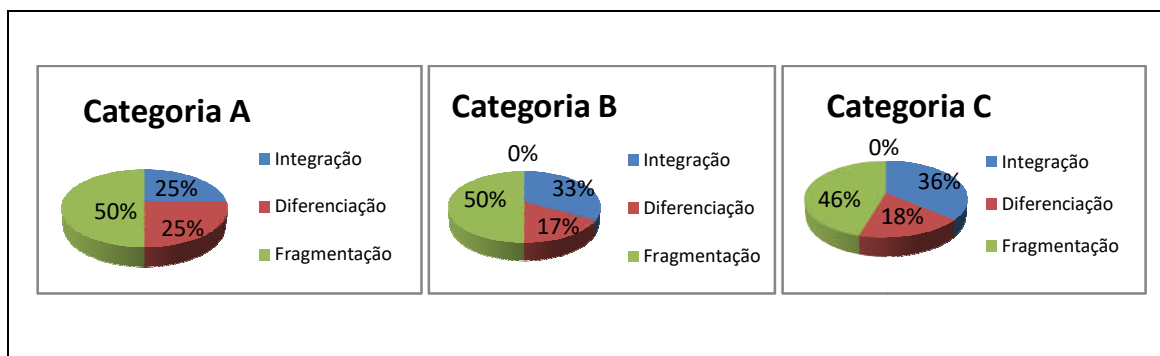
A comunicação organizacional parte dos estudos da relação entre os processos ou práticas comunicacionais e os interlocutores em uma organização, portanto são pessoas que interagem com seus pares dentro de uma perspectiva organizacional. Em uma organização geralmente encontramos públicos diversos com diferentes manifestações culturais, que podem influenciar nas práticas comunicacionais. Portanto ao analisarmos esse processo de interface entre a cultura e a comunicação, percebe-se a importância desse estudo para entender essa relação através das dos estudos de Martin (2001) que considera as três tipos perspectivas: a integração, a diferenciação e a fragmentação que verifica o consenso dos indivíduos e grupos em relação às manifestações culturais.

Com o objetivo de sabermos a percepção dos servidores em relação à cultura organizacional praticada no Centro Administrativo da Reitoria da Ufam, indagamos o participante com a seguinte pergunta aberta: *De acordo com as perspectivas sobre Cultura Organizacional Martin (2001). Que tipo de Cultura Organizacional a UFAM tem?* Porém como a coleta foi realizada através de questionário eletrônico, fizemos um texto explicando as três perspectivas e deixamos

um espaço aberto para as dúvidas. Após este procedimento obtivemos os seguintes resultados das três categorias de servidores, sendo Pró-reitores (A), Diretores ou Chefes(B) e TAE's operacionais(C), em questão do tipo de cultura organizacional identificada na Ufam tem de acordo com as perspectivas de integração, diferenciação e fragmentação.

De acordo com os participantes da Categoria A, a cultura organizacional é identificada da seguinte forma: 50% fragmentação, 25% integração e 25% diferenciação. A Categoria B demonstrou um resultado igual ao da Categoria A em relação à perspectiva de fragmentação, sendo as demais 33% integração e somente 17% de diferenciação. Na Categoria C a percepção foi igual na classificação em relação às categorias A e B, mudando somente em questões percentuais, pois para 46% dos a cultura organização reflete a perspectiva fragmentação, 36% integração e as demais 18% diferenciação.

Figura 07 - Percepção da Cultura Organizacional por Categoria



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Constata-se que a percepção das Categorias A e B são muito próximas, demonstrando que a gestão identifica uma ideia que aproxima dos estudos de Martin (1992, p. 130) como um “foco na ambiguidade, complexidade das relações entre as manifestações e multiplicidade de interpretações que não se unem em um consenso estável”. Porém é importante ilustrar o que narra alguns participantes dessas categorias que servem de subsídios para futuras pesquisas de que **“A cultura da UFAM perpassa por todas as três perspectivas, já que é um órgão colegiado e administrativo.” (PARTICIPANTE A1).**

Quando analisamos a Categoria C representada pelos técnicos que fazem

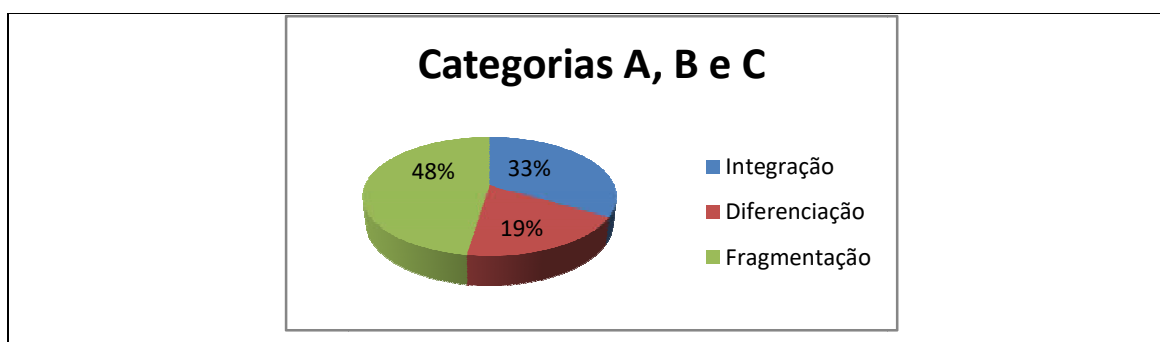
atividades operacionais, esta apresenta uma leitura de que a cultura organizacional em sua maioria é de integração e fragmentação, que neste caso tem concepções opostas, pois enquanto a fragmentação tem foco na ambiguidade, a integração exclui totalmente esta possibilidade.

No quadro geral, podemos perceber que as três categorias associam a cultura organizacional da Ufam na perspectiva de fragmentação com 48% do total da amostra, as demais 33% integração e 19% diferenciação. Os estudos não procuraram encontrar definitivamente a cultura organizacional que represente a praticada na Ufam, mas a percepção de uma parte de seus públicos em relação ao tema estudado, pois para alguns há um consenso cultural e para outros não há essa possibilidade, sendo assim percebemos que essa relação tende a ser permanente, mutável e dinâmica.

Desta maneira que entendemos que as multiculturas corroboram com a complexidade, como bem dizem Keyton *et al* (2013, p. 118) de que essas três perspectivas são “um meio de sensibilizar os pesquisadores de cultura no que se refere ao que é ao que é revelado e ao que é oculto sobre a natureza dos valores culturais compartilhados e não compartilhados em um sistema organizacional”.

Percebe-se que a maioria dos servidores que participaram da pesquisa percebe a cultura organizacional na perspectiva de fragmentação e diferenciação, assim na Ufam predomina uma cultura organizacional sem consenso, onde há conflito entre seus servidores e complexidade e foco na ambiguidade.

Figura 08 - Percepção da Cultura Organizacional Geral



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Diante desta possibilidade de resultado e com o intuito de entender melhor

as contradições e diferenças culturais existentes na Ufam, procuramos saber como os setores e grupos funcionais lidam com essas diferenças e o que se procura adotar diante das situações inerentes a essas ambiguidades.

Para os gestores da categoria A, os dois participantes têm visões diferentes no tratamento dessas diferenças dentro da organização, pois pra um por si tratar de órgão colegiado as contradições são dissipadas nestes colegiados ou em instancias superiores, mas o outro participante que há pouco diálogo em relação às contradições que ocasionam situações deturpadas percebidas como assédios e perseguições, questões que poderiam ser evitadas com uma comunicação assertiva.

Como a instituição é colegiada, são pelos colegiados que as situações de contradições e diferenças se dissipam. Quando dependem da administração superior, pela gestão da área e, em conflito de áreas, diretamente com o Reitor (PARTICIPANTE A1).

Vejam que não lidam muito bem e tem de a prática de pouco dialogar ou de logo revestir o conflito com as vestes de perseguição, assédio, sendo que em muitos casos não é exatamente isso. Creio que muito pelo desconhecimento ou realmente pela comunicação truncada ou pela dificuldade da gestão e/ou componentes dos setores em comunicarem-se respeitosa e assertivamente (PARTICIPANTE A2).

Para os participantes da categoria B as falhas na comunicação da Ufam possibilita surgimento de atritos, mas que quando isso acontece procura-se resolver dentro das normas vigentes da instituição. Os participantes da categoria C ocorrem várias percepções, sejam culturais, políticas, étnicas e religiosas, resultando em conflitos entre setores e servidores.

Quando a comunicação falha surgem os atritos, muitos dos quais são arrastados por vários meses até uma solução (PARTICIPANTE B3).

Há predominância de haver uma busca da melhor solução para resolvermos tais diferenças supracitadas, claro que dentro das Normativas e resoluções existentes visando a plena legalidade e transparência nos processos executados (PARTICIPANTE B4).

Dentro dos diversos círculos, e suas divisões, a interação é

realizada dentro da dinâmica político-social, e em alguns casos, político-partidária (PARTICIPANTE C9).

(...) Ainda há um comportamento muito pessoal quando há contradições e pensamentos diferentes dentro dos assuntos de trabalho (PARTICIPANTE C10).

Minha percepção é a de que existem várias universidades dentro da universidade. A maioria dos servidores desconhece a realidade de setores onde não trabalham e onde não transitam (PARTICIPANTE C15).

Percebo que as diferenças, sejam elas de cunho social, cultural, étnico ou religioso são respeitadas no âmbito da UFAM, tanto na esfera acadêmica quanto na administrativa (PARTICIPANTE C19).

Essas diferentes percepções convergem com uma cultura fragmentada e diferenciada, pois divergências de ideias, posicionamentos e contradições são comuns em IES pela diversidade de culturas e públicos, portanto de acordo com essas percepções este tipo de cultura organizacional impede consenso processos interno, uma vez que as pessoas têm posicionamentos individuais causando uma ruptura na comunicação e falta de interação entre os setores.

Esta percepção sobre a ambiguidade na Ufam reflete o entendimento que os participantes apontaram quando perguntado se a cultura organizacional é consensual ou não consensual, pois o resultado apontou que 67% percebem a cultura organizacional não consensual, fragmentação e diferenciação, com inevitabilidade de conflitos, multiplicidade de ideias e contradições de valores.

Portanto é importante entender que essas percepções são importantes para a construção de uma comunicação interna construída de acordo com as pluralidades de ideias, considerando todos os grupos ou públicos e seus anseios.

## **CONSIDERAÇÕES**

A comunicação organizacional na atualidade requer a revisão de conceitos tendo em vista as mudanças estruturais e de pensamento por parte dos integrantes da organização. Neste contexto, a construção de novos conceitos deve ser observada a partir dos novos cenários existentes nas organizações e das diferentes percepções em torno da interface entre comunicação e cultura, tendo em vista que a comunicação tende a ser desenvolvida nas organizações de diferentes formas.

Segundo Marchiori (2006, 2013a) as organizações se desenvolvem e constroem história no momento em que a comunicação caminha junto neste

processo, agregando as experiências, os conhecimentos e relacionamentos, tendo a cultura como um produto na construção deste processo histórico. Portanto, essa relação possibilita a participação dos colaboradores da organização a construírem um pensamento crítico e proporem ações efetivas.

A cultura organizacional apesar de não ser uma norma institucionalizada, esta quando percebida e trabalhada pela organização, tem um papel fundamental na construção de ações estratégicas para com seus públicos, uma vez que ela é percebida a partir de diferentes conceitos de organização e cultura, dentro dos ambientes em que as organizações estão relacionadas. Sendo assim, identificamos as organizações como sistemas que adaptam aos diversos ambientes, mas focados nos seus objetivos institucionais, porém a cultura seria um subsistema que está ligado aos artefatos como crenças e valores dos membros das organizações. A comunicação é a rede que faz a interligação dos membros com a organização com a organização na construção de propósitos.

Neste contexto a comunicação interna é necessária nessa interlocução entre a organização, pois segundo Nassar (2005) esta é uma ferramenta de gestão que motiva, estimula e agrupa seus públicos, fazendo com estes se integrem aos valores, missão e visão da organização. Discorrendo de comunicação interna na Ufam, Araújo *et al* (2012) diz que esta é necessária para informar aos servidores as suas expectativas, diminuir conflitos e aumentar a busca por soluções preventivas.

É salutar que nos processos comunicacionais nas organizações, comunicação e cultura caminham juntos, pois a cultura é entendida como construção de significados, portanto o produto de um processo, enquanto a comunicação é a produção destes significados, sendo assim é visível à relação entre ambas. Segundo Marchiori (2013) a cultura reflete a essência da organização e neste processo a comunicação, neste caso a interna, cria a cultura organizacional e fortalece a identidade organizacional.

Neste contexto, podemos perceber a importância da comunicação na Ufam, pois segundo a pesquisa esta é utilizada nas relações interpessoais e estratégicas entre gestores e demais servidores; na desburocratização de processos internos; na difusão de informações relacionadas ao planejamento estratégico, objetivando o público a participar também do processo de alcance dos objetivos institucionais; na transparência melhorando a imagem institucional; e na disseminação da cultura



organizacional. Esta informação foi importante para que analisássemos dentro do ambiente institucional, a forma que a comunicação é praticada na inter-relação com seu público.

A tecnologia é fundamental no processo comunicacional, neste sentido as mídias sociais tendem a ser as principais ferramentas na comunicação interna e externa nas organizações. Atualmente a Ufam utiliza para a comunicação o site institucional, o correio eletrônico, Whatsapp, Facebook e Instagram, porém apesar de serem importantes o uso dessas mídias na transmissão das mensagens, foram apontadas falhas nestes processos, pois a falta de coordenação, linguagem utilizada e o incentivo na utilização dessas mídias são empecilhos para o sucesso comunicação institucional.

Ao estudarmos a comunicação na perspectiva ecossistêmica nos levou a descobrir a fundamental importância em considerarmos a Ufam um ecossistema comunicacional. Isto porque pudemos compreender através da percepção de Capra (2006) com uma visão mais ecológica e profunda a necessidade de se estudar os fenômenos em sua totalidade, pois segundo Morin (2011) a complexidade coloca o paradoxo do uno e do múltiplo considerando a ligação das partes entre o todo, entendo que a organização é um sistema com subsistemas e redes que têm a necessidade de conexão para que esta funcione.

Neste sentido, é preciso falar que a organização necessita de estudos que revelem a sua vida, a sua cultura organizacional, tendo em vista que a comunicação e cultura fazem parte do mesmo processo. Marchiori (2013) diz que nas organizações se desenvolvem culturas por meio da comunicação, possibilitando a construção de pensamentos críticos e ações efetivas. Portanto a cultura organizacional de uma organização não pode ser construída apenas dos interesses organizacionais, mas a partir da interação dos públicos e ambientes levando em consideração as manifestações culturais.

Os estudos aqui desenvolvidos na identificação da cultura organizacional da Ufam foram baseados nas obras de Martin (1992, 2001) que levou em consideração três perspectivas: integração, diferenciação e fragmentação. Estas perspectivas propõem identificar o grau de consenso dos indivíduos e grupos em relação às manifestações culturais. Neste sentido estes estudos nos proporcionaram a verificar e analisar a cultura organizacional existente na IES considerando seus públicos

diferentes e com subculturas diversas, uma vez que estes fatores influenciam nas práticas comunicacionais, bem como estas práticas influenciarem na cultura organizacional da instituição.

Relevante dizer que até chegar aos resultados obtidos a respeito da cultura organizacional, foi necessário conhecer os canais comunicacionais e como estes são utilizados na comunicação interna através da percepção das categorias de gestores e técnicos operacionais. Somente com a pesquisa de campo que coletou informações aos participantes da pesquisa conseguiu identificar a cultura organizacional e traçar um diagnóstico a respeito dos processos comunicacionais existentes a Ufam, pois nem todos os valores e práticas existentes nas organizações resultam em consenso, há também conflitos de ideias e estes fenômenos necessitam de estudos mais aprofundados.

Portanto quanto para que identificássemos a cultura organizacional foi questionado aos participantes da pesquisa o tipo de cultura organizacional segundo as três perspectivas de Martin (2001), porém estudar a comunicação em interface com a cultura foi um fator preponderante na identificação de todas as perspectivas. É salutar dizer que cada categoria tem uma percepção diferente sobre a cultura organizacional, isso devido à posição hierárquica, os valores e atividades desenvolvidas na organização.

Neste sentido, de acordo com as manifestações encontradas na pesquisa foram identificadas as três perspectivas de cultura organizacional em todas as categorias pesquisadas. A perspectiva integração nos informa que a IES tem mesma cultura elencadas nas potencialidades e dificuldades de transmissão de mensagens e na eficiência ou ineficiência dos canais de comunicação interna. Portanto há um consenso nas ideias compartilhadas com os demais membros da organização.

Observou-se a perspectiva diferenciação quanto às falhas na comunicação interna entre setores e os grupos que interagem com na organização. A ausência de consenso subcultural corrobora para este entendimento, pois a falta de percepção em relação às manifestações das subculturas, a ambiguidade em segundo plano e possíveis conflitos internos geram as falhas ou falta de comunicação.

A perspectiva fragmentação se revelou na maioria das categorias em relação à comunicação interna entre os setores. As falhas na comunicação são apontadas na prática por uma comunicação institucionalizada denominada

instrumental sem levar em consideração os anseios dos membros da organização, as multiplicidades de pensamentos e excluindo o que é diverso. Portanto esta forma de pratica comunicacional a participação dos públicos e dificulta a buscar ações efetivas para melhorar os resultados institucionais.

Portanto os estudos realizados considerando a interface entre comunicação e cultura além de nos possibilitar a conhecer e analisar a cultura organizacional existente na Ufam mostrou caminhos para traçar um diagnostico dos processos comunicacionais a partir da percepção de categorias de servidores que trabalham no Centro Administrativo da Reitoria. É importante frisar que no PDI da IES constam temas e ações que ainda estão sendo colocados em prática como a integração de sistemas de gerenciamento de informações e uso de diversas mídias digitais, que já são percebidas como potencialidades na comunicação interna.

Sendo assim, através das percepções dos servidores indagados sobre a comunicação em associação com a cultura, endossa que a comunicação praticada na Ufam está mais associada à dimensão instrumental e técnica, pois apesar de as categorias participantes da pesquisa enxergarem a comunicação com um potencial estratégico na busca de seus objetivos, percebe-se que na prática está voltada para as mídias internas e externas, sendo utilizada no sentido de divulgar as informações que são relevantes a instituição. Quanto aos estudos relacionados à comunicação entre os setores, os servidores consideram a comunicação praticada burocrática e com falhas e ruídos que dificultam a chegada das mensagens até os públicos.

Os estudos foram realizados com muito esforço pelo pesquisador que é servidor da IES, porém é verdade dizer que houve limitações por causa da dificuldade em encontrar servidores que estivessem dispostos a colaborar com a coleta. No entanto o tratamento e a análise dos dados e a metodologia utilizada nos permitiu a realização e conclusão da pesquisa em detrimento as perspectivas da cultura organizacional de Martin (2001).

Desta maneira, os estudos realizados na Ufam utilizando a teoria da complexidade na interface da comunicação e cultura, nos leva a concluir que os resultados alcançados responderam a expectativas da pesquisa ao demonstrar que, esse estudo aponta que ocorrem simultaneamente a manifestação das três perspectivas de Martin (2001), tornando a cultura organizacional da Ufam complexa. Sendo assim, sugere-se mais estudos que levem em consideração as manifestações

culturais ou a aplicação de novos modelos de análise de comunicação e cultura organizacional.

## REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. **Comunicação nas Organizações da Era do Conhecimento**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

ARAÚJO, Denise Castilhos de; SIMANSKI, Elida Sandra Soares; QUEVEDO, Daniela Muller de. **Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso**. Brazilian Business Review. v.9, n.1, Jan. /Mar. 2012.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação Organizacional**. In: **Comunicação Organizacional. O treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: Editora UNISINOS, 2000, pp. 13-39.

BLAU, Peter Michael; SCOTT, William Richard. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1970.

BRANDÃO, e. P.; Bueno, Wilson da Costa; Martins, L.; Matos, Heloísa. ; Monteiro, M. da Graça; Novelli, Ana Lucia. Conceito de comunicação pública. In: JORGE DUARTE. (org.). **Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. São Paulo: Atlas, 2007.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 5 de outubro de 1988. Brasília: Congresso Nacional, em 1988. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)> acesso em: 15 jul. 2019.

\_\_\_\_\_. 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](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm) acesso em: 15 de jul. 2019.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 9.203 de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm) Acesso em: 15 de set. 2019.

\_\_\_\_\_. INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA MP/CGU N. 01, 11 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Brasília, DF, Senado, 2016. Disponível em: [https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in\\_cgu\\_mpog\\_01\\_2016.pdf](https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf) Acesso em 15 de set. 2019

\_\_\_\_\_. Lei n. 4.069-A de 12 de junho de 1962. Cria a Fundação Universidade do Amazonas. Brasília, 1962. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4069-a.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4069-a.htm)>. Acesso em: 15 set. 2019.

\_\_\_\_\_. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996 e atualizações – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)>. Acesso em: 15 jul. 2019.

\_\_\_\_\_. Lei n. 10.468 de 20 de junho 2002. Altera o art. 3o da Lei no 4.069-A, de 12 de junho de 1962, dando nova denominação à Universidade do Amazonas. Brasília, 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10468.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10468.htm)>. Acesso em: 15 set. 2019.

\_\_\_\_\_. Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5o, no inciso II do § 3o do art. 37 e no § 2o do art. 216 da Constituição Federal. Brasília, DF, Senado, 2011.

BUENO, Wilson. **Comunicação Empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva. 2009.

CAPRA, Fritjof. **A teia da Vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. Trad. Newton Roberval Eicheberg. São Paulo: Cutrix, 2006.

CALDERÓN, Adolfo Ignacio. **Universidades Mercantisa institucionalização do mercado universitário em questão**. São Paulo Perspectiva, v. 14, n.1, Mar. 2000, p.61-72.

CARVALHO, Carlos **Eduardo, 1972 – Cultura Organizacional: teoria e pesquisa/** Carlos Eduardo Carvalho, Carlos César Ronchi. – Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

CASTRO, D.P. **Auditoria e controle interno na administração pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresa: uma abordagem contingencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. -- 4. ed. -- Barueri, SP: Manole, 2014.

COLFERAI, Sandro. **O caráter ecossistêmico das histórias em quadrinhos**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 35, 2015, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Intercom, 2015.

CURVELLO, João José A.; SCORFERNEKER, Cleusa Maria A. **A comunicação e as organizações como sistemas complexos: uma análise a partir das perspectivas de Niklas Luhmann e Edgar Morin**. E-compós: Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação, v. 11, n. 3, 2008. Disponível em: <http://www.compos.org.br/seer/index.php/ecompos/article/viewFile/307/300> Acesso em: 20 de julho. 2019.

DANTAS, Tiago. **"Web 2.0"; Brasil Escola**. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/informatica/web-20.htm>. Acesso em 02 de novembro de 2019. CNS. Publicada resolução 466 do CNS que trata de pesquisas em seres humanos e atualiza a resolução 196: [http://conselho.saude.gov.br/ultimas\\_noticias/2013/06\\_jun\\_14\\_publicada\\_resolucao.html](http://conselho.saude.gov.br/ultimas_noticias/2013/06_jun_14_publicada_resolucao.html). Acesso em 02 de novembro de 2019.

DRUCKER, Peter F., **A Administração na Próxima Sociedade**. NOBEL: 2003.

FERRARI, M. A. **Uma leitura crítica da comunicação e das relações públicas no Brasil e na América Latina**. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria A.; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 1.ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

FERRAZ, Maria Cristina Franco. **Contribuições do pensamento de Michel Foucault para a Comunicação**. In: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação. São Paulo: INTERCOM. v. XXVIII, n. 2, p. 2, jul/dez 2005.

FIGUEIREDO, Emanuel João de. **A importância da comunicação interna nas organizações**. 2011.

FLEURY, M.T.L. **O Desvendara Cultura de Uma Organização: Uma Discussão Metodológica**. In (Org). *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

FRANÇA, Vera V. **Comunicação e Cultura: Relações Reflexivas Em Segundo Grau. Capítulo 4**. In: Marchiori, Marlene. *Comunicação em interfaces com cultura / Marchiori, Marlene (org.)*. – São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora. 2013; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2013. – (Coleção faces da cultura e da comunicação organizacional: 1).

FRANÇA, Vera V. **Curso Básico de Teorias da Comunicação/ Vera V. França, Paula G. Simões**. – 1. ed. -- Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2016. (Coleção Biblioteca Universitária).

FRANKENTHAL, Rafaela. **Entenda a escala Likert e como aplicá-la em sua pesquisa**. Disponível em <https://mindminers.com/blog/entenda-o-que-e-escala-likert/>. Acesso em 02 de novembro de 2019.

FREY, M., Marcuzzo, J. & Oliveira, C. (2008). **O Balanço Social Como Ferramenta De Transparência Para O Setor Público Municipal**. *Revista Universo Contábil*. Vol. 4. N.º 2, pp. 75-92. ISSN 1809-3337

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Pedro Gilberto. **Tópicos de teoria da comunicação**. São Leopoldo – RS: UNISINOS; 2ª Edição, 2004.

GOULART, Alexander. **A comunicação de massa como condição para a democracia**. Disponível em: <http://frankherles.wordpress.com/2008/01/08/a-comunicacao-de-massa-como-condicao-para-a-democracia/> Acessado em: 05.09.2018.

HARRIS, Lloyd C.; OGBONNA, Emmanuel. **A three-perspective approach to understanding culture in retail organizations**. *Personnel Review*, Vol. 27 No. 2, 1998, pp. 104-123

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira – INEP. **Censos da Educação Superior**. Brasília: INEP, 2018. Disponível em: [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br). Acesso em: 15 de dezembro. 2019.

JACOMETTI, M. **Cultura organizacional e interesses na definição de estratégias: o caso de uma instituição de ensino superior**. *Revista Organizações em Contexto*, v. 8, n. 15, p. 137-160, 2012.

JONAS JR. **Quais são as interfaces entre Comunicação e Cultura Organizacional?** 2018. Disponível em:

<<https://jonasjr.wordpress.com/2018/05/11/quais-sao-as-interfaces-entre-comunicacao-e-cultura-organizacional/>>. Acesso em: 20 out. 2019.

JORGE, Miguel. **O Poder da Comunicação**. Prefácio. In: TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. 2. ed. São Paulo: Cenage Learning, 2010.

KEYTON, Joann. **Communication & organizational culture: a key to understanding work experiences**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2011.

KEYTON, Joann; BISEL, Ryan; MESSEERSMITH, Amber. **Abordagem da comunicação para a cultura organizacional. Capítulo 6**. In: MARCHIORI, Marlene (Org). **Comunicação em interface com Cultura**. São Caetano, SP: Difusão, 2013. (Coleção faces da cultura e da comunicação organizacional)

KOTLER, P. e ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12 ed. Prentice Hall Brasil, 2007.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org). **Comunicação Organizacional: Histórico, Fundamentos e Processos**. Volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional: Conceitos e Dimensões dos Estudos e das Práticas. Capítulo 7**. In: MARCHIORI, Marlene (Org). **Comunicação em interface com Cultura**. -- São Caetano, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2013. -- (Coleção faces da cultura e da comunicação organizacional; 1)

LAKATOS, Maria Eva. **Fundamentos de metodologia científica** 1 Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. - 5. ed. - São Paulo : Atlas 2003.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de metodologia científica** 1 Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. - 8. ed. - São Paulo : Atlas 2019.

LIMA, Fábila Pereira; BASTOS, Fernanda de Oliveira Silva. **Reflexões sobre o objeto da comunicação no contexto organizacional. Capítulo I** In: OLIVEIRA, Ivone Lourdes; LIMA, Fábila Pereira (Orgs.). **Propostas Conceituais para a Comunicação no Contexto Organizacional**. São Caetano do Sul – SP: Difusão editora, 2012.

LIMA, Fábila Pereira, MAIMONI, Hérica Luiza. **Comunicação Integrada: perspectivas e desafios. Capítulo 5** In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila Pereira. **Propostas Conceituais para a Comunicação no Contexto Organizacional/ Ivone de Lourdes Oliveira; Fábila Oliveira Lima, organizadoras**. - 1º Ed. -- São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2012.

LIMA, Manuella Dantas Correa; ABBUD, Maria Emilia de Oliveira Pereira. **Comunicação Organizacional: Histórico, Conceitos e Dimensões**. XIV



Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte – Manaus – 2015. Anais Eletrônicos.

Disponível em: <http://www.portalintercom.org.br/anais/norte2015/resumos/R44-0415-1.pdf>. Acesso em 30 set.2018.

LUDWIG, Antonio Carlos Will. **Fundamentos e prática de metodologia científica**. Petrópolis: Vozes, 2009.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. Capítulo III** In: Marlene Marchiori, organizadora. -- São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização** / Marlene Marchiori. 2ª Ed. Revisada e ampliada. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura Comunicação Organizacional: Uma Perspectiva de Inter-relacionamento** / Marlene Marchiori (org.). -- São Caetano, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2013a. – (Coleção faces da cultura e da comunicação organizacional; 1).

\_\_\_\_\_. **Estudos organizacionais em interface com a cultura** / Marlene Marchiori (org.). -- São Caetano, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2013b. – (Coleção faces da cultura e da comunicação organizacional; 2).

MARTIN, J. **Cultures Organizations: Three Perspectives**. London: Oxford University Press, 1992.

\_\_\_\_\_. **Organizational culture: mapping the terrain**. Thousand Oaks: Sage, 2001.

MARTIN, J., & FROST, P. (2001). **Jogos de guerra da cultura organizacional: A luta pelo domínio intelectual**. In S. Clegg, C. Hardy & W. Nord (Orgs.), Handbook de estudos organizacionais (pp. 219-251) São Paulo: Atlas.

MATURANA, Humberto R. e VARELA, Francisco J. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana**. São Paulo: Palas Athena, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução à administração** / Antonio César Maru Maximiano. 5ª ed., ver. e ampl. --São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MICHAELIS: **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998-(Dicionários Michaelis).

MICHAELIS: **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 2017-(Dicionários Michaelis).

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995. Guia da política de governança pública / Casa Civil da Presidência da República – Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018.86 p.: il., color.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MONTEIRO, Gilson; COLFERAI, Sandro Adalberto. **Por uma pesquisa amazônica em comunicação: provocação para novos olhares**. In: MALCHER, M. A.; SEIXAS, N. S. A.; LIMA, R. L. A.; AMARAL FILHO, O. (Orgs.). In: Comunicação Midiatizada na e da Amazônia. Belém: Fadesp, 2011 (Série Comunicação, Cultura e Amazônia, V. 2).

MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento Complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

\_\_\_\_\_. **O método II – a vida da vida**. Porto Alegre: Sulina, 2011 a.

\_\_\_\_\_. **A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. Trad. Eloá Jacobina. 20. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.

\_\_\_\_\_. **O método 3 – o conhecimento do conhecimento**. Trad. Juremir Machado da Silva. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2012a.

MOURA, Ana; RIBEIRO, Verónica; MONTEIRO, Sónia. **A Responsabilidade Social no Setor Público: uma Perspectiva Teórica sobre a Divulgação de informação**. International Business And Economics Review | nº8 | 2017| e-ISSN 2183-3265. Edição Especial – ISG, Instituto Superior de Gestão, CIGEST | IPCA- Instituto Politécnico do Cávado e do AVE | Centro de Investigação em Contabilidade e Fiscalidade. VII GECAMB - Conference on Environmental Management and Accounting The Portuguese CSEAR Conference. 3 e 4 de novembro 2016, Barcelos, Portugal.

NASCIMENTO, Gladimir. **Comunicação Empresarial** / Gladimir Nascimento, Luciana Nogueira; ilustrações Felipe Grosso. – Curitiba: Ayamará, 2010.: il. – (Série EAD)

NASSAR, Paulo. **Tudo é Comunicação**. São Paulo: Lazulli, 2005.

NASSAR, Paulo. **A Aberje e a comunicação organizacional no Brasil**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org.) Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos. Vol. 1. São Paulo Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial**. 13ª edição. São Paulo. Editora Atlas. 1998.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração** / Maxwell Ferreira de Oliveira. -- Catalão: UFG, 2011. 72 p.: il.

PEREIRA, M. F. **Ecosistemas comunicacionais: uma proposição conceitual**. In: MALCHER, M. A.; SEIXAS, N. S. A.; LIMA, R. L. A.; AMARAL FILHO, O.. (Orgs.). In: Comunicação Midiatizada na e da Amazônia. Belém: Fadesp, 2011 (Série Comunicação, Cultura e Amazônia, V. 2).

PORTALDA TRANSPARÊNCIA DO GOVERNO FEDERAL.  
Disponível em: <http://www.portaldatransparencia.gov.br/download-dados/servidores> Acessado em: 24 out. 2019.

PINTO, Luiz Fernando Gomes. **Planejamento estratégico** / Luiz Fernando Gomes Pinto. – Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.

PUTNAM, Linda; PHILLIPS, Nelson; CHAPMAN, Pamela. **Metáforas da comunicação organizacional**. In: CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia, NORD, Walter R. (ORGs.). Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004, v. 3.

PUTNAM, Linda L. **Metáforas da comunicação organizacional e o papel das relações públicas**. In: KUNSCH, M. M Kroling. Relações Públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

REINALDO, Priscila; MAYER, Verônica Feder; NOGUEIRA, Heloisa Guimarães Peixoto. **Comunicação Interna no Âmbito da Gestão Pública: O caso de Uma autarquia pública federal brasileira**. XXXIV Encontro da ANPAD Rio de Janeiro/RJ – 25 a 29 de Setembro de 2010. Anais Eletrônicos. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/apb1509.pdf>. Acesso em 30 set. 2019.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSETTO, Márcia Regina C. Alvares. **Instituições de Ensino Superior e Responsabilidade Social: Um estudo sobre as representações de lideranças da educação superior brasileira**. 2011. 353 p. Tese (Doutorado em Educação: Currículo). Programa de Pós-Graduação em Educação: Currículo. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), São Paulo. 2011.

SCHULTZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações** / Glauco Schultz; coordenado pela SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

SILVA, José Afonso. **Curso de direito constitucional positivo**. 22. Ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

SILVA, Joelma Soares da PINTO, Francisco Roberto; ROCHA, Jackeline Dias; BARROS, Conceição de Maria Pinheiro. **A relação entre comunicação**

**organizacional Interna e motivação: um estudo de caso em Uma instituição de ensino superior.** Revista Expectativa, v.11. n. 11, 2012.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração.** 3. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

SHEIN. **Cultura Organizacional e Liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.

STANLEY, Deetz. **Comunicação organizacional: fundamentos e desafios.** In: MARCHIORI, Marlene. Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão editora 2010.

TEGONI, Andréia Cristina. **Comunicação interna, diferenciação, integração e fragmentação na cultura organizacional em uma instituição particular de ensino superior/**Andréia Cristina Tegoni- Porto Alegre: PUCRS, 2015.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa** – Gaudêncio Torquato. – São Paulo: Pioneira, 1991. – (Coleção novos umbrais).

\_\_\_\_\_. **Tratado De Comunicação Organizacional E Política.** 2. ed. São Paulo: Cenage Learning, 2010.

UFAM- FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS. Estatuto da Fundação Universidade do Amazonas. Disponível em [http://proeg.ufam.edu.br/attachments/144\\_001\\_Estatuto%20da%20UFAM.pdf](http://proeg.ufam.edu.br/attachments/144_001_Estatuto%20da%20UFAM.pdf) Acesso em: 15 set. 2019.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional –2016-2025.** Manaus, (AM); 2016. Disponível em [http://www.proplan.ufam.edu.br/PDI%20UFAM%202016\\_2025%20Site%20Ufam.pdf](http://www.proplan.ufam.edu.br/PDI%20UFAM%202016_2025%20Site%20Ufam.pdf) Acesso em: 15 set. 2019.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão 2018.** Manaus, (AM); 2019. Disponível em [http://www.proplan.ufam.edu.br/RG\\_2016\\_Vers%C3%A3o\\_04-05-2017%20Final.pdf](http://www.proplan.ufam.edu.br/RG_2016_Vers%C3%A3o_04-05-2017%20Final.pdf) Acesso em: 15 set. 2019

VEGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WOLTON, Dominique. **Pensar a comunicação.** Trad. de Zélia Leal Adghirni. Brasília: Editora UnB, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZÉMOR, Pierre. **La Communication Publique.** Paris: PUF, 1995. Tradução livre e resumida de Elizabeth Brandão. Disponível em: <[http://www.ucb.br/comsocial/mba/ComunicacaoPublicaPierreZemor\\_traducao.pdf](http://www.ucb.br/comsocial/mba/ComunicacaoPublicaPierreZemor_traducao.pdf)>



## APÊNDICES

### Apêndice A – Instrumento de Pesquisa

#### QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

##### INSTRUÇÕES E ESCLARECIMENTO PARA O ENTREVISTADO

Este questionário é parte integrante de uma investigação feita no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação – PPGCCOM, da Universidade Federal do Amazonas – UFAM, fazendo parte de uma Dissertação de Mestrado que tem como objetivo central entender as relações entre a cultura organizacional e a comunicação interna existente nos processos comunicacionais do Centro Administrativo da Reitoria da UFAM.

Leia atentamente os enunciados para preencher o questionário. Nas questões, assinale o que melhor descreve a sua situação. Em algumas questões, as respostas deverão ser dissertativas.

A informação deste questionário tem caráter anônimo.

**Orientador:** Dr. Allan Soljenitsin Barreto Rodrigues (Universidade Federal do Amazonas)

**Contato:** (92)98836-4751, [e-mail: allan30@gmail.com](mailto:allan30@gmail.com)

**Mestrando:** Azenilton Melo da Silva

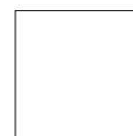
**Contato:** (92)99245-3569, e-mail: azenilton.silva@hotmail.com

##### TERMO DE CONSENTIMENTO

DECLARO QUE estou informado e compreendo a finalidade deste questionário e, uma vez que se garante o anonimato dos dados pessoais, voluntariamente o preencho.

Se concorda marque com um **x**  ( ) Manaus, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ do ano de 2019.

Assinatura: \_\_\_\_\_



Impressão  
datiloscópica do  
participante

#### 1. DADOS PESSOAIS:

Nome:		
Data Nascim.:	/ /	Sexo:
Telefones:		
Email:		

#### 2. FORMAÇÃO:

<b>Graduação:</b>	Sim( )	Não ( )
Instituição:		
Área:	Ano de conclusão:	
<b>Pós-Graduação:</b>	Sim( )	Não ( )
Especialização:		
Instituição:		
Área:	Ano de conclusão:	
Mestrado:		
Instituição:		
Área:	Ano de conclusão:	
Doutorado:		

Instituição:	
Área:	Ano de conclusão:

### 3. ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO:

3.1. Que tipo de Cultura Organizacional a UFAM tem?

3.2. No seu entendimento, qual a finalidade da comunicação interna na organização? Qual a importância para UFAM?

3.3. Quais os canais de comunicação interna da UFAM que você costuma utilizar?

Site Institucional  Facebook  Instaram  Youtube  e-mail

Outros \_\_\_\_\_

3.4. Com que frequência você utiliza esses canais?

Diariamente

Até 3 vezes por semana

Uma vez por semana

Uma vez por mês

Não utiliza

3.5. Na sua percepção, como estes canais são utilizados pela UFAM? Quais as principais potencialidades e dificuldades na interface de informações e significados?

3.6. Quais são os canais de comunicação mais e menos eficientes/eficazes na UFAM? Por quê? Exemplifique.

3.7. Como a Comunicação da UFAM é avaliada?

3.8. Como você percebe/avalia a comunicação na UFAM:

a) Entre administração superior e setores?

b) Entre setores do mesmo nível?

c) Entre setores e Administração Superior? Se possível, utilize exemplos nas suas respostas.

3.9. Você conhece o planejamento estratégico da UFAM? Conhece a missão, a visão e os valores organizacionais? Como estes elementos lhe foram apresentados? Fale o máximo possível sobre isto.

3.10. Você percebe que grupos funcionais (gestores, professores, funcionários, estagiários, etc.) dos diferentes setores da organização, conseguem assimilar a missão, a visão e os valores da UFAM? Esta percepção é uniforme em todos os setores e grupos? Se possível, responda utilizando exemplos.

3.11. No seu entendimento, como os diferentes setores e grupos funcionais lidam com as contradições e as diferenças dentro da instituição? Quais os comportamentos que costumam ser adotados diante destas situações? Por quê?

3.12. Como você avalia/analisa a atuação (e mesmo interferência, positiva ou não) dos gestores no processo de comunicação interna na UFAM? Por quê?

3.13. As práticas de comunicação interna na UFAM refletem os propósitos da visão, missão e valores organizacionais?

Concordo totalmente

Concordo

Indeciso

Discordo

Discordo totalmente

Justifique e comente a sua resposta.

3.14. No seu entendimento, a comunicação interna reflete a cultura organizacional da UFAM? Ela reflete uma cultura consensual, ou fragmentada? Por quê? Se possível, use exemplos no seu argumento.



## Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



Poder Executivo  
Ministério da Educação  
Universidade Federal do Amazonas – UFAM  
Programa de Pós-Graduação em Ciências da  
Comunicação - PPGCCOM

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Convidamos o(a) Senhor(a) a participar da Pesquisa **ECOSSISTEMA UFAM: A COMPLEXIDADE DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM INTERFACES COM A COMUNICAÇÃO**, sob a responsabilidade da pesquisadora Azenilton Melo da Silva, Endereço: Av. General Rodrigo Octávio, 6200, Coroado I Cep: 69080-900 3305-1480 email:ascom@edu.com.br, com a orientação da Prof. Doutor Allan Soljenitsin Barreto Rodrigues. Endereço: Av. General Rodrigo Octávio, 6200, Coroado I, Cep: 69080-900, contato: 98836-4751, email:allan30@gmail.com. Tem por objetivo geral entender as relações entre a cultura organizacional e a comunicação interna existente nos processos comunicacionais do Centro Administrativo da Reitoria da UFAM. E como objetivos específicos: Identificar e caracterizar os canais e grupos de atores envolvidos na comunicação interna; Analisar a presença das categorias diferenciação, integração e fragmentação da cultura organizacional junto aos servidores da Sede da Reitoria; Identificar a cultura organizacional existente na UFAM; e Diagnosticar os processos comunicacionais estabelecidos entre a UFAM e os servidores da Sede da Reitoria. Os riscos de sua participação na pesquisa são decorrentes dos seres humanos que estão dispostos a responder a questionários de forma oral ou escrita, deste modo podemos prever o cansaço ou aborrecimento ao responder questionários; desconforto, constrangimento ou alterações de comportamento durante gravações de áudio e vídeo; alterações de visão de mundo, de relacionamentos e de comportamentos em função de reflexões satisfação profissional e a quebra de sigilo. O pesquisador prestará assistência integral ao participante da pesquisa se ocorrer algum tipo de constrangimento será levado ao departamento de psicologia da Ufam. Se ocorrer algum dano físico a saúde do participante da pesquisa, o mesmo será conduzido pelo pesquisador ao Centro de Atenção Integral à Saúde(CAIS) para atendimento e cuidados com a saúde com qualquer profissional que houver necessidade. A realização da pesquisa que se dará em 2(dois) encontros presenciais, onde serão realizadas entrevistas com questionário abertos e fechados, e registro fotográfico.

Caso, Vossa Senhoria aceite a participar, estará contribuindo para proporcionar a pesquisadora do Curso de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação que vise aperfeiçoar e melhorar a comunicação interna na Universidade Federal do Amazonas. Se depois de consentir em sua participação o Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr. (a) não terá despesa alguma e também não receberá nenhuma remuneração pela participação. Se houver necessidade de despesas de transporte, alimentação ou qualquer tipo de material o pesquisador prevê o ressarcimento dos gastos decorrentes da pesquisa não somente ao participante, mas também para aqueles que o acompanham. No entanto se houver qualquer dano à vossa senhoria no decorrer da pesquisa, há a garantia de indenização que está assegurada conforme Resolução CNS N. 466/2012. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, sua identidade será divulgada com sua permissão autorizada neste documento. O benefício da pesquisa será voltado diretamente a seus participantes que são os servidores lotados no Centro Administrativo da Reitoria da UFAM, que receberão o resultado do trabalho em vias impressas da produção textual que poderá ser usado como acervo de informações para futuras pesquisas. Para qualquer outra informação, o (a) Sr. (a) poderá entrar em contato com o pesquisador no endereço Av. Coronel Cyrillo Neves, nº 1280 Apto 304 Torre Azaléia Cond. Vila das Flores, Compensa, Manaus -AM, pelo telefone (92) 992453569 ou poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFAM, na Rua



Poder Executivo  
Ministério da Educação  
Universidade Federal do Amazonas – UFAM  
Programa de Pós-Graduação em Ciências da  
Comunicação - PPGCCOM



Teresina, 495, Adrianópolis, Manaus-AM, telefone (92) 3305-1181, ramal 204. e-mail: cep.ufam@gmail.com

#### Consentimento Pós-Informação

Eu, \_\_\_\_\_, fui informado sobre o que o pesquisador quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

\_\_\_\_\_  
**Assinatura do Participante da Pesquisa**



Impressão  
datiloscópica do  
participante

\_\_\_\_\_  
**Assinatura do Pesquisador Responsável**

\_\_\_\_\_  
**Assinatura da Orientadora do Pesquisador**

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

## ANEXOS

## Anexo 1 – Folha de Rosto para Pesquisa Envolvendo Seres Humanos

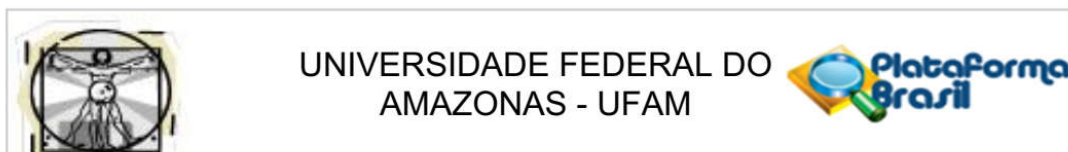


MINISTÉRIO DA SAÚDE - Conselho Nacional de Saúde - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – CONEP

## FOLHA DE ROSTO PARA PESQUISA ENVOLVENDO SERES HUMANOS

1. Projeto de Pesquisa: ECOSSISTEMA UFAM: A COMPLEXIDADE DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM INTERFACES COM A COMUNICAÇÃO			
2. Número de Participantes da Pesquisa: 30			
3. Área Temática:			
4. Área do Conhecimento: Grande Área 6. Ciências Sociais Aplicadas, Grande Área 7. Ciências Humanas, Cultura			
<b>PESQUISADOR RESPONSÁVEL</b>			
5. Nome: AZENILTON MELO DA SILVA			
6. CPF: 476.385.672-34	7. Endereço (Rua, n.º): CORONEL CYRILLO NEVES, N 1280 COMPENSA TORRE AZALEIA APTO 304 MANAUS AMAZONAS 69035350		
8. Nacionalidade: BRASILEIRO	9. Telefone: 97981170875	10. Outro Telefone:	11. Email: azenilton.silva@hotmail.com
Termo de Compromisso: Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas complementares. Comprometo-me a utilizar os materiais e dados coletados exclusivamente para os fins previstos no protocolo e a publicar os resultados sejam eles favoráveis ou não. Aceito as responsabilidades pela condução científica do paramProjeto acima. Tenho ciência que essa folha será anexada ao paramProjeto devidamente assinada por todos os responsáveis e fará parte integrante da documentação do mesmo.			
Data: <u>13 / 03 / 2019</u>		 Assinatura	
<b>INSTITUIÇÃO PROPONENTE</b>			
12. Nome: Universidade Federal do Amazonas - UFAM	13. CNPJ:	14. Unidade/Orgão: Programa de Pós Graduação em Ciências da Comunicação	
15. Telefone: 92992718266	16. Outro Telefone:		
Termo de Compromisso (do responsável pela instituição): Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas Complementares e como esta instituição tem condições para o desenvolvimento deste projeto, autorizo sua execução.			
Responsável: 	CPF: <u>573.909.182-53</u>		
Cargo/Função: <u>DIRETOR DA RIC</u>	 Prof. Dr. Auan S. B. Trindade Universidade Federal do Amazonas - UFAM		
Data: <u>13 / 03 / 2019</u>		 ASSINATURA	
<b>PATROCINADOR PRINCIPAL</b>			
Não se aplica.			

## Anexo 2 – Parecer Consubstanciado do CEP (páginas 1,5 e 6)



Continuação do Parecer: 3.243.427

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

2 versão

Programa de Pós Graduação em Ciências da Comunicação

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Folha de Rosto: adequado

Riscos: adequado

Benefícios:adequado

Orçamento:adequado

Cronograma:adequado

Critérios de exclusão: adequados

Critérios de inclusão: adequados

Instrumentos da Pesquisa: adequado

Termo de Anuência: não se aplica

TCLE: adequado

Curriculum lattes: adequado

**Recomendações:**

O pesquisador somente poderá iniciar a coleta de dados (pesquisa de campo), após análise e aprovação pelo CEP

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Em razão do exposto, somos de parecer favorável que o projeto seja APROVADO, pois o pesquisador cumpriu as determinações da Res. 466/2012.

É o parecer

**Considerações Finais a critério do CEP:**

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1313213.pdf	01/04/2019 15:01:26		Aceito
Outros	INSTRUMENTO_PESQUISA.pdf	01/04/2019 14:51:12	AZENILTON MELO DA SILVA	Aceito

**Endereço:** Rua Teresina, 495

**Bairro:** Adrianópolis

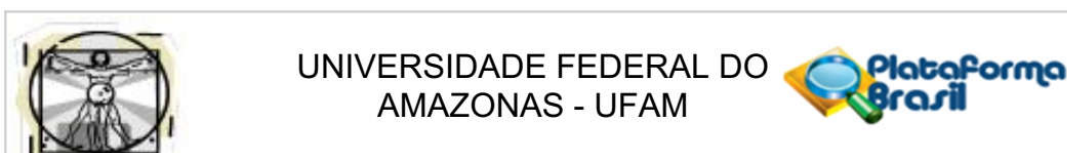
**CEP:** 69.057-070

**UF:** AM

**Município:** MANAUS

**Telefone:** (92)3305-1181

**E-mail:** cep.ufam@gmail.com



Continuação do Parecer: 3.243.427

TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_ENTREVISTA.pdf	01/04/2019 14:50:48	AZENILTON MELO DA SILVA	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto.pdf	18/03/2019 16:29:16	AZENILTON MELO DA SILVA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Brochura_do_Investigador.pdf	18/03/2019 16:27:45	AZENILTON MELO DA SILVA	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

MANAUS, 04 de Abril de 2019

---

**Assinado por:**  
**Eliana Maria Pereira da Fonseca**  
**(Coordenador(a))**