



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

CENTRO DE EDUCAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS,
GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR – PPGAES

HANNAH KAROLLYNNE BARBOSA FLORÊNCIO

**GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E PRÁTICAS
COMUNICATIVAS NA UFPB**

João Pessoa - PB

2022

HANNAH KAROLLYNNE BARBOSA FLORÊNCIO

**GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E PRÁTICAS
COMUNICATIVAS NA UFPB**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba. Linha de Pesquisa **Políticas Públicas e gestão da educação superior**, como requisito para obtenção do título de Mestre.

Linha de Pesquisa: Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior

Orientadora: Maria da Salete Barboza de Farias

João Pessoa – PB

2022

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

F632g Florencio, Hannah Karollynne Barbosa.

Gestão da comunicação organizacional e práticas comunicativas na UFPB / Hannah Karollynne Barbosa Florencio. - João Pessoa, 2022.

130 f. : il.

Orientação: Maria da Salete Barboza de Farias.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Gestão da comunicação. 2. Comunicação organizacional - UFPB. 3. Práticas comunicativas. 4. Gestão administrativa. I. Farias, Maria da Salete Barboza de. II. Título.

UFPB/BC

CDU 334:658(043)



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E AVALIAÇÃO
DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DO TRABALHO FINAL DA MESTRANDA **HANNAH KAROLLYNNE BARBOSA FLORENCIO**, MATRÍCULA Nº **20201008145**, DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR.

Aos 09 (nove) dias do mês de maio do ano de 2022 (dois mil e vinte e dois), às 10h, por meio da plataforma digital do Google Meet, realizou-se a sessão pública de defesa do Trabalho Final da mestranda **HANNAH KAROLLYNNE BARBOSA FLORENCIO**, matrícula nº **20201008145**, intitulada: GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E PRÁTICAS COMUNICATIVAS NA UFPB. O Curso é regido pela **Resolução Nº 19/2015 do CONSEPE**, com área de concentração em Políticas Públicas Gestão e Avaliação da Educação Superior, e Linha de Pesquisa: **Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior**. Estavam presentes a Comissão Examinadora composta pelos Professores Doutores: Maria da Salete Barboza de Farias (Presidente/Orientadora/PPGAES/UFPB), Mariano Castro Neto (Membro Interno/PPGAES/CE/UFPB), Rita de Cassia de Faria Pereira (Membro Externo ao Programa/UFPB) e demais convidados. A Professora Maria Da Salete Barboza De Farias, na qualidade de Presidente da banca examinadora, declarou aberta a sessão e apresentou os membros da banca ao público presente. Em seguida passou a palavra a mestranda **Hannah Karollynne Barbosa Florencio** para que no prazo de 30 minutos apresentasse a sua dissertação. Após exposição oral realizada pela mestranda, a Profª. Maria da Salete Barboza de Farias, passou a palavra aos membros da Comissão Examinadora para que procedessem as arguições pertinentes ao trabalho. Em seguida, a mestranda respondeu às perguntas elaboradas pelos Membros da Comissão Examinadora e, na oportunidade, agradeceu as sugestões apresentadas. Prosseguindo, a Sessão foi suspensa pela Orientadora, que se reuniu com os Membros da Comissão Examinadora e emitiu o seguinte parecer: A Comissão Examinadora considerou o Trabalho Final **APROVADO** **INSUFICIENTE** **REPROVADO** com as seguintes observações:

Trata-se de uma temática relevante e atualizada com destaque para a qualidade do texto e seus fundamentos teóricos- metodológicos. Ressalta-se ainda a importancia do Produto Final apresentado. Entretanto recomenda-se ajustes gerais, em especial nas considerações finais.

A seguir, a Profª. Maria da Salete Barboza de Farias apresentou o parecer da Comissão Examinadora a mestranda **Hannah Karollynne Barbosa Florencio**, bem como ao público presente. Em ato contínuo, agradeceu a participação dos Membros da Comissão Examinadora e deu por encerrada a sessão, devendo a aluna, no prazo máximo de **até 90 dias**, depositar a versão final da dissertação no Sistema Acadêmico (SIGAA) contendo as modificações sugeridas pela banca examinadora. A aluna fica ciente de que se não cumprir as exigências acima não terá o título acadêmico. E para constar, eu, Raquel Pereira de Lima Rodrigues Ferreira, secretária *Ad Hoc*, lavrei a presente Ata que depois de lida, segue assinada por mim, pelos Membros da Comissão Examinadora, e pela mestranda em testemunhos de fé.

João Pessoa (PB), 09 de maio de 2022.



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

RELATÓRIO FINAL DA ORIENTADORA

Eu, **MARIA DA SALETE BARBOZA DE FARIAS**, orientadora do trabalho final da aluna **HANNAH KAROLLYNNE BARBOSA FLORENCIO**, matrícula **20201008145**, do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – Mestrado Profissional/PPGAES, área de concentração em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior, da Universidade Federal da Paraíba, após exame da vida acadêmica da mencionada aluna, tenho a relatar que a integralização do Curso foi feita em **27** meses, portanto, dentro do prazo estabelecido pela legislação vigente na UFPB.

Quanto ao desempenho acadêmico, constata-se que a mestranda cursou **24** créditos da Estrutura Curricular a que está submetida e foi aprovada no Exame de Verificação da Capacidade de Leitura em **Língua Estrangeira - Espanhol**, realizado no dia 06 de setembro de 2019.

Na apresentação do Trabalho Final, intitulado **GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E PRÁTICAS COMUNICATIVAS NA UFPB**, realizada no dia 09 de maio de 2022, às 10h, por meio da plataforma digital do Google Meet, a mestranda obteve conceito

APROVADA

INSUFICIENTE

REPROVADA

Tendo a Comissão Examinadora sido formada pelos professores:

NOME DOS PROFESSORES	TITULAÇÃO	INSTITUIÇÃO
Maria da Salette Barboza de Farias (Presidente/Orientadora)	DOUTORADO	PPGAES/CE/UFPB
Mariano Castro Neto (Membro Interno)	DOUTORADO	PPGAES/CE/UFPB
Rita de Cassia de Faria Pereira (Membro Externo)	DOUTORADO	UFPB

Diante do exposto, considerando que a aluna **HANNAH KAROLLYNNE BARBOSA FLORENCIO**, matrícula nº **20201008145**, dentro do prazo regimental, satisfaz todas as exigências do Regimento Geral da UFPB, do Regulamento Geral dos Cursos de Pós-Graduação “Stricto Sensu” da UFPB e do Regulamento do Programa (Resolução nº 19/2015), está **apta** a obter o Grau de **MESTRE em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior**, a ser conferido pela Universidade Federal da Paraíba.

João Pessoa (PB), 09 de maio de 2022.

Profª. Drª. Maria da Salette Barboza de Farias
Orientadora

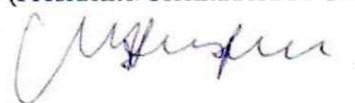
Raquel Pereira de Lima Rodrigues Ferreira
Técnico Administrativo do PPGAES/CE/UFPB
Mat. 1878429

FOLHA DE ASSINATURA

ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DO TRABALHO FINAL DA MESTRANDA **HANNAH KAROLLYNNE BARBOSA FLORENCIO**, MATRÍCULA Nº **20201008145**, DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR



Prof. Dr. Maria da Salete Barboza de Farias
(Presidente/Orientadora/PPGAES/CE/UFPB)



Prof. Dr. Mariano Castro Neto
(Membro Interno/PPGAES/CE/UFPB)

RITA DE CASSIA DE FÁRIA
Assinado de forma digital por RITA DE CASSIA DE FÁRIA PEREIRA:98296698404
Dados: 2022.05.10 14:48:24 -03'00'

Prof. Dr. Rita de Cassia de Faria Pereira
(Membro Externo ao Programa/UFPB)



Hannah Karollynne Barbosa Florencio
Mestranda do PPGAES/CE/UFPB)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus em primeiro lugar e acima de tudo pela graça da saúde para cumprir essa etapa da minha caminhada acadêmica.

Ao meu esposo, Anderson, pela parceria e paciência nos dias de leitura e aulas, e nos momentos das lágrimas e desânimo foi meu porto seguro. Te amo.

Aos meus pais, Geraldo e Ana, por acreditarem em mim e me incentivarem desde o momento da seleção para o mestrado. Amo vocês.

Ao meu irmão e cunhada, Jefferson e Ilzes, que foram essenciais com sua positividade e carinho quando eu mais precisei de força. Amo vocês.

A minha avó, Maria Gomes (em memória), que nos deixou no período do mestrado, mas seu legado é de amor e resiliência, minha referência de luta e resistência. Uma mulher negra, mãe de 13 filhos, sem instrução acadêmica, mas com os mais valiosos ensinamentos que alguém poderia passar.

A minha colega de turma e que se tornou amiga, Raiane, que é uma fonte de boas energias com um jargão que ouvi várias vezes ao longo das atividades do mestrado: “vai dar certo, amiga”.

A Márcia, Renata, Tatiana e Edivânia que valorizaram a minha proposta de estudo e foram grandes incentivadoras nesse processo.

A minha orientadora, professora Dr^a Maria da Salete Barboza de Farias, que diz que sou acelerada e me direcionou a traçar caminhos sólidos na produção acadêmica, com carinho e atenção em todas as orientações.

As professoras Dr^a Rita de Cássia de Faria Pereira, Dr. Mariano Castro Neto e Dr^a. Adriana Valéria Santos Diniz, participantes da banca examinadora desta dissertação, pelo cuidado na leitura do texto e valiosas contribuições.

Ao prof. Dr. Valdiney Gouveia (atual reitor da UFPB), que tem sido fonte de inspiração, trabalho e superação. Obrigada, pelo apoio e por ser o exemplo da perseverança na busca por dias melhores através da educação.

Palavras não conseguem expressar minha gratidão por cada abraço, acolhida, incentivo de todas as pessoas que acreditaram que eu conseguiria.

“A resposta certa não importa nada: o essencial é que as perguntas estejam certas.” (Mário Quintana).

RESUMO

A gestão da comunicação organizacional vem passando por transformações em decorrência das tecnologias de informação, dos novos modelos de gestão administrativa e das exigências de novas configurações nas relações interinstitucionais com o mercado. Essas mudanças redesenham os processos comunicacionais que assumem um caráter estratégico, focando na importância dos valores institucionais e no alinhamento dos objetivos que essas organizações possuem com suas práticas administrativas. A Universidade Federal da Paraíba (UFPB) ao vivenciar esses processos necessita de uma gestão da comunicação que dê suporte à gestão administrativa e estabeleça seu posicionamento institucional frente à sociedade. Esta pesquisa teve por objetivo geral analisar a relação das dimensões do Composto de Comunicação Organizacional (CCO) com as práticas comunicativas da UFPB. A fundamentação teórica foi feita a partir de Kunsch (2003, 2006), que trata do composto de comunicação organizacional integrada; Torquato (2010), que traz a dimensão política dentro da comunicação organizacional; Baldissera (2009, 2018), que aborda as relações de poder na perspectiva da comunicação organizacional; Casali (2009) e Bueno (2003) que discutem sobre as dimensões da comunicação no contexto organizacional público. A pesquisa é de natureza aplicada, inserida na abordagem qualitativa, de caráter descritivo. A coleta de dados foi feita por meio de questionários virtuais com profissionais que atuam em setores responsáveis pela gestão da comunicação nos centros, pró-reitorias e órgãos suplementares da UFPB, além da análise documental produzida pela instituição, (PDI 2019 - 2023), tomando como referência as dimensões do composto de comunicação organizacional integrada adaptado para esse estudo. A análise dos dados permitiu propor ações para a gestão da comunicação organizacional da UFPB, envolvendo detalhamento dos princípios da comunicação da instituição e reestruturação organizacional da Superintendência de Comunicação Social. Para tanto propõe-se fazer mapeamento dos profissionais da instituição, por cargo e função, que atuam na área da comunicação ou afins, criação de grupos de trabalho para discussão das proposições da política de comunicação; criação de um programa de capacitação para servidores que atuarão com comunicação nos *campi* e unidades da UFPB, dentre outras ações.

Palavras-Chave: Gestão da comunicação organizacional; Composto de Comunicação Organizacional Integrada; Práticas comunicativas; Gestão Administrativa.

ABSTRACT

The management of organizational communication has been undergoing transformations as a result of information technologies, new models of administrative management and the demands of new configurations in inter-institutional relations with the market. These changes redesign the communication processes that assume a strategic character, focusing on the importance of institutional values and the alignment of the objectives that these organizations have with their administrative practices. When experiencing these processes, the Federal University of Paraíba (UFPB) needs a communication management that supports administrative management and establishes its institutional position vis-à-vis society. This research aimed to analyze the relationship between the dimensions of the Composite of Organizational Communication (OCC) and the communicative practices of the UFPB. The theoretical foundation was based on Kunsch (2003, 2006), which deals with the composite of integrated organizational communication; Torquato (2010), who brings the political dimension into organizational communication; Baldissera (2009, 2018), which addresses power relations from the perspective of organizational communication; Casali (2009) and Bueno (2003) who discuss the dimensions of communication in the public organizational context. The research is of an applied nature, inserted in a qualitative approach, with a descriptive character. Data collection was carried out through virtual questionnaires with professionals who work in sectors responsible for the management of communication in the centers, pro-rectories and supplementary bodies of the UFPB, in addition to the document analysis produced by the institution, (PDI 2019 - 2023), taking into account as a reference the dimensions of the composite of integrated organizational communication adapted for this study. Data analysis allowed us to propose guidelines and actions for the management of organizational communication at UFPB, involving details of the institution's communication principles and organizational restructuring of the Superintendence of Social Communication. To this end, it is proposed to map the professionals who work in the area of communication or similar in the institution by position and function, creation of working groups to discuss the propositions of the communication policy; creation of a training program for civil servants who will work with communication on UFPB campuses and units, among other actions.

Keywords: Organizational communication management; Composite of Integrated Organizational Communication; Communicative practices; Administrative management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Objetivos e diretrizes da comunicação presentes no PDI (2019-2023)	24
Figura 2 - Composto da Comunicação Integrada.....	45
Figura 3 - Comunicação mercadológica no contexto das universidades públicas.....	51
Figura 4 – Composto de Comunicação Integrada para IES.....	54
Figura 5 – Projeto do macroprojeto IFSC.....	60
Figura 6 - Mapeamento de Políticas de Comunicação em Universidades Federais do Nordeste.....	62
Figura 7 - Organograma da Superintendência de Comunicação Social da UFPB...	101
Figura 8 - Ações para gestão da comunicação na UFPB à luz do CCO.....	104

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Categorias de Análise da pesquisa.....	26
Tabela 2 - Análise do PDI UFPB 2019 – 2023.....	66
Tabela 3 - Ações mais divulgadas em seu centro/unidade.....	86
Tabela 4 - Percepção sobre a comunicação institucional da UFPB.....	92
Tabela 5 - Desafios para a integração da comunicação da UFPB.....	94

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Setor de Comunicação.....	71
Gráfico 2 - Subordinação do setor de Comunicação.....	72
Gráfico 3 - Categoria profissional.....	73
Gráfico 4 - Cargo que ocupa na UFPB.....	74
Gráfico 5 - Tempo de serviço na UFPB.....	75
Gráfico 6 - Nível de escolaridade.....	76
Gráfico 7 - Formação em comunicação.....	76
Gráfico 8 - Meios utilizados para a comunicação com o público interno.....	77
Gráfico 9 - Fonte(s) de informação(ões) para a produção de conteúdos de comunicação.....	78
Gráfico 10 - Canal(ais) de interação para o público interno.....	79
Gráfico 11 - Planejamento estratégico do órgão/setor destinado à Comunicação.....	80
Gráfico 12 - Site e/ou rede social do centro/unidade.....	81
Gráfico 13 - Rotina de publicação nas redes sociais do Centro/Unidade.....	81
Gráfico 14 – Periodicidade de publicações no site do Centro/ Unidade	82
Gráfico 15 - Logomarcas utilizadas.....	83
Gráfico 16 - Utilização da logomarca da UFPB e/ou da logomarca própria do Centro/Unidade nas publicações em redes sociais e site	84
Gráfico 17 - Cor(es) predominante(s) na identidade visual do site do Centro/Unidade.....	85
Gráfico 18 - Atuação nos eventos de divulgação científica, de extensão ou de ações com foco na sociedade.....	87
Gráfico 19 - Espaços de divulgação das ações institucionais na mídia externa local.....	88
Gráfico 20 - Contato com a Superintendência de Comunicação Social para tratar das regras de comunicação da instituição.....	89
Gráfico 21 - Contato com a Assessoria de Comunicação Social para tratar das regras de comunicação da instituição.....	89
Gráfico 22 - Treinamento relacionado às práticas de comunicação da Instituição....	90
Gráfico 23 – Acompanhamento do trabalho de comunicação nos setores.....	91

Gráfico 24 – Integração dos setores de comunicação.....	93
Gráfico 25 - Normativo relacionado a diretrizes de comunicação na universidade..	95

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

Ascom - Assessoria de Comunicação Social

BM - Banco Mundial

CAGEPA – Companhia de Água e Esgotos da Paraíba

CEP - Conselho de Ética Pública

CCO – Composto de Comunicação Organizacional Integrada

CONSEPE – Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão

CONSUNI – Conselho Universitário

CRAS – Centro de Referência em Atenção à Saúde

IES – Instituições de Ensino Superior

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

IFSC – Instituto Federal de Santa Catarina

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ONG – Organizações não governamentais

PPGAES – Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

SCS – Superintendência de Comunicação Social da UFPB

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

UFAL - Universidade Federal de Alagoas

UFPE - Universidade Federal do Agreste de Pernambuco

UFC - Universidade Federal do Ceará

UFCA - Universidade Federal do Cariri

UFCG - Universidade Federal de Campina Grande

UFDPAr - Universidade Federal do Delta do Parnaíba

UFESBA - Universidade Federal do Sul da Bahia

UFERSA - Universidade Federal Rural do Semi-Árido

UFMA - Universidade Federal do Maranhão

UFOB - Universidade Federal do Oeste da Bahia

UFOB - Universidade Federal da Bahia

UFPB – Universidade Federal da Paraíba

UFPE - Universidade Federal de Pernambuco

UFPI - Universidade Federal do Piauí

UFRB - Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

UFRPE - Universidade Federal Rural de Pernambuco

UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte

UFS - Universidade Federal de Sergipe

UNIFESSPA - Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará

UNILAB - Universidade Federal da Lusofonia Afro-Brasileira

UNIVASF - Universidade Federal do Vale do São Francisco

SIGRH - Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Objetivo Geral.....	21
1.2	Objetivos Específicos	21
1.3	Procedimentos Metodológicos	22
1.4	Aderência ao PPGAES	27
1.5	Estrutura da Dissertação	28
2	GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES E SUA COMUNICAÇÃO COM A SOCIEDADE	30
2.1	Gestão das organizações: aspectos históricos e conceituais	30
2.1.1	Organizações Educacionais: delineamentos sobre as políticas de gestão da educação superior brasileira	35
2.2	A comunicação na construção e manutenção das relações nas organizações	39
2.3	Composto da comunicação organizacional: caminho teórico da comunicação integrada.	42
2.3.1	Comunicação Interna	46
2.3.1.1	Comunicação Administrativa	46
2.3.2	Comunicação Mercadológica	48
2.3.3	Comunicação Institucional.....	52
3	A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR	55
3.1	O caráter estratégico da comunicação organizacional nas IFES	56
3.2	A política de comunicação nas universidades: Uma ação em expansão.....	58
4	A TRANSVERSALIDADE DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA	64
4.1	O PDI nas bases da gestão universitária: proposições de gestão da comunicação na UFPB	64
4.2	As práticas comunicativas na UFPB	70
4.2.1	Categoria de Análise: Estrutura Setorial	71
4.2.2	Categoria de Análise: Perfil	73

4.2.3 Categoria de Análise: Gestão.....	77
4.2.4 Categoria de Análise: Relacionamento Institucional	88
4.2.4 Categoria de Análise: Percepção	91
4.3 Ações para gestão da comunicação na UFPB à luz do CCO.....	96
4.3.1 Diagnóstico da Comunicação Organizacional - Pesquisa Institucional	97
4.3.2 Mapeamento dos profissionais que atuam na área da comunicação ou afins da instituição por cargo e função	98
4.3.3 Criação de grupos de trabalho com profissionais para discussão das proposições da política de comunicação.....	98
4.3.4 Detalhamento dos princípios da comunicação	99
4.3.5 Realização de consultas públicas à comunidade universitária sobre a política de comunicação.....	99
4.3.6 Criação da Política de Comunicação.....	99
4.3.7 Reestruturação organizacional dos órgãos responsáveis pela gestão da comunicação.....	99
4.3.8 Criação de um programa de capacitação para servidores que atuarão com comunicação nos campi e unidades da UFPB	103
4.3.9 Organizar as informações afins em fontes únicas de consulta (manuais, modelos, normativos).....	103
4.3.10 Redesign de canais de informação/comunicação.....	103
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
REFERÊNCIAS	108
APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento.....	114
APÊNDICE B - Questionário de Pesquisa	116
ANEXO A - Parecer Consubstanciado do CEP - UFPB.....	127
ANEXO B - Carta de Anuência.....	129

1 INTRODUÇÃO

A comunicação tem passado por mudanças significativas ao longo dos anos em relação às formas que assume, seu papel nas relações sociais e às estratégias com que é utilizada, sobretudo após a Revolução Industrial, quando ocorreram transformações sociais na relação do homem com o trabalho, e alterações nos processos de produção. As tecnologias de informação, o uso da internet, e as novas formas de produção para atender as exigências do mercado, trouxeram influência para os processos comunicacionais que adentraram na vida cotidiana e por consequência nos ambientes organizacionais.

Nesse contexto, o pensar comunicação com a lógica puramente técnica e informacional é alterado, assumindo outra percepção, mais complexa, considerando o receptor e o interlocutor como atores de igual importância no processo comunicacional. Para Wolton,

[...] após trinta anos durante os quais a abordagem técnica e econômica dominou, é necessário, ou até mesmo indispensável, revalorizar uma abordagem humanística e política, isto é, democrática. Nunca será demais dizer que na ponta das redes e dos satélites há homens e sociedades, culturas e civilizações. Isso muda tudo e explica a importância e a complexidade da comunicação. (WOLTON, 2006, p. 12).

A comunicação nas organizações ultrapassa o viés puramente informacional e assume um comportamento estratégico, de interação. As organizações públicas não diferem de outras instituições nesse contexto, e têm buscado se adequar à nova realidade comunicacional. Elas se tornam influenciadoras sociais e atuam nos valores e comportamentos dos seus indivíduos, com a aproximação que o mundo globalizado proporciona através das tecnologias de informação e comunicação. Para Baldissera, “pode-se dizer que as organizações são produto e produtoras da sociedade, ou seja, ao mesmo tempo, são resultado da ação sociocultural e suas construtoras”. (BALDISSERA, 2009, p. 136).

Nessa perspectiva não há como pensar a comunicação senão de forma planejada, baseada nos valores e objetivos que as organizações desejam alcançar considerando o fator humano, que se enquadra como principal ativo nesses

processos. Quando tratamos do setor público que toma os princípios da administração pública como norteadores dos serviços prestados aos cidadãos, tais princípios também servem como bases para a gestão da comunicação, que deve ter sua função estrategicamente definida.

As práticas administrativas vêm sofrendo transformações ao longo do tempo nas organizações públicas, passando a exigir que todas as áreas organizacionais entendam os valores institucionais, apliquem as normativas vigentes em seus processos, e atuem alinhados aos objetivos que essas organizações possuem.

De acordo com Paiva (2004), ao tratar a questão da comunicação nas organizações públicas no Brasil, é importante lembrar que essas organizações, em sua maioria, ainda apresentam estrutura tradicional e, por consequência, têm maior dificuldade na promoção ou aceitação de mudanças.

A Universidade Federal da Paraíba (UFPB) enquanto organização pública, vivencia esses processos de transformação, já que estes estão diretamente relacionados a velocidade das mudanças sociais, políticas e econômicas no país. A comunicação se insere nesse fluxo como elemento essencial para gestão administrativa da instituição. No que concerne a comunicação em nível institucional na UFPB, apesar de haver a criação de setores regulamentados como a Superintendência de Comunicação Social (SCS), e da existência de unidades como a Assessoria de Comunicação da Reitoria, há uma dificuldade de identificar, parametrizar e analisar como se dá a gestão da comunicação na instituição.

A comunicação é descentralizada, e cada setor ou unidade desenvolve suas práticas de publicação nos *sites*, de gestão das redes sociais, de comunicação com o público interno e externo. A Assessoria de Comunicação da reitoria atua na produção e divulgação de notícias relacionadas a programas, ações institucionais, projetos e eventos da instituição. Também é responsável pela gestão do *instagram* oficial da universidade, o @ufpb.oficial. A Superintendência de Comunicação Social apesar de ter *status* de órgão suplementar e com atribuições de gestão da comunicação na universidade, funciona na prática apenas com a TV universitária. No complexo de comunicação da UFPB temos a Editora Universitária e sob sua responsabilidade o Portal de Periódicos. A Editora Universitária foi fundada em 1962, e tem a missão de disseminar a produção científica da universidade, integrando a Associação Brasileira das Editoras Universitárias. O Portal de Periódicos conta com mais de 60 (sessenta) revistas eletrônicas científicas elaboradas ou gerenciadas por

pesquisadores vinculados à instituição abrangendo as mais diversas áreas de conhecimento, segundo dados do próprio portal.

A comunicação ainda conta com os Sistemas Integrados de Gestão (SIG) por onde são compartilhados documentos como ofícios, processos, e toda tramitação de gestão de pessoas, gestão financeira e gestão acadêmica da universidade. Apesar da utilização de um sistema integrado, não é incomum encontrar documentos dos mais diversos formatos, sem padronização, além da ausência de fluxos de trabalho, o que dificulta o processo comunicativo na tramitação processual entre as unidades.

A UFPB possui um domínio de *e-mail* institucional, administrado pela Superintendência de Tecnologia da Informação (STI), mas que não é utilizado por todas as unidades e servidores, que adotam outras plataformas de *e-mail* como *gmail* e *outlook*. O uso de aplicativos de troca de mensagens também é utilizado como canal de comunicação e troca de informações entre os setores e servidores.

As comunicações oficiais são publicadas no Boletim de Serviços que é um periódico semanal, de comunicação institucional para publicação de atos normativos e ordinários de caráter oficial. Está previsto na Lei nº 4.965, de 05 de maio de 1966, que dispõe sobre a publicação dos atos relativos aos servidores públicos civis do Poder Executivo e foi regulamentado com a Instrução Normativa na Portaria R/DP Nº 519, de 11 Agosto de 1972 da UFPB. Além do Boletim de Serviço, também são realizadas publicações no Diário Oficial da União que é uma comunicação acerca de todo e qualquer assunto oficial sobre a administração federal.

Com uma variedade de instrumentos de comunicação associados a dimensão da estrutura física e de pessoal da universidade, que conta com quase 7.000 servidores entre técnico-administrativos e docentes, segundo dados do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) em 2021, observa-se a falta de uma sistematização envolvendo os atores que atuam nessa área, tornando o panorama da comunicação da instituição confuso e sem definição.

Tal afirmação se baseia na nossa vivência como servidora técnico-administrativa da UFPB, nos dados encontrados nos portais oficiais da universidade e minha trajetória na área de comunicação, que se inicia nos primeiros períodos em que cursava a graduação de Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas pela UFPB. Registro experiências em diversos segmentos organizacionais, como órgãos e empresas públicas no caso da Companhia de Água e Esgotos da Paraíba (CAGEPA), o Cerimonial da Prefeitura de João Pessoa e a Secretaria de

Segurança Pública de João Pessoa, além de outras empresas privadas.

Em todas as experiências mencionadas foi possível observar a necessidade de um olhar planejado e estratégico para a comunicação que esteja alinhado com os objetivos institucionais, o que despertou inquietações sobre o tema, revelando que é oportuno realizar uma pesquisa objetivando contribuir para o entendimento do campo da comunicação realizada no âmbito organizacional. A reflexão direcionada ao ambiente das instituições de ensino superior públicas está baseada na nossa formação acadêmica e atuação profissional, associadas à experiência empírica, além das suas contribuições nos campos profissional, organizacional e científico, que justificam a pesquisa.

As orientações técnicas que poderão surgir deste trabalho, certamente serão padronizadas e posteriormente instituídas normativamente na UFPB, além da proposição para a mudança prática dos processos de gestão, utilizando as potencialidades estratégicas que a comunicação possui, e por consequência, a melhoria dos fluxos de trabalho e das relações institucionais entre as unidades administrativas e com outras instituições.

No campo científico, é uma área de interesse de estudiosos/investigadores, pela capacidade da comunicação em promover transformações sociais e estar diretamente relacionada à dimensão humana de comportamento. É uma área em constante atualização à medida que a sociedade se transforma, ressaltando a importância de estudos contínuos.

A motivação pela pesquisa nos levou a um levantamento inicial de estudos que abordassem a comunicação organizacional em instituições públicas de ensino superior no contexto das políticas de comunicação e do composto de comunicação organizacional integrada, no portal de periódicos da Capes e no *Google Acadêmico*. Utilizamos as palavras-chave “comunicação organizacional” “composto de comunicação organizacional”, “política de comunicação”, “universidades” e “IFES” para identificar os trabalhos produzidos com esse viés, entre artigos, dissertações e teses, dos quais destacamos a pesquisa realizada por Alves (2015) em sua dissertação de mestrado pela Unesp. O autor coletou dados de 59 universidades federais e identificou, através do estudo, que a maioria das universidades não possuem uma política de comunicação estabelecida, reforçando que, apesar das discussões teóricas sobre o tema, as ações práticas no âmbito organizacional dessas instituições ainda são incipientes, o que impacta diretamente na gestão comunicação

nesses espaços.

Sobre o Composto de comunicação organizacional integrada, apresentamos um artigo produzido por Brandão e Holanda (2019) que faz a análise situacional da comunicação integrada em uma universidade pública, por meio de uma pesquisa bibliográfica. As autoras apresentam uma adaptação do modelo proposto por Kunsch à realidade comunicacional desenvolvida no âmbito das organizações públicas de ensino superior, relacionando a comunicação organizacional integrada com a teoria das redes sociais.

Os exemplos apresentam dois vieses de discussão teórica e prática das realidades dos ambientes institucionais de universidades públicas no Brasil, e nos auxiliam, ao longo do estudo, nas abordagens comparativas das pesquisas mencionadas com o que ocorre na UFPB, visto que, este trabalho tem uma perspectiva associativa de teoria e prática, para se compreender a realidade comunicacional da UFPB e assim contribuir para a gestão da comunicação organizacional na instituição.

Articulamos uma base teórica que nos permite refletir sobre as noções de gestão da comunicação organizacional, sob a abordagem de autores como Kunsch (2003, 2006), que trata do composto de comunicação organizacional integrada (CCO) que é o aporte teórico desta discussão. Torquato (2010), traz a dimensão política dentro da comunicação organizacional. Baldissera (2009, 2018), que aborda as relações de poder e o interacionismo simbólico na perspectiva da comunicação organizacional. Casali (2009) e Bueno (2003) que discutem sobre as dimensões da comunicação.

Como referência, o composto da comunicação organizacional integrada proposto por Kunsch (2003) apresenta três dimensões para o estabelecimento da estrutura da comunicação integrada, sendo elas: a Comunicação Institucional, a Comunicação Mercadológica e a Comunicação Interna, que envolve a comunicação administrativa. Propomos uma adaptação desse composto ao contexto das instituições federais de ensino superior públicas, para o desenvolvimento da pesquisa. As previsões normativas e de atuação da gestão da comunicação presentes no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPB no período que compreende os anos de 2019 a 2023, também estão como conteúdo de análise.

O termo “práticas comunicativas” abordado no título e ao longo do estudo, refere-se ao sentido literal das palavras, apresentado como definição da etimologia

das palavras “prática” e “comunicação”. De acordo com o dicionário Aurélio (2021), prática é “tudo o que se consegue realizar, executar, fazer; exercício” e comunicação é “ação ou efeito de comunicar, de transmitir ou de receber ideias, conhecimento, mensagens etc (...)”. Então as práticas comunicativas levantadas ao longo das discussões apresentadas neste trabalho são as ações de comunicação que ocorrem na UFPB.

Considerando a importância da comunicação nas organizações públicas como área estratégica para o alcance dos objetivos institucionais, este estudo sugere o seguinte problema: **Como as práticas comunicativas da UFPB se relacionam com o Composto de Comunicação Organizacional (CCO)?**

1.1 Objetivo Geral

Como **objetivo geral** da pesquisa propõe-se:

Analisar a relação das dimensões do Composto de Comunicação Organizacional com as propostas e práticas comunicativas da UFPB.

1.2 Objetivos Específicos

Constituem os **objetivos específicos**:

- Caracterizar as dimensões do Composto de Comunicação Organizacional e sua relação com as ações de comunicação nas instituições públicas.
- Identificar e analisar as propostas para a gestão da comunicação nos documentos institucionais (PDI).
- Caracterizar as práticas comunicativas nos setores da UFPB.
- Propor ações para gestão da comunicação na UFPB à luz do CCO.

1.3 Procedimentos Metodológicos

A definição do caminho metodológico se constitui como um dos momentos mais importantes da pesquisa. Esta etapa permite ao pesquisador refletir e escolher com certa adequação, os métodos, técnicas, procedimentos e instrumentos que vão nortear e possibilitar a execução da pesquisa. A pesquisa é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, com o objetivo de descobrir respostas para problemas a partir do emprego de procedimentos científicos (GIL,2008).

O estudo se deu pelo método de abordagem **qualitativa da pesquisa**. A pesquisa qualitativa investiga as relações entre o mundo real e a subjetividade do sujeito que não pode ser explicada em números (MINAYO, 2007). É descritiva. Os dados são analisados de forma indutiva com foco de abordagem no processo e seu significado (LAKATOS et al, 1991).

A abordagem qualitativa contemplou os processos de gestão da comunicação organizacional existentes nos setores e no que está proposto no PDI da UFPB, além da reflexão crítica sobre a relação entre os órgãos de comunicação regulamentados e os setores de comunicação dos campi.

Do ponto de vista de sua natureza trata-se de pesquisa foi **aplicada**, ou seja, contribui para fins práticos com ênfase na solução de problemas (CERVO, 2007). A proposição de ações para um modelo de processos de gestão da comunicação organizacional, a partir do estudo dos outros objetivos específicos, coadunam nessa prática.

Quanto aos objetivos, a pesquisa desenvolvida teve um caráter **descritivo**, que de acordo com Gil (2008, p.47) têm como “objetivo a descrição de características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Para o autor, algumas pesquisas descritivas ultrapassam a questão da identificação da existência de relação entre variáveis. Desenvolvemos uma amostragem **não probabilística**, com amostras por julgamento, visto que a organização escolhida para a fundamentação da pesquisa foi selecionada segundo critérios por conveniência previamente definidos pelo pesquisador.

Para a escolha do processo de amostragem, o pesquisador deve levar em conta o tipo de pesquisa, a acessibilidade aos elementos da população, a disponibilidade ou não de ter os elementos da população, a representatividade desejada ou necessária, a oportunidade apresentada pela ocorrência de fatos ou eventos, a disponibilidade de tempo, recursos financeiros e humanos etc. (MATTAR,1995, p. 133).

A Universidade Federal da Paraíba, a partir da estruturação administrativa apresentada no PDI vigente 2019-2023, possui órgãos da administração superior sendo eles o Conselho Universitário (CONSUNI), o Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE), o Conselho Curador, o Conselho Social Consultivo, a Reitoria e 08 (oito) Pró-Reitorias, além de órgãos de administração setorial divididos entre órgãos deliberativos (Conselhos de Centro, Conselho departamental e Colegiado de Curso) e órgãos executivos (Diretorias, Chefias Departamentais e Coordenações de Curso). Por fim, na estrutura organizacional estão os órgãos suplementares sendo 08 (oito) Superintendências, 03 (três) Institutos, 02 (duas) Agências, a Biblioteca Central, a Editora Universitária, o Arquivo Central, Núcleos de Pesquisa e Extensão e o Centro de Referência em Atenção à Saúde (CRAS).

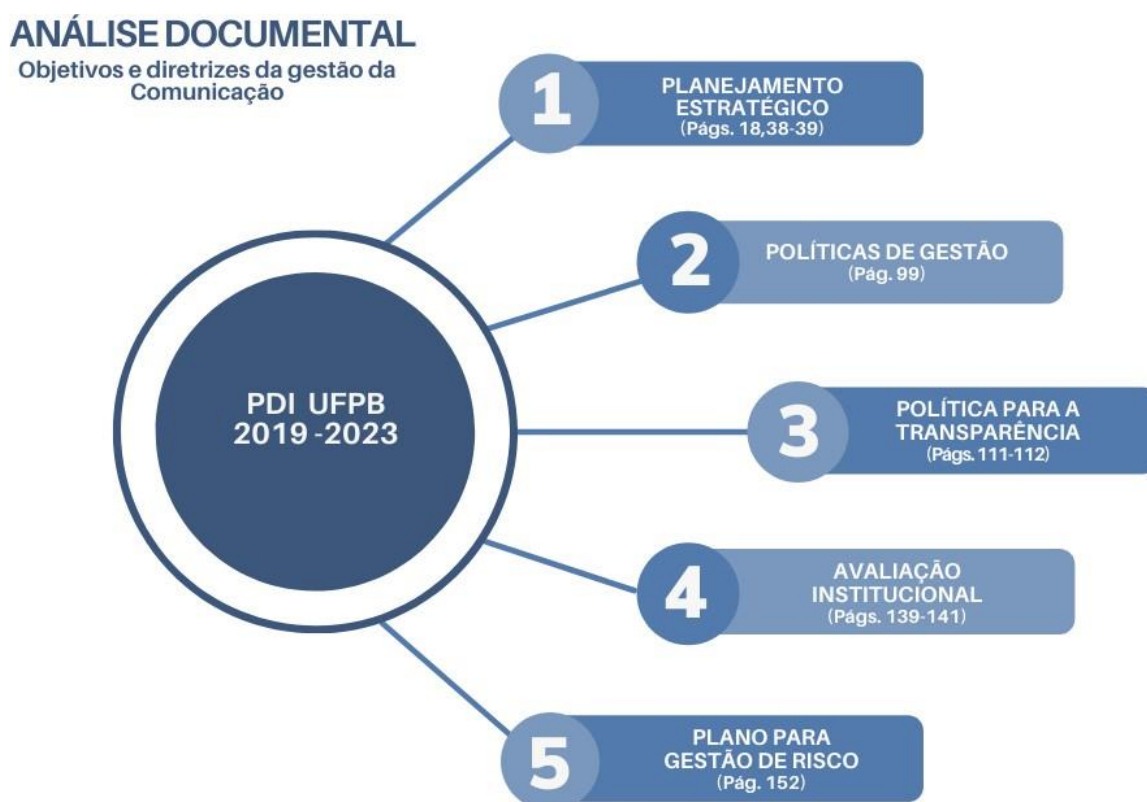
Considerando esse universo, a pesquisa foi aplicada nos quatro campi da instituição. No campus I o estudo foi direcionado para as oito (08) Pró-Reitorias, para a Assessoria de Comunicação da reitoria (01), para a Superintendência de Comunicação Social (01) e para os treze (13) centros de ensino. Os dezesseis (16) centros de ensino foram contemplados, sendo que 03 (três) desses centros correspondem aos demais *Campi* da UFPB (*Campus* II – Areia, *Campus* III – Bananeiras e *Campus* IV – Rio Tinto e Mamanguape), trazendo para a pesquisa a abrangência da instituição e possibilitando assim um panorama geral da gestão da comunicação na universidade.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados para alcançar os objetivos desta pesquisa foram a pesquisa documental e questionários. A pesquisadocumental se configurou na análise do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2019 - 2023 quanto às proposições da gestão da comunicação na instituição nesse marco temporal. Gil (2010) diz que esse tipo de pesquisa geralmente refere-se a documentos internos da organização.

Inicialmente foi feito um levantamento para identificar quais pontos, presentes

no documento (PDI), tratavam de ações relacionadas à comunicação. O resultado do levantamento apontou objetivos e diretrizes da gestão da comunicação no planejamento estratégico, nas políticas de gestão, na política para a transparência, na avaliação institucional e no plano para gestão de risco da instituição conforme figura a seguir:

Figura 1 - Objetivos e diretrizes da comunicação presentes no PDI (2019-2023)



Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

Em seguida foi realizada a correlação desses itens com o que está proposto no composto de comunicação organizacional adaptado para instituições públicas de ensino superior, atendendo assim o objetivo específico que trata de identificar e analisar as propostas para a gestão da comunicação nos documentos institucionais (PDI). O resultado dessa correlação foi um quadro explicativo que aponta em quais dimensões do CCO os objetivos e diretrizes de comunicação do PDI estão inseridos. As proposições do PDI no que concerne a comunicação e o quadro explicativo com

essa correlação são apresentados no capítulo quatro, que trata do PDI nas bases da gestão universitária: proposições de gestão da comunicação na UFPB.

O segundo instrumento de coleta de dados, o questionário, foi estruturado em 41 questões entre assertivas objetivas e subjetivas. As questões objetivas foram direcionadas a indagações sobre as práticas de comunicação dos setores, estrutura setorial e perfil profissional dos respondentes. Já as questões subjetivas abordaram a percepção dos respondentes sobre o panorama da comunicação na UFPB. O questionário foi enviado para as unidades (centros de ensino e pró-reitorias) que possuem servidores responsáveis pela gestão da comunicação, seja em um setor departamentalizado ou não. Para Gil (2008, p.140) o questionário é,

“[...] a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado, etc”.

O autor aborda que a construção do questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas. Contudo, como um procedimento técnico sua elaboração requer cuidados que vão desde a ordenação das questões, ao seu conteúdo e a aplicação de um pré-teste do questionário (GIL,2008).

O questionário foi criado pela ferramenta *Google* Formulários e enviado eletronicamente aos respondentes da amostra. As questões foram elaboradas pela autora, tomando por base o questionário de pesquisa institucional proposto por Kunsch (2003), especificamente no item que trata da comunicação. Essa pesquisa já apresenta subdivisões relacionadas ao composto de comunicação organizacional, o que facilitou no direcionamento das questões que foram elaboradas considerando a realidade institucional da UFPB e a amostra do estudo.

A coleta de dados ocorreu no período de 03 de fevereiro e até 18 de março de 2022, com o levantamento do PDI e a aplicação dos questionários. A pesquisa obteve 19 respostas de 26 envios de questionário, entre centros, unidades de comunicação e pró-reitorias.

A análise dos dados se deu por meio do método desenvolvido por Bardin, conhecido como Análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011), a Análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicação, seja essa escrita ou falada,

permitindo a geração de conhecimento.

Os dados coletados foram classificados em cinco categorias de análise, correlacionadas com as dimensões do composto de comunicação integrada adaptado de Kunsch (2003), proposto neste estudo. As categorias de análise na sua aplicação metodológica, funcionam como “gavetas ou rubricas significativas que permitem a classificação dos elementos de significação constitutivas da mensagem” (BARDIN 1988, p. 37). Essas categorias foram criadas pela autora, e auxiliam no estabelecimento da relação das dimensões do composto de comunicação organizacional com o que de fato é aplicado como prática de comunicação na instituição, conforme tabela a seguir:

Tabela 1 - Categorias de Análise da pesquisa

CATEGORIAS/ QUESTÕES	COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	COMUNICAÇÃO INTERNA/ADMINISTRATIVA	COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA
Estrutura setorial 9,10		✓	
Perfil 1,2,3,4,5,6,7, 8,11,12,13		✓	
Gestão 14,15,16,17,18,19, 20,21,22,23,24, 30 31,32,33,34,35,36,37	✓	✓	✓
Relacionamento institucional 25,26,27,28,	✓		
Percepção 29,38,39,40,41,42	✓	✓	

Fonte: Elaborado pela Autora (2022)

A primeira categoria diz respeito à **estrutura setorial**, e objetiva verificar se existem setores estruturados que tratam da comunicação nas unidades/ órgãos que participaram da pesquisa e está relacionada à comunicação interna/ administrativa. A segunda categoria é para identificar o **perfil** do respondente (responsável pela comunicação) no que concerne a comunicação e o seu relacionamento com a instituição. Está relacionada a comunicação interna/ administrativa.

A terceira categoria de análise refere-se a **gestão** da comunicação nos setores, ou seja, todas ações referentes a planejamento, uso de logomarca, cores e atividades cotidianas de comunicação, se inserem nessa categoria que está relacionada às três dimensões do composto de comunicação organizacional.

A quarta categoria é o **relacionamento institucional** que vai analisar a interação entre os órgãos/setores regulamentados de comunicação com as unidades que trabalham a comunicação nos centros e pró-reitorias.

A última categoria estabelecida é a **percepção**. Nesta categoria, a análise se pauta em como os gestores responsáveis pela comunicação nos setores analisam a comunicação na UFPB como um todo. Assim como o indicativo da categoria propõe, é a percepção da estrutura da comunicação na instituição. Essa categoria relaciona-se com as dimensões da comunicação institucional e comunicação interna/administrativa.

O desenvolvimento da pesquisa seguiu as diretrizes da Resolução Nº 510 de 06 de abril de 2016, que dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais, na perspectiva ética, com a devida anuência do participante no preenchimento do termo de consentimento livre e esclarecido, considerando os critérios de confidencialidade das informações dadas em confiança.

1.4 Aderência ao PPGAES

A educação superior encontra-se em um novo paradigma a ser alinhado com a gestão universitária, à medida que o conhecimento deve ser produzido para responder aos requisitos do ramo econômico e social. De acordo com Tavares (2011), as universidades lutam pela permanência de sua autonomia, buscam atingir níveis eficientes de atendimento às demandas sociais, por meio de projetos que envolvam estudantes, professores e sociedade. Esse desafio está na página oficial do Mestrado Profissional de Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior da UFPB, como proposta, que busca

“formar profissionais com capacidade teórico-analítica e operacional para compreender e avaliar políticas públicas a partir de uma perspectiva interdisciplinar crítica e prática que, enfatize as relações entre o sistema mundial e as políticas públicas nacionais e locais, bem como criar possibilidades metodológicas que permitam ao servidor um desempenho e

um diálogo institucional aprimorado diante das exigências das políticas em curso”.

Sob o aspecto da autonomia administrativa, a gestão universitária precisa estabelecer um sistema de comunicação que contemple as suas necessidades de relacionamento com seus públicos estratégicos e com a sociedade, a publicidade, a transparência dos seus atos e o fortalecimento da identidade institucional reforçando a cultura organizacional. A gestão universitária está intimamente ligada à gestão da comunicação organizacional, desde o seu planejamento à implantação de políticas com o fim de melhorar os procedimentos institucionais.

Há uma congruência da proposta desta pesquisa com os objetivos do PPGAES, colocando o estudo como um importante ativo de discussão e um caminho para pesquisa e referência, podendo ser utilizado em outros estudos relacionados a políticas de gestão da educação superior com ênfase na comunicação, visto que, sob o aspecto da comunicação organizacional, direcionada a gestão e formulação de política institucional, não foram identificados estudos no programa de mestrado, até a estruturação desta pesquisa.

1.5 Estrutura da Dissertação

A dissertação segue assim estruturada: no capítulo 1, apresenta considerações introdutórias que ressaltam a importância do estudo, os procedimentos metodológicos da pesquisa e sua adequação ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior.

O capítulo 2 discorre sobre a gestão das organizações e sua comunicação com a sociedade, seus aspectos históricos e conceituais e qual o papel da comunicação na construção e manutenção das relações nas organizações. Também trata sobre as organizações educacionais na perspectiva de como se configura a gestão do ensino superior brasileiro e aborda aspectos teóricos da comunicação integrada, apresentando o Composto da Comunicação Organizacional e suas sub-áreas.

O capítulo 3 trata sobre um apanhado da comunicação nas instituições federais de ensino superior, o caráter estratégico da comunicação nas universidades, culminando nas políticas de comunicação nas IFES. Essas seções iniciais serviram

de referencial teórico para o desenvolvimento da pesquisa.

O capítulo 4 aborda a transversalidade da comunicação organizacional da UFPB, que tomará como referência o PDI da instituição e suas as práticas comunicativas, para se compreender dentro do escopo da gestão universitária, como se configuram as ações de comunicação, relacionando-as ao composto de comunicação organizacional integrada adaptado ao estudo. Também propõe ações de gestão da comunicação que auxiliem na estruturação da política de comunicação na instituição.

Por fim, o capítulo 5 trata das Considerações Finais do estudo ressaltando a importância de outras pesquisas e aprofundamento sobre as ações de comunicação no contexto das universidades públicas.

2. GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES E SUA COMUNICAÇÃO COM A SOCIEDADE

O surgimento das organizações está ligado à necessidade de “produzir algo demasiado complexo para uma tarefa individual”. Por consequência, essa ação “exigiu, desde logo, a comunicação entre as pessoas”. A ideia apresentada por Ruão (2016), traz a comunicação como elemento essencial na estruturação das organizações. A autora também aborda que com a modernização da sociedade e consequentemente a origem de organizações mais complexas, surgiu a necessidade de práticas comunicativas mais exigentes, reforçando a ideia de que a comunicação é elemento essencial na existência das organizações.

São diversos os fatores que somados à comunicação estruturam a base de formação das organizações. As inovações tecnológicas, os indivíduos sociais que as compõem e suas interações sociais, o ambiente sócio-político e os modelos de gestão administrativa estão nesse corpus e influenciam diretamente o desempenho e o posicionamento dessas organizações no contexto social.

A discussão que segue trata da gestão das organizações, seus aspectos históricos e conceituais, suas relações com a sociedade e a importância da comunicação nesse contexto, com ênfase às organizações públicas, em específico as instituições públicas de ensino superior.

2.1 Gestão das organizações: aspectos históricos e conceituais

As organizações são agentes influenciadores dos diversos campos de desenvolvimento da sociedade. Ultrapassam a figura de instrumentos para a produção de bens e serviços e adquirem significados sociais. De acordo com Hall (2004), as grandes transformações sociais da história têm sido essencialmente baseadas em organizações.

A dimensão de organização apresentada pelo autor engloba, além dos aspectos materiais (estrutura física, produtos materiais de bens e consumo), um conceito sociológico de organização visto que, além de produtos e serviços, ela produz conceitos e impactos potenciais na sociedade em que está inserida. Faz-se necessário então, conhecer o panorama conceitual das organizações e, a partir de

suas definições, compreender as formas de interação entre organização e sociedade. No nosso contexto de estudo vamos nos ater aos conceitos de organização como entidade social, dirigida para fins específicos e deliberadamente estruturada.

Nesse sentido, tomamos a definição de Lacombe (2003) que conceitua organização como um agrupamento de pessoas que se reúnem de forma estruturada e deliberada e em associação, traçando metas para alcançarem objetivos planejados e comuns a todos os seus membros. Essa definição privilegia o papel dos indivíduos dentro do sistema organizacional, já que é necessário que cada um execute sua função para que a organização exista e funcione harmonicamente. Seguindo o mesmo princípio, Moraes (2004, p.91):

Organizações são instituições sociais e a ação desenvolvida por membros é dirigida por objetivos. São projetadas como sistemas de atividades e autoridade, deliberadamente estruturados e coordenados, elas atuam de maneira interativa com o meio ambiente que as cerca.

A definição de organização apresentada por Moraes (2004), expressa claramente a relação de interação da organização com o meio ambiente que a cerca, ponto de fundamental importância para o desempenho da organização como instituição social, que imprime como garantia de sobrevivência considerar os fatores sociais externos à sua competência, já que estes influenciam diretamente na forma como elas devem atuar para atingir seus objetivos.

De acordo com as definições apresentadas, as organizações possuem uma finalidade: atingir os objetivos traçados na sua constituição, que podemos resumir em prover produtos e serviços. Quanto à finalidade, há duas classificações básicas para as organizações, que podem ser de natureza econômica ou social (MORAES, 2004). As organizações de natureza econômica têm perfil de empresa e objetivam o lucro; possuem uma filosofia de negócios e assumem riscos. Já as organizações de natureza social são aquelas baseadas na aceitação dos valores e das normas sociais, não visam o lucro e são voltadas às ações de utilidade pública (MAXIMIANO, 2007).

Maximiano (2007) apresenta três subdivisões quanto ao tipo das organizações:

- Organizações do Governo – são administradas pelo governo e têm como objetivo prestar serviços à comunidade em geral, e são mantidas pela arrecadação de impostos, taxas e contribuições dos cidadãos;

- Organizações Empresariais – são organizações que têm como finalidade o lucro na produção e/ou comercialização de bens e serviços, podendo ser classificadas de acordo com o seu tamanho, natureza jurídica e área de atuação. São criadas com recursos próprios (dos proprietários em forma de capital social) e também com recursos de terceiros, como fornecedores e credores em geral (como empréstimos e financiamentos). O seu resultado é distribuído aos sócios (se houverem) e o restante é mantido como reservas de lucros para a empresa.

- Organizações do Terceiro Setor – compreende as organizações de utilidade pública, sem fins lucrativos, e são criadas por pessoas sem vínculo com o governo, entre elas estão as ONGs (organizações não-governamentais) e outras entidades com fins filantrópicos.

O objetivo para o qual são criadas as organizações, e o tipo de segmento a que pertencem, define as suas especificidades, ou seja, as características próprias das suas áreas de atuação, sejam no âmbito público, privado, ou no terceiro setor, garantindo um trabalho específico de acordo com a esfera a que pertence.

A caracterização quanto a natureza e o tipo das organizações nos permite uma visualização geral destas, e nos direciona para o foco da nossa pesquisa: organizações públicas (governamentais). Nesse estudo a nomenclatura organizações públicas será utilizada em lugar de organizações do governo por se tratar de um termo sinônimo, que não interfere na mudança do sentido que se quer abordar.

Na estrutura apresentada, as organizações públicas são instrumentos operacionais dos preceitos estabelecidos para a gestão da administração pública. A administração pública, segundo Simões (2009, p. 44) corresponde:

(...) a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para consecução dos interesses coletivos, abrangendo as funções exercidas pelas pessoas jurídicas, órgãos e agentes incumbidos de atender, concretamente, às necessidades coletivas.

A administração pública abrange aspectos externos que definem sua forma de gestão, como os aspectos sociais e políticos nos quais as organizações estão inseridas. A partir da tipificação e entendimento conceitual de como se estruturam as organizações, faz-se necessário discorrer sobre os modelos de gestão da administração pública em um breve retrospecto histórico para balizar, a partir do modelo vigente, a atuação das organizações públicas no contexto atual, que em nossa

análise são suficientes para a compreensão dos estudos relacionados à pesquisa.

A administração pública é regida por modelos de gestão aplicados de acordo com os contextos sociais de cada época. Segundo Pereira (2005, p.241),

A administração burocrática clássica baseada nos princípios da administração do Exército prussiano, foi implantada nos principais países europeus no final do século passado, nos Estados Unidos no começo do século deste século e no Brasil em 1936, com a reforma administrativa, promovida por Maurício Nabuco e Luiz Simões Lopes.

Autores como Pereira (2005), relatam que a administração burocrática surgiu com o objetivo de substituir a administração patrimonialista, característica das monarquias absolutas, onde o patrimônio público e privado eram confundidos. A constituição de princípios orientadores do modelo de administração burocrática como a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade e o formalismo, são defendidos pelo autor, e culminam no princípio do mérito profissional descrito por Max Weber. Assim, o modelo burocrático é centrado na técnica, na execução eficaz das atividades determinadas a cada componente do complexo organizacional.

O modelo burocrático de administração mostrou-se ineficiente diante das demandas da sociedade em consequência da morosidade na execução das atividades. Em sua análise sobre a administração burocrática Pereira (2005, p.241) afirma:

A administração pública burocrática clássica foi adotada porque era uma alternativa muito superior à administração patrimonialista do Estado. Entretanto, o pressuposto de eficiência em que se baseava não se mostrou real. No momento em que o pequeno Estado Liberal do século XIX cedeu definitivamente lugar ao grande Estado social e econômico do século XX, verificou-se que ela não garantia nem rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público. Na verdade, a administração burocrática é lenta, cara, auto-referida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.

Então, fez-se necessário repensar as práticas administrativas do serviço público, para adequá-lo à realidade das organizações e as suas relações com a sociedade. Outro modelo de gestão de administração pública conhecido como administração gerencial surgiu na metade do século XX. Segundo Santos (1999, p.13)

Na administração gerencial, os resultados a serem alcançados devem ser negociados entre os formuladores da política pública e a instituição encarregada de implementá-la. Nesse sentido, a identificação precisa dos objetivos e metas a serem alcançados, assim como dos responsáveis pelo seu atingimento em todos os níveis da organização justificará a celebração do contrato de gestão.

Nas últimas décadas do século XX, em que os modelos de administração passam por reformas, o modelo de administração gerencial partilha espaço com o modelo conhecido como governo empreendedor (SECCHI,2009). O autor se refere aos modelos de administração gerencial e governo empreendedor como semelhantes e que são frequentemente chamados de gerencialismo. Secchi (2009) afirma que “[...]compartilham os valores da produtividade, orientação ao serviço, descentralização, eficiência na prestação de serviços [...]”, sendo a função controle seu elemento comum de atenção.

A função controle se insere desde o modelo de administração burocrática, quando é utilizada para controlar os agentes públicos, as comunicações, as relações com o ambiente interno e externo à organização. Já no modelo de administração pública gerencial se apresenta tanto como ferramenta controladora dos políticos sobre a máquina administrativa, quanto no controle dos resultados das políticas públicas (SECCHI,2009).

Como exemplo direcionado a proposta deste estudo, é possível identificar a função controle com a instituição do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) que tem por finalidades, além da

(...) melhoria qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional. (BRASIL, Lei 10.861/2004, Art. 1º, § 1)

Fica clara a intenção da administração pública em mensurar a partir de resultados, a qualidade da educação superior ao considerar as questões da eficácia institucional, efetividade acadêmica e social. Para isso utiliza 10 dimensões que devem ser atendidas pelas instituições de ensino superior e que revelam o panorama

da gestão administrativa e educacional dessas instituições.

Para elucidar as diferenças entre os modelos de gestão, Secchi (2009) apresenta os tipos de relacionamento nos ambientes externos e internos à organização pública, em relação ao cidadão. No modelo burocrático o cidadão é encarado apenas como usuário dos serviços públicos e no gerencialismo o serviço público deve satisfazer às necessidades do cidadão, que é encarado como cliente.

Segundo Dussault (1992, p.13),

[...] as organizações de serviços públicos dependem em maior grau do que as demais do ambiente sociopolítico: seu quadro de funcionamento é regulado externamente à organização. As organizações públicas podem ter autonomia na direção dos seus negócios, mas, inicialmente, seu mandato vem do governo, seus objetivos são fixados por uma autoridade externa.

O ambiente sociopolítico é o elemento propulsor das mudanças e os modelos de gestão tendem a se adequar às necessidades de uma sociedade ativa em suas relações com as organizações. Identifica-se a importância de um gerenciamento capaz de integrar interesses políticos e políticas públicas voltadas para a sociedade, de modo que as organizações públicas adotem comportamentos baseados na transparência, como foco na comunicação e no bem-estar social.

As organizações educacionais públicas de ensino superior estão inseridas nesse contexto, no que tange ao alinhamento do conhecimento produzido para responder aos requisitos do ramo econômico e social com a gestão universitária em atendimento às demandas sociais, por meio de projetos que envolvam a comunidade acadêmica e a sociedade. Sendo assim, conhecer os delineamentos sobre as políticas de gestão da educação superior brasileira, nos dará o aporte para os desdobramentos em relação à comunicação como mecanismo estratégico da gestão dessas instituições.

2.1.1 Organizações Educacionais: delineamentos sobre as políticas de gestão da educação superior brasileira

O Ensino Superior atual é fruto de um processo histórico de institucionalização do conhecimento ao longo dos séculos, que começou na Idade Média. Segundo Rudá (2019), a primeira missão das universidades foi o ensino, que era destinado à formação profissional de setores da sociedade europeia. Em seu início as

universidades estavam ligadas à Igreja e, só posteriormente, foram incentivadas pelo Estado (DE SOUZA, et al, 2013). Ao longo dos séculos a missão das universidades foi se ampliando e essas instituições passaram a cumprir outros papéis, incluindo a pesquisa e a extensão, que formam a atual tríade ensino-pesquisa-extensão.

No Brasil, desde a época colonial a educação esteve relacionada a questões econômicas e sociais. Se por um lado era de interesse de Portugal que os índios e colonos brasileiros aprendessem a ler e escrever, esse anseio estava vinculado à necessidade de fazer esses segmentos serem produtivos, como aponta Alexandre Shigunov Neto (2015). Os jesuítas incorporaram outros níveis de ensino à educação brasileira, mas que se destinavam à classe burguesa que se estabelecia no país e, principalmente, à preparação dos filhos da elite para ingresso nos cursos superiores na Europa, especialmente na Universidade de Coimbra (NETO, 2015).

As primeiras universidades brasileiras só surgiram depois da vinda da família real para o Brasil, em 1808. Com as diversas transformações econômicas, sociais e políticas ocorridas no final do século XIX e início do século XX, outras universidades foram criadas. A grande propagação das instituições de ensino superior no Brasil aumentou depois do fim da era Vargas.

Após as Grandes Guerras Mundiais, a educação superior já se modificara radicalmente em relação às suas origens medievais. Preservando muitas características, como a função de ensino e formação profissional, o sistema de graus acadêmicos e a estrutura organizacional, a universidade se transforma. Engloba novas formas de governo, diversifica-se e decompõe-se em novas instituições, engaja-se em novos papéis e renova seu compromisso com a sociedade, o que a torna um paradoxal caso de conservadora revolução. (RUDÁ, 2019, p. 14 e 15).

É no período pós segunda guerra mundial que a globalização se intensifica e transforma o sistema econômico em todo o mundo, afetando também outros setores da sociedade como a cultura e a política. Nesse cenário, a educação superior é vista como um dos meios para o alcance do desenvolvimento econômico (CARVALHO, 2019).

Na década de 1950, há o surgimento da Universidade de Brasília (UnB), no governo Juscelino Kubitschek, com a intenção de apoiar a inovação. No final da década de 1960, ocorre a Reforma Universitária de 68, que trouxe a concepção da educação superior como um produto de consumo, por meio de uma mentalidade empresarial, por isso os termos mais comuns da reforma eram: eficiência, eficácia,

produtividade, etc. O foco era atender aos interesses do setor produtivo, do Estado e da sociedade. (DE SOUZA, et al, 2013).

As políticas para as universidades são constantemente afetadas pela globalização e passam a sofrer pressões de órgãos internacionais como o Banco Mundial (BM) e Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que vêm delineando a política do ensino superior em todo o mundo.

Assim, percebe-se que em cerca de 150 anos há uma mudança significativa do perfil da Educação Superior que migra de um sistema tradicional, conservador e elitista e de formação de uma classe burguesa, para uma ferramenta que atenda às necessidades do capital com viés empresarial, e pouca influência do Estado, característica do neoliberalismo.

No Brasil, assim como nos demais países subdesenvolvidos, a educação passa a ser vista como estratégia para o desenvolvimento econômico e social. Com o fortalecimento das políticas neoliberais em todo o mundo, as mudanças no cenário da educação, especialmente a de nível superior, começam a se intensificar.

Esse processo de expansão tem reestruturado o ensino superior no sentido que lhe confere um novo papel enquanto objeto social. Essa reestruturação envolve a incorporação das TIC's nos processos informacionais, ampliando o acesso e a inserção de práticas transnacionais de culturas, mercado e conhecimento.

Citando Boaventura de Sousa Santos (1989), Rudá (2019) destaca a afirmação do sociólogo português de que as pressões internacionais ameaçam diretamente a autonomia acadêmica das universidades, ao incorporar princípios do mercado, como: eficiência, qualidade e eficácia. Comentando a visão de Boaventura sobre o Ensino Superior nesse contexto global, Rudá (2019), afirma que

Sendo a universidade afetada também pela globalização e pelas forças neoliberais, deve agir, no sentido de uma globalização contra-hegemônica. Sua proposta indica não lutar contra o processo inexorável de transnacionalização de mercados, conhecimento e culturas, mas, inteligentemente, aproveitar-se dos elementos favoráveis que essa condição confere para o fortalecimento de uma identidade nacional, pois a universidade é peça fundamental da emancipação política, social e cultural de uma nação e dos povos que a compõem. (RUDÁ, 2019, p. 18 e 19)

A concepção do ensino superior atrelado ao desenvolvimento econômico é fortemente marcada pela atuação de organismos internacionais, que com suas

diretrizes promoveram a diversificação das instituições de ensino superior e a expansão das matrículas, mas sempre de forma a se adequar ao mercado. Também influenciaram a definição de como deve ser a avaliação dessa modalidade de ensino.

[...] a influência dos organismos internacionais imprimiu racionalidade economicista e tecnocrática à avaliação da educação superior brasileira, em especial nos exames nacionais gerais que ganharam importância como instrumento de controle para medir eficiência e eficácia dos cursos e instituições segundo critérios de mercado, servindo ao interesse dos organismos internacionais. (CARVALHO, 2019, p. 61)

Com essas influências, Boaventura de Sousa Santos já alertava em 1989 que a pesquisa nas universidades passou a ser direcionada para temas de interesse econômico e o ensino passou a ter um caráter voltado para o trabalho, buscando o desenvolvimento tecnológico. Também é nas décadas de 1980 e 1990 que as ideias neoliberais têm maior impacto na forma como o Estado determina as políticas públicas para o Ensino Superior, um reflexo das tendências pela diminuição da influência estatal em vários setores.

O conhecimento, bem como sua produção e disseminação passam a ser vistos como mercadorias, dentro de uma lógica comercial. As atividades culturais e científicas também são encaradas como atividades lucrativas e as instituições educacionais, como prestadoras de serviços. Daniel Schugurensky (2016) ressalta que as universidades não são mais percebidas como setores vitais, nos quais devem ser investidos recursos públicos.

É nesse período que se inicia a expansão da rede privada no Ensino Superior, que passa a ser visto como mais um produto a ser consumido, e grupos transnacionais passam a se instaurar mais efetivamente no Brasil. Para as universidades públicas a solução seria busca de parcerias e outras formas de obter receitas próprias (SANTOS, 2005).

Outra mudança significativa é a minimização do princípio da autonomia universitária, devido a todo esse contexto provocado pelas políticas neoliberais, como processos de privatização e cortes no orçamento. A universidade também passa por uma crise de desconfiança por parte de vários setores da sociedade a respeito de sua real contribuição ao desenvolvimento econômico. Essa dúvida é instigada pelo governo, empresas e até pelos meios de comunicação de massa, alegando que a

universidade não está conectada com a realidade. Esses segmentos também reclamam do desperdício e da má gestão universitária (SCHUGURENSKY, 2016).

Essa desconfiança impulsionou a mudança da prática da gestão universitária que agora busca se adequar ao contexto econômico, político e social para se manter como instituição fundamental na formação crítica da sociedade, resistindo às pressões neoliberais e adaptando sua identidade à realidade atual. Nesse contexto, a comunicação desponta como elemento essencial e se insere na construção e manutenção das relações nas organizações com os mais diversos públicos ligados a ela, como veremos a seguir.

2.2 A comunicação na construção e manutenção das relações nas organizações

A gestão das instituições públicas de ensino superior passam por transformações e por elas são influenciadas, com as mudanças na construção do conhecimento e compartilhamento de informações, que assumem um caráter colaborativo e sem fronteiras. É um processo que vem se desenhando com a evolução dos modelos de gestão pública e se estabeleceu com o gerencialismo, impactando o ensino superior, que passou por uma reforma a qual modificou as estruturas educacionais brasileiras, bem como o seu papel institucional junto à sociedade.

Nesse cenário, as IFES, sob fortes influências das demandas da sociedade do conhecimento, precisam se adequar ao modelo estabelecido, que tem um viés tecnicista voltado para o mercado. É um movimento global que impulsiona a busca por resultados a partir de uma lógica competitiva, minimizando a missão social das instituições de ensino superior.

A comunicação se insere como elemento estratégico que alinhado com as tecnologias de informação auxiliam na gestão administrativa dessas instituições, na busca pela estabilidade das relações entre as necessidades da sociedade e as demandas do mercado. Para Casali (2009), ao passo que existe a comunicação, consequentemente haverá organização e vice-versa. Como já abordado nos pontos iniciais deste estudo, a comunicação está nas bases estruturantes da constituição das organizações. O papel institucional é fortalecido quando há uma linguagem compreensível em meio ao contexto econômico-social, cabendo às instituições

gerenciar seus ativos para que haja continuidade no processo educacional e a reafirmação de sua relevância social.

Kunsch (2006, p.167) ao discorrer sobre os conceitos, dimensões e práticas dessa comunicação organizacional assevera que,

O processo comunicativo que ocorre no âmbito organizacional onde se realizam as relações entre o sistema macro (estrutura social) e o sistema micro (organização) é condicionado a uma série de fatores ou variáveis. Esses fatores podem ser representados, por exemplo, pelos contextos sociais, políticos e econômicos, pelas culturas, visões de mundo dos integrantes em confluência com a cultura organizacional vigente, onde são compartilhados comportamentos e universos cognitivos diferentes.

As variáveis explicitadas pela autora trazem à tona a complexidade do processo comunicativo, que se estrutura não só pelo que é estabelecido no interior das organizações como norma e fluxo, mas está diretamente relacionado a temas mais amplos no campo social, econômico e político e ainda mais profundamente com a contribuição particular das percepções pessoais dos atores sociais que fazem parte das organizações (as pessoas).

O aspecto relacional, os contextos, os condicionamentos internos e externos são colocados por Kunsch (2006) como pontos que devem ser considerados quando uma organização estabelece comunicação com seus diversos públicos. Nem sempre haverá a recepção ou aceitação intencionada pelos gestores no ato comunicativo.

Há uma dinâmica colaborativa, de interpretação, aceitação ou não, ressignificação e transmissão de informações com a contribuição de cada indivíduo que as recebeu. De acordo com Taylor (2005, apud KUNSCH, 2006 p.169) “a comunicação não é mais descrita como transmissão de mensagens ou conhecimento, mas como uma atividade prática que tem como resultado a formação de relacionamento”. Curvello (2001) reforça esse entendimento afirmando que,

“as passagens da era da dominação do emissor para a era na qual o emissor tem seu poder questionado e para a fase em que o destinatário destrona definitivamente o emissor, até chegarmos à era tecnológica que destrona os dois, ao mesmo tempo em que acena com a possibilidade ímpar da interatividade”. (CURVELLO, 2001 p.77)

O formato ativo de criação e manutenção da comunicação, tem desdobramentos que merecem destaque no processo das relações que ocorrem nas

organizações. Falamos da relação de poder estabelecida em decorrência do ato comunicativo, conforme evidencia Torquato (2010), que é “fundamental para as metas do engajamento e participação e obtenção de eficácia”.

Essa relação de poder é mobilizadora e pode destacar as habilidades, humanizar os processos, e atrair o engajamento, a atenção e a simpatia de ouvintes e interlocutores. É ferramenta de líderes formais (que têm designação normativa de função) e de líderes informais que são reconhecidos internamente como lideranças, mas não possuem designação de cargo na hierarquia. Há um efeito positivo tanto na cultura quanto no clima organizacional.

“[...] quando as comunicações expressivas e, por meio destas, a cultura organizacional, conseguem reverberar nos fluxos da informalidade, as organizações dão vazão a climas alegres, cordiais, humanizados. [...] A comunicação se transforma em vitamina homeostática, promovendo equilíbrio interno. O engajamento, a concordância e os níveis de motivação dependem do sistema de comunicação” (TORQUATO, 2010, p.7)

O outro lado da relação está na presença da rede informal de comunicação, que pode trazer impactos negativos através do boato, causando atemorização e ameaça. Os boatos surgem como um braço desse poder e está presente nas relações sociais. Nos ambientes virtuais por vezes têm uma conotação negativa, recebendo novas designações como o termo *fake news*, por exemplo, e nas organizações podem gerar crises internas e externas. “Correndo pela rede informal, podem desestabilizar climas internos e extrapolar para os limites externos, sensibilizando a opinião pública” (TORQUATO, 2010 p.7).

O poder da comunicação nas relações têm se reconfigurado à medida que mudam os contextos socioeconômicos e o acesso às TICs. As comunicações técnicas, normativas e instrumentais ainda estão presentes e fazem parte do todo que gerencia o processo comunicacional. Contudo, há um movimento ativo de outras fontes envolvendo os atores sociais na formação de lideranças informais, na força que se ganha a rede informal de comunicação, que devem ser consideradas por quem gere as organizações.

A globalização é a mola propulsora dessas mudanças e traz o desafio de uma nova abordagem da comunicação, não só na construção das relações nas organizações, como também na manutenção delas. Para Kunsch (2009), essa mudança de compreensão interna das organizações acerca da comunicação ainda é

primária. A autora afirma que:

“(...) mesmo em pleno terceiro milênio, as organizações não mudaram muito seu comportamento. Muitas vezes, elas têm uma retórica moderna, mas suas atitudes e ações comunicativas são ainda impregnadas por uma cultura tradicional e autoritária do século XIX. A abertura de canais de diálogo e a prática da “comunicação simétrica” requerem uma nova filosofia organizacional e a adoção de práticas interpretativas e críticas, capazes de incorporarem atitudes com os anseios da sociedade pós-moderna”. (KUNSCH, 2009, p.72)

A visão abrangente em relação a comunicação nos cenários organizacionais, nos revela a complexidade desse processo e a necessidade de se entender a natureza das organizações, sua inserção na sociedade e os relacionamentos que ela mantém tanto internamente, como externamente. Isso nos aponta a comunicação como escopo para uma transformação de entendimento e posicionamento, pois ela é a base para o estabelecimento das relações organizacionais. Considerando os fatores citados, apresentamos no próximo tópico o caminho teórico proposto por Kunsch, chamado de Composto ou Mix da Comunicação Integrada, para a gestão da comunicação nas organizações. Para fins deste estudo, utilizaremos a nomenclatura **Composto da Comunicação Integrada**.

2.3 Composto da comunicação organizacional: caminho teórico da comunicação integrada.

Os estudos sobre comunicação organizacional trazem conceitos que são importantes para a ampliação dessa discussão. Com uma abordagem sucinta apresentaremos, por uma questão de delimitação do estudo, três enfoques que tratam de comunicação organizacional sob uma perspectiva interpretativa e crítica, destacando entre eles o composto da comunicação organizacional proposto por Kunsch como base teórica da pesquisa.

Os termos comunicação e organização são expressões distintas, mas não há como colocá-los como termos distintos quando falamos de comunicação organizacional, pois é uma expressão única que merece uma definição diferenciada. Casali (2009) traz essa abordagem ao apresentar um conceito para a comunicação

organizacional, colocando esta como um fenômeno único e com dimensões objetivas e subjetivas.

“A dimensão objetiva da comunicação organizacional é observada em um ambiente material e social, no qual o trabalho é realizado e em que as pessoas lidam com questões concretas. Concomitantemente, a comunicação organizacional também inclui uma dimensão subjetiva, na qual a realidade material/social é interpretada. Realidade esta que é construída pela linguagem, pelos processos de produção de significado e por outros recursos cognitivos”. (CASALI, 2009 p. 124)

A realidade social é construída a partir das relações que decorrem de interações entre sujeitos e entre sujeitos e objetos. A proposição da autora está nas bases dos estudos da “Escola de Montreal” que aborda a construção de uma teoria das organizações baseada na comunicação e uma teoria da comunicação baseada nas organizações.

“O pensamento da “Escola de Montreal” incorpora a análise interpretativa dos fenômenos sociais como processos simbólicos. Nessa ótica, as organizações são construções plurais instituídas nas práticas cotidianas de seus membros. Ao compreender as organizações como sistemas de indivíduos em interação ativamente envolvidos no processo de criação e recriação de uma organização social original, é possível reconhecer como a comunicação perpassa todas as práticas organizacionais”. (CASALI, 2009 p. 113)

A relação entre os elementos organização e comunicação é intrínseca e interdependente, pois a partir da compreensão fenomenológica social sobre a constituição das organizações, onde seus membros atuam ativamente em sua caracterização, a comunicação é o mecanismo que possibilita essa atuação, estando presente em todas as práticas organizacionais.

Outro conceito que tem destaque na discussão é a proposição apresentada por Baldissera. O autor se baseia no “paradigma da complexidade” de Edgar Morin, colocando a comunicação nessa perspectiva de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais (BALDISSERA, 2009). A comunicação não está restrita a espaços de fala delimitados pela organização, ela assume sentidos e qualidades de acordo com os contextos em que está inserida. Esses espaços podem ser colaborativos ou não, sendo essencial que a “organização seja percebida como lugar de fluxos multidirecionais e dispersivos em tensão” (BALDISSERA, 2009).

Na perspectiva da complexidade, a ideia de conflito, antes considerada sempre negativa, é pensada como produtiva, como fundante da possibilidade de criação e inovação. [...] A comunicação possibilita a qualificação dos processos organizacionais toda vez que se realiza como espaço democrático para a manifestação livre dos pensares, das ideias, dos desejos e dos temores. Com a manifestação também se ampliam as possibilidades de se desfazerem os mal-entendidos, as confusões e as resistências, bem como de tomar decisões sustentáveis, em suas diferentes dimensões (ambiental, social, cultural, econômica e política (BALDISSERA, 2009, p. 160).

A atribuição de sentido às manifestações nos espaços de fala e interação, possibilitam a compreensão da comunicação organizacional como qualificadora dos processos organizacionais, ultrapassando a linearidade dos sistemas de informação e a rigidez administrativa e produtiva que muitas organizações possuem. Assim surgem ideias de negociação e relações mais participativas.

Os estudos realizados por Kunsch (2006) consideram trabalhar a comunicação organizacional considerando o aspecto relacional entre os indivíduos, unidades, departamentos e organizações, sob uma perspectiva mais interpretativa do que instrumental. A autora coloca que a comunicação organizacional é uma área abrangente e integradora das subáreas da comunicação.

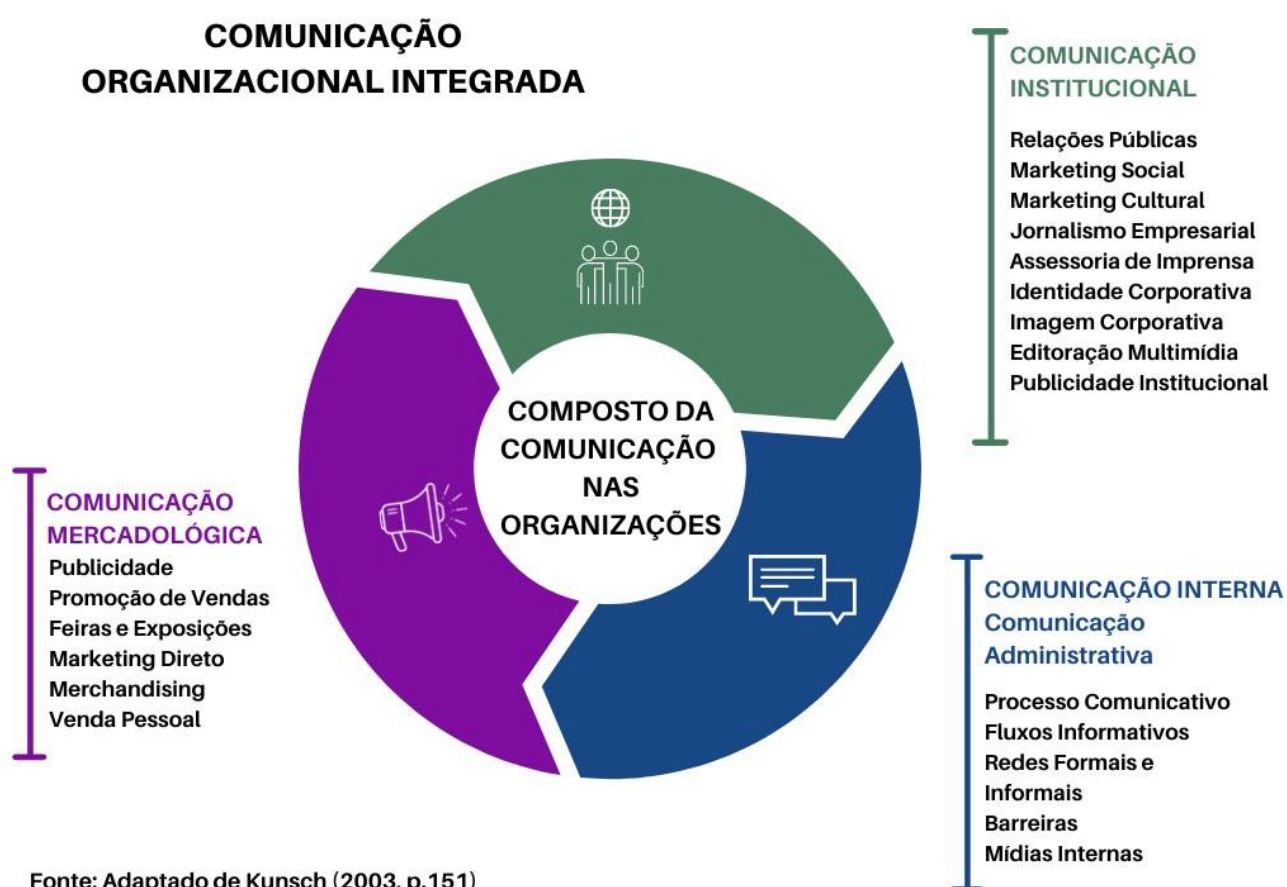
A ideia da comunicação organizacional integrada também é difundida por outros autores como Gaudêncio Torquato (1986, 2002), que traz desdobramentos relacionando o conceito, às subáreas da comunicação social e Bueno (2003) que concilia a ideia do institucional com o mercadológico, destacando a função social das organizações.

Kunsch apresenta a seguinte definição para comunicação organizacional:

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. “Comunicação organizacional”, “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa” são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral. 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. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa (KUNSCH, 2003, p. 149).

A comunicação organizacional como conceito proposto por Kunsch é estruturada de forma integrada, incorporando além das funções estratégicas e instrumentais, o aspecto relacional e a natureza das organizações. O composto de comunicação organizacional são designações conhecidas nos estudos da área, como o modelo indicado pela autora. A figura a seguir representa graficamente a proposição de Kunsch sobre a comunicação organizacional:

Figura 2 - Composto da Comunicação Integrada



O composto de comunicação organizacional apresentado por Kunschevidencia a complexidade da gestão da comunicação e sua função estratégica. Para a autora, a comunicação “deve ajudar as organizações no cumprimento de sua missão, dos seus objetivos globais, na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário de visão sob a égide dos princípios éticos” (KUNSCH, 2006, p. 187).

Faz-se necessário discorrer sobre os conceitos dessas modalidades comunicacionais, para traçar os caminhos de análise desta pesquisa. As definições servirão de aporte para a visão prática do que ocorre quanto à comunicação organizacional nos espaços do nosso objeto do estudo: a Universidade Federal da Paraíba. Em seguida abordaremos os aspectos da comunicação interna como primeira dimensão do CCO.

2. 3.1 Comunicação Interna

A comunicação interna é a dimensão que está relacionada às estratégias de relacionamento com os públicos internos da organização. É colocada por Kunsch (2003, p. 155) como um setor planejado com objetivos definidos e se utiliza de “ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (para o caso de *endomarketing* ou *marketing* interno)”.

O foco é o público interno da organização que deve compreender as políticas internas e os objetivos institucionais através das estratégias e do instrumental disponível utilizados na comunicação interna. A dimensão humana é elemento importante nesse cenário, ressaltada pela valorização do homem e do exercício da cidadania, possibilitando a participação desse público. A autora cita como comunicação interna participativa, o fato dos colaboradores poderem se manifestar e comunicar livremente, constituindo um espaço de diálogo e interação entre a gestão e o público interno. A comunicação interna compreende a comunicação administrativa, conforme apresentado no próximo tópico.

2. 3.1.1 Comunicação Administrativa

A comunicação administrativa apresentada por Kunsch é compreendida nas funções administrativas, com uma junção de fluxos e redes. É a comunicação oficial

da organização, e se constitui “no eixo principal de locomoção do trabalho rotineiro - normas, instruções, portarias, memorandos, cartas técnicas” entre outros. Viabiliza a relação da organização com seus funcionários/ colaboradores e está para “orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais” (TORQUATO 2010, p. 46).

Para Kunsch a comunicação administrativa funciona paralelamente a comunicação interna e tem caráter técnico na organização, contudo uma não se substitui e nem se confunde com a outra. Essa modalidade também envolve os fluxos informais de comunicação e nessa dimensão podem ser identificadas barreiras e distorções. Sob esse aspecto Torquato (2010, p.47-50) baliza alguns fatores que merecem destaque em relação ao estudo. São eles:

Indefinição clara de responsabilidades - quando não há transparência e clareza sobre a tipologia e qualidade das comunicações cotidianas e as responsabilidades funcionais das áreas sobre o processo informativo, elas acabam sendo duplicadas por fontes diversas ou, ao contrário, deixam de ser veiculadas.

Dissonâncias normativas - as próprias normas e instruções a serem transmitidas não apresentam clareza, dificultando a compreensão e a interpretação dos próprios codificadores das mensagens.

Excesso de informações - a quantidade excessiva de normas, instruções e informações de todos os tipos acaba prejudicando o manuseio, a decisão de leitura, a assimilação, o arquivamento e a posterior recuperação das informações.

Planejamento inadequado do consumo informativo - os receptores de algumas áreas recebem massas exageradas de informações, enquanto em outras, a cobertura é ineficiente.

Inadequação de canais - comumente, as mensagens usam canais inadequados. Um boletim técnico é usado de maneira equivocada, um jornal chega atrasado e com notícias ultrapassadas, os relatórios são muito técnicos etc.

Falta de especialistas - para implantar um programa de comunicação com prioridades, são necessários especialistas capazes de entender as complexidades temáticas e dominar as linguagens.

Apresentaremos no próximo tópico as definições da comunicação mercadológica que envolve a publicidade, promoção de vendas, feiras e exposições, marketing direto, merchandising e venda pessoal.

2.3.2 Comunicação Mercadológica

A comunicação mercadológica como o próprio nome a designa, está relacionada a toda produção voltada a divulgação publicitária de produtos e serviços da organização. Está sob a responsabilidade da área de *marketing* e segundo Kunsch (2003, p. 164), “encarrega-se, portanto, de todas as manifestações simbólicas de um mix integrado de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos-alvo estabelecidos pela área de *marketing*”.

Ao considerar que o objeto dessa pesquisa está para organizações públicas, sente-se a necessidade de abordar acerca da aplicabilidade da comunicação mercadológica nesse contexto organizacional. Como apresentado no tópico que trata dos delineamentos sobre as políticas de gestão da educação superior brasileira, as universidades públicas possuem especificidades desde a sua criação e sofrem influências das diversas transformações de ordem econômica, social e política ocorridas no mundo. Então, por mais que a configuração administrativa da gestão das universidades permaneça com o Estado como o principal financiador, os recursos têm sido cada vez mais incompatíveis com as demandas onerosas das instituições, que necessitam de mais recursos para se manter e atender seus projetos institucionais.

Seguindo esse viés, a abertura para financiamentos através de convênios entre agências de fomento, empresas privadas e até outros órgãos da administração pública, tem se tornado comum para o aporte de investimentos, e em contrapartida a universidade atua no desenvolvimento de produtos e pesquisas direcionadas para o mercado, que são o objeto de interesse dessas parcerias.

Outro aspecto importante é a captação de novos alunos nos cursos ofertados pelas universidades públicas. Com a expansão das instituições privadas de ensino superior, o incentivo aos programas de financiamento, como por exemplo o FIES, programas de bolsas de estudo custeados pelo Estado como o Prouni, e os incentivos fiscais que beneficiam essas instituições, houve o favorecimento do processo de privatização do ensino superior brasileiro. Tais fatores associados aos cortes no orçamento das universidades públicas, que dificulta o aumento de vagas, impacta no aumento de salários dos servidores, estimula o surgimento de movimentos de paralisação, além dos efeitos da pandemia que afetaram diretamente a dinâmica do

ensino público com movimentos mais intensos para a oferta do ensino à distância, que era uma prática mais consolidada no ensino privado, acabam por promover um processo migratório desses estudantes que buscam uma formação de ensino superior.

Assim, para alcançar esse público estratégico, estimulando-o na participação de processos seletivos de ingresso, se faz necessário o uso das estratégias de marketing para a apresentação das potencialidades que a universidade pública possui, em contraponto a oferta maciça feita pelas instituições privadas, que para além dos programas de financiamento, realizam parcerias de inserção e treinamento, direcionando seus discentes para a atuação no mercado mesmo antes da conclusão do curso. É uma grande demanda de estudantes, com uma oferta ainda maior de instituições privadas de ensino superior, despontando nessa conta em detrimento da existência das universidades públicas.

Segundo dados do Censo da Educação Superior de 2020, o Brasil possui 304 instituições de ensino superior públicas entre universidades, centros universitários, faculdades, institutos federais e Cefets, e 2.153 instituições de ensino superior privadas entre universidades, centros universitários e faculdades. Os dados apresentados revelam uma conta que não fecha, com a explosão de ofertas do ensino superior privado, nas mais diversas modalidades e estimuladas por uma facilidade no gerenciamento do tempo, dos custos e de atuação no mercado, imputando às instituições públicas, até por uma questão de sobrevivência, ultrapassar o discurso da gratuidade do ensino e da tradição da academia como argumentos, e abrir as portas para novas dinâmicas de comunicação que de fato estimulem o interesse e o resgate desse público.

Holanda e Brandão (2019) em seu artigo 'Comunicação integrada em uma universidade pública: um modelo para análise situacional na perspectiva da teoria da comunicação integrada e da análise de redes sociais', propõem uma adaptação na dimensão da comunicação mercadológica, substituindo o caráter mercadológico pelo aspecto relacional e dialógico. As autoras consideram a questão da publicidade nas organizações públicas, mas com um caráter legal, o que elas chamam de publicidade legal com foco na cidadania, responsabilização, controle e participação social.

Quanto à divulgação publicitária, as organizações públicas têm o compromisso legal da publicidade de seus atos, além do compromisso social de relacionar-se com

o cidadão, que é usuário de seus serviços, pois é a sociedade que se posiciona como legitimadora de suas práticas. Então, sob o aspecto da publicidade, a natureza relacional e de divulgação das ações difere do que é praticado na perspectiva do mercado, que tem o objetivo exclusivo de lucro. Porém, não há exclusão do viés mercadológico nas práticas de gestão das universidades, visto que, essas instituições fomentam no desenvolvimento de suas pesquisas, produtos e conhecimento a serem aplicados no mercado.

A perspectiva de divulgação das ações, parcerias público-privadas, projetos de estímulo ao desenvolvimento tecnológico e de produtos já é uma realidade nas universidades brasileiras, como o exemplo da UFPB, com a Agência de Inovação Tecnológica, que tem como missão:

[...] planejar, coordenar e controlar todas as atividades de inovação tecnológica, a exemplo de incubações de empresa de base tecnológica, propriedade intelectual, transferência e licenciamento de tecnologias mantidas pela UFPB” (FERNANDES, 2018 p. 55-74).

A criação das agências de inovação está regulada pela Lei Nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004 e dá abertura para a promoção de atividades científicas e desenvolvimento de produtos com vistas “ à promoção da cooperação e interação entre os entes públicos, entre os setores público e privado e entre empresas” (Art.1º, inciso V), entre outros aspectos. Destacamos tal inciso para fortalecer o argumento da relação cada vez mais forte do mercado com as universidades públicas, e portanto, da necessidade de trabalhar de forma estratégica a comunicação mercadológica.

Dessa forma, corroboramos com a perspectiva relacional adotada por Holanda e Brandão (2019) em sua pesquisa, mas no sentido de ampliar a abrangência da comunicação mercadológica e não substituí-la como é proposto pelas autoras. O aspecto relacional, de interação, está presente de forma subjetiva em todas as dimensões do composto da comunicação organizacional integrada, como preconiza Kunsch (2003), não sendo exclusivo da dimensão mercadológica.

No contexto de gestão universitária manteremos a nomenclatura comunicação mercadológica com a proposição ou adequação de seus elementos constitutivos, considerando a especificidade de uma organização pública, de educação superior. Assim, abordaremos a comunicação mercadológica, relacionando as propostas de Kunsch (2003) e Holanda e Brandão (2019) para este campo no contexto das

universidades públicas conforme a figura a seguir:

Figura 3 - Comunicação mercadológica no contexto das universidades públicas



Fonte: Adaptado de Kunsch (2003, p.151) e Holanda e Brandão (2019, p.15)

Na figura apresentada, replicamos a sugestão de Holanda e Brandão (2019) com a junção de *marketing* social e *marketing* cultural presentes na dimensão comunicação institucional, ao marketing direto, constituindo-se em *Marketing* do setor público, que é a promoção e divulgação das ações de cunho social e cultural da instituição geralmente relacionadas à extensão, que é um dos pilares da constituição das universidades.

A publicidade assume, além do caráter legal de divulgação das ações enquanto organização pública, o compromisso formativo que as universidades possuem na difusão do conhecimento científico à sociedade. O aspecto da promoção de vendas e das feiras e exposições está na abertura ao mercado quanto a parcerias público-privadas na transmissão de tecnologia e desenvolvimento de novos produtos.

Os eventos do tipo feiras e exposições assumem um potencial estratégico para além da divulgação científica, estes abrem as portas das universidades para o diálogo social, prestando contas à sociedade do que está sendo produzido em seus ambientes. Também aproximam a relação entre mercado e academia despertando o interesse em parcerias público-privadas. Assim, adequando a dimensão da comunicação mercadológica com as especificidades das universidades públicas, é possível inseri-la no contexto de um composto de comunicação organizacional integrada adaptado para a gestão universitária, aproveitando de suas competências sem descaracterizar a natureza dessas instituições. O próximo tópico aborda sobre a comunicação institucional, a última frente do composto da comunicação integrada proposta por Kunsch (2003).

2.3.3 Comunicação Institucional

A comunicação institucional assume no composto de comunicação organizacional proposto por Kunsch (2003), o papel de formar a imagem corporativa das organizações, atribuindo-lhe credibilidade e influência político-social na sociedade. Está na consolidação da identidade institucional, objetivos, missão, valores, políticas e práticas de trabalho, assumindo o caráter estratégico de planejar políticas de comunicação na perspectiva da comunicação integrada.

A identidade é o que a organização é de fato, suas características próprias, sua razão de existir. Já a imagem se configura como a projeção pública da identidade. Torquato (2010) traz essa diferenciação que nos auxilia na compreensão da atuação da comunicação institucional. Para o autor “a imagem se refere ao plano dos simbolismos, das intuições e conotações, apreendidas no nível do inconsciente”. Há de se destacar que não é incomum conhecer organizações que têm suas identidade e imagem distantes uma da outra. A identidade não é bem definida e por consequência, há um problema de posicionamento no segmento em que a organização está inserida, ou até está consolidada, mas não existe um trabalho estratégico de comunicação institucional que projete a identidade na imagem. Dessa forma, há a distorção da imagem que acaba não refletindo o que de fato a organização é em sua essência, e nem aquilo que ela representa.

A comunicação institucional no dimensionamento da comunicação integrada

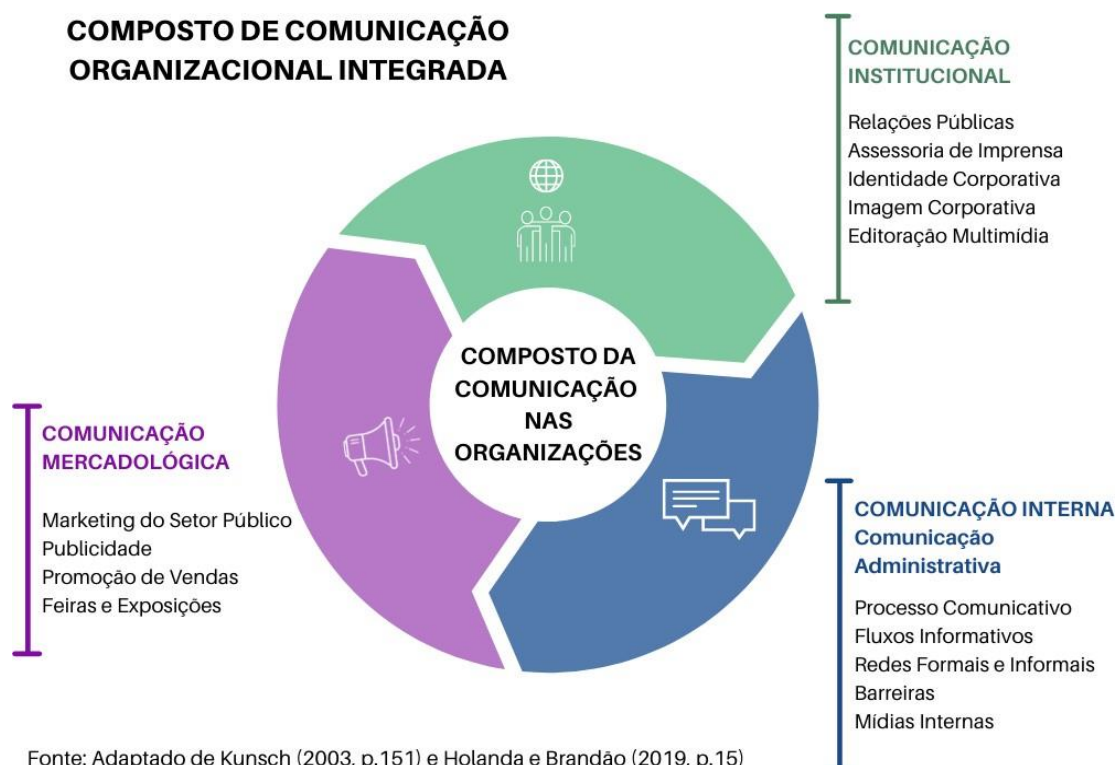
apresenta subáreas de atuação para que seja consolidada na organização. São elas: as relações públicas, o marketing social e cultural, o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, a imagem e identidade corporativa, a editoração multimídia e a publicidade institucional. De acordo com Kunsch (2003, p.166)

“No tocante a comunicação institucional, é evidente que, por sua natureza, as relações públicas são responsáveis, em conjunto com as demais subáreas pela construção da credibilidade e pela fixação de um posicionamento institucional coerente e duradouro das organizações. Para concretizar tais metas, é necessário valer-se, além das relações públicas, também do marketing social, do marketing cultural, do jornalismo empresarial, da assessoria de imprensa, da propaganda institucional e da editoração multimídia, mediante ações que devem ser sedimentadas na verossimilhança entre o discurso e a prática”.

Assim, o contributo das subáreas, cada uma com sua finalidade, estruturam a dimensão da comunicação institucional. As terminologias das subáreas não importam para a autora, mas a sua essência, o fito de sua ação, como elas vão desempenhar o papel de construir e consolidar a identidade e a imagem corporativas da organização frente aos seus públicos no contexto político-social e econômico em que estão inseridas.

Com base nas discussões apresentadas anteriormente sobre as dimensões que compõem o CCO, propomos um modelo adaptado do composto para o desenvolvimento da pesquisa, ao considerar a realidade institucional da UFPB, conforme figura a seguir:

Figura 4 - Composto de Comunicação Organizacional Integrada para IES



As adaptações consistem na incorporação da proposta de Comunicação Mercadológica já citada, com a junção das subáreas marketing social e cultural e a publicidade institucional, assumindo a nomenclatura Marketing do Setor Público, visto que, tais áreas apesar de finalidades diferentes, possuem como escopo a publicização e promoção das ações institucionais, da produção cultural e projetos de extensão com foco na sociedade.

As nomenclaturas dos termos foram compiladas e reorganizadas dentro do composto para atender as especificidades do objeto de estudo. Com a proposição do CCO adaptado ao contexto institucional de uma IES, conseguiremos mapear a gestão da comunicação na UFPB e atender os objetivos propostos nesta pesquisa.

No sentido de estreitar a discussão, apresentaremos as instituições federais de ensino superior no contexto da comunicação organizacional, delimitando o universo da pesquisa e trazendo a perspectiva de gestão da comunicação nas políticas e espaços da administração dessas organizações.

3 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

As universidades públicas brasileiras são autarquias que fazem parte da administração indireta e tem como princípio a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, possuindo autonomia administrativa, pedagógica e financeira (BRASIL, 1988). Com a definição dos princípios basilares de sua formação e gestão pela Constituição Federal, as universidades públicas se apresentam como organizações de características próprias.

A complexidade de sua natureza, associada a missão que lhe é proposta, coloca essas instituições em um contexto de responsabilidade, de posicionamento e contribuição nas transformações sociais, que por sua vez atualizam e produzem novos conhecimentos e a forma como estes são comunicados (RAMPAZZO e JOSLIN, 2017).

Partindo dos compromissos sociais na constituição das universidades públicas, por serem entidades pertencentes à administração pública, Gaudêncio Torquato (2002, p.121) relata que:

As estruturas de comunicação na administração pública federal hão de se reorganizar em função da evolução dos conceitos e das novas demandas sociais. Os profissionais precisam ser especialistas nas respectivas áreas e setores, devendo, mesmo assim, ter noção completa de todas as atividades e programas. Os modelos burocráticos de gestão estão ultrapassados. O dinamismo, a mobilidade, a agilidade, a disposição são valores que deverão balizar as estruturas.

No contexto apresentado, as universidades inseridas no eixo da educação que é regulado pelo Estado, também têm o compromisso legal de prestar contas à sociedade das suas ações. Tratar os fluxos de informação e ações internas de forma transparente, lhes dando a devida publicidade, para estabelecer uma comunicação de interesse público, é um preceito legal que está balizado pelos princípios básicos da administração pública, presentes no artigo 37 da Constituição Federal. Também destacamos a Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527 de 18/11/2011) que regula o acesso a informações a serem observados pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, e é, segundo Caetano (2013, p.71) “uma mudança paradigmática no tocante ao conceito de comunicação pública, no Brasil”.

Para além disso, a comunicação nas IFES tem um papel importante no processo avaliativo estabelecido pelo Sistema de Avaliação do Ensino Superior – SINAES como uma das 10 dimensões de avaliação institucional interna e externa, denominada comunicação e sociedade. Como um dos parâmetros avaliativos, indica a sua importância na “análise global e integrada das dimensões, estruturas, relações, compromisso social, atividades, finalidades e responsabilidades sociais das instituições de educação superior e de seus cursos” (BRASIL, Lei 10.861/2004).

Esse mix de responsabilidades sociais e legais nos levam a inquirir sobre as complexidades de gerir esses espaços que perpassam pelos olhares da comunicação que, como discutido anteriormente, está como base para o estabelecimento das relações organizacionais e através dela, podemos compreender a natureza das organizações, sua inserção na sociedade e os relacionamentos que são mantidos tanto internamente, como externamente. Em suma, a comunicação organizacional tem a função de coadunar esses compromissos e estabelecer a solidez que as universidades públicas necessitam para o posicionamento social que lhes cabe, diante da missão que possuem.

A discussão é ampla e contínua para se clarificar sobre qual é o papel da comunicação organizacional, se há uma utilização apenas instrumental para atender requisitos de forma limitada, ou se de fato existe um olhar estratégico para a função da comunicação frente aos contextos organizacionais e sociais, pois essas realidades estão interligadas e uma representa a outra, a universidade é reflexo da sociedade e vice-versa. Nos cabe observar a comunicação nas instituições de ensino superior públicas, seu caráter estratégico e como se dá o planejamento da sua gestão nessas instituições, conforme será abordado nos tópicos seguintes.

3.1 O caráter estratégico da comunicação organizacional nas IFES

A comunicação nem sempre esteve em posição estratégica quanto às suas funções e atuação nas organizações. Torquato (2010), cita o período da década de 90 e os efeitos da globalização como marcos nessa transformação de uma comunicação fundamentalmente técnica, instrumental, burocrática e normativa para um momento que ele chama de “quebra de redomas” com consequências que

determinaram o modelo de comunicação contemporâneo.

Essas mudanças começaram pelo mercado, para atender às novas demandas das empresas quanto à interação estratégica com o meio ambiente, e foi se expandindo para a esfera pública, assumindo um caráter transversal, caminhando sobre os diversos espaços da gestão das organizações. A comunicação organizacional para Kunsch (2003, p.19):

“(...) lida com tudo que está implicado no contexto comunicacional das organizações: redes, fluxos, processos etc. Então, há que se entender a comunicação organizacional, sobretudo, como parte integrante na natureza das organizações”.

Sob a perspectiva habermasiana que aborda a existência do *mundo da vida*, este coexiste com o sistema nas organizações. Azambuja em seu artigo intitulado O sistema e o mundo da vida no contexto da comunicação organizacional, relata que o sistema [...] pauta o funcionamento do próprio organizacional, sua necessidade de surgimento, manutenção e perenização. Já no mundo da vida,

“[...] as empresas privadas e os organismos públicos são compostos de pessoas, de atores sociais, que carregam para dentro deles suas “verdades” cotidianas, as suas visões de mundo e suas experiências pessoais [...] a práxis da comunicação nas organizações não deve, pelo prisma da ação comunicativa, ser, então, nunca teológica, nem ao menos colocar em primeiro plano as demandas de funcionamento sistêmicas. Sua função nas empresas e instituições, é intermediar desejos, compatibilizar comportamentos, atenuar conflitos e apaziguar ou estimular sentimentos. Nela, o elemento humano é sempre protagonista” (AZAMBUJA, p.176-179).

Há de se considerar a importância de se trabalhar o equilíbrio das duas frentes, visto que, não se pode pensar em caráter estratégico da comunicação sem alinhar os interesses e necessidades organizacionais com a percepção do principal elemento que a compõe, as pessoas. Essa dicotomia está presente na gestão comunicativa organizacional e se contrapõe a um modelo coercitivo e impositivo, abrindo espaço para o diálogo e considerando posturas mais cuidadosas nesse novo cenário ambiental. A mudança de perspectiva sobre a comunicação organizacional, utilizando as suas potencialidades na gestão das IFES, está no reconhecimento de que a instrumentalidade de seus processos é apenas uma das suas interfaces.

A comunicação organizacional utilizada de forma estratégica dá à instituição a capacidade de interagir com dinamismo com seus públicos internos e com a

sociedade, fortalecendo sua identidade e consolidando suas práticas para o alcance dos objetivos institucionais. Ou seja, ultrapassa o âmbito normativo de divulgação e o trabalho administrativo de fluxo de informações, contribuindo para a construção de relações institucionais sólidas. Para Torquato (2010, p. 73-74),

“ As novas estratégias de comunicação nas organizações voltam-se para as seguintes providências e ações, [dentre as quais destacamos] grifo nosso: Acompanhar mais de perto as tendências sociais; Procurar encontrar um eixo e definir claramente o seu papel; Evitar adotar a postura *low profile*; Saber defender-se no momento certo e com o discurso adequado; Preparar melhor seu sistema de porta-vozes, para evitar surpresas; Desenvolver um eficiente sistema de articulação com o universo das entidades; Ser mais ágeis nas respostas e nos atendimentos às demandas; Ter flexibilidade (diplomacia) no encaminhamento das demandas de natureza política, preservando, é claro, a identidade técnica; Evitar entrar no fogo das discussões acaloradas, mantendo-se acima das visões personalistas e de defesa dos interesses grupais; Buscar parcerias no campo de trabalho, dentro da lógica da racionalização de estruturas e serviços; Consolidar imagem de envolvimento social”.

Conhecer suas esferas de atuação e os públicos com quem se relaciona, trabalhar ações sinérgicas de comunicação envolvendo várias áreas da instituição a partir de objetivos bem definidos, buscar através das tecnologias de informação e comunicação sistemas que viabilizem um fluxo de informações cada vez mais ágil e transparente, fortalecer a identidade institucional a partir de ações comunicativas direcionadas e bem planejadas, capacitar equipes de comunicação e gestores, são direcionamentos estratégicos da comunicação organizacional que auxiliam na estruturação da gestão e no estabelecimento de políticas de comunicação nas universidades como veremos a seguir.

3.2 A política de comunicação nas universidades: Uma ação em expansão

Após discutirmos sobre o caráter estratégico da comunicação nas IFES, podemos compreender que diante dos desafios apresentados, não cabe apenas uma mudança técnica na instrumentalidade da gestão da comunicação, mas para além disso, há necessidade de uma percepção holística de todo o ambiente que envolve as universidades.

O alinhamento entre missão, visão, valores institucionais e consequentes resultados a serem atingidos, que são estabelecidos a partir dos planos de desenvolvimento institucional (PDI), auxiliam as universidades no mapeamento dos seus cenários internos, apontando as áreas que necessitam de desenvolvimento, o que coloca a gestão da comunicação organizacional como essencial. O entendimento deve ser institucional, com posturas práticas dos gestores na criação de estruturas administrativas, concursos para profissionais técnicos da área, aquisição de insumos e equipamentos, e o mais importante, a promoção de políticas regulamentadas de comunicação que garantam a perenidade das ações.

O primeiro passo está em realizar um diagnóstico da comunicação institucional, para que a política de comunicação seja construída de forma coletiva e depois implantada, pois seus desdobramentos alcançam toda estrutura da gestão administrativa e exercem influência para a transformação da cultura organizacional. É uma mudança de comportamento que exige planejamento e sinergia.

Para exemplificar esse processo, tomamos como base a proposição de um macroprojeto voltado para a política de comunicação do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) de acordo com o planejamento dos anos 2013-2014, que se dividiram em sete projetos, traçando o caminho para a consolidação de uma política de comunicação na instituição. O exemplo apresentado abaixo indica a complexidade de um trabalho que demanda comprometimento coletivo, para que as diretrizes da política de comunicação sejam efetivadas na instituição.

Figura 5 - Projetos do macroprojeto IFSC

Projeto	Objetivo Específico
Diagnóstico da Comunicação Organizacional	Realizar um diagnóstico da comunicação organizacional da reitoria e dos campi
Política de Comunicação	Construir uma política de comunicação para a universidade
Implantação da Política	Implantar a Política de Comunicação (estabelecer um prazo)
Estrutura de Comunicação	Criar ou adequar a estrutura de comunicação da Reitoria e dos Campi de acordo com a Política
Programa de Capacitação	Desenvolver programas de capacitação para servidores que atuarão nos setores envolvidos com comunicação nos campi
Fontes Únicas de Consulta	Organizar as informações afins em fontes únicas de consulta (manuais, modelos, normativos)
Redesign de canais de informação/comunicação	Melhorar canais de acesso à informação aos públicos estratégicos

Fonte: Adaptado de IFSC 2013.

A descentralização das instituições em unidades administrativas e de ensino (Campi) espalhadas pelas cidades, é um outro apontamento para a importância de um sistema de comunicação consolidado, pois as unidades precisam se adaptar aos contextos ambientais, sociais e de público onde estão inseridas, mas não podem se desconfigurar da identidade e dos padrões de gestão que as caracterizam.

A política de comunicação possibilita o encadeamento das ações e a concretização dos objetivos organizacionais, garantindo a uniformidade das práticas administrativas em qualquer unidade da instituição. Contudo, para construí-la é

necessário um esforço coletivo dos profissionais envolvidos no processo, vontade política dos gestores, além do engajamento das unidades administrativas da instituição, associados ao embasamento teórico-metodológico para a condução das ações.

Após essa etapa, ainda tem a legitimação de todo trabalho pela comunidade acadêmica, para que o normativo se efetive em prática organizacional. Bueno (2015) em seu artigo intitulado Política de Comunicação: só poucas organizações podem ter, relata que “a política de comunicação não é apenas uma intenção que se manifesta, mas um compromisso que se assume e ela não vigora apenas no discurso, mas pressupõe um trabalho sério, de construção coletiva”.

As universidades estão despertando para a importância de discutir novas diretrizes de gestão da comunicação organizacional, fomentando suas políticas internas, mas esse percurso ainda é incipiente. Em sua dissertação de mestrado pela Unesp, Alves (2015) considerando o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Relatório de Autoavaliação Institucional, coletou dados de 59 universidades federais e identificou através de sua pesquisa “um quadro de carência política de comunicação e ausência de planejamento para o setor, o que compromete a qualidade da comunicação e o relacionamento com a sociedade”. (ALVES, 2015).

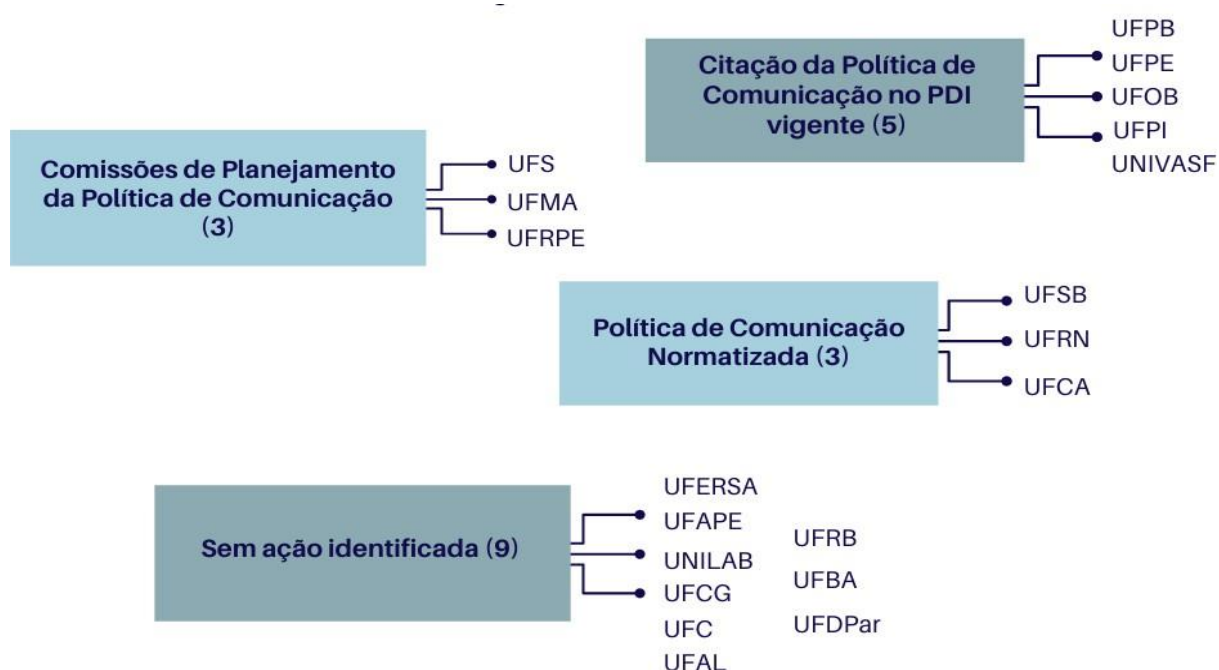
Destacamos na pesquisa de Alves, o crescimento do número de universidades que do ano 2000 contabilizava 40 instituições, e em 13 anos aumentou mais de 50% o seu número. A pesquisa considerou universidades criadas até dezembro de 2013, sendo excluídas a Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (UNIFESSPA); a Universidade Federal do Sul da Bahia (UFESBA); a Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB) e a Universidade Federal do Cariri (UFCA).

O grande crescimento do número de universidades poderia servir de justificativa para a carência de políticas de comunicação evidenciadas por Alves (2015). Contudo, como ação comparativa, realizamos um levantamento recente entre maio e julho de 2021, nas universidades do Nordeste, em seus portais (*sites*) oficiais, sobre a política de comunicação nessas instituições, e identificamos que a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) em 2017, e a Universidade Federal do Cariri (UFCA) em 2018, já estabeleceram suas políticas de comunicação. Vale ressaltar que a UFCA sequer foi incluída na pesquisa desenvolvida por Alves (2015) sob o argumento de que no ano de sua criação em 2013, ainda não haviam

estruturas de comunicação que justificassem o estudo naquela universidade. Este ponto evidencia que o movimento sinérgico de interesse dos gestores e a compreensão da importância da consolidação de uma política de comunicação, não estão relacionados ao tempo de constituição das instituições.

A consulta consistiu em identificar através de palavras-chave nos campos de busca dos sites oficiais das universidades se havia a normatização de políticas de comunicação, ou a criação de grupos/ comissões de trabalho para a estruturação das políticas de comunicação, ou a proposição de políticas de comunicação nos PDI's, ou se não havia identificação de ações relacionadas a esse tema, nesses canais de comunicação. As palavras-chave utilizadas foram “política de comunicação” e “PDI” em vinte (20) *sites* de universidades situadas na região nordeste, e o panorama encontrado segue descrito na figura abaixo:

Figura 6 - Mapeamento de Políticas de Comunicação em Universidades Federais do Nordeste



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

De acordo com os dados apresentados na figura, três universidades possuem políticas de comunicação normatizadas e divulgadas em seus portais (*sites*) oficiais.

Outras citam a criação da política de comunicação em seus PDI's mais recentes, como a Universidade Federal da Paraíba (2019-2023), sinalizando a construção dessas políticas como projeto de planejamento estratégico. Algumas universidades criaram em 2020 comissões para a estruturação das suas políticas, como a Universidade Federal de Sergipe (UFS), a Universidade Federal do Maranhão (UFMA) e a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE).

Os dados indicam que quase 50% das universidades não possuem ou não têm ações relacionadas às suas políticas internas de comunicação publicizadas em seus portais oficiais. Destacamos que apesar da consulta ser geral e não minuciosa, conseguimos exemplificar que os trabalhos voltados para a gestão da comunicação organizacional de forma estratégica, balizados por uma política de comunicação estruturada, ainda são iniciais e necessitam de consolidação nas universidades do Nordeste.

É um trabalho de demanda ação coletiva, como já discutimos anteriormente e um diagnóstico minucioso da realidade organizacional, para que a normatização de uma política de comunicação atenda às características e objetivos da instituição, para não se tornar uma norma sem efeito, sem aplicação prática e sem adesão da comunidade universitária.

O capítulo seguinte aborda a transversalidade da comunicação organizacional na Universidade Federal da Paraíba. Nesta unidade o estudo se estrutura através dos dados coletados na pesquisa trazendo a discussão sobre como as práticas comunicativas propostas pela UFPB se relacionam com o Composto de Comunicação Organizacional (CCO) adaptado para esse estudo.

4 A TRANSVERSALIDADE DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

A Universidade Federal da Paraíba como outras instituições públicas de ensino superior é complexa por sua natureza, em suas estruturas de ensino e organização administrativas, e para se gerir nesse contexto, se faz necessário planejamento direcionado aos interesses organizacionais, missão e valores que a instituição possui. Todos esses fatores precisam estar associados à cultura organizacional da instituição e ao contexto socioeconômico em que ela está inserida. Portanto, não há como usar um modelo pronto de planejamento, fazer uma cópia de outra organização mesmo que seja uma universidade pública, pois existem especificidades que precisam ser respeitadas para a condução adequada de um planejamento até a sua execução, a fim de garantir que ele atenda aos objetivos que foram propostos. Os resultados esperados serão alcançados por meio de uma ação integrada de comunicação e gestão no plano institucional.

Conforme discutido nos capítulos anteriores, a comunicação está inserida na vida cotidiana e nas organizações é área estratégica para a sua gestão e sobrevivência. Ao analisar o contexto organizacional da UFPB, percebeu-se pela importância social e especificidade quanto a sua natureza, a necessidade de adaptar o composto de comunicação organizacional, proposto por Kunsch, à sua realidade como instituição de ensino superior pública.

Desta forma, a proposição apresentada trouxe a base para os delineamentos metodológicos da pesquisa que consistiram em análise documental do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) vigente e questionários desenvolvidos a partir do composto de comunicação organizacional adaptado e referenciados na pesquisa institucional proposta por Kunsch (2003).

4.1 O PDI nas bases da gestão universitária: proposições de gestão da comunicação na UFPB

Quanto ao planejamento institucional, a UFPB conta com a pró-reitoria de planejamento, que é responsável, entre outras competências, por sugerir e coordenar o planejamento institucional e coordenar a elaboração do Plano de Desenvolvimento

Institucional (PDI). Segundo registros da própria pró-reitoria em seu site institucional, foi possível identificar três documentos de plano de desenvolvimento institucional (PDI), datados de 2009 a 2012, 2014 a 2018 e 2019 a 2023 (vigente).

O PDI faz parte de um dos critérios do credenciamento institucional apresentados pelo decreto 9.235/2017 que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. É nesse documento que constam as diretrizes para a gestão da universidade nas suas variadas instâncias, administrativa, ensino, pesquisa, extensão, gestão de pessoas, planejamento estratégico, de riscos e sistemas internos.

O PDI vigente (2019 -2023) faz parte dos elementos de análise neste estudo quanto às diretrizes de comunicação, visto que, o foco da pesquisa trata da gestão da comunicação organizacional e práticas comunicativas na UFPB, colocando o documento como importante referencial de posicionamento de gestão, ou seja, como a organização direciona seus objetivos de comunicação a médio prazo, no período de 5 anos, que é a vigência do PDI.

Inicialmente foi feito um levantamento para identificar quais pontos tratavam de ações relacionadas à comunicação no documento (PDI). O resultado apontou objetivos e diretrizes da gestão da comunicação no planejamento estratégico, nas políticas de gestão, na política para a transparência, na avaliação institucional e no plano para gestão de risco da instituição.

Em seguida foi realizada a correlação desses itens com o que está proposto no composto de comunicação organizacional adaptado para instituições de ensino superior públicas, atendendo assim o objetivo específico que trata de identificar e analisar as propostas para a gestão da comunicação nos documentos institucionais (PDI). O resultado dessa correlação foi uma tabela explicativa que aponta em quais dimensões do CCO os objetivos e diretrizes de comunicação do PDI estão inseridos

Tabela 2 - Análise do PDI UFPB 2019 - 2023

ANÁLISE DO PDI 2019-2023					
DIMENSÃO	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	POLÍTICAS DE GESTÃO	POLÍTICA PARA A TRANSPARÊNCIA	AValiação INSTITUCIONAL	PLANO PARA GESTÃO DE RISCO
COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	✓	✓	✓	✓	
COMUNICAÇÃO INTERNA/ ADMINISTRATIVA	✓	✓		✓	✓
COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA		✓			

Fonte: Elaborado pela Autora (2022)

A dimensão **Comunicação Institucional** está presente em quatro categorias em que houve menção de diretrizes, objetivos e práticas de comunicação no PDI. Sobre o **planejamento estratégico** na perspectiva de gestão administrativa, se apresenta como objetivo estratégico o aprimoramento da comunicação institucional interna e externa, com a descrição de

“Aperfeiçoar os mecanismos e metodologias de modo a ampliar a articulação entre as várias áreas da comunicação para divulgar as atividades acadêmicas e administrativas junto às comunidades interna e externa, promovendo a integração entre as unidades e o fortalecimento da imagem institucional”. (UFPB, PDI 2019 - 2023, p. 18)

Esse objetivo cita unidades de gestão da comunicação como a TV UFPB, a ASCOM, a Revista UFPB e a STI, sob a supervisão do gabinete da reitoria, visando

integrá-las na ampliação da capacidade de produção de conteúdo de comunicação da Universidade, tais como Portal UFPB, Agências de Notícias e as mídias sociais, estimulando o acesso às informações e com publicações diárias. O processo de avaliação dessas ações também está previsto com a aplicação de duas pesquisas de opinião por ano. Com essas proposições é possível identificar dentro da comunicação institucional, as relações públicas no trabalho de integração entre as unidades de comunicação, o trabalho da assessoria de imprensa na elaboração e disseminação das informações para os canais de comunicação externos à instituição. Tais ações fortalecem a imagem e identidade corporativas, e com a inserção da Revista UFPB o trabalho de editoração multimídia também é contemplado.

Em **políticas de gestão** surge a descrição do que seriam as políticas de gestão da comunicação da universidade com a apresentação do sistema de comunicação coordenado pela Superintendência de Comunicação Social (SCS) e “os veículos e instrumentos midiáticos da UFPB, a Editora Universitária, a Assessoria de Comunicação da Reitoria, a Agência de Notícias, a TV UFPB e o Sistema de Informação, que agrega os dados armazenados em bancos gerenciados pela STI”. (UFPB, PDI 2019 - 2023 p. 99).

A apresentação dessas unidades neste ponto, revelam a exclusão da Editora UFPB e da Agência de Notícias nos objetivos do planejamento estratégico citados anteriormente, no fomento a integração das ações de comunicação institucional, ou seja, o próprio PDI não insere todas as unidades que possuem relação com a gestão da comunicação na universidade, nessas práticas.

Sobre **políticas para transparência**, a relação com a sociedade na prestação das informações, considerando a transparência pública e a acessibilidade, são pilares além do relacionamento colaborativo, explicitando as relações públicas, a identidade e a imagem corporativa como elementos de operacionalização na comunicação institucional. O aspecto legal também é mencionado quanto a publicidade dos atos e a qualidade das informações, o que propicia credibilidade institucional frente a sociedade, que reconhece a instituição como fonte segura e confiável de informações e práticas.

O quesito **Avaliação Institucional** tem relação direta com as dez dimensões de avaliação do SINAES, e a comunicação com a sociedade, como uma dessas dimensões, estabelece o canal de integração das ações desenvolvidas entre a instituição e a sociedade, tanto na promoção, quanto no fortalecimento do contato

interinstitucional de projetos de extensão que a sociedade pode participar.

A dimensão **Comunicação Interna/ Administrativa** quanto ao **planejamento estratégico** está para o processo comunicativo e fluxos informativos que devem ser integrados entre os setores no sentido de linguagem uniforme, e divulgação diária de 100% dos informes administrativos da instituição, o que na prática não é possível devido a falta de fluxos de informação estruturados que permitam que os dados e as notícias cheguem em tempo hábil e com conteúdo suficiente para a produção das comunicações oficiais.

No item **política de gestão** a diretriz que trata da ampliação da comunicação interna reforça a atenção do PDI no processo comunicativo e nas práticas de gestão da comunicação administrativa, mas de forma muito incipiente com apontamentos para ações pontuais, necessitando de um aprofundamento da realidade institucional e um planejamento mais acurado a partir desse conhecimento.

Em **avaliação institucional** a comunicação administrativa está inserida apenas na divulgação dos relatórios e demais documentos relativos à avaliação institucional e ao SINAES, ou seja, como uma ação prática de comunicação.

Em **plano para gestão de risco**, a dificuldade na comunicação com as unidades, o descumprimento de prazo no retorno das informações e a inconsistência nos dados informados por parte das unidades, são indicadores apontados como fatores de risco para a gestão administrativa. As possíveis soluções incluem monitoramento e estratégias de engajamento, além da ampliação das formas de comunicação entre as unidades. Esses apontamentos são feitos de forma geral sem especificar como essas soluções seriam operacionalizadas.

Por fim, a dimensão da **Comunicação mercadológica** traz em **política de gestão** a diretriz “desenvolvimento de ações de identidade visual capazes de mostrar à sociedade as transformações que acontecem na UFPB”, que nos aproxima do aspecto relacional que a comunicação mercadológica tem nesta proposição de estudo, ao considerarmos instituições públicas de ensino superior. A relação com a sociedade fomenta o interesse da participação de entidades, de parcerias público privadas, o ingresso de novos alunos entre outras ações que permitem criar um movimento cíclico de exposição institucional positiva, aumento de credibilidade e consolidação de imagem organizacional. O retorno dessa interação é apenas o reflexo dessa abertura orquestrada com finalidades elencadas em um planejamento condizente com a realidade.

Em relação ao PDI as três dimensões do composto de comunicação organizacional estão representadas, sendo em maior intensidade para a comunicação institucional que ganha destaque na política de gestão da comunicação da universidade. A comunicação interna/ administrativa está presente, mas não é identificada sem uma análise técnica do composto. O PDI aborda todas as ações como sendo comunicação institucional. A comunicação mercadológica segue a mesma linha, é identificada de forma subjetiva, e se insere apenas na análise relacional das interações simbólicas entre a instituição e seus públicos estratégicos.

O documento que estabelece os direcionamentos institucionais ao longo de cinco anos já apresenta passos significativos quanto as tratativas comunicacionais, mas não é difícil perceber a necessidade de um trabalho integrativo de construção dessas proposições, com os autores responsáveis pela gestão da comunicação na universidade, desde a criação de grupos de trabalho com os profissionais que atuam nos centros de ensino, unidades administrativas, até os órgãos que normativamente fazem parte do complexo de comunicação da UFPB. Um levantamento dos profissionais de comunicação que fazem parte do quadro funcional, consultas internas e pesquisas institucionais com esses profissionais traz o reforço técnico ao trabalho de planejamento.

A análise do PDI vigente nos dá o panorama institucional sobre a gestão da comunicação em termos de planejamento. A previsão para a Política de Gestão da Comunicação assume um caráter mais estratégico em comparação às proposições iniciais do PDI anterior (2013 - 2018). Contudo, um ponto a se destacar é a competência da Superintendência de Comunicação Social em gerir a política de gestão da comunicação que não é mencionada no documento vigente e estava presente no PDI anterior.

Cabe, na nossa análise, a condução desse processo à Superintendência de Comunicação Social, envolvendo os atores responsáveis e delineando os caminhos da comunicação de acordo com os valores e objetivos institucionais. Essa competência além de lógica é normativa, e está presente na Resolução 05/2015 - CONSUNI - UFPB, que cria a superintendência e apresenta suas atribuições, sendo como objetivo principal planejar, gerenciar e desenvolver a comunicação institucional da universidade.

O termo comunicação institucional é comumente utilizado nesses documentos

para atribuir a gestão da comunicação como um todo na universidade, daí a importância de um apanhado técnico, com abordagens teóricas para uma apresentação de terminologias que estejam alinhadas com o conhecimento científico da área, pois comunicação institucional vem como apenas uma das dimensões do composto de comunicação integrada, que é algo mais abrangente, complexo e multifacetado.

Este estudo contribui para a supressão dessa lacuna e subsidia um olhar dinâmico sobre a realidade comunicacional na UFPB. Os questionários aplicados retratam a prática de profissionais de comunicação e daqueles que apesar de não possuírem formação, têm proximidade com a área, e estão desenvolvendo suas atividades nesses setores. Um trabalho por vezes desconhecido por aqueles que planejam a comunicação para os planos de desenvolvimento institucionais.

4.2 As práticas comunicativas na UFPB

As práticas comunicativas na UFPB foram identificadas e analisadas mediante dos questionários aos responsáveis pela gestão da comunicação na UFPB. Sua estrutura contém 41 questões entre assertivas objetivas e subjetivas foram direcionadas a indagações sobre as práticas de comunicação dos setores, estrutura setorial e perfil profissional dos respondentes. Também abordaram a percepção dos respondentes sobre o panorama da comunicação na UFPB.

As questões foram elaboradas tomando por base o questionário de pesquisa institucional proposto por Kunsch (2003), especificamente no item que trata da comunicação. A pesquisa institucional apresenta subdivisões relacionadas ao composto de comunicação organizacional, o que facilitou no direcionamento das questões formuladas considerando a realidade institucional da UFPB e a amostra do estudo, conforme abordado na metodologia deste trabalho.

O questionário foi enviado aos 16 centros de ensino, 08 pró-reitorias, para a Superintendência de Comunicação Social (SCS) e para a Assessoria de Comunicação da Reitoria (Ascom), totalizando 26 envios com um retorno de 19 respostas, sendo 11 delas dos centros de ensino, 06 respostas das pró-reitorias além da SCS e da Ascom. Com um percentual de aproximadamente 73% de respostas, é possível visualizar como se configuram as práticas de comunicação na UFPB.

Há que se destacar que dos quatro centros de ensino que não apresentaram

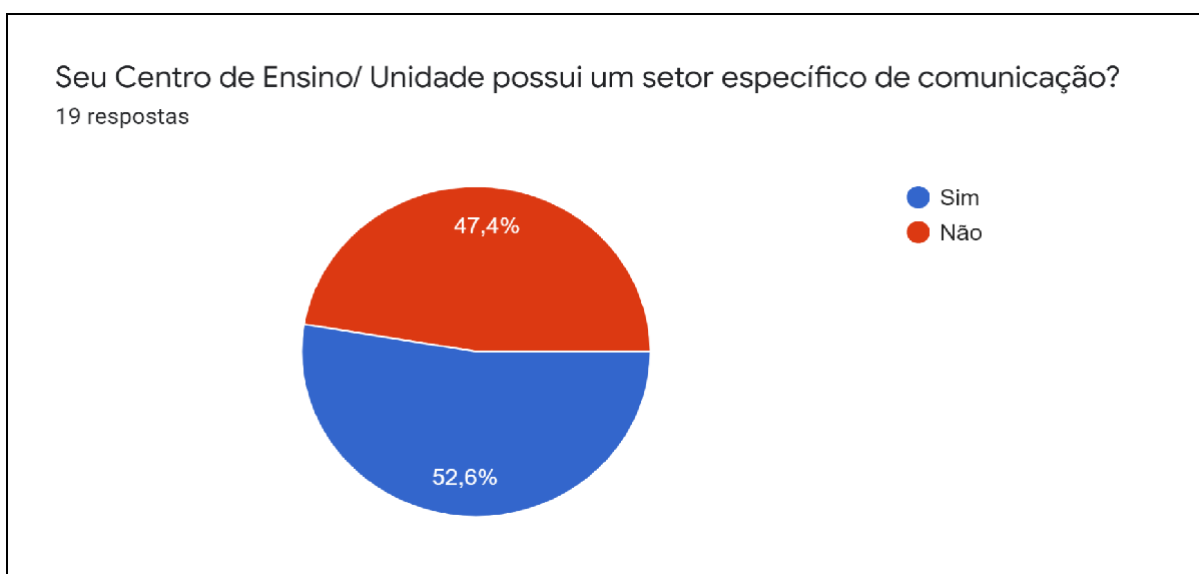
resposta, duas dessas unidades não possuem servidores responsáveis pela gestão da comunicação em atuação, e portanto, a impossibilidade de responder o questionário. Outro ponto significativo é a abrangência da pesquisa. Conseguiu-se a adesão dos respondentes dos quatro campi da universidade, o que fortalece o argumento de um panorama mais próximo da realidade institucional.

De acordo com a metodologia, a pesquisa foi estruturada em categorias de análise para a classificação dos dados coletados. Essas categorias foram abordadas em blocos de acordo com as questões que as correspondem, na análise das respostas obtidas, conforme trataremos adiante.

4.2.1 Categoria de Análise: Estrutura Setorial

A categoria **estrutura setorial (questões 09 e 10)** foi enquadrada na dimensão de comunicação interna/ administrativa, e verificou se existem setores específicos que tratam da comunicação nas unidades/ órgãos que participaram da pesquisa, apresentando os seguintes resultados:

Gráfico 1 - Setor de Comunicação



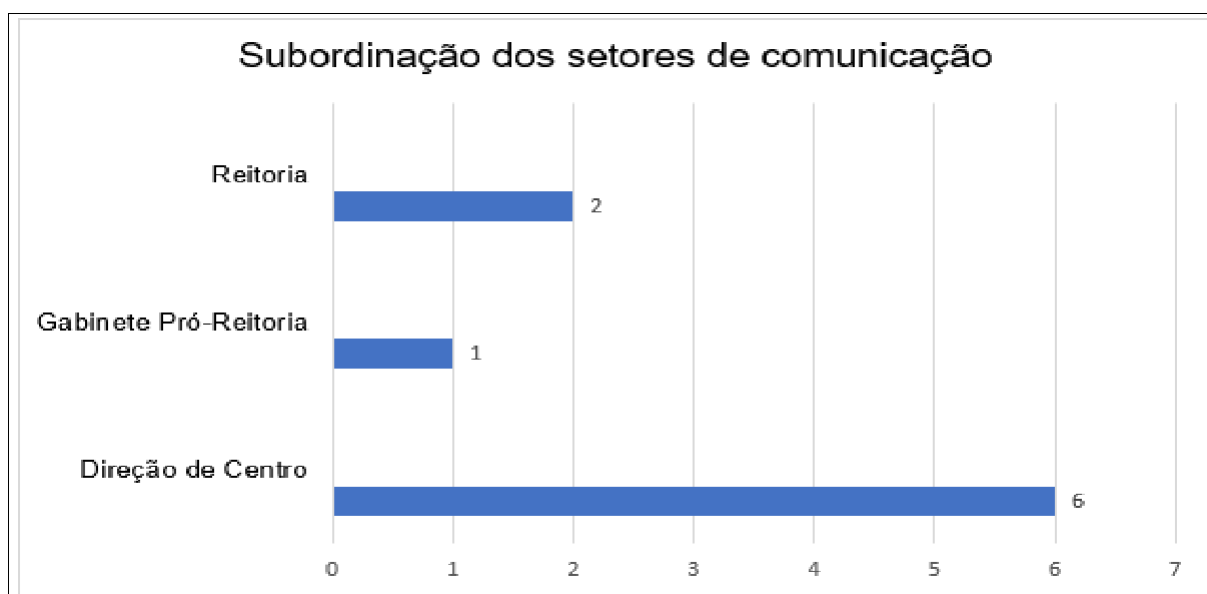
Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

Dos 19 respondentes, 09 afirmam que nas suas unidades de trabalho não há um setor específico que trabalhe a gestão da comunicação, e 10 possuem a nomenclatura de um setor de comunicação. Há um equilíbrio entre as respostas com

a diferença percentual de aproximadamente 5%, o que demonstra a atenção que os setores têm dedicado a setorizar a comunicação. Outro aspecto importante é a vinculação desses setores quanto a autoridade/chefia hierárquica.

A totalidade está diretamente vinculada à instância superior da unidade, sendo pró-reitoria, centro de ensino ou gabinete da reitoria para a SCS e Ascom, o que se encaixa de forma adequada no contexto de acesso a informações em tempo hábil, construção e disseminação de notícias e assessoramento da gestão na tomada de decisões. O gráfico abaixo apresenta esse panorama:

Gráfico 2 - Subordinação do setor de Comunicação



Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

É possível observar que apenas uma das pró-reitorias menciona a existência de uma unidade de comunicação e que está subordinada ao gabinete da pró-reitora, o que revela uma tendência de unidades mais estruturadas de comunicação nos centros de ensino, justificado pela distância física ou dificuldade de comunicação entre os órgãos gestores (SCS e Ascom) com essas unidades, como evidenciado ao longo da análise dos questionários respondidos. Essa realidade aponta uma disparidade quando abordamos o perfil dos profissionais, que mesmo de forma não

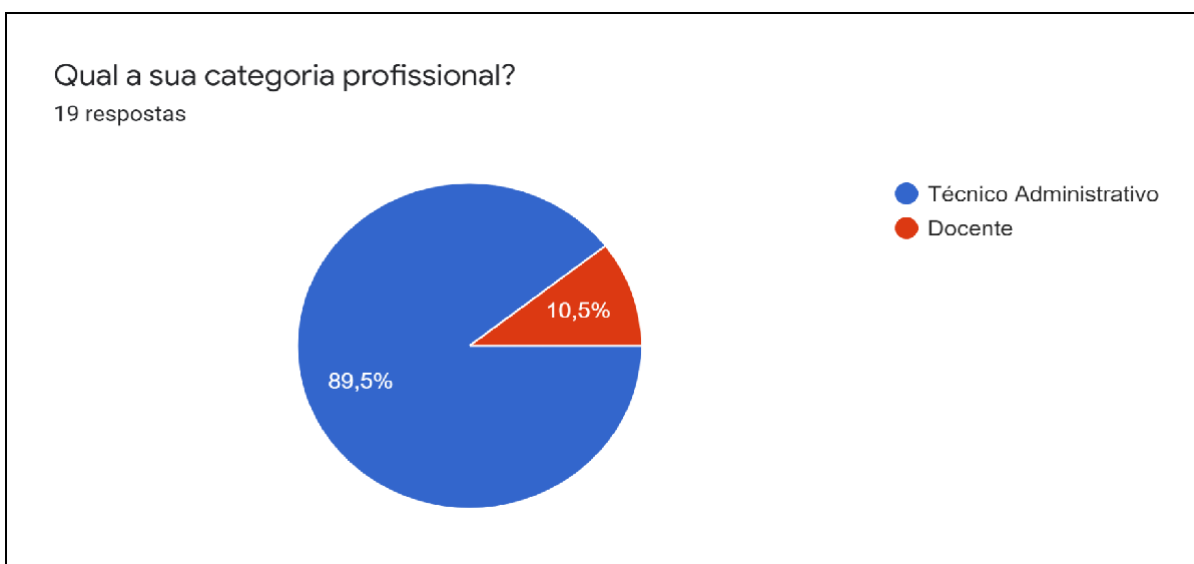
departamentalizada, atuam na gestão da comunicação em suas unidades de trabalho.

4.2.2 Categoria de Análise: Perfil

Ao fazer o levantamento do **perfil** dos respondentes como uma segunda categoria de análise, inserimos na dimensão de comunicação administrativa/ interna para verificar as potencialidades técnicas dos profissionais quanto a formação acadêmica, na atuação das atividades voltadas para a comunicação, pois é de suma importância o trabalho estratégico desenvolvido por profissionais que possuam essa especificidade nessas atribuições. Torquato (2010) aponta a importância de especialistas na gestão da comunicação, que dominem as linguagens e as complexidades da área.

A pesquisa revelou que a maioria dos profissionais que atuam na comunicação são servidores técnico-administrativos, sendo um total de 17 dos 19 respondentes.

Gráfico 3 - Categoria profissional



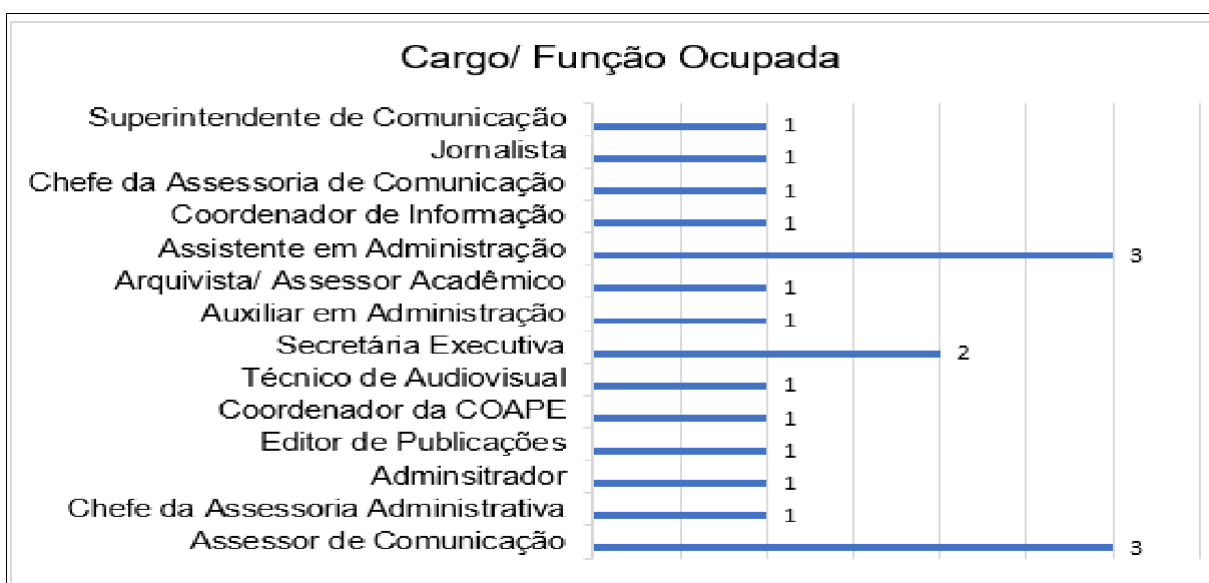
Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

Outro dado relevante é que não há uma nomenclatura específica para as funções ocupadas por esses profissionais. Os cargos, em sua maioria são os de origem no ingresso do serviço público na universidade, e os demais, por receber função gratificada, assumem essas funções com a identificação de assessores de

comunicação. Há uma variedade de termos que se confundem entre cargos e funções ocupadas, gratificadas ou não. Daí a importância de uma padronização ao se institucionalizar os setores de comunicação dessas unidades, para estabelecer uma classificação uniforme e assim construir fluxos de trabalho e atuação mais sinérgica entre essas unidades.

As duas funções de Superintendente de comunicação e chefe da Assessoria de comunicação da Reitoria são gratificadas e correspondem aos gestores de comunicação vinculados à administração central da universidade. Servidores que possuem relação com a comunicação em suas formações técnicas ou que pelo cargo atuam em funções administrativas, é que são direcionados ao desenvolvimento dessas atividades como por exemplo jornalista, secretário executivo, técnico de audiovisual e assistente e auxiliar administrativo.

Gráfico 4 - Cargo que ocupa na UFPB



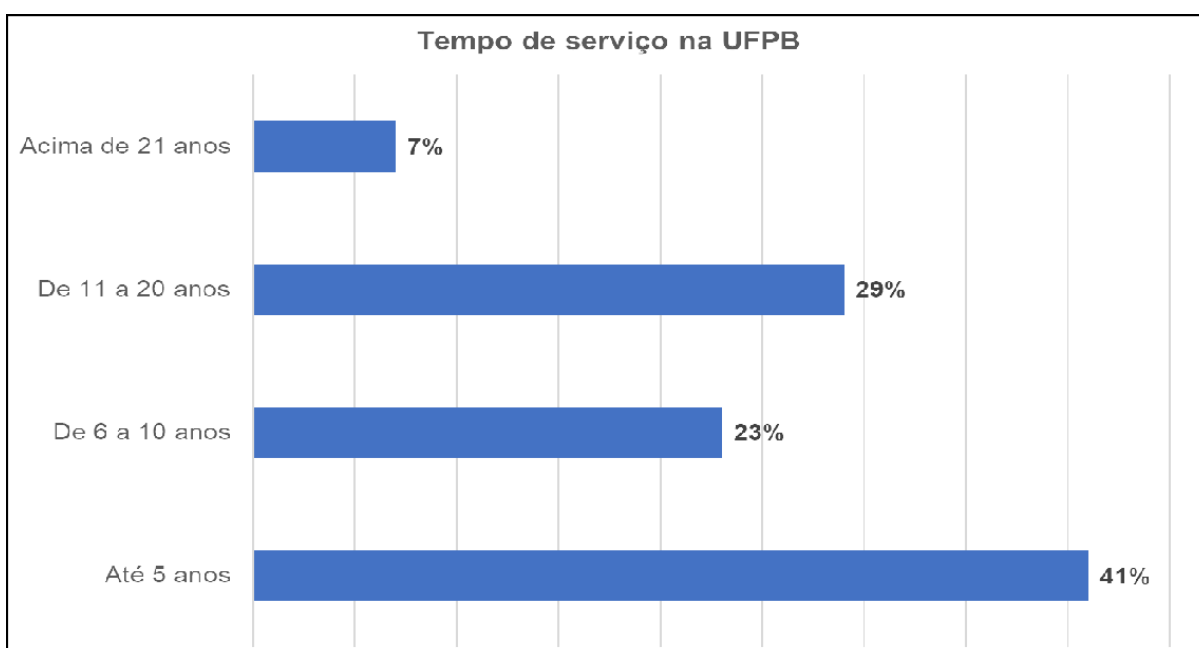
Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

Ainda no perfil profissional, foram considerados o tempo de serviço na UFPB e o nível de escolaridade desses servidores. Dos 19 respondentes 64%, ou seja, 11 servidores possuem até 10 anos de trabalho na instituição, o que revela um perfil de profissionais com carreira recente. Um corpo funcional que está no primeiro terço da carreira profissional em atuação, apontando para o tempo de serviço público no Brasil, pode ser considerado um fator positivo no âmbito institucional, pela possibilidade de inserção de novas práticas e perspectivas diante das constantes transformações das

tecnologias de comunicação e informação.

Não se pode desabonar a importância de profissionais experientes que trazem toda a bagagem organizacional e podem contribuir de forma sólida com as ações de comunicação. O que levantamos aqui é a importância de um corpo funcional dinâmico, mas sobretudo essencialmente técnico, com as especificidades necessárias para lidar com a área de comunicação, que é estratégica.

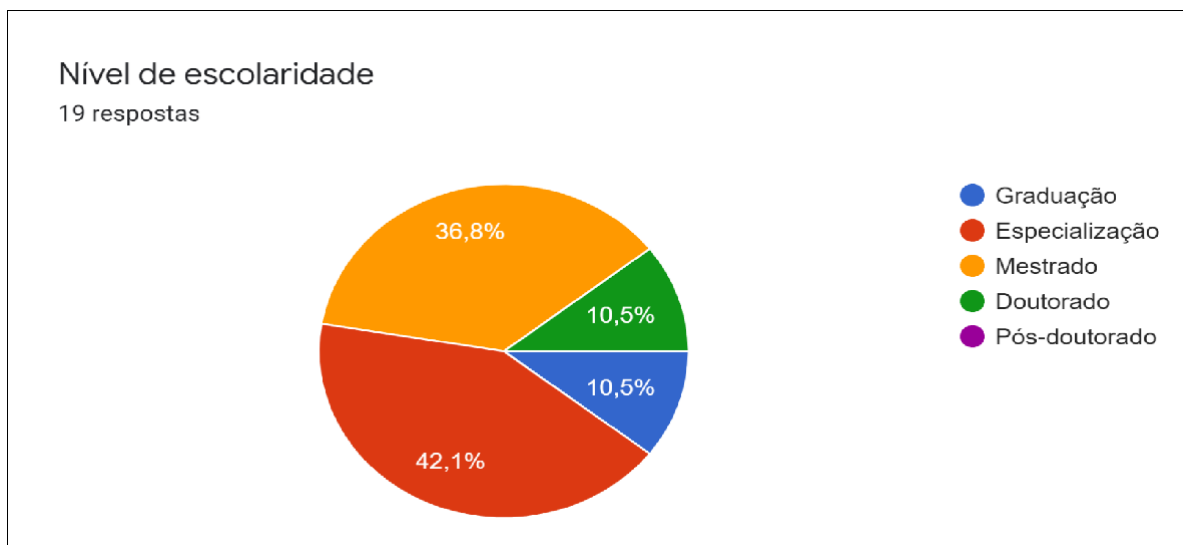
Gráfico 5 - Tempo de serviço na UFPB



Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

Quanto ao nível de escolaridade e formação na área de comunicação, 89,4% (17) dos 19 respondentes, possuem entre especialização, mestrado e doutorado como nível de escolaridade e 42,1% (08) tem a sua formação em alguma área específica de comunicação. A qualificação acadêmica é considerada elevada, mas a consideração que levantamos está na formação técnica na área de comunicação.

Gráfico 6 - Nível de escolaridade



Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

Para além dos cargos existentes na instituição, que numa análise mais aprofundada se percebe que é de número insuficiente diante da alta demanda de trabalho e áreas de atuação, seria pertinente um estudo técnico para dimensionar profissionais e direcioná-los a atuar de acordo com sua formação profissional ou experiência, no sentido de qualificar o trabalho da comunicação, desde que dentro da legislação vigente, para não incorrer em desvio de função.

Gráfico 7 - Formação em Comunicação



Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

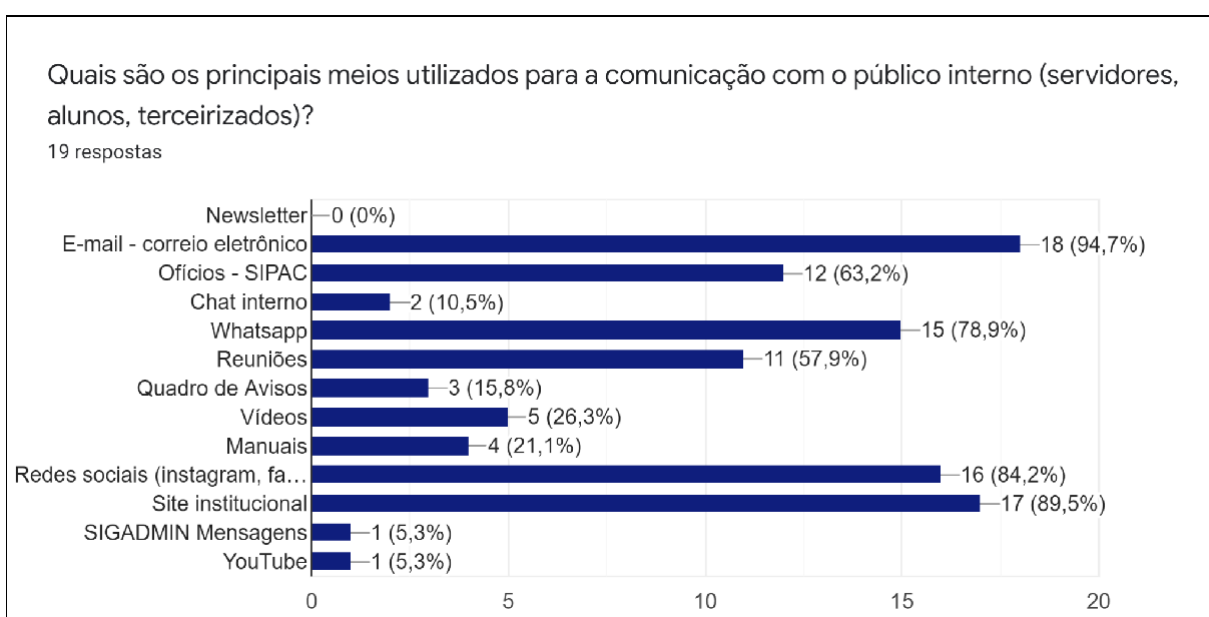
Quanto às equipes de trabalho que atuam na comunicação, a maioria dos setores, 14 dos 19 respondentes possui apenas um ou dois responsáveis pela gestão da comunicação, com exceção da SCS e da Ascom que possuem equipes de profissionais compostas por jornalistas, produtores culturais e áreas correlatas à comunicação, além de estagiários.

4.2.3 Categoria de Análise: Gestão

A categoria de análise **gestão** assume um papel significativo na pesquisa, pois nela estão inseridas as três dimensões do composto de comunicação organizacional integrada: comunicação institucional, comunicação interna/administrativa e comunicação mercadológica.

No contexto da **comunicação administrativa/ interna** identificou-se uma variedade de meios para a comunicação com o público interno. As unidades utilizam mais de um instrumento, com destaque aqueles das plataformas digitais como site, redes sociais, e-mail institucional e aplicativos de mensagens.

Gráfico 8 - Meios utilizados para a comunicação com o público interno

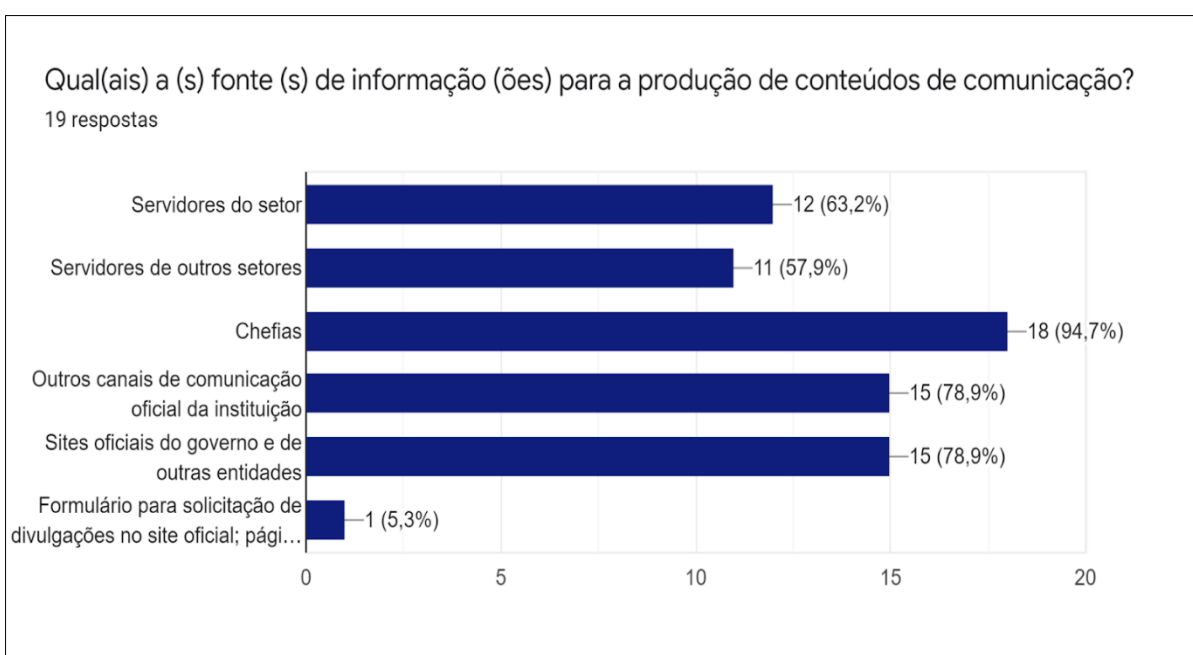


Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

Esse panorama é uma tendência das organizações em geral e não poderia ser diferente ao se tratar de uma instituição de ensino superior pública. As discussões teóricas deste estudo já apontaram a ampla inserção dos mecanismos de comunicação por meio das plataformas digitais e o resultado da pesquisa apenas corroboram com a análise.

As fontes de informação para a produção de conteúdo indicam o direcionamento estratégico da comunicação. Na UFPB as chefias são a maior fonte de informação (94,7%), sendo seguida de sites oficiais do governo e de outras entidades (78,9%) e outros canais de comunicação oficial da instituição (78,9%). Em menor quantidade, mas como um aspecto interessante, surgem as informações de servidores do setor (63,2%) e servidores de outros setores (57,9%). Destacamos o cuidado que se deve ter com o planejamento inadequado do consumo informativo, em que a disseminação das informações não é uniforme, ou seja, alguns setores recebem mais informações do que outros, conforme aborda Torquato (2010). Tal situação é considerada pelo autor uma distorção no processo comunicativo e amplia os fluxos informais de comunicação.

Gráfico 9 - Fonte(s) de informação(ões) para a produção de conteúdos de comunicação



Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

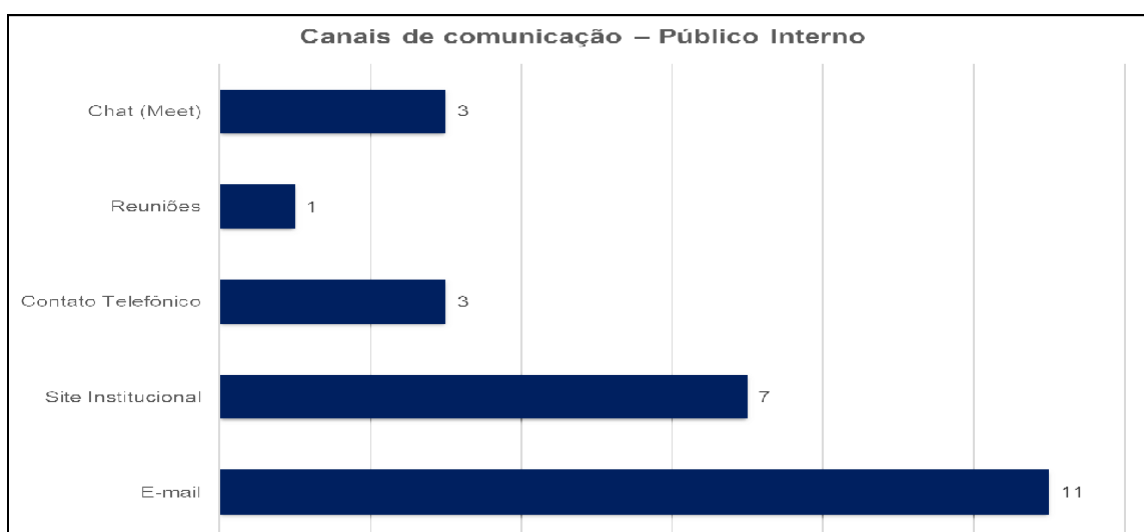
As informações seguem um fluxo descendente hierarquicamente e estão diretamente relacionadas a notícias em geral e normativos institucionais. O surgimento de outras fontes de informação possibilita a dinâmica de uma gestão participativa na produção e disseminação de conteúdo, que deve passar pelo crivo da comunicação.

Considerando o contexto organizacional, as informações requerem um tratamento especial, pois elas são produzidas a todo momento em um múltiplo campo de atividades, diferentes espaços geográficos (centros, *campi*), com muitos atores, sendo a comunicação e seus gestores o pólo de centralização dessas informações para seu devido tratamento e compartilhamento.

A credibilidade do setor e a abertura ofertada pelos gestores de comunicação para essa troca, fortalece a rede de interação e possibilita o acesso cada vez maior ao que está sendo gerado de conteúdo em toda universidade.

Essa interação nos leva aos canais que esses públicos estratégicos internos (estudantes, servidores, outros setores da universidade) podem apresentar reclamações, sugestões e *feedbacks* em geral sobre a comunicação que é produzida. Os respondentes apontaram as redes sociais (*instagram, facebook, whatsapp*), *sites* e *e-mail* institucional como as principais fontes de contato com o público interno.

Gráfico 10 - Canal (ais) de interação para o público interno



Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

No aspecto da comunicação institucional, a categoria de análise gestão apresenta contribuições quanto ao planejamento de comunicação, identidade e imagens corporativas como se vê a seguir:

Gráfico 11 - Planejamento estratégico do órgão/setor destinado à Comunicação

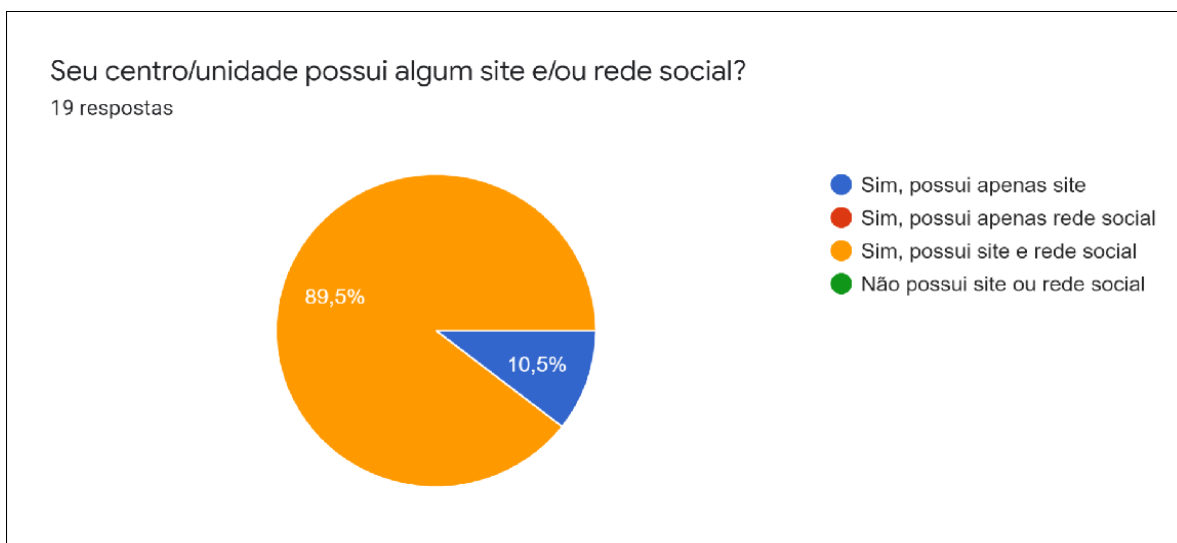


Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

Um dado a se destacar foi identificado a partir das respostas apresentadas. A maioria (14) dos 19 respondentes informam que não há planejamento estratégico de comunicação em seus setores, e nos setores que possuem planejamento (05), cada um estabelece uma periodicidade, seja mensal, semestral, anual com revisões semestrais e a cada quatro anos respectivamente. O trabalho da comunicação é realizado sem direcionamento estratégico, mesmo havendo inserção de objetivos estratégicos e diretrizes no PDI vigente, não há um acompanhamento das práticas comunicacionais e nem o estabelecimento de metas concretas de atuação pelos que são responsáveis pela gestão da comunicação na UFPB.

As publicações em redes sociais e sites estão relacionadas ao trabalho de editoração multimídia, identidade e imagem corporativas e relações públicas no que tange a construção de relações interativas com os públicos estratégicos através das ações de comunicação nessas redes.

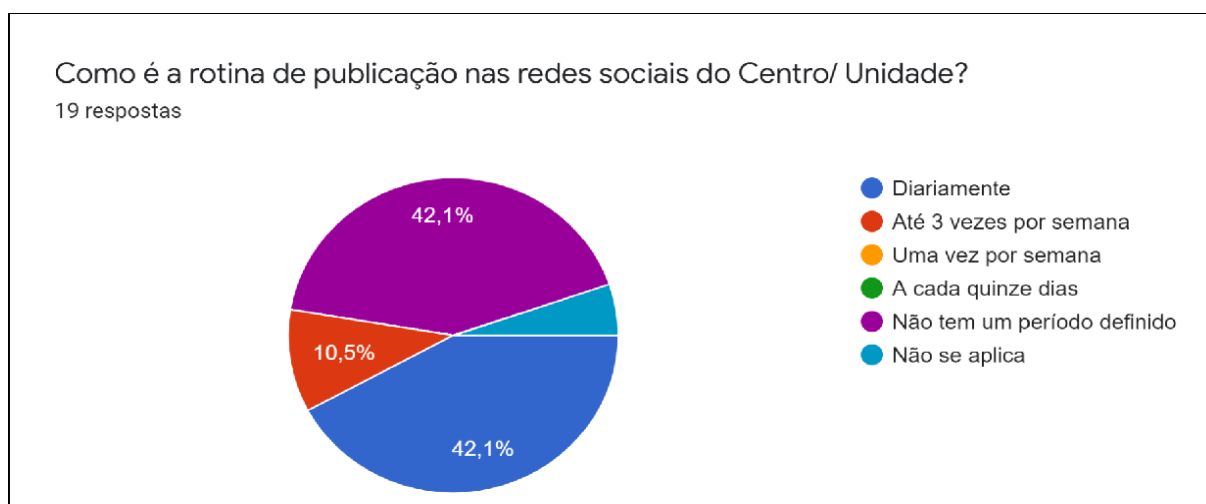
Gráfico 12 - Site e/ou rede social do centro/unidade



Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

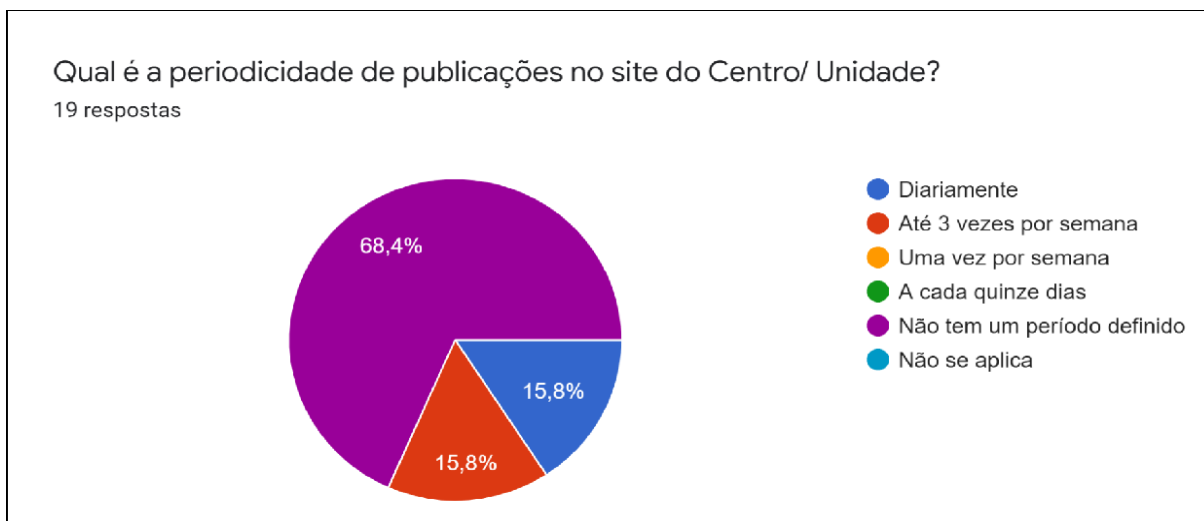
Todos os respondentes afirmaram possuir pelo menos um site institucional para publicação, e 89,5% (17) dos respondentes possuem site e rede social, o que demonstra ser maciça a utilização desses mecanismos de comunicação para divulgação das ações institucionais e interação com os públicos estratégicos. A forma como esse trabalho é conduzido, perpassa pelas questões de planejamento, e como já evidenciamos nos dados apresentados, não é uma prática adotada pelos gestores de comunicação na instituição.

Gráfico 13 - Rotina de publicação nas redes sociais do Centro/ Unidade



Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

Gráfico 14 - Periodicidade de publicações no site do Centro/ Unidade

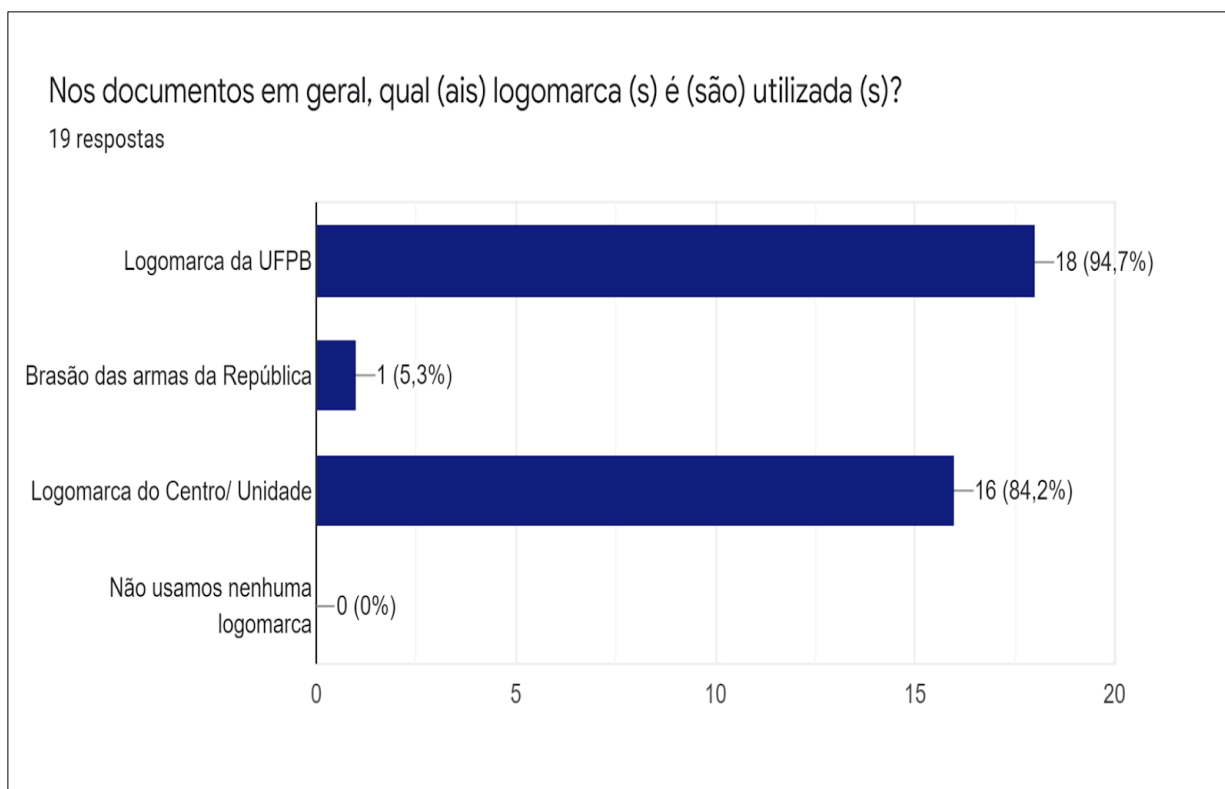


Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

Não há periodicidade estabelecida em relação às publicações tanto em sites quanto em redes sociais. As atualizações denotam de demandas espontâneas, selecionadas a critério dos responsáveis pelos instrumentos de comunicação e não há um foco estratégico na construção de um perfil que represente através das publicações as características institucionais. Mais de 40% dos respondentes (08) afirmam não possuir um período definido para publicações nas redes sociais. Nos sites esse percentual chega a 68,4% (13) setores.

O uso da logomarca institucional é um elemento de identificação, que associa além do pertencimento da unidade ou setor a um organismo maior, no caso da universidade, a questão da identidade e imagem corporativa. A mensagem que se passa reflete coesão e um fluxo orgânico, orquestrado das coisas. Para a comunicação institucional, os efeitos ultrapassam os espaços internos da universidade, e lhes dão a credibilidade social de uma estrutura sólida que independente do campus, da área de formação, da cidade em que está localizada, se faz parte da UFPB, o que ela representa é a UFPB e não um setor ou unidade isolado.

Gráfico 15 - Logomarcas utilizadas

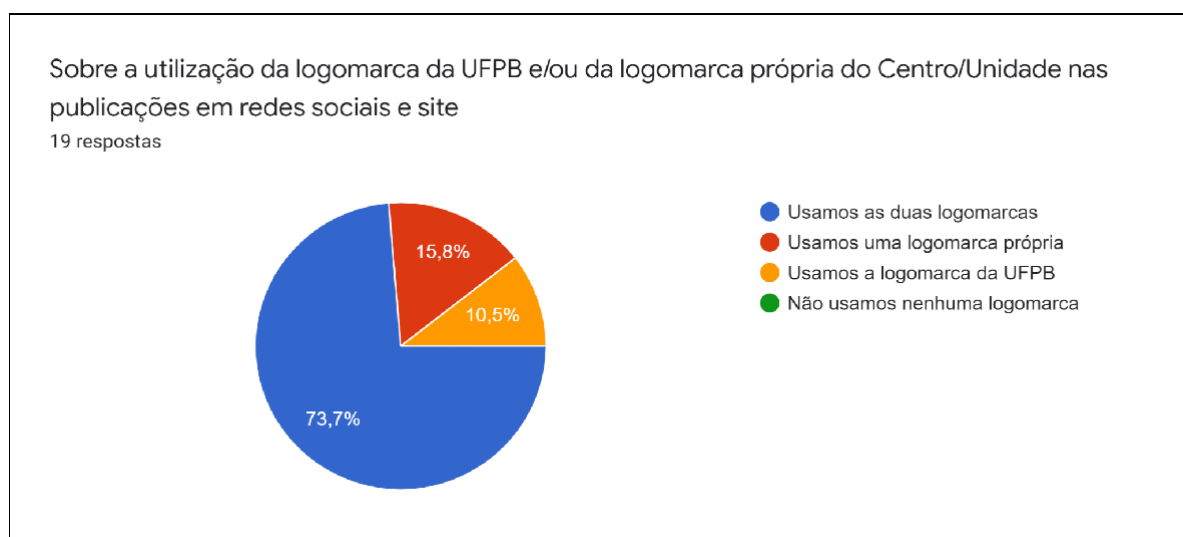


Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

Como elementos de identidade visual a UFPB possui um brasão que foi institucionalizado como sua logomarca, por aplicação e uso em seus documentos ao longo de sua história enquanto instituição. Em nossa pesquisa não se encontrou um normativo que o designe, mas como cultura organizacional esse elemento foi incorporado e é utilizado para identificar a instituição. As fontes e cores utilizadas no elemento gráfico do brasão também são aplicadas, tendo o azul como cor predominante. Tal contextualização se justifica pela presença de várias logomarcas, cores e elementos visuais que dão identificação às unidades administrativas como as pró-reitorias e centros de ensino da universidade.

Não é incomum a utilização do brasão da UFPB isolado ou associado a uma marca própria desenvolvida pelo centro ou unidade, não só em documentos, mas também nos espaços digitais como em sites e redes sociais, como pode ser observado na questão seguinte:

Gráfico 16 - Utilização da logomarca da UFPB e/ou da logomarca própria do Centro/Unidade nas publicações em redes sociais e site

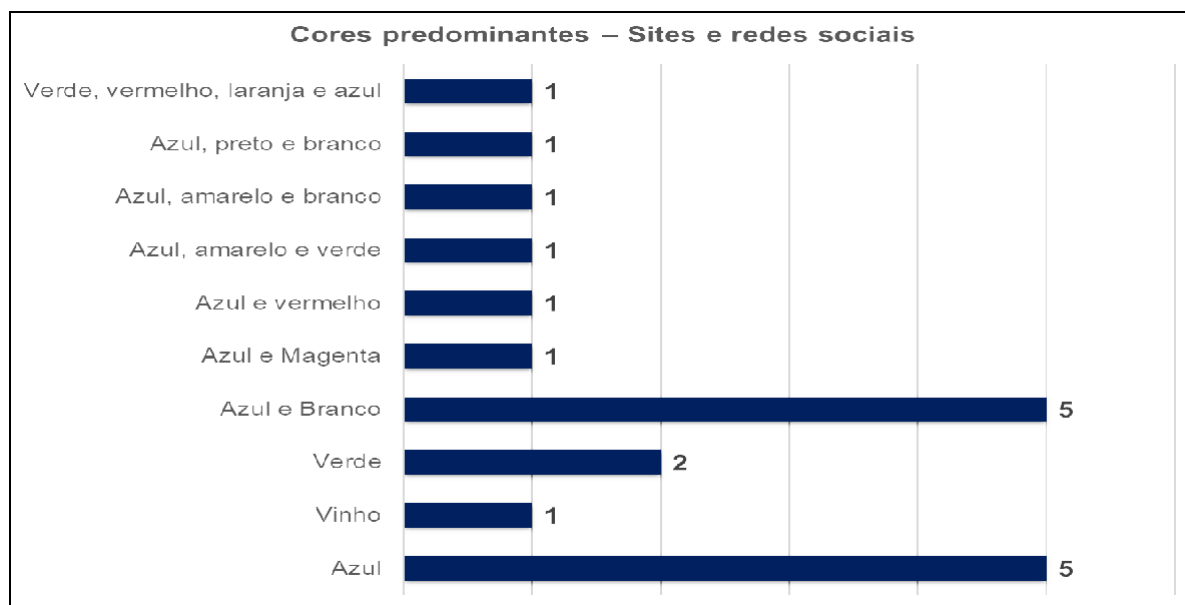


Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

A grande maioria dos respondentes 73,7% (14) faz o uso das duas logomarcas, mas destacamos que já existe a prática do uso de um elemento próprio desenvolvido sem a relação direta com a logomarca (brasão) institucionalizado. O cuidado está na descaracterização institucional, o reconhecimento não só interno, mas nas relações que se estabelecem com a sociedade, segmentos do mercado e outras entidades. Não é uma questão de design, vai além das formas gráficas e tipografias.

O cerne está na comunicação da mensagem que se passa de uma instituição com múltiplos elementos que não dialogam entre si, mas se identificam como sendo uma coisa só. As cores utilizadas para os layouts de sites e redes sociais, além das logomarcas próprias, também são as mais variadas, tendo o azul como a mais utilizada, mas geralmente associada a outras cores.

Gráfico 17 - Cor(es) predominante(s) na identidade visual do site do Centro/Unidade



Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

Ainda na categoria de análise **gestão**, mas agora sob o aspecto da **dimensão mercadológica**, foram analisados os mecanismos/ instrumentos de divulgação das unidades, se há abertura para divulgação das ações institucionais na mídia externa local como canais de TV, rádios e sites, além da realização de feiras e exposições para a sociedade, com o intuito de divulgar os projetos desenvolvidos, prospectar parceiros e desenvolver atividades com a participação da sociedade.

O que se pôde inferir a partir dos resultados é que as unidades utilizam seus sites e redes sociais para as ações de divulgação. Em apenas duas respostas foi identificado o envio de *e-mail* com releases e avisos de pauta à imprensa e newsletter no caso da Ascom e no envio de sugestões de pauta à imprensa por meio do WhatsApp no caso do Centro de Informática.

A realização de feiras e exposições, apresentou um percentual dividido entre 52,6% (10) respondentes que não realizam essas atividades e 47,4% (09) unidades que têm essas atividades em suas rotinas. O contexto pandêmico que acometeu a sociedade entre os anos de 2019 e 2021 tem influência sobre esse ponto em específico, já que o distanciamento social e medidas restritivas impossibilitaram a

realização de eventos como feiras e exposições para dirimir a disseminação do coronavírus.

As ações mais divulgadas estão relacionadas às atividades-fim de cada unidade/ centro. Daí a diversidade de elementos, e a importância de que cada um na sua especificidade consiga desenvolver estratégias de alcance na comunicação com seus públicos-alvo.

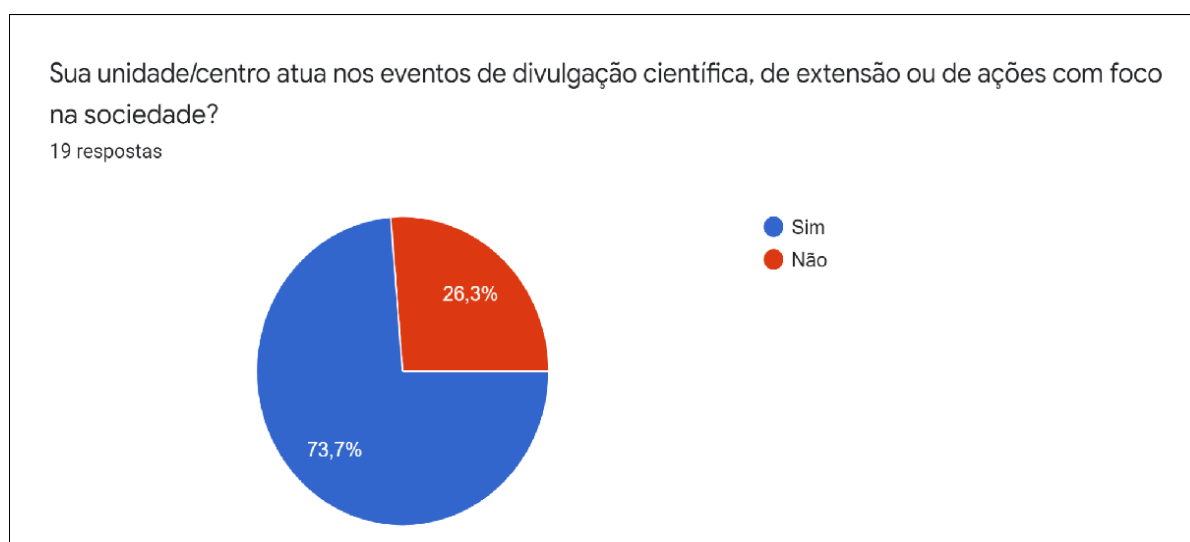
Tabela 3 - Ações mais divulgadas em seu centro/unidade

Resposta 01	Os principais projetos e entregas, resultados do conjunto de atividades da unidade.
Resposta 02	eventos acadêmicos, eventos administrativos, publicações técnicas, publicações científicas, ações de interesse da comunidade promovidas pela universidade
Resposta 03	Ações relacionadas aos 3 pilares da Pró-reitoria: Saúde, Desenvolvimento e Gestão de Pessoas
Resposta 04	Ações internas sobre licitações
Resposta 05	Eventos, editais, notas e orientações
Resposta 06	Obras, ações da diretoria, pesquisas realizadas e eventos
Resposta 07	Comunicados e Editais
Resposta 08	As ações divulgadas são referentes aos trabalhos de ensino, pesquisa e extensão realizados pelos alunos e professores da UFPB em geral. Também divulgamos os processos seletivos para os cursos oferecidos pela instituição.
Resposta 09	Editais
Resposta 10	Ações da reitoria, projetos de pesquisa e extensão.
Resposta 11	O Instagram é a rede mais utilizada e tem crescido nesse período de pandemia. Divulgamos cursos, abertura de seleções e os principais eventos relacionados ao Centro.
Resposta 12	Informações sobre cursos, sobre assistência estudantil, sobre portarias e demais normativos. Entre outras.
Resposta 13	Aulas
Resposta 14	Projetos

Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

A comunicação com a sociedade quanto a abertura de canais de interação e *feedback* se estrutura da mesma forma que com o público interno. A utilização das redes sociais, *e-mail* e *site* institucional foi mencionada por todos os respondentes (19). A participação em eventos de divulgação científica, de extensão ou de ações com foco na sociedade também foi abordada considerando a dimensão mercadológica e foi possível evidenciar uma atuação significativa das unidades nesses eventos, possibilitando a abertura dos espaços da universidade para interações com o mercado e a sociedade, além da possibilidade de parcerias público-privadas.

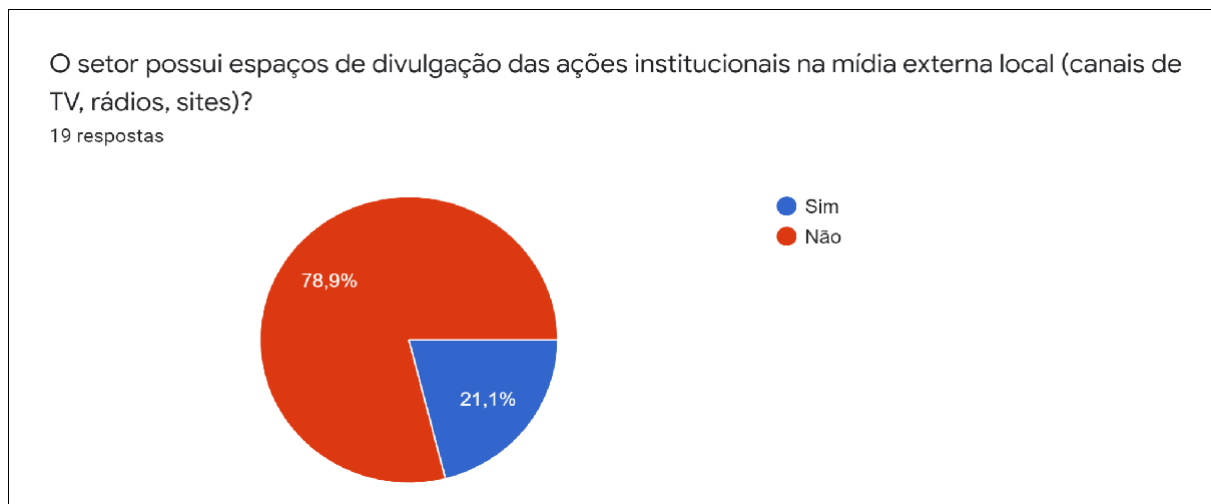
Gráfico 18 - Atuação nos eventos de divulgação científica, de extensão ou de ações com foco na sociedade



Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

Em última análise, consideramos a abertura que as unidades/ setores possuem em relação a divulgação das suas ações na mídia externa, e o que se percebe é um processo muito fechado de comunicação interna, sem articulação com a mídia local, pontuando algumas exceções como no caso da Ascom que acaba por realizar uma espécie de assessoria de imprensa, no envio de sugestão de pautas e releases à imprensa local

Gráfico 19 - Espaços de divulgação das ações institucionais na mídia externa local



Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

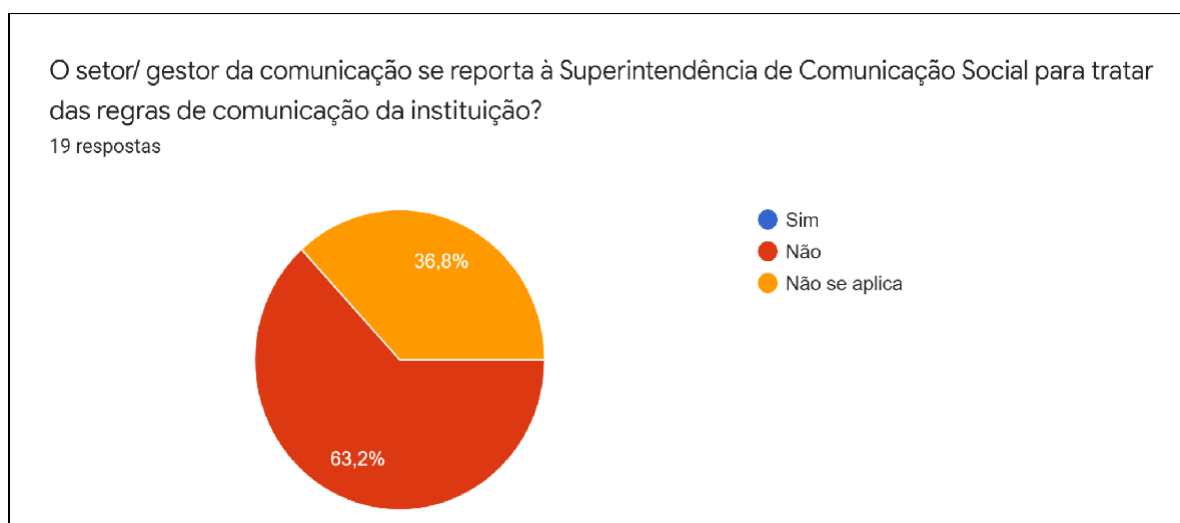
Dos respondentes da questão, 15 gestores afirmam que não possuem espaços de divulgação das ações institucionais na mídia externa local, ou seja, a relação com a imprensa é incipiente ou inexistente quando tratamos dos setores de comunicação situados nos centros e pró-reitorias. Esse contato surge centralizado na reitoria, através da Ascom e da SCS.

4.2.4 Categoria de Análise: Relacionamento Institucional

A categoria **Relacionamento Institucional** analisa a interação entre os órgãos/setores regulamentados de comunicação com as unidades que trabalham a comunicação nos centros e pró-reitorias, além do relacionamento externo dessas unidades com a sociedade, empresas e poder público. Essa interação é de suma importância para que os fluxos de trabalho de comunicação possuam um padrão.

O diálogo e a troca de experiências de acordo com cada realidade local, auxiliam na construção de um modelo de atuação que pode ser dinâmico e adaptável, mas sem perder a característica organizacional, o perfil que a instituição quer estabelecer. A categoria está inserida na dimensão de **comunicação institucional**.

Gráfico 20 - Contato com a Superintendência de Comunicação Social para tratar das regras de comunicação da instituição



Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

Gráfico 21 - Contato com a Assessoria de Comunicação Social para tratar das regras de comunicação da instituição



Fonte: Elaborado pela Autora (2022)

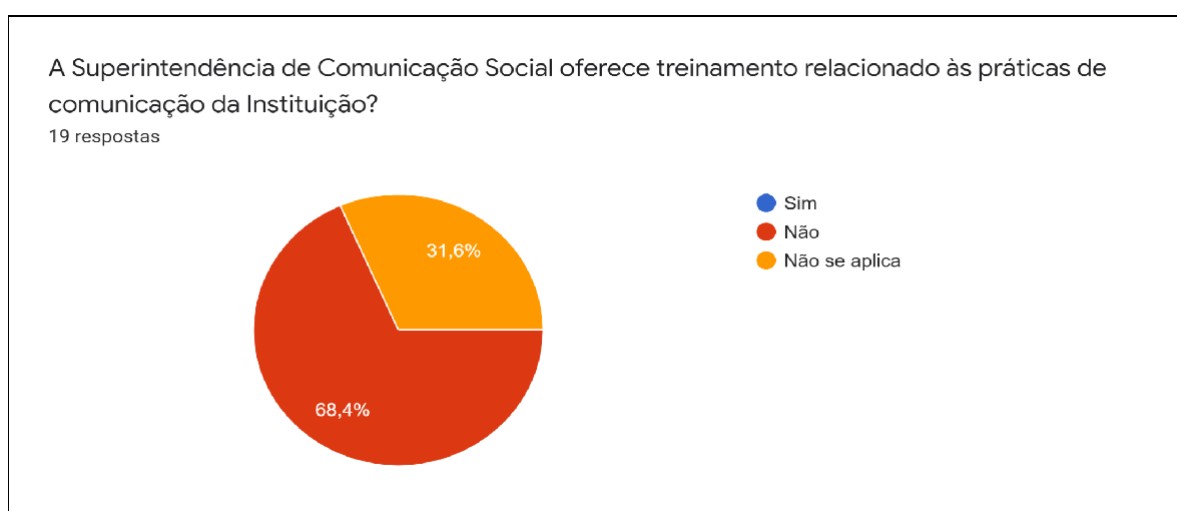
Sobre a relação com os órgãos normatizados de gestão da comunicação na universidade, os respondentes apresentaram os mesmos percentuais tanto quanto a se reportar à SCS quanto à Ascom para tratar de regras de comunicação da

instituição. Merece destaque o posicionamento quanto a essa prática não ser aplicada, não existir esse contato, que deve ser analisado de forma criteriosa para que as causas sejam tratadas e o relacionamento seja estabelecido. Não há possibilidade de um trabalho integrado sem interação, relacionamento.

Em contrapartida, pela ausência de contato da parte das unidades que trabalham a comunicação na UFPB com os órgãos normatizados que respondem pela sua gestão, buscou-se analisar se a SCS e a Ascom buscam estabelecer esse relacionamento através de capacitações e acompanhamento das atividades.

O que se identificou em relação às capacitações e treinamentos relacionados à comunicação é que não há um trabalho sendo executado nesse sentido por parte da SCS.

Gráfico 22 - Treinamento relacionado às práticas de comunicação da Instituição



Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

Sobre o acompanhamento das atividades, observa-se um contato da Ascom com as unidades que trabalham a comunicação nos centros e pró-reitorias, no sentido de coleta das informações e orientações sobre o uso do brasão da UFPB, o que de fato é um passo positivo para o processo de integração. Apesar de um resultado tímido 21,1% (04) respondentes, a perspectiva é boa quanto a uma ação efetiva em andamento, que pode ser ampliada ou melhor aplicada de acordo com o planejamento estratégico e a ação integrada dos órgãos de comunicação.

Gráfico 23 - Acompanhamento do trabalho de comunicação nos setores



Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

4.2.4 Categoria de Análise: Percepção

A quinta categoria de análise escolhida chama-se **percepção** e nela enquadraremos questões que abordam a forma como os gestores responsáveis pela comunicação nos setores, analisam a comunicação na UFPB como um todo. Assim como o indicativo da categoria propõe, é a percepção da estrutura da comunicação na instituição. Essa categoria relaciona-se com as dimensões da **comunicação institucional e comunicação interna/administrativa**.

A visão sobre a comunicação institucional da UFPB levantou aspectos como a falta de padronização, dispersão de processos, falta de um trabalho articulado e estratégico, além da ausência de treinamentos e normativos como indicativo da fragilidade. Apesar de haver profissionais capacitados e uma alta demanda por esse tipo de trabalho especializado, não há gestão estratégica. O que destoa das respostas apresentadas é o posicionamento da Ascom e da SCS que apresentam como papel de atuação um trabalho integrado de organização de processos para orientar as ações de comunicação.

A publicização das ações da universidade é reconhecida como ponto de destaque, mas não há um projeto de comunicação integrada em execução, mentoria e orientação sistêmica para a área. A falta de uma política de comunicação também é explicitada nas opiniões dos respondentes. As respostas similares foram compiladas

na apresentação do quadro abaixo:

Tabela 4 - Percepção sobre a comunicação institucional da UFPB

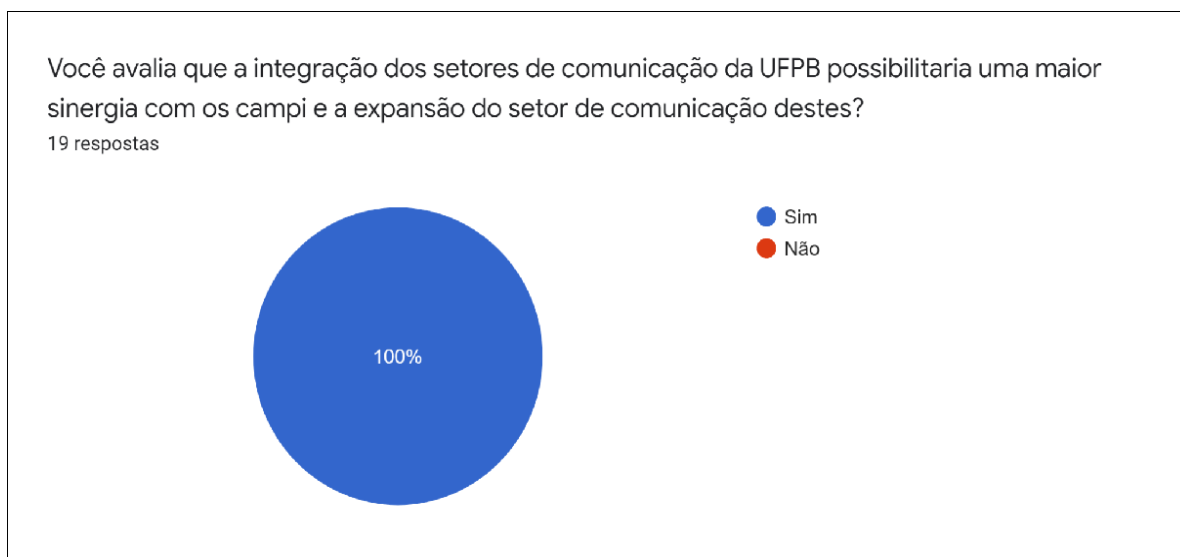
Dispersão	Dispersa e de riscos críticos quanto à geração de conflitos por falta de uma política aplicada e uníssona a toda a instituição
Padronização	Falta padronização, faltam orientações formais, falta gestão sistêmica e falta capacitação.
Política de comunicação	Apesar de ter formação na área, me encontro em desvio de função desempenhando a comunicação institucional do centro onde estou lotado. Não há uma política de comunicação, sequer diretrizes
Divulgação relevante	Considero que a comunicação institucional da UFPB atende positivamente ao seu público apresentando informações relevantes a respeito da instituição e suas ações.
Processos de comunicação	A gestão da comunicação institucional da UFPB atual de forma integrada - Ascom e SCS -, no intuito de 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 (...) Nesse sentido, Ascom e SCS têm buscado estruturar a comunicação, estabelecendo processos para orientar o desenvolvimento de ações, estratégias e produtos de comunicação
Integração	Faz-se necessária uma integração da política de comunicação social entre administração geral e todos os centros da UFPB, buscando fortalecer a comunicação, ampliá-la e traçar objetivos em comum.
Relacionamento institucional	Acredito que a Comunicação Institucional da UFPB vem realizando um bom trabalho no quesito divulgação de conteúdos que promovem a universidade, mas ela deveria realizar um trabalho mais presente junto aos centros, para que o mesmo trabalho também fosse desenvolvido localmente.

Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

Ouvir os interlocutores do processo comunicativo não o torna apenas mais democrático, mas antes o aproxima da realidade, do que de fato ocorre, facilitando a solução de problemas e ajustes de conduta administrativa para uma comunicação mais eficiente.

O gráfico a seguir apresenta a opinião dos respondentes sobre a integração dos setores de comunicação da UFPB.

Gráfico 24 - Integração dos setores de comunicação da UFPB



Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

O reconhecimento sobre a importância da integração está no posicionamento apresentado pelos respondentes que em sua totalidade (19) consideram que essa integração trará a expansão dos setores e uma abrangência nas práticas comunicativas, que serão desenvolvidas de forma sinérgica.

Ao serem questionados sobre as experiências que possuem e os desafios a se enfrentar nesse processo de diagnóstico, as mais diversas visões foram apresentadas e enriquecem a análise da comunicação no contexto da universidade. As ideias e proposições dos respondentes se destacam pelos detalhes e possibilidades que podem ser extraídas e aplicadas como ações para o estabelecimento de uma política de comunicação para a instituição. Aspectos como normatização e planejamento, perfil técnico, capacitação, integração, gestão, estrutura organizacional, centralização das atividades, competências e o distanciamento geográfico foram identificados no posicionamento dos respondentes e são apresentados na tabela abaixo:

Tabela 5 - Desafios para a integração da comunicação da UFPB

Normatização e Planejamento	Primeiro seria necessário criar uma norma interna que defina quais as competências da administração superior e quais as competências dos centros. Depois seria importante definir uma política de comunicação, um plano estratégico e sistêmico de comunicação e planos de ações específicos para as diferentes demandas. Também seria interessante que houvesse a viabilização dos recursos necessários para o atendimento da política que precisa ser criada (orçamento, pessoas, estrutura). Outra sugestão que pode ser utilizada é o aproveitamento dos diferentes cursos da área de comunicação social da universidade como apoio para a realização das ações institucionais de comunicação (projetos de extensão com alunos de rádio, TV, mídias digitais, jornalismo), que funcionariam ao mesmo tempo como laboratório para os estudantes e como um reforço qualificado nas necessidades de mão de obra para a execução de uma política institucional de comunicação.
Perfil técnico	Primeiro que cada Pró-reitoria ou centro deveria ter algum profissional na área de comunicação para depois ter a integração
Capacitação	Capacitação dos servidores responsáveis
Integração	Falta aproximação e mais atenção do núcleo em relação aos setores dos outros Campi
Gestão	Falta iniciativa à administração central para liderar esse processo, geralmente o que se tem é apenas uma assessoria de imprensa centralizada na reitoria que desconhece as atividades desenvolvidas nos centros de ensino e portanto segue a reboque do que consegue chegar à administração central para realizar a divulgação. Também não há diretrizes claras de comunicação para adequar e organizar os processos de comunicação de forma a se ter um monitoramento das ações desenvolvidas.
Estrutura organizacional	Superar a cultura do isolamento administrativo. Criar e implementar estrutura organizacional ligando Centros e Unidades à Superintendência de Comunicação e à ASCOM. Criação de canais e processos de trabalho em comum dentro dessa estrutura.
Centralização	A centralização da gestão dos agentes de comunicação distribuídos nos diversos centros. A Ascom e a SCS já trabalham para o estabelecimento das diretrizes da comunicação da UFPB.
Competências	Não sabemos que/se existe um setor de comunicação geral, além da ASCOM ou se é ela própria, e quem dá orientações de comunicação às unidades
Distanciamento geográfico	O principal desafio é a distância física, pois mesmo no Campus I, em João Pessoa, os prédios são muito distantes, o que gera um atraso na comunicação. Além disso, a diferença de público e de conteúdo entre os diversos centros pode ser um fator que dificulte essa integração.

Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

A criação de uma estrutura organizacional da comunicação, pode ser iniciada com um organograma que traga a especificação das competências de cada órgão responsável pela gestão da comunicação com a apresentação dessas competências de forma clara e explicitadas as outras unidades da universidade, a capacitação dos servidores que atuam nessa área, o dimensionamento de profissionais de comunicação para esses núcleos de trabalho, a normatização das práticas comunicativas e um planejamento estratégico adequado e exequível entram como desafios, mas também se enquadram em proposições apresentadas pelos respondentes para a integração dos setores de comunicação.

A questão do distanciamento geográfico de fato apresenta-se como um desafio mas que pode ser superado se o trabalho de integração, seja por grupos de trabalho, encontros periódicos, uso de redes sociais para troca de informações for realizado de

forma responsável e técnica. Pela estrutura física da UFPB que é multicampi e possui centros que de fato estão distantes geograficamente da reitoria um trabalho padronizado, mas descentralizado fisicamente, surge como uma alternativa viável, e já descarta na perspectiva deste estudo a possibilidade de centralização dos profissionais de comunicação em um único local.

A análise se encerra com a observância prática dos normativos de comunicação existentes na instituição. Para um gestor da comunicação as regras, regimentos, políticas e manuais em vigor devem ser utilizados como instrumentos de suas atividades. É o direcionamento técnico que se necessita para ações padronizadas. Os respondentes em sua maioria desconhecem sobre a existência desses normativos, conforme gráfico a seguir:

Gráfico 25 - Normativo relacionado a diretrizes de comunicação na universidade



Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

Os 21,1% (04) dos que afirmam conhecer algum normativo relacionado a diretrizes de comunicação na universidade, apontaram o manual de uso do brasão oficial da UFPB, a Resolução 03/2004, CONSUNI, cria a TV UFPB, Resolução 05/2015, cria a Superintendência de Comunicação Social, Acordo de Cooperação 3005/2005 entre EBC e UFPB.

Esses documentos foram indicados pelos gestores da SCS e da Ascom, o que indica que a informação está centralizada e se há o compartilhamento, deve-se

analisar o instrumento utilizado para disseminação dessas informações, se seu alcance está sendo efetivo para o público alvo, que são os profissionais que trabalham a gestão da comunicação em suas unidades. Outros documentos citados foram Portal Padrão do GOV e seus manuais, manual de redação da presidência e documentos do Plone, que são normativos de caráter geral para a administração pública, não estando restrito às diretrizes de comunicação da UFPB.

4.3 Ações para gestão da comunicação na UFPB à luz do CCO

A construção teórica do estudo resultou na proposição de uma adaptação ao composto de comunicação organizacional integrada apresentado por Kunsch (2003), considerando as especificidades de uma organização pública de ensino superior, aliado à análise documental do Plano de Desenvolvimento Institucional vigente (PDI 2019-2023).

O modelo adaptado foi a base para o desenvolvimento da pesquisa aplicada através de questionários aos responsáveis pela gestão da comunicação na UFPB e da análise documental, e seus resultados nos dão referência para propor ações de gestão da comunicação, que auxiliem no estabelecimento de uma política comunicacional sólida, exequível e principalmente adequada à realidade da instituição. Uma política de comunicação deve considerar o dia a dia da universidade, suas características e os atores que fazem parte de todo esse processo, atuando ativamente na construção de um normativo alinhado com a sua missão, visão e valores.

Como já apresentado no referencial teórico deste estudo, o exemplo do IFSC (página 58), traz a indicação de um macroprojeto voltado para a política de comunicação, com o passo inicial do diagnóstico da comunicação organizacional.

Esse diagnóstico é de suma importância para mapear as práticas comunicativas da instituição, não apenas no âmbito da gestão administrativa, mas de suas unidades como um todo, no sentido de identificar suas potencialidades e pontos sensíveis que precisam ser desenvolvidos para estabelecer os planos de trabalho na construção de uma política de comunicação.

Não se faz política de comunicação individualmente, centralizada na alta gestão, a participação coletiva permitirá o recorte da realidade na construção de um

projeto democrático que vai alcançar a toda comunidade universitária. Ações isoladas também dificultam o processo, que quando para solucionar questões pontuais, se pulam as etapas de um planejamento tão necessário e exaustivamente discutido nesse estudo. Nossa proposta de ações da comunicação segue uma linha sistêmica na seguinte ordem: 1º - Diagnóstico da Comunicação Organizacional, 2º - Mapeamento dos profissionais que atuam na área da comunicação ou afins da instituição por cargo e função, 3º - Criação de grupos de trabalho com profissionais para discussão das proposições da política de comunicação, 4º - Detalhamento dos princípios da comunicação, 5º - Realização de consultas públicas à comunidade universitária sobre a política de comunicação, 6º - Criação da Política de Comunicação, 7º - Reestruturação organizacional dos órgãos responsáveis pela gestão da comunicação, 8º - Criação de um programa de capacitação para servidores que atuarão com comunicação nos campi e unidades da UFPB, 9º - Organizar as informações afins em fontes únicas de consulta (manuais, modelos, normativos), e 10º - *Redesign* de canais de informação/comunicação conforme descrição abaixo:

4.3.1 Diagnóstico da Comunicação Organizacional - Pesquisa Institucional

Levantamento das práticas comunicativas dos setores da universidade, através de pesquisa para a identificação da realidade comunicacional e a partir daí propor soluções práticas de estruturação da área na instituição. Análise dos normativos institucionais quanto à comunicação organizacional, como o Plano de Desenvolvimento Institucional, Estatuto, regimentos, manuais, tudo o que possa estar em vigência, demanda uma análise acurada sobre sua viabilidade e execução.

O processo de análise deve ser periódico e estar presente no planejamento estratégico da comunicação. Vale ressaltar que pesquisas de opinião são mencionadas no PDI, como instrumento de avaliação da comunicação, mas nesse caso a proposta se insere no sentido das rotinas de gestão da comunicação desenvolvidas nas unidades, com a finalidade de aprimorar os processos sempre que identificadas as possibilidades. Espera-se que este estudo contribua de forma efetiva com dados da pesquisa aplicada em relação às práticas comunicativas e a análise do PDI vigente, para o diagnóstico da comunicação na UFPB, e seus elementos possam servir de modelo para pesquisas futuras.

4.3.2 Mapeamento dos profissionais que atuam na área da comunicação ou afins da instituição por cargo e função

Identificação dos profissionais técnicos da instituição que possuem cargos na área de comunicação, profissionais que possuem função gratificada na área de comunicação e profissionais que mesmo sem possuir cargo ou função na área de comunicação têm formação técnica e profissional em comunicação. Levantamento dos docentes nas áreas de comunicação, mídias digitais, design gráfico, administração, marketing e áreas correlatas que desenvolvem ou já desenvolveram projetos com foco em comunicação e que possam fazer suas contribuições no processo de estruturação da área na UFPB. Esse levantamento poderá ser feito junto a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CDP) da Progep e através do SIGRH. A identificação desses profissionais possui uma relevância estratégica quanto ao alinhamento do conhecimento já produzido, de materiais e projetos já encaminhados e na possibilidade de dimensionamento da força de trabalho específica e capacitada tecnicamente para as atividades de comunicação na instituição.

O estreitamento das relações com as unidades pedagógicas da comunicação, por meio dos cursos de graduação, pós-graduação e áreas com similaridade, também possibilita a criação de projetos acadêmicos, de estágio e extensão, inserindo os discentes nas atividades institucionais.

4.3.3 Criação de grupos de trabalho com profissionais para discussão das proposições da política de comunicação

Após a identificação dos profissionais, se dá a criação de grupos de trabalho de acordo com as áreas afins para que dentro de sua especificidade os profissionais possam contribuir na parte técnica da formulação da política de comunicação. A prospecção desses atores é crucial para um projeto que deve ser planejado e executado a muitas mãos. Os grupos de trabalho podem atuar através de reuniões periódicas de acordo com o campo de atuação, seja em jornalismo, relações públicas, mídias digitais, rádio e tv, com foco nas propostas de atuação na instituição. O resultado será um documento técnico de cada área que fará parte da política de comunicação.

4.3.4 Detalhamento dos princípios da comunicação

Os princípios que nortearão a comunicação devem considerar a ética, os valores e normas organizacionais presentes no PDI, e em outros documentos como o estatuto da universidade, regimentos e resoluções vigentes. Documentos externos também poderão ser consultados como fonte de referência como políticas de comunicação de outras instituições.

4.3.5 Realização de consultas públicas à comunidade universitária sobre a política de comunicação

Após a estruturação dos princípios de comunicação, as propostas para a política de comunicação devem ser apresentadas para que a comunidade universitária se manifeste com sugestões e outros direcionamentos. Também se sugere, eventos internos nos campi da instituição como grupos focais e reuniões para discussões sobre a temática. Por fim a abertura de fóruns de discussões e compilação dos dados obtidos para análise nos grupos de trabalho da política. Essa etapa deve ser prevista com um tempo especial no planejamento da política, para que haja a possibilidade, através de várias frentes de comunicação, da participação do maior número de pessoas, dos que fazem parte da instituição.

4.3.6 Criação da Política de Comunicação

O documento construído coletivamente deve ser submetido a apreciação e aprovação do CONSUNI.

4.3.7 Reestruturação organizacional dos órgãos responsáveis pela gestão da comunicação.

A reestruturação organizacional está presente na política de comunicação com a atribuição de competências específicas de cada setor e cargo, com a definição de um organograma. Com um corpo organizacional bem estruturado é possível conhecer as responsabilidades de cada área e poder atuar na função controle, no sentido de mensurar a efetividade das ações, além do direcionamento adequado das demandas que muitas vezes se confundem, por não haver uma especificação dessas atividades.

A SCS possui uma estrutura organizacional regulamentada pela Resolução 05/2015 que trata de sua criação e se configura da seguinte forma:

Art. 10. Coordenações integrantes da Superintendência de Comunicação Social (SCS):

I - TV Universitária (TV UFPB), com sinal veiculado via transmissão aberta, cabo e internet, criada pela Resolução 03/2004 do CONSUNI;

II - Rádio Universitária;

III - Unidade de Produção Audiovisual - UPA;

IV - Agência de Notícias;

V - Administração e Gestão de Pessoas e

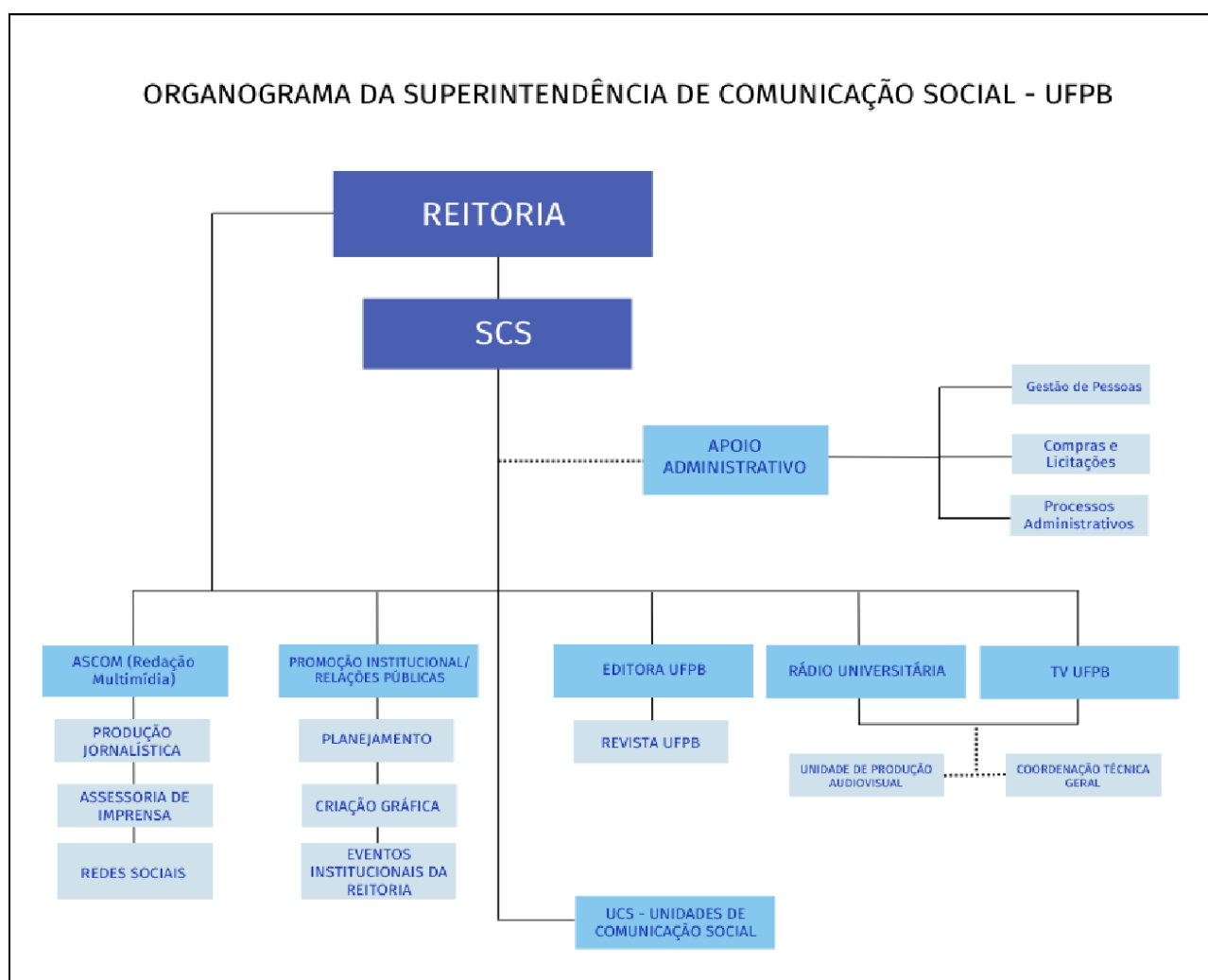
VI - Coordenação Técnica Geral.

Como se vê a estrutura apresentada não considera a Ascom e outras unidades que se atuam na área de comunicação científica como a Editora UFPB. Não nos cabe aqui analisar as motivações que levaram a estrutura da superintendência estar diretamente relacionada a composição da TV universitária, mas se observa uma discrepância organizacional que não contempla as unidades competentes de comunicação, gerando duplicidade de atribuições, como é o caso da Ascom que está ligada ao gabinete da reitoria, e entre as suas principais atividades está a produção de notícias, assessoria de imprensa e publicação em redes sociais, enquanto na SCS, a agência de notícias possui a competência de produzir notícias e acaba por replicar as comunicações da Ascom ou direcionar seus conteúdos a produção realizada pela TV UFPB.

Dessa forma, considerando uma reestruturação organizacional, propomos para fins de análise o organograma da SCS, com a incorporação de algumas unidades e

adequação de outras.

Figura 7 - Organograma da Superintendência de Comunicação Social da UFPB



Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

De forma geral a SCS se mantém como órgão suplementar ligado ao gabinete da reitoria com a configuração organizacional de apoio administrativo e cinco diretorias. A primeira hoje denominada de **Ascom** teria a competência de redação multimídia, com a elaboração e publicação de notícias no portal da universidade, fotografia, gestão de conteúdos nas mídias sociais, cobertura de eventos, estando diretamente ligada ao gabinete da reitoria, mas subordinada no sentido de diretrizes e política de comunicação à superintendência.

A diretoria de **Promoção Institucional/ Relações Públicas** seria enquadrada hierarquicamente na mesma dinâmica da Ascom com atividades desenvolvidas junto ao gabinete da reitoria, mas subordinada aos regramentos da SCS. Essa diretoria teria a competência de coordenar o planejamento estratégico da superintendência, intermediar a celebração de convênios e acordos de promoção institucional e na obtenção de recursos para auxiliar no financiamento das ações da superintendência. A elaboração de normativos e manuais como uso da marca, documentos oficiais, impressos e a criação gráfica para eventos, projetos e unidades também seriam de competência dessa diretoria. O planejamento e execução dos eventos institucionais de promoção da universidade seriam desenvolvidos pela diretoria em parceria com o cerimonial da reitoria.

A terceira diretoria é a incorporação da **Editora UFPB** com as suas competências já existentes com a Revista UFPB, que teria sua versão digital sob a responsabilidade da editora. A **Rádio Universitária** vem como uma diretoria, mas que pode ser incorporada à **TV UFPB**, funcionando como um braço da tv já que compartilha de duas unidades com a televisão universitária que é a unidade produção audiovisual e coordenação técnica geral. As atribuições de cada unidade, a exclusão ou adaptação delas é um projeto de consolidação dessa estrutura organizacional. Aqui fazemos proposições a partir dos estudos realizados e da vivência profissional na universidade na área de comunicação, com a intenção de discutir sobre este ponto a partir de algo tangível visualmente, mas que necessita de aprofundamento e direcionamento estratégico da gestão da universidade.

As **Unidades de Comunicação Social** (UCS) são o elemento de destaque para a comunicação na UFPB nessa proposta. Com efeito, essas unidades já existem, com as mais diversas nomenclaturas, como evidenciamos na pesquisa, nos centros de ensino, pró-reitorias e outros espaços administrativos e acadêmicos da

universidade. O diferencial está na estruturação e padronização dessas unidades que terão profissionais capacitados e relação direta com a superintendência e o suporte das diretorias que a compõem. A interação dessa rede será crucial para o fortalecimento e consolidação da comunicação na instituição. Seus gestores poderão ser designados de agentes de comunicação social.

4.3.8 Criação de um programa de capacitação para servidores que atuarão com comunicação nos campi e unidades da UFPB

A capacitação é periódica e deve ser elemento de integração entre os gestores da comunicação ou agentes de comunicação social. Tem a finalidade de uniformizar as práticas que estão descritas nos normativos, além de oportunizar discussões de atualização de documentos e procedimentos da comunicação.

4.3.9 Organizar as informações afins em fontes únicas de consulta (manuais, modelos, normativos)

Manuais de uso de marca, de criação de identidade visual, de comunicações oficiais e demais materiais necessários ao direcionamento da gestão da comunicação. Essa competência a partir da estruturação organizacional ficaria a cargo da diretoria de promoção institucional e relações públicas

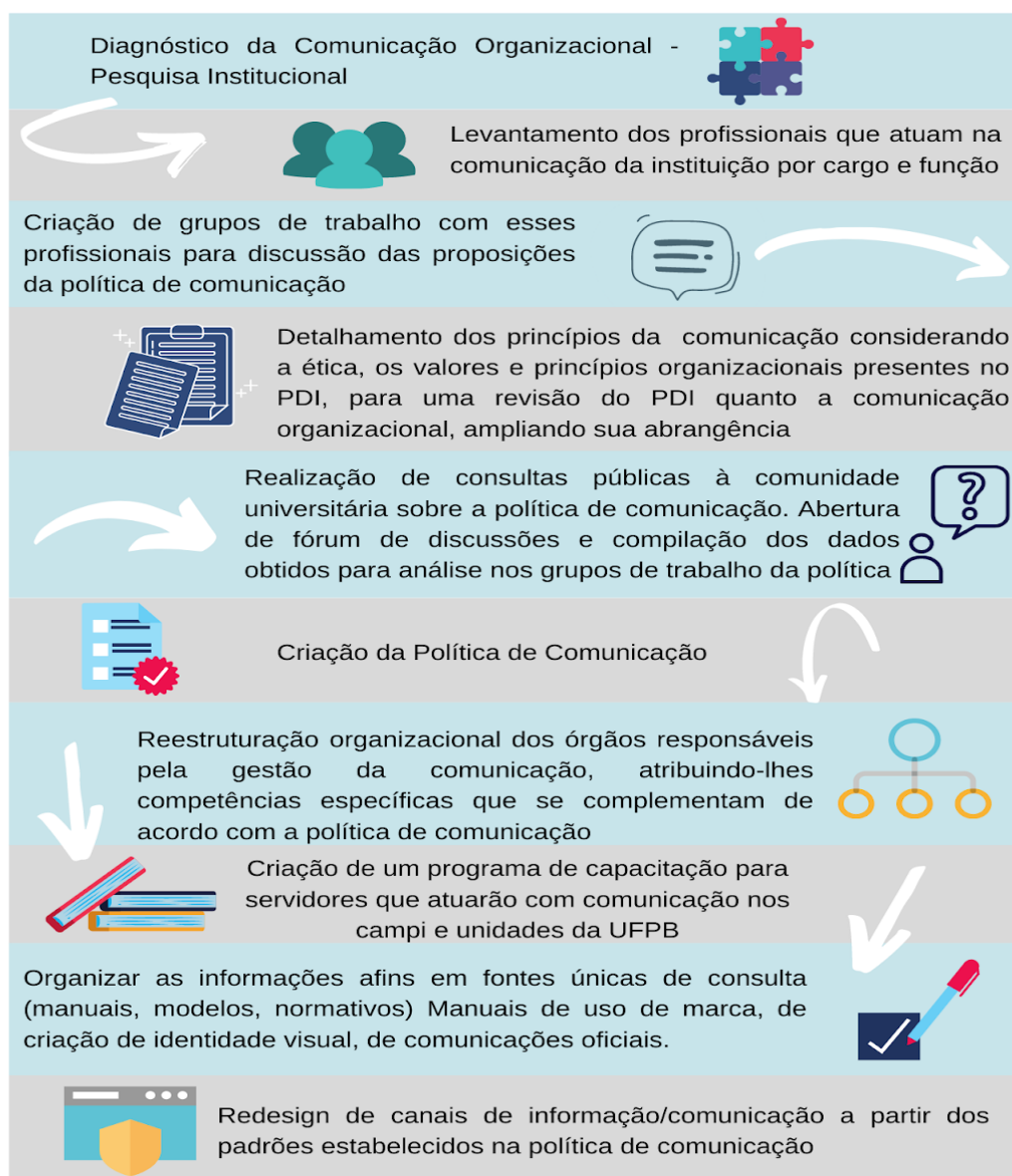
4.3.10 Redesign de canais de informação/comunicação

Nesse ponto são considerados os princípios de identidade visual, uso da marca e aplicação em todas as peças de comunicação da instituição, desde peças gráficas como envelopes, até *layout* de *sites* e redes sociais. Esse trabalho deve ser realizado em parceria com a Superintendência de Tecnologia da Informação que dará o suporte técnico das interfaces e as possibilidades de aplicação e redesign considerando os protocolos de segurança da informação, além das exigências legais de transparência e publicidade. Assim, é possível estabelecer um padrão que atenda essas especificidades e garanta uma identidade uniforme para a universidade.

As ações apresentadas se configuram em uma proposta macro a partir das inferências da pesquisadora com base nos dados coletados na pesquisa, das suas experiências profissionais com servidora da UFPB e egressa dos cursos de comunicação da mesma instituição. Foi realizada uma investigação crítica e buscou-se uma aplicação prática de ações que possam contribuir de fato para a gestão da comunicação organizacional na universidade.

A descrição e a apresentação gráfica das ações de comunicação atendem o último objetivo específico da pesquisa, expressa a totalidade do estudo conforme mostra a figura 8:

Figura 8 - Ações para gestão da comunicação na UFPB à luz do CCO



Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo abordou as práticas comunicativas da UFPB para a análise da gestão da comunicação na instituição, referenciando-se numa adaptação do Composto de Comunicação Organizacional Integrada (CCO), proposto por Kunsch (2003), ao considerar suas especificidades como uma organização pública de ensino superior. A adaptação do CCO possibilitou o enquadramento das atividades desenvolvidas na universidade, às dimensões de comunicação institucional, administrativa, interna e mercadológica, e assim, foi possível um recorte mais próximo da realidade de como se estrutura a comunicação na instituição. Julgamos ser um documento de referência pertinente no desenvolvimento de estudos com foco em instituições de ensino superior públicas, no aprofundamento de pesquisas institucionais diagnósticas e de avaliação da comunicação.

Ao considerar como foco da aplicação dos questionários, os servidores responsáveis pela gestão da comunicação nas pró-reitorias e centros de ensino, o estudo apresentou um panorama mais amplo das ações de comunicação, não àquelas apresentadas pela gestão da instituição, mas a partir da vivência prática das unidades que desenvolvem atividades diárias, por vezes, sem um direcionamento estratégico e sem planejamento. Esse direcionamento que propomos, pode ser ampliado para outras unidades em estudos futuros, como os órgãos suplementares, as agências de inovação e internacionalização, institutos e áreas administrativas. Também reconhecemos a necessidade de um aprofundamento de análise em outros materiais de comunicação da universidade, como os normativos vigentes, o mapeamento dos *sítes* e redes sociais, além da gestão de plataformas interativas.

O estudo procedeu com a caracterização das dimensões do Composto de Comunicação Organizacional e sua relação com as ações de comunicação nas instituições públicas, e foi além, com a proposição da adaptação do CCO para universidades públicas, estruturando assim um modelo específico para esse tipo de organização. Realizou a identificação e análise das propostas para a gestão da comunicação nos documentos institucionais (PDI), apresentando um quadro de relação entre as dimensões do CCO adaptado e as diretrizes de comunicação presentes no PDI. Caracterizou as práticas comunicativas nos setores da UFPB,

mediante os questionários aplicados aos gestores da comunicação nos centros e pró-reitorias. Após os levantamentos e análises dos dados o estudo propôs ações para gestão da comunicação na UFPB à luz do CCO, que podem ser operacionalizadas de forma prática pela gestão superior da instituição, atendendo assim aos objetivos da pesquisa.

Diante do exposto, concluímos que, para uma organização complexa como a universidade, é necessária uma administração diferenciada, no que tange a estratégias, liderança e comunicação. Com uma gestão eficiente é possível disseminar a missão, visão e objetivos da instituição e alcançar os resultados esperados dentro de uma ação integrada de comunicação e gestão no plano institucional.

As proposituras indicam um percurso longo de construção e ressignificação de conceitos, trabalho de integração e um retorno a todo momento aos aspectos da cultura organizacional, missão, visão e valores da organização. Assim, é possível trilhar caminhos sólidos dentro de um direcionamento teórico e adaptado ao contexto das instituições públicas de ensino superior brasileiras. Acredita-se na contribuição do estudo no fomento de políticas de comunicação em IES, com o cuidado que essa pauta propõe, devido a grande relevância da comunicação no âmbito da gestão administrativa e das políticas internas das organizações. O seu caráter essencial e estratégico a desponta como elemento indispensável para a sobrevivência das instituições na atualidade.

Não estão exauridos os questionamentos sobre o tema no âmbito da UFPB, a pesquisa se limita num escopo específico e traz outros apontamentos que podem ser desenvolvidos e entram como sugestão nas ações de gestão da comunicação, no estabelecimento da política de comunicação e na reestruturação organizacional da Superintendência de Comunicação Social. É importante destacar como fruto desta pesquisa o passo significativo na construção de uma discussão mais técnica sobre a comunicação na universidade, como ela se configura e a necessidade de normativos que ultrapassem a temporalidade da gestão administrativa, sendo incorporados na identidade da instituição.

O caráter transversal da comunicação alcança todos os espaços, unidades e pessoas que formam a estrutura heterogênea da universidade. Portanto, é imprescindível que a alta administração da instituição deseje aplicar esse processo de

mudança, que vai impactar na cultura organizacional e na imagem institucional, dando uniformidade à linguagem e posicionamento da universidade frente à sociedade.

Entendemos que os resultados são práticos, e devem ser considerados a médio e longo prazo, pois eles ultrapassam as modalidades de gestão e são incorporados à instituição, de forma dinâmica a sistematizar as ações do dia a dia, trazendo um redesenho da estrutura que deve ser mensurada periodicamente, e assim atualizada diante das mudanças sociopolíticas e econômicas que a universidade vivencia.

Por fim, registramos a contribuição pessoal em nível de trabalho técnico na área, para as atividades enquanto servidora da instituição, servindo como base para ações futuras de planejamento e execução quanto a comunicação. O material possui um referencial teórico consistente, com relação direta a gestão da educação superior, sistematizado de forma a auxiliar não só os trabalhos realizados internamente, mas podendo nortear práticas comunicativas em outras organizações públicas, em especial às universidades federais e futuras pesquisas sobre a temática.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Cristiano Alvarenga. **Gestão da Comunicação das Universidades Federais: mapeamento das ações e omissões**. Trabalho apresentado para obtenção do título de mestre em Comunicação – FAAC – UNESP, sob a orientação da profa. Dra. Roseane Andrelo, Bauru-SP, 2015.
- AZAMBUJA, Germano Augusto de. **O sistema e o mundo da vida no contexto da comunicação organizacional**. In Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos, volume 1/ Margarida M. Krohling Kunsch, organizadora – São Paulo: Saraiva, 2009.
- BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para o estudo de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. vol. 1, cap. 7, p. 136 - 164. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BALDISSERA, Rudimar. SILVA, Cássia Aparecida Lopes da. **Comunicação organizacional e gestão de equipes: asculta, estratégia e relações de poder**. In. Pesquisa e perspectivas de comunicação e informação/ organizado por Marcia Bennetti e Rudimar Baldissera. – Porto Alegre: Sulina, 2018.
- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. 1a. ed. 1 reimpr. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BERTOLINO, Priscilla Lopes. **Comunicação e aprendizagem organizacional em processos de mudança: um estudo da implantação do Sistema Eletrônico de Informações no IFPR. 2019**. 126 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2019. Disponível em: <http://www.bdt.d.ibict.br/vufind/Record/UTFPR-12_839f2109a12602bef8800f0e285690e1> Acesso em 10 mar 2022
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 12 jan 2021
- BRASIL. **Lei 10.861/2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm>. Acesso em 12.jan.2021
- BRASIL. **Decreto Nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das Instituições de Educação Superior dos Cursos Superiores de Graduação e de Pós-Graduação no Sistema Federal de Ensino Disponível em:

<http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/DEC%209.235-2017?OpenDocument> Acesso em 10 abr 2022.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri: Manole, 2003.

_____. **Políticas de comunicação: só poucas organizações podem ter**. 2015. Disponível:

<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao_corporativa/artigo13.php>. Acesso em: 06 jun. 2021

CAETANO, Liliâne Moiteiro. **A comunicação pública e a rede: podemos o que queremos?**. Comunicação pública : interlocuções, interlocutores e perspectivas / Heloiza Matos (org.) – São Paulo : ECA/USP, 2013. p.71.

CASALI, Adriana Machado. **Um modelo do processo de comunicação organizacional na perspectiva da “Escola de Montreal”**. In Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos, volume 1/ Margarida M. Krohling Kunsch, organizadora – São Paulo: Saraiva, 2009

CARVALHO, Alexey. A influência da globalização na educação superior brasileira. **RISUS – Journal on Innovation and Sustainability**, São Paulo, v. 10, n.4, p.54-66. 2019.

CENSO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR 2020 - **Tabelas de Divulgação**. Disponível em: <https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2020/tabelas_de_divulgacao_censo_da_educacao_superior_2020.pdf> Acesso em 05 mar 2022.

CERVO, A. L. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CURVELLO, João José Azevedo. **Autopoiese, sistema e identidade: a comunicação organizacional e a construção de sentido em um ambiente de flexibilização nas relações de trabalho**. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001. 162f.

DE SOUZA, Janice Aparecida Janissek et al. Concepções de universidade no Brasil: uma análise a partir da missão das universidades públicas federais brasileiras e dos modelos de universidade. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 6, n. 4, p. 216-233, 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n4p21>>. Acesso em: 18 nov 2020.

DUSSAULT, G. **A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências**. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 8-19, abr./jun. 1992. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8792/7531>>. Acesso em 12.jan.2021

FERNANDES, C. R.; ATHAYDE-FILHO, P. F.; CORNÉLIO, M. L. **A gestão da inovação na Universidade Federal da Paraíba**. In: ANDRADE, H. S.; TORKOMIAN, A. L. V.; CHAGAS-JUNIOR, M. F. Boas práticas de gestão em Núcleos de Inovação Tecnológica: experiências inovadoras. 1. ed. Jundiaí: Edições Brasil, 2018. p. 55-74.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** / Antonio Carlos Gil. - 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004

HOLANDA, A. E. G.; BRANDÃO, P. DE M. **COMUNICAÇÃO INTEGRADA EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA: um modelo para análise situacional na perspectiva da teoria da comunicação integrada e da análise de redes sociais**. Revista Observatório , v. 5, n. 4, p. 502-524, 1 jul. 2019. Disponível em <<https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/observatorio/article/view/6838/15509>>. Acesso em 05. jun.21

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **RESOLUÇÃO Nº 04/2013 do Conselho Superior do IF-SC - Aprovar o Planejamento 2013-2014**. Disponível em: <http://cs.ifsc.edu.br/portal/files/Consup2013/cs_resolucao04_2013_planejamento_2013.pdf>. Página 51. Acesso em 05. jun.21

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

_____. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas** In:

MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetanodo Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190.

_____. **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**, volume 1/Margarida M. Krohling Kunsch, organizadora. - São Paulo: Saraiva, 2009.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 1991.

LEI Nº 10.861, DE 14 DE ABRIL DE 2004. **Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências** .Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm> . Acesso em 05.abr.21

LEI Nº 10.973, DE 2 DE DEZEMBRO DE 2004. **Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá**

outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm>. Acesso em 21.jul.21

LEI Nº 12.527, DE 18 DE NOVEMBRO DE 2011. **Lei de Acesso à Informação.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em 05.jun.2021

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing.** Vol. 2. São Paulo: Atlas, 1995.

MAXIMIANO, Antonio César Amauri. **Introdução à Administração.** São Paulo: Atlas, 2007.

MORAES, Anna Maris Pereira. **Introdução à Administração.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MINAYO, M.C. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** Riode Janeiro: Abrasco, 2007.

NETO, Alexandre Shigunov. **História da educação brasileira: do período colonial ao predomínio das políticas educacionais neoliberais.** S.N.A. *História da Educação Brasileira: Do Período Colonial ao Predomínio das Políticas Educacionais Neoliberais.* [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2015. 9788522498390. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522498390/>>. Acesso em: 04 Ago 2020

PAIVA, Aneilton Barbosa de. **Dificuldades na Implantação de Programa de Qualidade Total em Empresa Pública: O Caso da Caixa Econômica Federal.** Dissertação (Comissão de PósGraduação em Engenharia Mecânica) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004. Disponível em: <http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/263730/1/Paiva_AneiltonBarbosade_M.pdf>. Acesso em 10.ago.2020

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter Kevin. **Reforma do Estado e administração pública gerencial /** Orgs. Luiz Carlos Bresser Pereira e Peter Kevin Spink; tradução Carolina Andrade. – 7 ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005 316 p.

PORTAL DE PERIÓDICOS DA UFPB. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/capa/sobre.php>>. Acesso em 07 de março de 2022.

RAMPAZZO, Lino; JOSLIN, Erica Barbosa. **Identidade, História e Desafios da Universidade.** Revista Ciência Contemporânea, jan./jun. 2017, v. 1, n.1, p. 75 – 87. Disponível em: http://uniesp.edu.br/sites/guaratingueta/revista.php?id_revista=31. Acesso em: 10 ago. 2020

RESOLUÇÃO 510 DE 07 DE ABRIL DE 2016. Conselho Nacional de Saúde. Disponível em: <<http://www.conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>>. Acesso em 21.jul.21

RUÃO, Teresa. **A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional**. CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade Universidade do Minho Braga . Portugal, 2016. Disponível em <<http://hdl.handle.net/1822/41119>> Acesso em 15.jan.2021

RUDÁ, Caio. Do Studium Generale à educação superior globalizada: uma reflexão acerca da missão universitária. *Educação (UFSM)*, Santa Maria v. 44, p. 1-23, 2019.

SANTOS, Alba Conceição Marques dos. **A Administração Pública Gerencial**. 1999. Disponível em <http://www.aboprs.com.br/estudos/administracao_publica_gerencial.pdf> Acesso em 09.jan.2021

SECCHI, Leonardo. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em <<https://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04>> Acesso em 09.jan.2021
SIMÕES, Carlos. **Biblioteca básica do serviço social: Curso de direito do Serviço Social**. 2 ed. São Paulo. Cortez, 2009.

SCHUGURENSKY, Daniel. La educación superior en la era de la globalización: ¿Hacia un modelo heterónomo? In: ARNOVE Robert F.; TORRES; Carlos Alberto; FRANZ Stephen. **Educación comparada: la dialéctica de lo global y lo local**. Tirant, Humanidades: Valencia (Espanha), 2016. Capítulo onze. pp. 433 – 461

TAVARES, Sergio Marcus Nogueira. Governança no ensino superior privado. IN: COLOMBO, Sonia Simões e RODRIGUES, Gabriel Mario. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011, p. 175-190.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação na administração pública federal: a imagem dos poderes executivo, legislativo e judiciário**. In: TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. p.111-137.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Conselho Universitário. Resolução N° 05/2015, de 26 de maio de 2015. **Cria a Superintendência de Comunicação Social (SCS) da UFPB**. Disponível em: <https://sig-arq.ufpb.br/arquivos/201511216856dd101602121fc3724c34/RES._N05-2015.pdf> Acesso em 12.ago.2019

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional PDI 2019-2023**. Disponível em: <<http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/menu/ploplan/pdi>> Acesso em 20.out.2019

_____. **Objetivos do Mestrado Profissional de Políticas Públicas, Gestão e Avaliação do Ensino Superior**. Disponível em:

<<http://www.ce.ufpb.br/mppgav/contents/menu/mppgav-1/apresentacao>> Acesso em 15.jan.2021

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. **Criação do Comitê de Comunicação e Transparência**. Disponível em: <<https://decav.ufs.br/pagina/22613-comite-de-comunicacao-e-transparencia>> . Acesso em 05.jun.2021

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. **Constituição da Comissão de Implantação da Política de Comunicação da Universidade**. Disponível em: <<https://portais.ufma.br/PortalUfma/paginas/noticias/noticia.jsf?id=56654>>. Acesso em 05.jun.2021

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Política de Comunicação da UFRN**. Disponível em: <https://www.ufrn.br/resources/documentos/politicas/politica_de_Comunicacao.pdf> . Acesso em 05.jun.2021

UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA. **Instrução Normativa de Comunicação**. Disponível em: <<http://ufsb.edu.br/wp-content/uploads/2015/05/Instru%C3%A7%C3%A3o-Normativa-de-Comunica%C3%A7%C3%A3o-Social-da-UFSB.pdf>> . Acesso em 05.jun.2021

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. **Plano de Desenvolvimento Institucional (2013-2020)**. Disponível em: <http://www.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/pdi_2018-08-21_0%5B1%5D.pdf>. Acesso em 05. jun.2021

WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo: Paulus, 2006. 234p

APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento (TLCE)

Prezado(a), estamos desenvolvendo uma pesquisa intitulada “**GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E PRÁTICAS COMUNICATIVAS NA UFPB**”, com o objetivo de analisar a relação das diretrizes do Composto de Comunicação Organizacional com as propostas e práticas comunicativas da UFPB no período de 2019 – 2021. A pesquisa está sendo orientada pela Profa. Dra. Maria da Salette Barboza de Farias, vinculada ao Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas Gestão e Avaliação da Educação Superior – PPGAES.

Para atingir esse objetivo foram elencados os seguintes objetivos específicos: Caracterizar as dimensões do Composto de Comunicação Organizacional (CCO) e sua relação com as ações de comunicação nas instituições públicas; Identificar e analisar as propostas para a gestão da comunicação nos documentos institucionais (PDI); Caracterizar as práticas comunicativas nos setores da UFPB e por fim propor ações para gestão da comunicação na UFPB à luz do CCO.

A pesquisa está inserida na abordagem qualitativa de natureza aplicada, com a proposição de ações para um modelo de processos de gestão da comunicação organizacional, a partir do estudo. A análise dos dados será qualitativa e o conteúdo será analisado a partir dos estudos de Bardin (2016).

Para isso, solicitamos a sua valiosa colaboração no sentido de fornecer as informações elencadas no questionário semi-estruturado do *google forms*, que seguem de forma totalmente voluntária e sem identificação dos participantes.

Ressalto ainda, que sua participação na pesquisa será essencial para que possamos contribuir com a gestão da comunicação da UFPB, pois os resultados desta pesquisa serão encaminhados à reitoria da instituição com proposições para a melhoria práticas de comunicação e estabelecimento da política de comunicação.

Os pesquisadores estarão à sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido(a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados.

João Pessoa, ____ de _____ de 2022.

Assinatura do Participante

Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, favor entrar em contato com a pesquisadora: Hannah Karolynne Barbosa Florêncio, por meio do e-mail: hannahkbf@gmail.com
Setor de trabalho: Gabinete da Reitoria /UFPB. E-mail: hannah@reitoria.ufpb.br
Universidade Federal da Paraíba Campus I - Cidade Universitária – Prédio da Reitoria 3º Andar – CEP 58051-900 – João Pessoa/PB

Ou

Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba
Campus I - Cidade Universitária - 1º Andar – CEP 58051-900 – João Pessoa/PB
(83) 3216-7791 – E-mail: comitedeetica@ccs.ufpb.br

Atenciosamente,

Assinatura do Pesquisador Responsável

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Questionário aplicado aos responsáveis pela gestão da comunicação na UFPB

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Este é um convite para senhor(a) participar da pesquisa intitulada "Gestão da comunicação organizacional e práticas comunicativas na UFPB", com o objetivo de analisar a relação das diretrizes do Composto de Comunicação Organizacional com as propostas e práticas comunicativas da UFPB. A pesquisa está sendo orientada pela Profa. Dra. Maria da Salette Barboza de Farias, vinculada ao Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas Gestão e Avaliação da Educação Superior – PPGAES. Para isso, solicitamos a sua valiosa colaboração no sentido de fornecer as informações que seguem de forma totalmente voluntária. As informações serão utilizadas estritamente para fins acadêmicos, podendo os resultados serem publicados em eventos ou periódicos científicos, sempre sem fins lucrativos e resguardando a identidade dos respondentes.

Os pesquisadores estarão à sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Agradecemos sua contribuição!

E-mail *

E-mail válido

Aceite do participante *

Aceito participar da pesquisa

1 - PERFIL PROFISSIONAL

Categoria: Perfil

Qual a sua categoria profissional? *

Técnico Administrativo

Docente

Cargo que ocupa na UFPB *

Texto de resposta curta

Tempo de serviço na UFPB *

Texto de resposta curta

Nível de escolaridade *

Graduação

Especialização

Mestrado

Doutorado

Pós-doutorado

Outros...

Possui formação específica em comunicação? *

1. Sim

2. Não

2 - ESTRUTURA SETORIAL DA COMUNICAÇÃO

Categoria: Estrutura Setorial

Seu Centro de Ensino/ Unidade possui um setor específico de comunicação? *

Sim

Não

Se seu Centro/Unidade tem algum setor específico de comunicação, a quem ele está subordinado?

Texto de resposta curta
.....

Atuação de profissionais de comunicação

Categoria: Perfil

Quantas pessoas atuam na gestão da comunicação da sua Unidade/Centro? (apenas números) *

Texto de resposta curta
.....

Existem profissionais com formação em comunicação atuando na sua Unidade/ Centro? *

Sim

Não

Formação acadêmica dos profissionais que atuam na comunicação

Perfil: Comunicação Administrativa

Qual (ais) área (s) de formação dos profissionais que atuam na comunicação?

Texto de resposta curta
.....

3 - PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO

Categoria: Gestão

☰

Quais são os principais meios utilizados para a comunicação com o público interno (servidores, alunos, terceirizados)?

- Newsletter
- E-mail - correio eletrônico
- Ofícios - SIPAC
- Chat interno
- Whatsapp
- Reuniões
- Quadro de Avisos
- Vídeos
- Manuais
- Redes sociais (instagram, facebook, twitter)
- Site institucional
- Outros...



Qual(ais) a (s) fonte (s) de informação (ões) para a produção de conteúdos de comunicação?

- Servidores do setor
- Servidores de outros setores
- Chefias
- Outros canais de comunicação oficial da instituição
- Sites oficiais do governo e de outras entidades
- Outros...
.....

Em qual (ais) canal (ais) os públicos estratégicos internos (estudantes, servidores, outros setores da universidade) podem apresentar reclamações, sugestões e feedbacks em geral sobre a comunicação que é produzida/divulgada pelo seu setor?

Texto de resposta longa
.....



Existe planejamento estratégico do órgão/setor destinado à Comunicação? *

- Sim
- Não

Planejamento de Comunicação

Categoria: Gestão

Em caso positivo, qual a periodicidade do planejamento? *

Texto de resposta curta
.....

Publicações em redes sociais e sites

Categoria: Gestão

Seu centro/unidade possui algum site e/ou rede social? *

- Sim, possui apenas site
- Sim, possui apenas rede social
- Sim, possui site e rede social
- Não possui site ou rede social

Como é a rotina de publicação nas redes sociais do Centro/ Unidade? *

- Diariamente
- Até 3 vezes por semana
- Uma vez por semana
- A cada quinze dias
- Não tem um período definido
- Não se aplica

Qual é a periodicidade de publicações no site do Centro/ Unidade? *

- Diariamente
- Até 3 vezes por semana
- Uma vez por semana
- A cada quinze dias
- Não tem um período definido
- Não se aplica

Identidade Visual

Categoria: Gestão

Nos documentos em geral, qual (ais) logomarca (s) é (são) utilizada (s)? *

- Logomarca da UFPB
- Brasão das armas da República
- Logomarca do Centro/ Unidade
- Não usamos nenhuma logomarca

Sobre a utilização da logomarca da UFPB e/ou da logomarca própria do Centro/Unidade nas publicações em redes sociais e site *

- Usamos as duas logomarcas
- Usamos uma logomarca própria
- Usamos a logomarca da UFPB
- Não usamos nenhuma logomarca

Sobre a identidade visual do site do Centro/Unidade qual (ais) a(s) cor(es) predominante(s)? *

Texto de resposta curta

Comunicação entre os setores/gestores da comunicação

Categoria: Relacionamento Institucional

O setor/ gestor da comunicação se reporta à Superintendência de Comunicação Social para tratar das regras de comunicação da instituição? *

- Sim
- Não
- Não se aplica

⋮

O setor/gestor da comunicação se reporta à Assessoria de Comunicação Social para tratar das regras de comunicação da instituição? *

- Sim
- Não
- Não se aplica

A Superintendência de Comunicação Social oferece treinamento relacionado às práticas de comunicação da Instituição? *

- Sim
- Não
- Não se aplica

⋮

O(s) órgão(s)/setor(es) responsável (eis) pela gestão da comunicação na UFPB (SCS e ASCOM) *acompanham o trabalho de comunicação realizado em sua unidade/ centro?

- Sim
- Não
- Não se aplica

Deixe sua opinião sobre a comunicação institucional da UFPB *

Texto de resposta longa

Divulgação

Categoria: Gestão

Quais as ações mais divulgadas em seu centro/unidade? *

Texto de resposta longa

⋮

Quais canais são utilizados para realizar a divulgação das ações para a sociedade? *

Texto de resposta longa

Sua unidade/ centro possui mecanismos de avaliação de satisfação quanto ao acesso e clareza *
das informações fornecidas?

Sim

Não

Mecanismos de Divulgação

Categoria: Gestão

⋮

Qual (ais) são os mecanismos de divulgação utilizados pelo seu centro/ unidade? *

Texto de resposta longa

O setor possui espaços de divulgação das ações institucionais na mídia externa local (canais de TV, rádios, sites)? *

Sim

Não

⋮

Realizam-se feiras/exposições da organização para a comunidade? *

Sim

Não

Sua unidade/centro atua nos eventos de divulgação científica, de extensão ou de ações com foco na sociedade? *

Sim

Não

Em qual (ais) canal (ais) os públicos estratégicos externos (ex: fornecedores, imprensa e sociedade) podem apresentar reclamações, sugestões e feedbacks em geral sobre a comunicação? *

Texto de resposta longa
.....

Comunicação Integrada

Categoria: Percepção

⋮

Você avalia que a integração dos setores de comunicação da UFPB possibilitaria uma maior sinergia com os campi e a expansão do setor de comunicação destes? *

- Sim
- Não

Na sua visão, quais são os desafios para a integração da comunicação da UFPB? *

Texto de resposta longa

Que tipo de ação contribuiria para a integração dos setores de comunicação da UFPB? *

Texto de resposta longa

É de seu conhecimento algum normativo relacionado a diretrizes de comunicação na universidade? *

- Sim
- Não

Em caso positivo, qual (ais) são esses normativos? *

Texto de resposta curta

ANEXO A - PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP - UFPB

CENTRO DE CIÊNCIAS DA
SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA -
CCS/UFPB



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Gestão da comunicação organizacional e práticas comunicativas na UFPB

Pesquisador: HANNAH KAROLLYNNE BARBOSA FLORENCIO

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 55844822.8.0000.5188

Instituição Proponente: CENTRO DE EDUCAÇÃO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.328.665

Apresentação do Projeto:

Trata-se de um protocolo de pesquisa que tem como origem o Programa de Pós- Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, da aluna Hannah Karollynne Barbosa

Florêncio, sob a orientação da professora Dra. Maria da Saete Barboza de Farias, com término previsto para junho de 2022. O presente estudo será

realizado através de uma pesquisa qualitativa, de natureza aplicada, uma amostragem não probabilística.

Os instrumentos de coleta de dados serão

questionários virtuais, com análise dos dados por meio do método desenvolvido por Bardin, conhecido como Análise de conteúdo. O estudo objetiva analisar a relação das diretrizes do Composto de Comunicação Organizacional com as propostas e práticas comunicativas da UFPB.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Analisar a relação das diretrizes do Composto de Comunicação Organizacional com as propostas e práticas comunicativas da UFPB.

Objetivo Secundário:

- Caracterizar as dimensões do Composto de Comunicação Organizacional e sua relação com as ações de comunicação nas instituições públicas ;-

Endereço: Prédio da Reitoria da UFPB ç 1º Andar

Bairro: Cidade Universitária **CEP:** 58.051-900

UF: PB **Município:** JOAO PESSOA

Telefone: (83)3216-7791 **Fax:** (83)3216-7791 **E-mail:** comitedeetica@ccs.ufpb.br

**CENTRO DE CIÊNCIAS DA
SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA -
CCS/UFPB**



Continuação do Parecer: 5.328.665

Identificar e analisar as propostas para a gestão da comunicação nos documentos institucionais (PDI)-
Caracterizar as práticas comunicativas nos
setores da UFPB; - Propor diretrizes para gestão e práticas da comunicação na UFPB à luz do CCO.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os riscos e benefícios foram bem avaliados.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa se encontra em perfeita consonância com as diretrizes éticas previstas no CNS.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Todos os termos obrigatórios foram apresentados e atendem aos requisitos deste comitê com base nas resoluções vigentes.

Recomendações:

Nenhuma.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Sou de parecer favorável a APROVAÇÃO do referido projeto de pesquisa.

Considerações Finais a critério do CEP:

Certifico que o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba – CEP/CCS aprovou a execução do referido projeto de pesquisa. Outrossim, informo que a autorização para posterior publicação fica condicionada à submissão do Relatório Final na Plataforma Brasil, via Notificação, para fins de apreciação e aprovação por este egrégio Comitê.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1894293.pdf	11/02/2022 13:37:09		Aceito
Folha de Rosto	Folhaderosto.pdf	11/02/2022 13:36:45	HANNAH KAROLLYNNE BARBOSA FLORENCIO	Aceito
Cronograma	CronogramaIndicativodeAtividades.pdf	10/02/2022 18:08:47	HANNAH KAROLLYNNE BARBOSA FLORENCIO	Aceito

Endereço: Prédio da Reitoria da UFPB - 1º Andar

Bairro: Cidade Universitária **CEP:** 58.051-900

UF: PB **Município:** JOAO PESSOA

Telefone: (83)3216-7791 **Fax:** (83)3216-7791 **E-mail:** comitedeetica@ccs.ufpb.br

**CENTRO DE CIÊNCIAS DA
SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA -
CCS/UFPB**



Continuação do Parecer: 5.328.665

Outros	Questionario.pdf	10/02/2022 18:05:55	HANNAH KAROLLYNNE BARBOSA FLORENCIO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	10/02/2022 17:27:20	HANNAH KAROLLYNNE BARBOSA FLORENCIO	Aceito
Orçamento	Orcamentoparadesenvolvimentodapesquisa.pdf	10/02/2022 17:26:01	HANNAH KAROLLYNNE BARBOSA FLORENCIO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projetodetalhado.pdf	10/02/2022 17:22:38	HANNAH KAROLLYNNE BARBOSA FLORENCIO	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	CartadeAnuencia.pdf	10/02/2022 17:21:30	HANNAH KAROLLYNNE BARBOSA FLORENCIO	Aceito
Outros	Certidaodeaprovacao.pdf	10/02/2022 17:20:26	HANNAH KAROLLYNNE BARBOSA FLORENCIO	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

JOAO PESSOA, 04 de Abril de 2022

Assinado por:

**Eliane Marques Duarte de Sousa
(Coordenador(a))**

Endereço: Prédio da Reitoria da UFPB - 1º Andar

Bairro: Cidade Universitária **CEP:** 58.051-900

UF: PB **Município:** JOAO PESSOA

Telefone: (83)3216-7791 **Fax:** (83)3216-7791 **E-mail:** comitedeetica@ccs.ufpb.br

ANEXO B - CARTA DE ANUÊNCIA



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA

DECLARAÇÃO Nº 1 / 2022 - REITORIA- GR (11.00.02.01.01)

Nº do Protocolo: 23074.005317/2022-65

João Pessoa-PB, 31 de Janeiro de 2022

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
CARTA DE ANUÊNCIA

Declaramos para os devidos fins, que aceitaremos que a pesquisadora **Hannah Karolynne Barbosa Florêncio**, desenvolva o seu projeto de pesquisa intitulado "**Gestão da comunicação organizacional e práticas comunicativas na UFPB**", cujo objetivo é analisar a relação das diretrizes do Composto de Comunicação Organizacional com as propostas e práticas comunicativas da UFPB no período de 2019 - 2021. A pesquisa está vinculada ao Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas Gestão e Avaliação da Educação Superior - PPGAES do Centro de Educação da UFPB e está sendo orientada pela Profa. Dra. Maria da Salete Barboza de Farias.

Esta autorização está condicionada ao cumprimento do (a) pesquisador (a) aos requisitos da Resolução 466/12 CNS e suas complementares, comprometendo-se o/a mesmo/a a utilizar os dados pessoais dos sujeitos da pesquisa, exclusivamente para os fins científicos, mantendo o sigilo e garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades.

Antes de iniciar a coleta de dados o/a pesquisador/a deverá apresentar a esta Instituição o Parecer Consubstanciado devidamente aprovado, emitido por Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, credenciado ao Sistema CEP/CONEP.

João Pessoa-PB, 31 de janeiro de 2022.

(Assinado digitalmente em 01/02/2022 10:56)
RITA DE CASSIA DE FARIA PEREIRA
PRO-REITOR(A)
Matrícula: 1514367

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufpb.br/documentos/> informando seu número: 1, ano: 2022, documento(espécie): **DECLARAÇÃO**, data de emissão: 31/01/2022 e o código de verificação: **30e6501ed5**