
Análise da Gestão da Comunicação Organizacional da UFAM: propostas e desafios¹

Aline Ferreira Lira²
Célia Maria da Silva Carvalho³
Universidade Federal do Amazonas, Manaus, AM

Resumo

Este artigo apresenta como o processo de análise da gestão da comunicação organizacional da UFAM foi concebido para que se consiga realizar um estudo aprofundado sobre a gestão da comunicação organizacional da instituição, definindo melhorias estratégicas e operacionais, além de contribuir para o reforço de sua identidade e imagem organizacional. Para isso, são descritos os métodos de investigação, particularmente a pesquisa documental e o estudo de caso, e as técnicas de pesquisa, principalmente roteiros de entrevistas e aplicação de questionários de pesquisa de opinião. Também são apresentados os projetos de iniciação científica relacionados à pesquisa. Este trabalho evidencia o quão esse projeto, inédito na instituição, é desafiador não somente em função da complexidade de seus públicos, mas também em função das distâncias geográficas e tempo de viagem entre Manaus, onde se encontra a sede da UFAM, e os campi do interior nas cidades de Coari, Parintins, Humaitá, Itacoatiara e Benjamin Constant.

Palavras-chave

Comunicação Organizacional. Pesquisa. Públicos. Ufam.

Introdução

Em 2018, a Universidade Federal do Amazonas (UFAM) publicou o edital n°. 008/2018 – PROPESP/UFAM, sobre o Processo Seletivo de Projetos de Pesquisa Científica em Temas Multidisciplinares, objetivando o desenvolvimento de trabalhos de pesquisa direcionados a atender necessidades da própria instituição. Dos quarenta e quatro projetos submetidos, dezesseis foram aprovados, com recursos de cerca de 16 mil

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, no XIX Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 42º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Professora do curso de Relações Públicas da Universidade Federal do Amazonas, e-mail: aline@ufam.edu.br

³ Professora do curso de Relações Públicas da Universidade Federal do Amazonas, e-mail: ccarvalho@ufam.edu.br

reais. Um desses projetos foi a *Análise da Gestão da Comunicação Organizacional da UFAM*, cujo objetivo é realizar, até 2020, um estudo estrutural e estratégico da comunicação organizacional da instituição. O objetivo do projeto de pesquisa é realizar um estudo aprofundado sobre a gestão da comunicação organizacional da instituição, definindo melhorias estratégicas e operacionais, além de contribuir para o reforço de sua identidade e imagem organizacional.

Para a compreensão da dinâmica comunicacional da UFAM, é necessário que se proceda a realização de um diagnóstico que servirá para conhecer e analisar as práticas e os processos comunicativos da UFAM. Sendo um caminho investigativo, intenciona-se proceder uma análise conjuntural para saber em que estágio comunicacional a UFAM se encontra em relação aos públicos identificados como prioritários com vistas a uma súmula esclarecedora sobre a real situação em termos de comunicação.

Com uma equipe executora formada por um corpo docente experiente em desenvolvimento de planos estratégicos de comunicação para organizações públicas e privadas, este projeto vai ser realizado, também, por estudantes de Relações Públicas da UFAM, que terão a oportunidade de aprimorar, na prática, seus conhecimentos a respeito dos processos de pesquisa e de planejamento estratégico de comunicação. Dessa forma, o projeto de pesquisa constitui-se, do mesmo modo, como um importante laboratório para os participantes.

Assim, este artigo tem como objetivo apresentar como o processo de análise da gestão da comunicação organizacional da UFAM foi elaborado com a intenção de diagnosticar, com efetividade, a comunicação organizacional de uma instituição que possui quase mil e oitocentos professores, quase mil e setecentos técnicos administrativos e mais de 30 mil estudantes nos *campi* de Manaus, Coari, Humaitá, Benjamin Costant, Itacoatiara e Parintins.

2. A Comunicação Organizacional na Universidade

De um modo geral, quando se discorre sobre organização deve-se ter a clareza que esta é um ator constituinte da sociedade, não podendo existir de forma isolada. Seu escopo organizacional não deve se ater somente ao ambiente interno, mas extrapolá-lo, sempre levando em consideração as variáveis sociais, econômicas, políticas, tecnológicas e ecológicas que compõem o macrossistema social. “As organizações são sistemas abertos que precisam ser cuidadosamente administrados para satisfazer o equilíbrio das

necessidades internas e se adaptar às circunstâncias ambientais” (MORGAN, 2000, p. 63).

A existência das organizações remete ao início da humanidade, quando foram concebidas para exercer funções e alcançar objetivos pré-determinados (CHIAVENATO, 2006). Com finalidades distintas, uma organização pode ter sido idealizada, por exemplo, para prestar serviços direcionados a contribuir para a formação de sujeitos sociais críticos e capazes de promover mudanças no espaço onde estão inseridos, como a universidade pública, e no caso específico, a UFAM.

O seu modelo de gerenciamento difere dos outros tipos de organizações. As universidades têm uma missão importante na sociedade: são formadoras de pessoal qualificado e têm o intuito de produzir e de multiplicar o conhecimento. Logo, são criadas com o objetivo de propor mudanças efetivas na sociedade. Por isso, devem manter uma relação próxima com seus diversos atores constituintes, como governo, agências de fomento, outras instituições e a própria universidade, que recebe o resultado de suas práticas.

As demandas e os anseios da sociedade devem ser postos em evidência durante o ato de planejar e de administrar estrategicamente, coadunando-se com os interesses da comunidade universitária, em uma verdadeira relação dialógica, em que as universidades se tornam o cerne da região em que atuam, efetivando a sua posição de produtora de políticas públicas e de conhecimentos necessários para a compreensão da realidade local (CARVALHO, 2015). Nela está embutida a ideia de indissociabilidade entre formação, reflexão e crítica. Mas, para isso, necessitam indubitavelmente da comunicação para alcançar seus fins.

A comunicação é crucial para qualquer organização, inclusive as universidades, que não podem se furtar de se comunicar com seus públicos específicos e com a sociedade. Kunsch explicita a importância dessa relação:

A universidade, como centro de produção sistematizada de conhecimentos, necessita canalizar suas potencialidades no sentido da prestação de serviços à comunidade, revigorando seus programas de natureza cultural e científica e procurando irradiar junto à opinião pública a pesquisa, os debates, as discussões e os progressos que gera nas áreas de ciências, tecnologias, letras, artes etc. Isto só é possível mediante a comunicação que viabiliza o relacionamento entre a universidades e seus diversos públicos. (KUNSCH, 1992, p. 10).

O relacionamento entre a universidade e os seus públicos torna-se imprescindível para o apoio dos públicos em relação ao que ela produz e faz, nas ambiências interna e externa. Nesse sentido, Barichello (2005) considera que a universidade precisa se utilizar da comunicação para que possa tornar-se e manter-se legítima e visível não somente para os seus públicos, mas também perante seu tempo. A autora considera que é possível quando a universidade administra o relacionamento com seus públicos de forma a reduzir tensões. Barichello chama ainda atenção para fato de que a universidade entra em uma espécie de disputa de seu espaço educacional com outras esferas, como a mídia, as organizações e outras formas de educação.

Ainda sobre a comunicação organizacional de universidades, Kunsch (1992) esclarece sobre a necessidade de se fortalecer, da mesma forma como em outros ambientes organizacionais, a comunicação interna. E isso inclui democratizar os novos conhecimentos produzidos, permitindo que a comunidade acadêmica esteja inteirada a respeito de trabalhos relevantes que são desenvolvidos na universidade. Ou seja, assim como em outros ambientes organizacionais, os públicos internos da universidade, o que inclui professores, técnicos administrativos e estudantes, precisam se apropriar do conhecimento produzido para efetivamente atuarem como multiplicadores e embaixadores da universidade com a qual possuem vínculo.

3. A proposta de análise da comunicação organizacional da UFAM

Para cumprir os objetivos propostos, foi pensada a utilização de três métodos diferentes de pesquisa: a bibliográfica, a documental e o estudo de caso. Atualmente, o projeto encontra-se na fase de levantamento bibliográfico, buscando-se fontes de informações livros, artigos científicos, teses e dissertações, objetivando ampliar os conhecimentos a respeito do tema.

3.1 Pesquisa Documental

Nessa fase, será realizada uma análise de documentos oficiais, que serão essenciais para esclarecer procedimentos, ações e planos desenvolvidos pela gestão da UFAM, sendo considerada uma fonte fidedigna de informações (LUDKE; ANDRÉ, 1986). Serão consultados:

- Plano de Desenvolvimento Institucional da UFAM (2016-2025);
- Manuais de identidade visual;

- Resoluções e portarias referentes ou que impactem diretamente no relacionamento da UFAM com seus públicos;
- Instrumentos de comunicação dirigida produzidos pela instituição destinados a seus diversos públicos;
- Planos de comunicação e outros documentos disponíveis de assessorias de comunicação de universidades federais brasileiras.

Para contribuir com essa fase da pesquisa, foram submetidos e aprovados no Programa Institucional de Bolsa de Iniciação Científica seis projetos:

Quadro 1 – Lista de projetos de Pibic relacionados ao Projeto de Pesquisa

Nome do Projeto	Número de Estudantes
Análise do Plano Estratégico de Universidades Federais Brasileiras	1
A atuação de Assessorias de Comunicação das Universidades Federais Brasileiras	1
Uma análise dos procedimentos de divulgação científica da UFAM	2
Um estudo sobre a Política de Comunicação da UFAM	1
Uma relação noticiosa: a UFAM e a mídia local	2
Um estudo sobre a imagem da UFAM nas redes digitais	2
Total de Bolsistas	9

Fonte: elaborado pelas autoras

Como é possível perceber no Quadro 1, existem dois projetos de Pibic que têm o objetivo de verificar como as universidades federais brasileiras gerem sua comunicação organizacional, tanto do ponto de vista estratégico como operacional. Já os outros quatro projetos dizem respeito à análise de processos comunicacionais da própria instituição. Esses projetos, assim como os documentos que serão analisados, contribuirão para a execução da terceira fase da pesquisa, o estudo de caso.

No caso do PDI da UFAM, a abordagem será investigar o que a instituição pretende alcançar em termos de ensino, pesquisa e extensão e como a comunicação poderá contribuir para a consecução de tais objetivos. Os manuais de identidade visual, as portarias, as resoluções pertinentes à comunicação organizacional e os instrumentos de comunicação dirigida serão analisados também a partir dos objetivos e metas propostos no PDI, verificando se estes realmente contribuem com a imagem que a UFAM pretende reforçar perante seus públicos e se estes contribuem ou dificultam o processo de relacionamento destes com a instituição.

3.2 Estudo de Caso

O estudo de caso revela-se como uma estratégia de pesquisa em que o investigador tem a possibilidade de averiguar detalhadamente o objeto de estudo, e, conforme Yin (2001), ele se aplica também em estudos organizacionais. Essa fase da pesquisa tem a intenção de coletar e organizar informações e dados que possibilitem o entendimento e a compreensão do processo comunicacional instituído na UFAM.

Nessa fase, será desenvolvido um estudo do modelo de comunicação instituído, as práticas comunicacionais adotadas, os instrumentos utilizados e as barreiras de comunicação existentes. Assim, com base em Kunsch (2003), serão analisados os seguintes aspectos: análise situacional interna (identificação institucional da organização, serviços oferecidos, estrutura organizacional, cultura organizacional e capital intelectual, missão, visão e valores); análise de ambientes (organização e imagem); comunicação da organização (sistema de comunicação, públicos, estrutura da assessoria de comunicação, política, filosofia e objetivos de comunicação, comunicação administrativa e interna e comunicação institucional).

Para a obtenção de dados significativos, nessa etapa serão entrevistados pessoalmente reitor, pró-reitores, diretores de Unidades e a assessora de comunicação com a finalidade de verificar a percepção desses atores com relação à comunicação organizacional e à imagem da UFAM perante seus públicos. Para a realização dessas entrevistas, foram desenvolvidos roteiros, devidamente aprovados pelo Comitê de Ética da UFAM, considerando as particularidades de cada um desses públicos.

Mesmo estando em fase de pesquisa documental, o reitor da UFAM, professor doutor Sylvio Mário Puga Ferreira já foi entrevistado pelas pesquisadoras. Foram abordados, na entrevista, assuntos como a avaliação da comunicação interna e externa da UFAM e de sua imagem institucional; o papel estratégico da Assessoria de Comunicação; a participação da Assessoria de Comunicação em processos decisórios que impactam na imagem da instituição e no relacionamento com seus públicos; e as condições oferecidas para o funcionamento da Assessoria. Preliminarmente, pode-se inferir, a partir da entrevista realizada, que a Reitoria fornece condições adequadas de funcionamento para a Assessoria de Comunicação. Entretanto, esse órgão é vista pelo reitor como assessoria de imprensa, com foco na divulgação de informações apenas. Entretanto, a entrevista ainda será analisada de forma mais aprofundada, além de comparada com as visões dos outros públicos entrevistados.

O roteiro de entrevistas elaborado para os pró-reitores, além de verificar a percepção deste público a respeito da comunicação organizacional e da imagem da UFAM, do mesmo modo prevê verificar a opinião dos pró-reitores a respeito do relacionamento destes com a Assessoria de Comunicação. Outro aspecto que será identificado nas entrevistas é se as pró-reitorias possuem instrumentos de comunicação dirigidas próprios e de que formas suas ações e atividades são divulgadas tanto interna quanto externamente.

Os diretores igualmente serão questionados a respeito de sua avaliação sobre a comunicação organizacional e a imagem da UFAM. Além disso, serão abordados assuntos como avaliação da comunicação da unidade com professores, técnicos administrativos e alunos; imagem da unidade tanto interna quanto externamente; e relacionamento da unidade com a UFAM, com outras unidades e com a sociedade.

A entrevista com a assessora de comunicação terá com o foco compreender quais os planos atuais e futuros da comunicação da UFAM com relação aos seus diversos públicos e verificar se há projetos para aprimorar, extinguir ou criar novos instrumentos de comunicação dirigida. Dessa forma, o diagnóstico a ser desenvolvido a partir desta pesquisa contemplará, também, o que já está previsto pela Assessoria de Comunicação.

Outro público a ser entrevistado são os jornalistas, incluindo editores, chefes de redação e repórteres tanto da mídia tradicional quanto dos portais de notícia. A entrevista será presencial e seguirá um roteiro também avaliado e aprovado pelo Comitê de Ética da UFAM. As entrevistas com esse público serão realizadas a finalidade de identificar sua percepção com relação à imagem da UFAM perante a sociedade e a imprensa; o relacionamento da UFAM e da Assessoria de Comunicação com a mídia; as dificuldades de captação de notícia na instituição; e o que precisaria ser feito para que a UFAM seja, efetivamente, fonte constante de informação.

Docentes, técnicos administrativos e estudantes serão entrevistados por meio de questionários de pesquisa de opinião pública elaborado a partir das características de cada um desses públicos. Inicialmente, o questionário será aplicado digitalmente, via portais do estudante, do professor e do técnico administrativo. Caso o número de questionários respondidos não seja satisfatório, serão aplicados questionários físicos até que se alcance um número razoável de respondentes. Nesses questionários, serão analisados a avaliação de cada um dos públicos com relação à comunicação e ao relacionamento da UFAM com esses públicos; percepção da imagem interna e externa; avaliação dos instrumentos de

comunicação utilizados; e principal meio de acesso de informações da instituição, entre outros. Apesar de não ser necessário, todos os questionários de pesquisa destinados a professores, técnicos administrativos e estudantes também foram avaliados e aprovados pelo Comitê de Ética da UFAM.

Como as entrevistas com os diretores de unidades estão previstas para ocorrerem pessoalmente, e em função do problema de conexão de *internet* das unidades do interior, os questionários de Benjamin Constant, Coari, Humaitá, Parintins e Itacoatiara serão aplicados presencialmente. Este, aliás, é um dos desafios ao se executar um projeto de pesquisa que envolva todas as unidades da UFAM no Amazonas, uma vez que as distâncias são significativas e as viagens relativamente longas, como pode ser observado abaixo:

Quadro 2 – Distância e tempo de viagem entre Manaus e os municípios com unidades da UFAM no interior do Amazonas

Município	Distância de Manaus (em km)	Tempo de viagem	
		Barco	Avião
Parintins	370	18h	1h30
Benjamin Constant	1.120	34h	1h45
Coari	363	36h	50min
Humaitá	591	72h	1h30 + 3h de ônibus
Itacoatiara	175	4 horas de carro⁴	

Fonte: elaborado pelas autoras

Apesar dos desafios impostos pelo tempo de viagem, estas pesquisadoras consideram essencial a fase de entrevistas e a aplicação de questionários nessas unidades presencialmente, uma vez que justamente em função da dificuldade de chegar nessas cidades, a Assessoria de Comunicação da UFAM tem um relacionamento mais distante com os públicos das unidades do interior. Além disso, a presença das pesquisadoras nas unidades permitirá um melhor contato com aspectos culturais, sociais e econômicos que possam influenciar a comunicação organizacional e o relacionamento da UFAM com públicos igualmente importantes.

⁴ Em função das condições da estrada.

4. Equipe Executora da Pesquisa

A equipe executora do projeto é composta por três professores, 20 alunos e duas profissionais de Relações Públicas que atuam como técnicas administrativas na Assessoria de Comunicação da UFAM. As professoras Célia Carvalho e Aline Lira atuam, respectivamente, como coordenadora e vice coordenadora do projeto de pesquisa.

As atribuições de cada um dos membros da equipe são definidas por critérios como identificação e conhecimentos técnicos a respeito do instrumento de pesquisa. Entretanto, as entrevistas com o reitor, os pró-reitores e os diretores de unidades acadêmicas serão realizadas, necessariamente, pelas coordenadoras do projeto. Com relação aos instrumentos de coleta dados para a pesquisa, estes serão diretamente supervisionados por pelo menos uma delas. A consolidação dos dados será realizada pelos professores e pelas técnicas administrativas do projeto e o relatório final e os resultados finais da pesquisa serão apresentados para a gestão superior da UFAM com a presença de toda a equipe no final de 2020.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do que foi exposto neste artigo é possível perceber como é desafiadora a realização de um estudo estrutural e estratégico da gestão da comunicação organizacional da UFAM. Primeiramente, apesar de algumas iniciativas isoladas, a instituição nunca promoveu um processo de pesquisa mais aprofundado a respeito de sua comunicação organizacional e do relacionamento com seus diversos públicos.

Essas pesquisas pontuais também serão consideradas, principalmente na fase de investigação documental, mas elas serão analisadas não mais de forma isolada, mas sim a partir de um processo sistêmico que considerará percepção dos públicos, avaliação dos instrumentos e técnicas e objetivos e metas organizacionais. Esse processo sistêmico, aliás, constitui um dos principais desafios para a realização da pesquisa, uma vez que se espera a geração de um volume alto de dados que precisarão ser considerados e analisados.

As autoras são conscientes de que é possível que esse processo de pesquisa não traga todas as respostas necessárias com relação à comunicação e ao relacionamento com os públicos da instituição. Na verdade, a experiência das autoras com pesquisa institucional e elaboração de planos estratégicos de organizações públicas e privadas indica que há probabilidade de surgirem questões que precisarão ser investigadas por

meios qualitativos. Entretanto, devido ao fator inédito da pesquisa, certamente ela trará contribuições importantes para a avaliação da gestão da comunicação organizacional da universidade.

Conclui-se que, após a realização da pesquisa, será apresentado um diagnóstico da comunicação organizacional da UFAM, incluindo os tipos de comunicação predominantes e as expectativas dos diferentes públicos. A pesquisa permitirá, também, que seja realizado um diagnóstico das ações de comunicação direcionadas para o cumprimento e a divulgação do PDI da UFAM, além de definir propostas de melhorias operacionais e estratégicas no processo de comunicação da instituição.

REFERÊNCIAS

BARRICHELO, E. M. **Universidade e Comunicação: o papel da comunicação organizacional frente aos paradoxos da nova ordem mundial.** Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/cf730c9381eb092c34cd00c83c4a58f9.pdf>. Acesso em 10/06/2019.

CARVALHO, C. M. S. **Análise da divulgação da produção do PPGBiotec da UFAM.** Universidade Federal do Amazonas. Manaus: 2015.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

KUNSCH, M. M. K. **Universidade e comunicação na edificação da sociedade.** São Paulo: Edições Loyola, 1992.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LUDKE, R; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

MORGAN, G. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

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