



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE**

## **DISSERTAÇÃO**

**A Proposição de uma Política de Comunicação  
Pública para IFES e INCT: O caso UFRRJ**

**2018**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE**

**A PROPOSIÇÃO DE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO PÚBLICA  
PARA IFES E INCT: O CASO UFRRJ**

**KLINGER PEREIRA**

*Sob a Orientação da Professora  
Drª. Flávia Luzia Oliveira da Cunha Galindo*

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia**, no Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Administração.

Seropédica, RJ  
Março de 2018

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

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

P426p

Pereira, Klinger, 1976-

A Proposição de uma Política de Comunicação Pública para IFES  
e INCT: O caso UFRRJ / Klinger Pereira. - 2018.

118 f.

Orientadora: Flavia Luzia Oliveira da Cunha Galindo.

Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro,  
Programa de Pós graduação em Gestão e Estratégia UFRRJ - 2018.

1. Comunicação Pública. 2. Comunicação Organizacional. 3. Gestão Pública.

I. Luzia Oliveira da Cunha Galindo, Flavia, 1967-, orient. II

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Programa de Pós graduação em Gestão e Estratégia

– UFRRJ III. Título.

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ICSA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

**KLINGER PEREIRA**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia**, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, área de Concentração em Administração.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

---

Profa. Dr<sup>a</sup>. Flávia Luzia Oliveira da Cunha Galindo  
MPGE - UFRJ  
Orientadora

---

Prof. Dr. Paulo Roberto Rodrigues de Souza  
Membro externo  
UNIFAL - MG

---

Prof. Dr. José Mauro Gonçalves Nunes  
Membro externo  
EBAPE – FGV

---

Prof. Dr. André Yves Cribb  
Membro interno  
MPGE – UFRRJ

## **AGRADECIMENTOS**

Inicialmente agradeço a minha esposa Clarisse Mendonça Penido e aos meus Familiares pelo apoio, compreensão, carinho e paciência, pois tornaram a minha jornada no mestrado aprazível e foram fundamentais para que eu concluisse, com êxito, essa etapa importante da minha vida.

À minha orientadora e mentora Prof.<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Flávia Galindo por conduzir-me com dedicação e atenção em todos os momentos, pois seus ensinamentos contribuíram para minha formação como mestre.

Agradeço à Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, em especial ao Pró-reitor da PROPLADI Sr. Roberto de Souza Rodrigues, à Coordenadora de Comunicação Social Sra. Alessandra Pinto de Carvalho e à Ouvidora Sra. Terezinha Maria Sena Pacielo por compreenderem a importância da pesquisa e permitirem o acesso aos setores da Instituição, não criando obstáculo na condução da pesquisa.

Os meus votos a Turma de 2016, a Coordenação do Curso e a todos os Docentes do MPGE que contribuíram significativamente para o meu crescimento pessoal e profissional, pois os vínculos afetivos e os amigos que fiz no decorrer do mestrado serão lembrados com carinho e irei preservá-los por toda vida.

*Dedicado à Olívia Penido Pereira,  
minha filha, minha vida, meu amor.*

## RESUMO

**PEREIRA, Klinger. A Proposição de uma Política de Comunicação Pública para IFES e INCT: O caso UFRRJ.** 2018. 120 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2018.

Esta dissertação é fruto de uma pesquisa realizada na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, no Campus Seropédica, cujo resultado findou-se na proposição de uma Política de Comunicação Pública para Instituição. A pesquisa baseou-se no diagnóstico ambiental da organização feito pela Pró-Reitoria de Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento Institucional (PROPLADI), que no ano de 2016 e 2017 realizou junto à comunidade universitária um estudo sobre os cenários internos e externos que comporiam o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do quadriênio de 2018-2022. A partir da leitura do ambiente organizacional e da percepção da comunidade universitária, um levantamento foi feito no vigente sistema de comunicação da IFES através da técnica de pesquisa “auditoria de comunicação organizacional”. A técnica objetivou examinar as unidades organizacionais responsáveis pela gestão da comunicação organizacional da UFRRJ, sendo elas: a PROPLADI, a Coordenadoria de Comunicação Social (CCS) e a Ouvidoria. Os resultados mostram o conjunto de elementos inter-relacionados de normas, produtos, modalidades, recursos humanos, canais de comunicação e públicos estratégicos que formam o sistema de comunicação da UFRRJ, e que foram analisados à luz do referencial teórico da Comunicação Pública e da Administração. Com isso, um produto de inovação tecnológica foi concebido com vistas a responder às necessidades da organização e da comunidade acadêmica sobre uma visão geral e integral dos planos de comunicação da Universidade. A conclusão desta pesquisa mostra que a Comunicação Pública é um modelo teórico-empírico eficaz e eficiente para propor uma política de comunicação para UFRRJ, para qual se desenvolveu um *template* (modelo de site) a ser inserido na página web da Instituição.

**Palavras-chave:** Comunicação Pública, Comunicação Organizacional, Gestão Pública.

## **ABSTRACT**

**PEREIRA, Klinger. The Proposal of a Public Communication Policy for IFES and INCT: The UFRRJ case.** 2018. 120 f. Dissertation (Professional Master in Management and Strategy). Institute of Applied Social Sciences, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2018.

This dissertation is the result of a research carried out at the Federal Rural University of Rio de Janeiro, Campus Seropédica, whose result ended in the proposal of a Public Communication Policy for the Institution. The research was based on the environmental diagnosis of the organization made by the Pro-Rector of Planning, Evaluation and Institutional Development (PROPLADI), which in the year 2016 and 2017 carried out with the university community a study on the internal and external scenarios that would make up the Plan of Institutional Development (PDI) for the four-year period 2018-2022. From the reading of the organizational environment and the perception of the university community, a survey was made in the current IFES communication system through the research technique "organizational communication auditing". The aim of the technique was to examine the organizational units responsible for the management of UFRRJ's organizational communication, namely: PROPLADI, the Social Communication Coordination (CCS) and the Ombudsman's Office. The results show the set of interrelated elements of norms, products, modalities, human resources, communication channels and strategic publics that form the UFRRJ communication system, and which were analyzed in the light of the theoretical reference of Public Communication and Administration. With this, a product of technological innovation was designed to respond to the needs of the organization and the academic community on an overview and integral of the communication plans of the University. The conclusion of this research shows that the Public Communication is an effective and efficient theoretical-empirical model to propose a communication policy for UFRRJ, for which a template (site model) was developed to be inserted in the web page of the institution.

**Keywords:** Public Communication, Organizational Communication, Public Management.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Capa da página ABUSOS COTIDIANOS – UFRRJ.....	6
<b>Figura 2</b> – Movimento “ME AVISA QUANDO CHEGAR”.....	7
<b>Figura 3</b> – Mapa conceitual da comunicação organizacional.....	19
<b>Figura 4</b> – Mídias/Meios de comunicação .....	32
<b>Figura 5</b> – Estrutura Organizacional da UFRRJ.....	38
<b>Figura 6</b> – Unidades Administrativas da estrutura interna da PROLADI.....	39
<b>Figura 7</b> – Interpretação dos dados.....	47
<b>Figura 8</b> – Subcategorias analíticas da comunicação integrada da UFRRJ.....	50
<b>Figura 9</b> – Fluxo da comunicação administrativa da UFRRJ.....	53
<b>Figura 10</b> – Processo da comunicação administrativa da UFRRJ.....	53
<b>Figura 11</b> – Processo da comunicação interna da UFRRJ.....	56
<b>Figura 12</b> – Fluxo da comunicação interna da UFRRJ.....	56
<b>Figura 13</b> – Áreas da comunicação institucional da CCS. ....	58
<b>Figura 14</b> – Fluxo da comunicação institucional da UFRRJ.....	59
<b>Figura 15</b> – Uso das plataformas redes sociais na comunicação institucional. ....	60
<b>Figura 16</b> – Processo de comunicação da Ouvidoria da UFRRJ.....	67
<b>Figura 17</b> – Garantias da comunicação pública.....	78
<b>Figura 18</b> – <i>Template</i> da apresentação da Política de Comunicação da UFRRJ.....	80
<b>Figura 19</b> – <i>Template</i> da Política de Comunicação da UFRRJ. ....	81
<b>Figura 20</b> – <i>Template</i> dos públicos estratégicos da Política de Comunicação da UFRRJ. ....	86
<b>Figura 21</b> – <i>Template</i> dos processos da comunicação organizacional integrada da UFRRJ... ..	90
<b>Figura 22</b> – <i>Template</i> dos produtos de comunicação organizacional da UFRRJ. ....	93
<b>Figura 23</b> – <i>Template</i> dos canais de comunicação da UFRRJ. ....	97
<b>Figura 24</b> – <i>Template</i> dos indicadores da política de comunicação da UFRRJ. ....	100

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Grupos inqueridos no PDI de 2018-2022 da UFRRJ.....	9
<b>Quadro 2</b> – Conceitos de Comunicação Organizacional.....	14
<b>Quadro 3</b> – Áreas de conhecimento relacionadas à comunicação pública encontradas em grupo de pesquisa da intercomunicação. ....	26
<b>Quadro 4</b> – Definições de comunicação pública apresentados em artigos da INTERCOM	28
<b>Quadro 5</b> – Categorização dos dados .....	47
<b>Quadro 6</b> – Resumo da Metodologia da pesquisa .....	48
<b>Quadro 7</b> – Categorias analíticas.....	49
<b>Quadro 8</b> – Características da comunicação administrativa da UFRRJ.....	51
<b>Quadro 9</b> – Classificação dos atos administrativos.....	54
<b>Quadro 10</b> – Características da comunicação interna da UFRRJ.....	55
<b>Quadro 11</b> – Características da comunicação institucional da UFRRJ.....	58
<b>Quadro 12</b> – Formatos de mensagens nas redes sociais digitais.....	61
<b>Quadro 13</b> – Características da comunicação organizacional integrada da UFRRJ. ....	62
<b>Quadro 14</b> – Canais de comunicação da Ouvidoria da UFRRJ. ....	66
<b>Quadro 15</b> – Quadro de efetivos da CCS.....	69
<b>Quadro 16</b> – Quadro de efetivos da Ouvidoria. ....	70
<b>Quadro 17</b> – Quadro de efetivo da comunicação interna e administrativa. ....	70
<b>Quadro 18</b> – Mapeamento dos públicos internos da UFRRJ. ....	72
<b>Quadro 19</b> – Mapeamento dos públicos externos da UFRRJ .....	74

## **LISTA DE GRÁFICOS**

**Gráfico 1 – Total de reportagens sobre a UFRRJ encontradas nos portais G1, O DIA e ESTADÃO, por veículo.....8**

## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1</b> – Total de produtos de comunicação da UFRRJ.....	64
<b>Tabela 2</b> – Efetivo total da comunicação organizacional da UFRRJ. ....	71

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CCS – Coordenadoria de Comunicação Social.

CF – Constituição da República Federativa do Brasil.

CODIN – Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional.

COTIC – Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação.

COPEA – Coordenadoria de Projetos de Engenharia e Arquitetura.

CP – Comunicação Pública.

COPLAN – Coordenadoria de Planejamento e Orçamento.

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior.

I.N. – Instrução Normativa.

INCT – Institutos Nacionais de Ciência e Tecnologia

MEC – Ministério da Educação.

MPGE – Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia.

PBM – Pesquisa Brasileira de Mídia.

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional.

PROGRAD – Pró-reitoria de Graduação.

PROPLADI – Pró-reitoria de Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento Institucional.

SECOM – Secretaria Especial de Comunicação Social. Casa Civil - Presidência da República.

SIPAC – Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação.

UFRRJ – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

UO – Unidades Organizacionais.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
2	O PROBLEMA DA PESQUISA.....	5
2.1	Levantamento Documental: Narrativas Plurais .....	5
2.2	Auditoria da Comunicação Organizacional da UFRRJ .....	8
3	OBJETIVOS DA PESQUISA, A RELEVÂNCIA E A DELIMITAÇÃO DO ESTUDO ...	11
3.1	Objetivo Final .....	11
3.2	Objetivos Intermediários.....	11
3.3	Relevância da Pesquisa .....	11
3.4	Delimitação do Estudo.....	12
4	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	13
4.1	Comunicação Organizacional .....	13
4.2	Planejamento Estratégico de Comunicação .....	20
4.3	Comunicação Pública .....	24
4.4	Mídias e Redes Sociais Digitais na comunicação.....	29
5	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DAS UNIDADES PESQUISADAS.....	35
5.1	As Unidades Organizacionais.....	37
5.2	A Pró-reitoria de Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento Institucional – PROPLADI.....	39
5.3	A Coordenadoria de Comunicação Social – CCS.....	40
5.4	A Ouvidoria .....	41
6	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	42
6.1	Definição da Metodologia e Delimitação .....	42
6.2	Triangulação de Métodos para Coleta de Dados .....	42
6.3	A interpretação dos Dados .....	46
7	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....	49
7.1	As Modalidades da Comunicação Organizacional da UFRRJ .....	49
7.1.1	Comunicação administrativa da UFRRJ.....	51
7.1.2	Comunicação interna da UFRRJ .....	55
7.1.3	Comunicação institucional da UFRRJ.....	58
7.1.4	Comunicação organizacional integrada da UFRRJ .....	62
7.2	Os Produtos Comunicacionais da UFRRJ .....	64
7.3	Canais de Comunicação da UFRRJ .....	66
7.4	Recursos Humanos da Comunicação Organizacional da UFRRJ .....	68
7.5	Públicos Estratégicos da UFRRJ .....	72
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	77

8.1 Lições Aprendidas e Conclusão.....	77
8.2 Recomendações para Pesquisas Futuras .....	78
<b>9 PRODUTO TECNOLÓGICO: A POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DA UFRRJ .....</b>	<b>80</b>
9.1 Apresentação.....	80
9.2 A Política de Comunicação da UFRRJ .....	81
9.2.1 A comunicação pública como paradigma da política de comunicação da UFRRJ .....	82
9.2.2 Os objetivos da política de comunicação da UFRRJ .....	83
9.2.3 Princípios da política de comunicação da UFRRJ .....	83
9.2.4 Diretrizes da política de comunicação da UFRRJ .....	84
9.2.5 Governança corporativa da política de comunicação da UFRRJ .....	85
9.3 Públicos Estratégicos da UFRRJ .....	85
9.3.1 Públicos internos.....	86
9.3.2 Públicos externos .....	88
9.4 Processos da Comunicação Organizacional Integrada da UFRRJ.....	90
9.4.1 Gestão da comunicação Institucional .....	91
9.4.2 Gestão da comunicação administrativa.....	91
9.4.3 Gestão da comunicação interna .....	91
9.4.4 Gestão de conteúdo.....	92
9.4.5 Relação com imprensa .....	92
9.4.6 Relação com a comunidade .....	92
9.5 Produtos de Comunicação Organizacional da UFRRJ .....	93
9.5.1 Produtos da comunicação administrativa .....	93
9.5.2 Produtos da comunicação interna .....	95
9.5.3 Produtos da comunicação institucional .....	96
9.6 Os Canais de Comunicação da UFRRJ.....	97
9.6.1 A Ouvidoria .....	98
9.6.2 Achados e perdidos.....	98
9.6.3 Atendimento presencial .....	98
9.6.4 Balcão de informações.....	99
9.6.5 Catálogo telefônico .....	99
9.6.6 Carta de serviço ao cidadão .....	100
9.6.7 Webmail.....	100
9.7 Os Indicadores da Política de Comunicação da UFRRJ .....	100
<b>10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>102</b>
Glossário de termos técnicos .....	112
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>113</b>

APÊNDICE I - Autorização de uso de dados e divulgação da Instituição em pesquisa acadêmica .....	113
APÊNDICE II - Termos de Consentimento Livre e Esclarecido .....	114
APÊNDICE III - Documentação e registro das atividades de pesquisa de campo.....	117
APÊNDICE IV– Roteiro de perguntas feitas nas entrevistas em profundidade.....	118

## **1 INTRODUÇÃO**

A atual sociedade está cada vez mais conectada em múltiplas redes e busca nas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) uma forma de estabelecer contatos, bem como obter informações das organizações públicas. Nesse contexto, as organizações públicas desempenham atividades do Estado mediando às relações estabelecidas com os cidadãos com vistas a promover o bem estar social. Consequentemente, a Comunicação Pública (doravante CP) assume relevância estratégica em um espaço social temporal marcado pela diversidade de atores sociais que interagem com as Instituições Federais de Ensino Superior – IFES e os Institutos Nacionais de Ciência e Tecnologia - INCT.

Falar de comunicação é, sobretudo, discutir a qualidade das relações que se estabelecem no mundo contemporâneo. Embora McLuhan (2012) tenha antecipado que as tecnologias digitais estariam redefinindo a comunicação no contexto global, muitas organizações de natureza pública e/ou privada ainda estão interagindo com seus públicos por meio dos tradicionais veículos de comunicação, ainda que a multiplicidade de canais de comunicação digitais esteja cada vez mais presentes no cotidiano das organizações, inclusive das públicas.

Todavia, já se pode afirmar que a convergência digital da informação e comunicação é uma realidade experimentada pela Administração Pública brasileira (CHAHIN *et al.*, 2004) e, sobre essa influência digital encontram-se as IFES e os INCT, que devem desenvolver uma abordagem mais estratégica da comunicação. As mídias sociais digitais reduziram as fronteiras pessoais, sociais e culturais (CASTELLS, 1999; LÉVY, 1999), ao mesmo tempo em que as IFES e os INCT passaram a lidar com um contingente populacional que vem usando frequentemente a rede mundial de computadores para se comunicarem e reivindicarem mais qualidades dos serviços públicos.

Logo, conhecer quem são seus públicos, onde eles se encontram, quais são os prioritários e os potenciais é fundamental para o bom relacionamento das organizações, visto que a ausência de diálogo entre as IFES os INCT e seus públicos podem afetar seu desempenho e comprometer a sua imagem e reputação (BUENO, 2009).

Não obstante, a natureza jurídica das IFES e dos INCT os condicionam a estabelecer um tipo de comunicação que “diz respeito à troca e partilha de informação de utilidade pública, assim como à manutenção do laime social cuja responsabilidade é incumbência das instituições públicas” (ZEMOR, 1995, p.1).

Dentro desta perspectiva, encontra-se na CP uma abordagem teórico empírica capaz de consubstanciar as políticas de comunicação nas IFES e nos INCT, pois o tema está embasado conceitualmente na interlocução que “se situa necessariamente no espaço público, sob o olhar do cidadão” (ZEMOR, 1995, p.1), e busca acompanhar “a aplicação das normas e regras, o desenvolvimento de procedimentos, enfim, a tomada de decisão pública” (IBIDEM).

Neste trabalho, a singularidade da CP é adotada enquanto abordagem estratégica por ser um tipo de

[...] ação de comunicação que se realiza por meio da articulação de diferentes ferramentas capazes de criar, integrar, interagir e fomentar conteúdos de comunicação destinados a garantir o exercício da cidadania, o acesso aos serviços e informações de interesse público, a transparência das políticas públicas e a prestação de contas (INSTRUÇÃO NORMATIVA, nº5 de 2011, p. 1).

A adoção da CP como orientação para políticas de comunicação em organizações públicas, neste trabalho, evidencia a possibilidade de utilizá-la como *framework* teórico, visto que não há, na Gestão Pública brasileira, referências metodológicas ou legais que auxiliem as IFES e os INCT nesta empreitada (BELTRAME e ALPERSTEDT, 2015; GALINDO e PEREIRA, 2017).

Assim, é possível considerar a CP em duas dimensões: i) a teórica, quando a CP converge com diversas áreas do conhecimento tais como a comunicação organizacional, a Administração Estratégica e da Administração Pública (BRANDÃO, 2012); ii) a prática, quando a CP pode alicerçar uma variedade de planos e ações de comunicação de acordo com as peculiaridades do setor público, especialmente atentando-se para aplicação de leis, normas e regulamentos que são exigidos para aqueles que prestam o serviço público (ZEMOR, 1995).

Tais acepções consubstanciam as análises da UFRRJ como objeto de estudo, que se caracteriza por ser um instituto cátedra de ensino público superior com mais de cem anos de tradição nas áreas de pesquisa, ensino e extensão, localizada na cidade de Seropédica, região Metropolitana do Estado do Rio de Janeiro.

É preciso dizer que desde a fundação da UFRRJ, Universidade Rural do RJ em 1910, nunca houve a construção e adoção formal de uma política de comunicação explícita e oficialmente reconhecida, que oriente o relacionamento da organização com seus públicos estratégicos.

Sendo parte da comunidade acadêmica e servidor da Instituição, o pesquisador se insere neste contexto vivenciando a gestão universitária. Em sua condição de observador privilegiado o pesquisador pôde descrever alguns fatos problemáticos na relação da UFRRJ com públicos estratégicos que fundamentaram o desenvolvimento dessa pesquisa. Sobretudo, supôs-se que a

proposição de uma política de comunicação seria capaz de melhorar o relacionamento da organização com seus pares.

Assim, o ano de 2016 marca o início desta pesquisa que foi desenvolvida, em paralelo, com o trabalho promovido pela Pró-reitoria de Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento Institucional (PROPLADI) da UFRRJ, por ocasião do processo de construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2018-2022) da Instituição. Deve-se ressaltar que a participação observante do pesquisador neste processo possibilitou maior exame do sistema de comunicação da Universidade em todos os seus níveis organizacionais, conforme descrevemos no capítulo sobre a metodologia e ao longo deste trabalho.

Os apontamentos feitos pela comunidade universitária no PDI mostraram que a comunicação organizacional da Universidade não se alinhava com sua visão estratégica. Para além, os ruídos e falhas comunicacionais geravam ambivalências internas e externas que afetavam o desempenho da organização.

Diante deste contexto, esquadrinhou-se neste trabalho uma pesquisa de abordagem qualitativa e de natureza aplicada que objetivou gerar conhecimento técnico para solucionar os problemas específicos na comunicação organizacional da UFRRJ, em uma proposição que possa ser replicado em outras IFES e, até mesmo, em INCT.

Para tal intento, a metodologia foi precedida pela técnica investigativa intitulada “auditoria de comunicação organizacional” (KUNSCH, 2015) cujo propósito era realizar um diagnóstico do sistema de comunicação da UFRRJ sob o ponto de vista da comunicação institucional, administrativa e interna.

Conforme descrito no item 7, a técnica ajudou a fundamentar o problema da pesquisa e orientar os passos seguintes com o intuito de responder a questão investigativa formulada que consistiu em apurar como o conceito de CP poderia ser aplicado na formulação de uma política de comunicação para a UFRRJ.

Para alcançar o objetivo de propor uma política de comunicação pública para UFRRJ, a pesquisa se dividiu em oito capítulos de modo que a sequência lógica permitisse apresentá-la da melhor forma.

Além desta introdução, no capítulo 2 será apresentado o problema da pesquisa, e no capítulo 3 seus objetivos, a relevância da pesquisa e a delimitação do estudo.

No capítulo 4 apresenta-se a fundamentação teórica sobre as áreas de conhecimento da comunicação organizacional, do planejamento estratégico de comunicação, da comunicação pública e das mídias e redes sociais digitais.

O capítulo 5 dedica-se a caracterização da organização com as particularidades do ambiente até a descrição das unidades organizacionais onde foi aplicada a auditoria de comunicação organizacional.

O capítulo 6 aborda a metodologia de pesquisa em que se destacam os procedimentos técnicos adotados para efetivar a pesquisa de campo nas unidades organizacionais da UFRRJ e um quadro resumido da metodologia ao final.

O capítulo 7 apresenta as análises da pesquisa de campo à luz do referencial teórico da CP e da Administração Estratégica, e os resultados da pesquisa com a descrição do sistema de comunicação da Universidade com suas características. O capítulo ressalta que a principal descoberta deste trabalho reside no levantamento do conjunto de elementos inter-relacionados que formam o todo da comunicação organizacional da UFRRJ que subsidiou a construção da política de comunicação.

No capítulo 8 são feitas as considerações finais com as lições aprendidas na pesquisa e as recomendações para estudos futuros, bem como a conclusão na qual se propõe a nossa política de comunicação pública.

O capítulo 9 apresenta o produto técnico desta pesquisa, ou seja, a proposição da política de comunicação pública para UFRRJ, que é resultado da participação social da comunidade universitária que apontou no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI de 2018-2022, os cenários internos e externos da Universidade, para qual destacou-se os assuntos relacionados à comunicação organizacional.

Por fim, o capítulo 10 indica as referências bibliográficas usadas na dissertação assim como um glossário com os termos técnicos que são comuns da área de comunicação nas organizações públicas e privadas.

## **2 O PROBLEMA DA PESQUISA**

Diante das constatações realizadas pelos teóricos da CP que observaram as dificuldades da gestão pública em retroalimentar o conhecimento cívico e em promover mais participação dos cidadãos por meio da comunicação (DUARTE, 2012; OLIVEIRA, 2004; ZEMOR, 1995), faz-se importante sugerir um modelo articulado de forma interdisciplinar para as práticas comunicacionais das IFES e dos INCT como será apresentado a seguir.

Mais especificamente, usar a CP como arcabouço conceitual é compreendê-la em uma IFES que possui mais de 100 anos de tradição e altamente complexa graças à diversidade atores sociais que interagem verticalmente (nas estruturas hierárquicas do poder público), e horizontalmente (quando vincula diversos atores sociais em regime de interdependência).

A ida a campo ao longo de 2016-2017 trouxe dois conjuntos de dados relevantes que contextualizaram o problema de pesquisa. O primeiro conjunto diz respeito às informações relativas à UFRRJ que circularam em páginas do Facebook (de janeiro a dezembro de 2016) e em três portais de notícias da internet (*clipping* de 2014 a 2016 nas páginas G1, O Dia e O Estadão), que serão narradas no tópico denominado “Levantamento documental: narrativas plurais” nesta seção.

O segundo conjunto de dados diz respeito à auditoria de comunicação feito no sistema de comunicação da UFRRJ, e especialmente à consulta feita à 21 grupos da comunidade acadêmica do ambiente interno que participaram da construção do Plano de Desenvolvimento Institucional de 2018-2022 da Universidade, e que possibilitou construir um diagnóstico da comunicação da IFES.

Juntos, estes dois conjuntos de dados fundamentaram a necessidade de desenvolver uma política de comunicação pública para UFRRJ.

### **2.1 Levantamento Documental: Narrativas Plurais**

Alguns fatos relacionados às práticas de comunicação que a UFRRJ mantém com os públicos estratégicos proporcionaram uma visão geral dos problemas que refletem uma espécie de perturbação da ordem interna e externa por meio de notícias prejudiciais que circularam nos meios de comunicação a respeito da imagem da Universidade.

O ano de 2016 foi marcado por uma série de acontecimentos que ocorreram no ambiente

interno da Instituição e que sofreram uma profusão de denúncias de violências e de gênero no campus Seropédica. Além da violência, outras denúncias tais como a baixa qualidade de infraestrutura, a falta de segurança no campus, greves e acidentes com o transporte da IFES envolveram alunos e servidores da Instituição.

As denúncias de casos de violência contra as mulheres ganharam espaço no Facebook, que possui ampla penetração no Brasil e alcança cerca de 99 milhões de usuários ativos mensais que acessam a plataforma majoritariamente por meio de dispositivos móveis (TECHTUDO, 2016). Trata-se de um espaço virtual importante que a Pesquisa Brasileira de Mídia (PBM 2016) constatou que 83% dos brasileiros estão conectados ao Facebook, o que significa ampla participação social por qualquer recorte, seja por gênero ou por classe social.

Tais denúncias foram marcadas por um clima de tensão e por um ambiente efervescente que a Universidade enfrentou com constantes manifestações *on* e *off-line*. Destaca-se a criação da página no Facebook denominada os “abusos cotidianos na UFRRJ”, conforme Figura 1.



FONTE: Reprodução da página no Facebook. Acessado em 15 de outubro de 2016.

As postagens refletiam a indignação dos estudantes com o que eles categorizaram com a “pouca importância” dada pela Universidade aos casos de violência. Assim, o protesto virtual aos poucos se tornou, também, presencial, desembocando em um movimento organizado pelos discentes, que elegeram algumas bandeiras e protestaram em múltiplas formas de ação. Cabe salientar que a produção das narrativas ocorreu neste espaço sem as contrapartes da IFES, ou seja, sem a participação direta da instituição nos debates em curso.

Sem uma resposta oficial da UFRRJ, vozes dos protestos contra a violência se fortaleceram e começaram a mostrar predominância do gênero feminino, por meio dos espaços

virtuais e nos murais da Universidade, resultando em grupos que posteriormente ganharam os espaços físicos do Campus Seropédica.

Como fruto disso, um dos movimentos mais expressivos e com repercussão midiática foi o movimento “Me avisa quando chegar” (Figura 2), onde jovens vestidas de preto e de batom vermelho se reuniam para passeatas dentro do campus e para outras manifestações em prol de mais segurança e punição para os agressores. Além dos encontros, ocorreram passeatas com cartazes e pichações, e a campanha ganhou a mídia social digital por meio da *hashtag*<sup>1</sup> #meavisaquandochegar.

**Figura 2 – Movimento “ME AVISA QUANDO CHEGAR”**



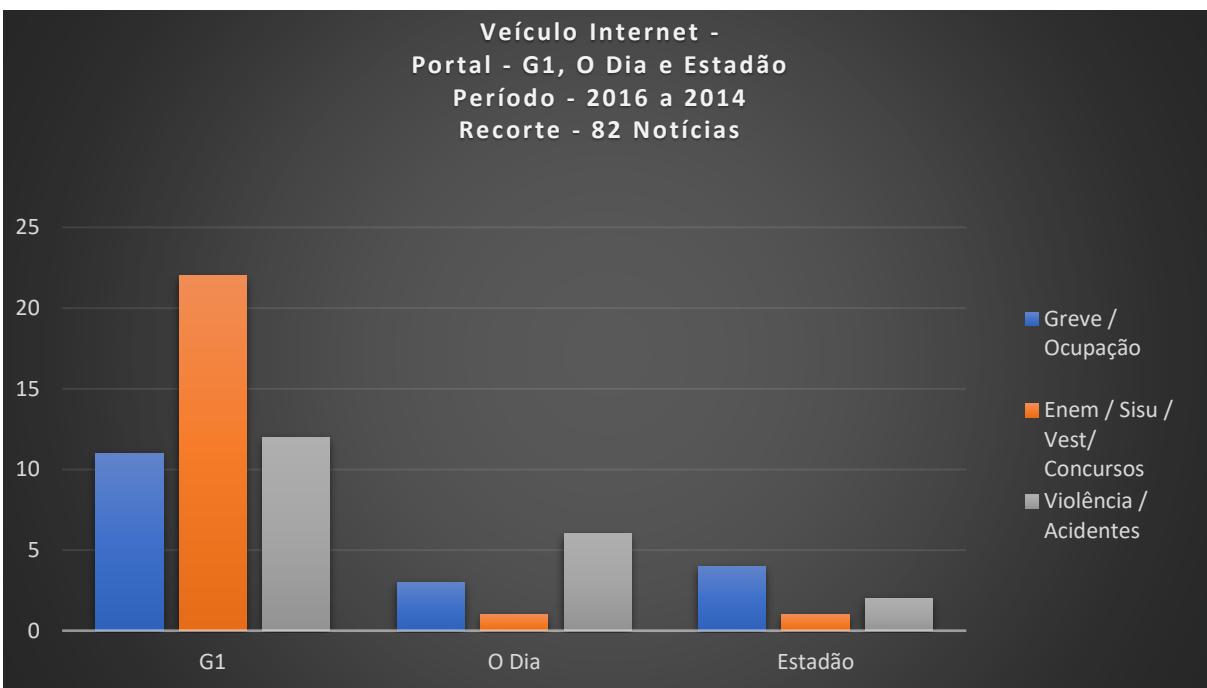
FONTE: Imagem retirada do site [Catraca Livre](#). Em 12 de outubro de 2016.

Foi por esse motivo que a pesquisa se ampliou do Facebook para os sites jornalísticos, a partir de uma *clipagem* que reuniu as notícias mais veiculadas sobre a UFRRJ nos anos de 2014, 2015 e 2016 nos portais do G1, O Dia e O Estadão. O resultado mostrou que do total de 82 reportagens apuradas, as de maior destaque foram às relacionadas à greve, violência/acidentes e vestibular/Enem/SISU, conforme apresentado no gráfico a seguir.

---

<sup>1</sup> Hashtag são palavras-chave (relevantes) ou termos associados a uma informação, tópico ou discussão que se deseja indexar de forma explícita no aplicativo Twitter, e também é adicionado ao Facebook, Google+ e/ou Instagram. Em: [www.\*https://pt.wikipedia.org/wiki/Hashtag\*](https://pt.wikipedia.org/wiki/Hashtag)

**Gráfico 1** – Total de reportagens sobre a UFRRJ encontradas nos portais G1, O DIA E ESTADÃO, por veículo.



FONTE: Elaborado pelo autor com base na exploração inicial a partir do clipping sobre a UFRRJ.

Mais uma vez, em nenhum desses espaços midiáticos a UFRRJ emitiu qualquer resposta oficial que pudesse gerar interação com os *stakeholders*. Esse levantamento preliminar apontou a ausência da prática de CP por parte da UFRRJ com os públicos estratégicos, denotando despreocupação com as narrativas que eram geradas com seu patrimônio imaterial, ou seja, a sua marca.

## 2.2 Auditoria da Comunicação Organizacional da UFRRJ

O levantamento do tópico 2.1 evidencia a qualidade das interações existentes entre a UFRRJ e dois de seus públicos de interesse: discentes representando o ambiente interno, e a grande imprensa representando o ambiente externo.

Fez-se necessário, portanto, identificar com mais clareza as ambivalências internas e externas que afetavam o desempenho da comunicação da UFRRJ por meio da técnica de pesquisa “auditoria de comunicação organizacional” (KUNSCH, 2015).

A técnica foi utilizada pelo pesquisador durante o processo de observação participante dos trabalhos realizados pela PROPLADI no processo de elaboração do PDI 2018-2022.

O PDI foi amplamente discutido nas reuniões dos conselhos, pró-reitorias, instituto e grupos colegiados onde questionários foram aplicados a fim de apurar a participação da

comunidade acadêmica no tocante à comunicação e outros assuntos relacionados ao ambiente interno e externo da Instituição.

Assim, auscultou-se o ambiente interno da Universidade a partir da inclusão dos diversos grupos sociais conforme o quadro a seguir.

**Quadro 1 – Grupos inqueridos no PDI de 2018-2022 da UFRRJ.**

GRUPOS	COMPOSIÇÃO DOS PARTICIPANTES	TOTAL DE PARTICIPANTES
CONSUNI do Instituto de Florestas;	Representantes docentes, técnicos administrativos e discentes.	10 a 20 participantes
CONCAMP de Campos dos Goytacazes;	Representantes docentes, técnicos administrativos e discentes.	10 a 20 participantes
CONSUNI do Instituto de Veterinária;	Representantes docentes, técnicos administrativos e discentes.	10 a 20 participantes
CONSUNI do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas;	Representantes docentes, técnicos administrativos e discentes.	10 a 20 participantes
CONSUNI do Instituto de Ciências Humanas e Sociais;	Representantes docentes, técnicos administrativos e discentes.	10 a 20 participantes
CONSUNI do Instituto de Tecnologia;	Representantes docentes, técnicos administrativos e discentes.	10 a 20 participantes
CONSUNI do Instituto de Ciências Biológicas e da Saúde;	Representantes docentes, técnicos administrativos e discentes.	10 a 20 participantes
CONSUNI e do CONCAMP do Instituto de Três Rios;	Representantes docentes, técnicos administrativos e discentes.	10 a 20 participantes
CONSUNI e do CONCAMP do Instituto Multidisciplinar;	Representantes docentes, técnicos administrativos e discentes.	10 a 20 participantes
CONSUNI do Instituto de Agronomia;	Representantes docentes, técnicos administrativos e discentes.	10 a 20 participantes
CONSUNI do Instituto de Ciências Exatas;	Representantes docentes, técnicos administrativos e discentes.	10 a 20 participantes
CONSUNI do Instituto de Educação;	Representantes docentes, técnicos administrativos e discentes.	10 a 20 participantes
CONSUNI do Instituto de Zootecnia;	Representantes docentes, técnicos administrativos e discentes.	10 a 20 participantes
Pró-Reitoria de Assuntos Administrativos;	Representantes docentes, técnicos administrativos e discentes.	10 a 20 participantes
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação;	Representantes docentes, técnicos administrativos e discentes.	10 a 20 participantes
Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis;	Representantes docentes, técnicos administrativos e discentes.	10 a 20 participantes
Pró-Reitoria de Graduação;	Representantes docentes, técnicos administrativos e discentes.	10 a 20 participantes
Pró-Reitoria de Extensão;	Representantes docentes, técnicos administrativos e discentes.	10 a 20 participantes
Pró-Reitoria de Assuntos Financeiros;	Representantes docentes, técnicos administrativos e discentes.	10 a 20 participantes
Pró-Reitoria de Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento Institucional;	Representantes docentes, técnicos administrativos e discentes.	10 a 20 participantes
Conselho Universitário.	Representantes docentes, técnicos administrativos e discentes.	50 participantes

Fonte: Elaborado pelo autor.

As respostas permitiram a elaboração de um diagnóstico, e todo trabalho realizado está disponível no site da PROPLADI<sup>2</sup>, que resumidamente destacamos os seguintes variáveis relacionadas à comunicação organizacional.

✓ **Pontos fortes:**

- A imagem corporativa da UFRRJ (a marca relacionada à longevidade e solidez);

✓ **Pontos fracos:**

- Falhas na comunicação interna e externa;
- Ineficiência de processos administrativos internos (Ouvidoria, Gestão de Pessoas, Compras, Gestão de Contratos, Gestão Financeira, Gestão Patrimonial);
- Marketing institucional.

✓ **Oportunidades:**

- Novas formas de interação e interseção com sociedade (publicidade, redes sociais controle social).
- Histórico da Universidade (Tradição e imagem institucional).

✓ **Ameaças:**

- Festas e trotes de alunos que afetam a imagem institucional.

Consubstanciando o problema da pesquisa, a UFRRJ enfrenta graves problemas de comunicação interna e externa que enfraquecem a eficácia dos processos comunicacionais. Os participantes também reconheceram uma deficiência na imagem institucional da Universidade, muito associada às festas e trotes estudantis. Conjeturou-se, ainda, que a Ouvidoria é um importante canal de comunicação que pouco acrescenta aos objetivos da Instituição e pode ser melhor divulgado para os públicos.

Com base nestas constatações que dão centralidade à comunicação nas interações da UFRRJ com seus diversos públicos, indaga-se: Como o conceito de Comunicação Pública pode ser aplicado na formulação de uma política de comunicação para UFRRJ?

---

<sup>2</sup> PROPLADI – Matriz S.W.O.T. (resultados). Acessado em: <http://institucional.ufrrj.br/pdi/matriz-s-w-o-t-resultados/>

### **3 OBJETIVOS DA PESQUISA, A RELEVÂNCIA E A DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

#### **3.1 Objetivo Final**

Propor uma Política de Comunicação Pública para Instituições Federais de Ensino Superior e Institutos Nacionais de Ciência e Tecnologia.

#### **3.2 Objetivos Intermediários**

Os objetivos meios contribuem para o alcance do objetivo final para qual delimitamos os seguintes procedimentos:

- Efetivar um diagnóstico no sistema de comunicação da UFRRJ;
- Participar do desenvolvimento do PDI de 2018-2022 da UFRRJ;
- Propor um *template* na página *website* da UFRRJ a fim de integrar a Política de Comunicação Pública.

#### **3.3 Relevância da Pesquisa**

A relevância prática e teórica desta dissertação leva em consideração as recomendações de Roesch (1999) no que diz respeito à importância, à oportunidade e à viabilidade.

A relevância do estudo revela o ineditismo deste trabalho, pois desde sua fundação, em 1910, a UFRRJ nunca dispôs de uma política oficial de comunicação que indique de maneira sistemática e profissional o seu relacionamento com os públicos estratégicos.

Infere-se que o produto final da dissertação seja valoroso para atender uma impescindibilidade da organização na comunicação interna e externa, além de atentar-se à determinação constitucional e legal sobre a participação dos usuários nos serviços públicos por meio do acesso à informação.

A oportunidade de realizar esta pesquisa se manifestou notadamente por seu alinhamento concomitante à elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRRJ do período 2018-2022, que designou espaço para a comunicação no documento.

O pleno acesso aos processos de elaboração do PDI viabilizou o projeto em curso de alta complexidade, pois se trata de um documento inédito e importante para a Instituição.

### **3.4 Delimitação do Estudo**

O estudo tem como delimitação teórica a contribuição das áreas de conhecimento da Comunicação e da Administração.

A delimitação geográfica da pesquisa ficou circunscrita ao Campus Seropédica da Universidade. A escolha recaiu por ser o primeiro *campi* e por centralizar as unidades organizacionais que foram objetos de pesquisa sendo elas: a Pró-reitoria de Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento Institucional (PROPLADI), a Coordenadoria de Comunicação Social (CCS) e a Ouvidoria.

A escolha das unidades levou em consideração o fato delas responderam pela comunicação interna, administrativa, institucional, e pelos canais de comunicação da Universidade como um todo, incluindo os dos *campi* Campos dos Goitacazes, Nova Iguaçu e Três Rios.

Da UFRRJ – campus Seropédica, a pesquisa elegeu como fontes privilegiadas de informações os gestores que atuam nas unidades citadas. Apesar da recomendação do Pró-reitor da PROPLADI, esta pesquisa não inclui de forma específica, a análise das vias comunicacionais na pesquisa, ensino e extensão.

## **4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para proposta deste estudo optamos por abordar as disciplinas das ciências humanas e sociais e da administração estratégica por compreender que elas são importantes para proposição de políticas de comunicação em IFES e em INCT, especialmente a comunicação organizacional, o planejamento estratégico de comunicação, a comunicação pública e as mídias e redes sociais digitais.

### **4.1 Comunicação Organizacional**

Os paradigmas epistemológicos revelam que o conceito de comunicação organizacional emergiu de vários campos do conhecimento tais como o da

Administração; das teorias organizacionais; da sociologia e psicologia social e organizacional; da antropologia; da linguística e da retórica; e da teoria da comunicação (KUNSCH, 2009, p. 64).

No campo das teorias administrativas, diversos estudos percorreram inúmeras escolas como a clássica, a humanista e a contingencial da administração para relatar a comunicação organizacional dentro deste contexto. Não obstante, Kunsch (2009) diz que foi a partir da década de 50, por Charles Redding, que o tema se solidificou como área de conhecimento.

Notoriamente este período coincide com a perspectiva moderna da administração, principalmente com a Teoria Geral dos Sistemas (TGS), uma escola que buscou avaliar a interdependência da organização com ambiente, ao pesquisar aspectos como a entropia, sinergia e como a relação dos subsistemas interferia no desempenho da organização. A TGS percebeu que “o ambiente ao redor da organização incluía forças sociais, políticas e econômicas” (DAFT, 2005, p. 40) que afetavam a comunicação na organização.

Para Kunsch (2009) autores como Redding (1974); Pozo Lite (1997) e mais recentemente Mumby (2007) Tompkins e Wanca-Thibault (2001) ampliaram o debate sobre as interpretações conceituais e paradigmáticas da comunicação organizacional, assim como a delimitação da área atuação dos profissionais. O mesmo ocorre em Torquato (2009), Nassar (2009) e Farias (2009) ao relatarem o percurso da comunicação organizacional no Brasil como campo profissional e teórico. Deste modo, o conceito de comunicação organizacional se desenvolveu e possui uma diversidade de significados e acepções conforme observado no Quadro 2:

*Quadro 2 – Conceitos de Comunicação Organizacional*

Autor(a)	Conceito
Kusnch (2003, p.149)	“Comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a <b>disciplina</b> que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. (...) Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade”
Daft (2005, p. 425)	“ <b>Processo</b> pelo qual a informação é transmitida e entendida por duas ou mais pessoas, geralmente com a intenção de motivar ou influenciar o comportamento”
Bueno (2009, p.3)	“Conjunto integrado de <b>ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados</b> e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse”.
Torquato (2002, p 35)	“É a <b>possibilidade sistêmica</b> que, integrada, reúne as modalidades de comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas de informação”.
Riel (1995 p. 46)	“Comunicação organizacional <b>engloba</b> relações públicas, estratégias organizacionais (public affairs), marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa, enfim um grupo heterogêneo de atividades de comunicação, voltadas, fundamentalmente, para os públicos ou segmentos com os quais a organização se relaciona e depende”.
WEBER (2009, p. 72).	(...) é um <b>conceito</b> que abrange todos os meios, todas as ações e todas as profissões utilizada por uma organização pública ou privada que deseja, principalmente, se fazer ver, gerar opiniões, receber investimentos, ocupar espaço no mercado e se relacionar de modo conveniente com seus públicos de interesse.

FONTE: Elaborado pelo autor com base em autores da área da comunicação organizacional.

Em comum, os conceitos explicitados no Quadro 2 nos mostram que a comunicação organizacional é ao mesmo tempo um fenômeno característico das organizações pública ou privada, e um processo que envolve a organização interna e externamente. Enquanto fenômeno, este tipo de comunicação está relacionado a um tipo específico de linguagem, técnicas e expressões do campo de gestão. Já como processo pontua-se os canais formais e informais de comunicação pelos quais a organização recorre para alcançar tais públicos preferenciais.

Vale ressaltar que muitos estudos contribuíram para a diversidade semântica da comunicação organizacional, principalmente pesquisas que buscaram interpretar as “diferentes perspectivas teóricas ou os paradigmas desse campo das ciências da comunicação” (KUNSCH, 2009, p. 72).

Os paradigmas de Burrell e Morgan (1979) foram estudiosos que contribuíram para edificar a construção teórica da comunicação organizacional, e Morgan (2010) através das metáforas, utilizou das imagens para compreensão das organizações. A partir da colaboração destes autores, Kunsch (2009) argumenta que os estudos disponíveis sobre os paradigmas da comunicação organizacional indicam que eles estão centrados basicamente em três perspectivas

da teoria social: a funcionalista<sup>3</sup>, a interpretativa<sup>4</sup> e a crítica<sup>5</sup>.

Para além dos estudos de Burrell; Morgan (1979) e Morin (2003), expande a discussão conceitual da comunicação organizacional com Teoria Complexa da Comunicação. A teoria analisou a complexa relação entre os meios de comunicação e a sociedade num mundo cada vez mais mediado pelas tecnologias digitais, em que esta corrente teórica questiona o papel da mídia na contemporaneidade e chama atenção para o potencial do receptor no processo comunicativo.

Nesta abordagem percebemos a tecnologia convergindo com a comunicação, principalmente com o potencial do receptor que é influenciado pelas tecnologias de ponta, o que culmina numa diferente abordagem para comunicação organizacional. A Teoria Complexidade na comunicação organizacional evidencia três perspectivas relevantes,

[...] a organização comunicada (a fala autorizada), a organização comunicante (a fala autorizada e demais processo de comunicação que se atualizam sempre que alguém estabelece relação direta com a organização) e a organização falada (processo de comunicação que, não sendo a partir das relações diretas com a organização, refere-se a ela) (BALDISSERA, 2009, p. 116).

Pela teoria complexa da comunicação observamos uma confluência com o que fora analisado por Morin (2003), no que tange ao processo de comunicação mediado pelos novos meios de comunicação, principalmente o poder das mídias digitais no cotidiano das pessoas.

Notadamente, o processo de comunicação é outra abordagem que se insere no conceito da comunicação organizacional, investigado enquanto prática de comunicação pela Escola de Montreal. Nesta escola, observa-se a articulação de elementos teóricos, contrastadas com dados empíricos oriundos de pesquisas realizadas com base na *Grounded Theory*<sup>6</sup>, que conforme Casali (2009, p. 125) “fez emergir uma compreensão particular da comunicação organizacional”, qual seja, o processo de comunicação é aquele que ocorre em qualquer “ação organizacional e integra as noções de comunicação informativa e constitutiva” (CASALI, 2009, p. 125). A integração da comunicação acontece a partir dos canais ou veículos de comunicação os quais as organizações utilizam para ordenar as unidades departamentais, assim como os

---

<sup>3</sup> Paradigma Funcionalista: Abordagem baseada na sociologia do controle, na abordagem objetiva e na orientação pragmática. No positivismo lógico os modelos e métodos das ciências naturais eram aplicados nos estudos de assuntos humanos.

<sup>4</sup> Paradigma Interpretativo: Abordagem concebida pelo idealismo alemão, que enfatizava a natureza essencialmente espiritual do mundo social e do idealismo, e comprehende o mundo como um processo social emergente que é criado pelo concernente ao indivíduo.

<sup>5</sup> Paradigma Crítico: A Escola de Frankfurt influenciada pela Teoria Marxista propõe compreender a sociedade na totalidade ao buscar uma reflexão crítica sobre os aspectos econômicos, em especial o social e cultural.

<sup>6</sup> Grounded Theory – metodologia para se desenvolver teoria fundamentada em dados que são sistematicamente coletados e analisados (GOULDING, 2001).

profissionais que atuam no “*mix*, o composto da comunicação organizacional” (KUNSCH, 2016, p. 150).

Dada relevância das propriedades estratégicas da comunicação, Daft (2005) discorreu sobre o conceito comunicação organizacional e descreveu os benefícios para a gestão tais como, a essencialidade da comunicação para a administração eficaz; o poder de persuasão e influência da comunicação; os canais de comunicação e a influência na qualidade da informação; as comunicações organizacionais formais e informais e a importância de cada uma delas para a administração da organização; as comunicações abertas, o diálogo e o *feedback* no local de trabalho; e as barreiras de comunicação.

Logo, a comunicação organizacional passou a ser compreendida como um campo autônomo, que tanto na área acadêmica quanto na prática profissional, assumiu um papel estratégico para organizações, especialmente as áreas que formam o *mix* da comunicação integrada.

Kunsh (2016) comprehende que cada uma das áreas da comunicação organizacional tem objetivos específicos, assim como significados próprios e que somente fazem sentido quando são integradas em planos, formando um conjunto articulado denominado comunicação integrada.

A visão integradora proporcionou conhecer o somatório das áreas que estão interligadas à comunicação organizacional, inserindo neste plano a comunicação institucional, a interna, a administrativa e a mercadológica.

A comunicação institucional é definida por Kunsch (2016) como aquela que,

[...] enfatiza os aspectos relacionados com a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização e contribui para o desenvolvimento do subsistema institucional, compreendido pela junção desses atributos”. (KUNSCH, 2016, p. 165).

A comunicação institucional revela a identidade e os tipos de cultura característica das organizações através do conjunto de “valores, crenças, entendimentos e normas importantes que os membros de uma organização compartilham” (DAFT, 2005, p. 65).

Na comunicação institucional percebe-se que as atividades como a propaganda institucional, assessoria de imprensa, marketing cultural e social e as relações públicas evidenciam a “força da marca, a imagem ou reputação, a inovação, o chamado capital humano ou intelectual”, “atributos constituintes do valor de uma organização” (BUENO, 2012, p. 17).

Encontramos em Neves (2000) outra abordagem para descrever o fortalecimento da imagem, credibilidade e reputação da organização na qual o autor denomina de “comunicação simbólica”. No mesmo sentido, Kotler; Kartajaya e Setiawan (2010) evidencia a comunicação

simbólica como as forças que estão moldando o comportamento humano, em que o valor intangível como a missão, a visão e os valores fortalecem o ambiente interno e externo da organização não apenas pelos produtos e serviços que elas comercializam, mas sim pelo que elas representam enquanto empresas comprometidas com questões ambientais, culturais e ecológicas.

Outra área de atuação da comunicação organizacional é a comunicação administrativa que

[...] abrange todos os conteúdos relativos ao cotidiano da administração, atendendo às áreas centrais de planejamento e às estruturas técnico-normativas, com a finalidade de orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais. Trata-se do suporte informacional normativo da organização. (TORQUATO, 2002, p. 45).

Normas, instruções, memorandos, portarias regulamentos são alguns exemplos de comunicação administrativa que Torquato (2002) apresenta neste modelo que abrangem os fluxos administrativos, os níveis hierárquicos e as redes formais e informais de comunicação. Kunsch (2016) tem uma abordagem similar ao caracterizar a comunicação administrativa como viabilizadora do sistema comunicacional, sistema este que regula o funcionamento da estrutura dos fluxos ascendentes, descendentes e horizontais de comunicação estabelecidos pelas redes formais e informais.

No mesmo sentido, porém com outra finalidade, a comunicação interna busca regular o fluxo de comunicação dentro da organização através dos veículos ou canais de comunicação que “servem para edificar as decisões do ambiente interno e se destinam aos que trabalham na organização” (TORQUATO, 2015, p.64).

Ela é responsável por informar, interagir e envolver os funcionários nas atividades da organização fazendo com que os colaboradores participem ativamente das atividades pela empresa. Desta maneira, as organizações conseguem “viabilizar toda interação possível entre a organização e seus empregados” (KUNSCH, 2016, p. 154).

Enquanto a comunicação administrativa e a comunicação interna buscam alinhar os públicos internos aos objetivos organizacionais, vemos na comunicação mercadológica um tipo de contato que é direcionado para o público externo da organização.

Na comunicação direcionada para o mercado, Schultz e Barnes (2001, p.20) comentam que “cada organização tende a definir seus programas de comunicação de marketing, com base na forma escolhida para competir no mercado”, pois segundo os autores, é comum neste tipo de comunicação as ações estarem alinhadas com as estratégias de marketing da empresa.

Bueno (2009) identifica um amplo conjunto de ações de comunicação mercadológica que as empresas usam para alcançar seus públicos, tais como o marketing, publicidade,

propaganda, atendimento ao cliente, web marketing e outros. Não obstante, é possível identificar a correlação da comunicação mercadológica com as estratégias de marketing em Kotler (2012), quando o autor discorre sobre a comunicação para o mercado, sendo ela o modo

[...] pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores – direta ou indiretamente – sobre os produtos e as marcas que comercializam. [...] representa a voz da empresa e de suas marcas; é o meio pelo qual ela estabelece um diálogo com seus consumidores e constrói relacionamento com eles. (KOTLER, 2012, p. 512)

Ao discorrer sobre as quatro áreas da comunicação organizacional, percebe-se que elas representam um composto no qual alguns autores, especialmente Kunsch (2016), denomina de “*mix ou composto da comunicação integrada*”.

A reunião destas áreas empreende esforços para as funções administrativas a fim de alinhar as atividades interna e externas da organização, uma vez que o sistema de comunicação depende, segundo Goldhaber (1999), influencia o desempenho da organização.

Para Bueno (2009) o sucesso da comunicação organizacional é pensá-la numa instância maior de planejamento articuladas através de uma política que tenha por objetivo conceber,

[...] um processo articulado de definição de valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas, que tem como finalidade orientar o desenvolvimento de ações estratégicas e produtos de comunicação para uma organização tendo em vista o seu relacionamento com os diversos públicos de interesse (BUENO, 2009, p. 310).

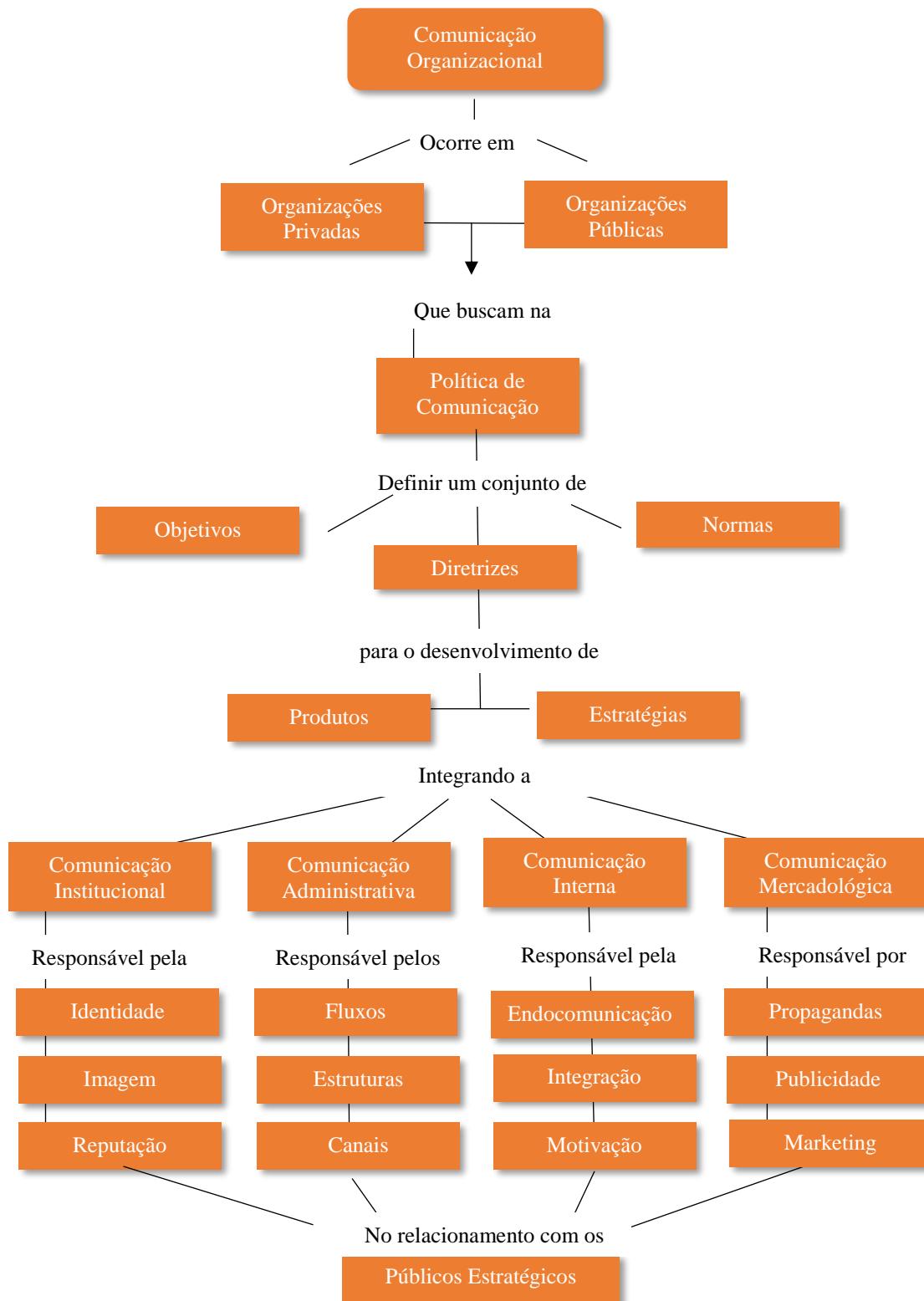
A política é o mecanismo, conforme o autor, de coesão e alinhamento dos planos e ações da comunicação organizacional, uma vez que ela dá sentido e direção no relacionamento com os públicos de interesse.

A fim de esclarecer o conceito da comunicação organizacional, fizemos um modelo de mapa mental com base no conceito de Novak e Cañas (2010), que ajuda a visualizar a disciplina através de representação gráfica. Isto possibilita conhecer as áreas que formam a comunicação organizacional, o fluxo de cada área, os instrumentos e a quem se destinam conforme a Figura 3.

Didaticamente, o mapa conceitual possibilita uma visão ampla da discussão sobre a comunicação organizacional e suas dimensões, realçando a sua autonomia como disciplina estratégica nas organizações. (TORQUATO, 2009).

A contento, Bueno (2009) evidencia que a comunicação organizacional alcançou uma posição estratégica, pois sem ela é difícil planejar qualquer ação que vise dialogar com públicos estratégicos.

**Figura 3 – Mapa conceitual da comunicação organizacional**



Fonte: Elaborado pelo autor.

## **4.2 Planejamento Estratégico de Comunicação**

O planejamento estratégico de comunicação faz-se inferência à evolução do pensamento administrativo em que pesem as Teorias Administrativas e o estudo desenvolvido por Henry Fayol sobre as funções administrativas, quando então podemos interpretar o que é planejamento, em que níveis da organização ele é executado, os tipos de planejamento (estratégico, tático e operacional), os objetivos e por fim, o planejamento estratégico.

Num contexto marcado pela competitividade em que as fronteiras política, econômica e social se reduziram devido à globalização, Sobral (2013) pondera que as organizações buscaram melhorar a qualidade da administração para obterem sucesso. Haja vista que a administração é um

[...] um processo de coordenação do trabalho dos membros de uma organização e alocação de recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos de uma forma eficaz e eficiente. (SOBRAL, 2013, p. 6).

Conforme Silva (2002), a prática de administrar nas organizações é uma atividade encontrada em empreendimentos de qualquer espécie, de todos os povos e todos os tempos. De acordo com autor, desde os tempos mais remotos a noção de administrar já era vista em civilizações antigas como a Suméria, o Egito, Babilônia, assim como na Igreja Católica, no sistema feudal e militar, em que o ato de administrar estava relacionado às questões de defesa de territórios, conquistar novos mercados e manter influência sobre determinada região.

Porém, foi no final do século XVIII, com a Revolução Industrial, que as funções da administração – planejar, organizar, dirigir e controlar, se inseriram como prática e disciplina nas organizações, evidenciando a preocupação com a produtividade e a racionalização dos processos administrativos (MOTTA, 2001). O início do século XX, a partir dos estudos da engenharia nas organizações que é apontado como o momento em que as funções foram tratadas como processos e atividade inerente a qualquer tipo de organização (IBIDEM).

A Escola Clássica da Teoria Administrativa empenhou-se em descrever dentre as funções do administrador a atividade de planejamento, que é interpretada por Henry Fayol, o “pai da administração moderna”, como a

[...] a tentativa de avaliar o futuro por meio de um plano e fazer provisões para realizar este plano (esta função deu origem à função planejamento) (SILVA, 2002, p. 148).

É pela definição de Fayol que o conceito de planejamento foi incorporado nas organizações e é tido por Sobral (2013) como o primeiro e o mais central dos processos de administração no qual as demais, dirigir, coordenar e controlar originam-se dela.

Posteriormente, diversos autores atualizaram conceito de “planejamento” para adequá-la ao contexto atual, que fora interpretada por diversas outras escolas da administração.

Atualmente, a palavra planejamento é compreendida como a

Função da administração responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que integram e coordenam suas atividades (SOBRAL, 2013, p. 195).

Apesar de a palavra planejamento possuir várias abordagens, a essência se alicerça no “ato de determinar as metas da organização e os meios para alcançá-las” (DAFT, 2005, p. 152). Nos compêndios das Teorias Administrativas, que narram o que é planejamento, além da conceitualização, uma atenção é dada no campo acadêmico para descrever as características desta técnica. É possível observar em Sobral (2013), por exemplo, os seguintes traços: i) proporciona senso de direção; ii) focaliza esforços; iii) maximiza a eficiência; iv) reduz o impacto do ambiente; v) define parâmetros de controle; vi) atua como fonte de motivação e comprometimento; vii) potencializa o autoconhecimento organizacional; e viii) fornece consistência à ação gerencial.

Além de descrever o planejamento como atividade que busca alocar os recursos de forma eficiente e eficaz, há também outras compreensões que pontuam os tipos de planejamento e os objetivos.

Ao discorrer sobre os tipos de planejamento, Daft (2005) diz que eles podem ser estratégicos, táticos ou operacionais, bem como de uso único, contínuos e de contingência. No nível estratégico, o autor comenta que o planejamento tem como propósito declarar a missão, definir as metas estratégicas, assim como promulgar a visão e os valores da organização e pensá-la no longo prazo.

No plano intermediário (gerencia média) encontram-se atividades de médio prazo, circunscritas a departamentos ou unidades departamentais, preocupadas em desenvolver planos de produção, planos de marketing e planos de recursos humanos e outros que apoiam as metas estratégicas.

Por fim, o planejamento operacional que está orientado para metas de curto prazo centradas nas atividades e tarefas recorrentes da organização.

A evolução do planejamento como abordagem estratégica acompanhou as teorias organizacionais tais como a Teoria das Contingências, o Desenvolvimento Organizacional, Administração por Objetivos, Administração de Aprendizagem, Administração orientada pela tecnologia, escolas que deram novo rumo para atividade de planejamento.

Diante deste cenário, Ansoff e McDonnell (1993) verificaram que as organizações passaram a considerar o ambiente organizacional no planejamento e que desta preocupação emergiu a prática do planejamento estratégico, como um tipo específico de planejamento preocupado com um,

Conjunto de decisões e ações que visam proporcionar uma adequação competitivamente superior entre a organização e seu ambiente, de forma a permitir que ela alcance seus objetivos. (SOBRAL, 2013, p. 205).

Da abordagem de Henry Fayol que descreveu o planejamento como forma de a racionalização dos recursos, o pensamento do planejamento estratégico passa a considerar o ambiente organizacional como

[...] um processo dinâmico e flexível que busca detectar continuamente novas oportunidades ou ameaças, que não se resume aos mecanismos racionais, sistemáticos e metódicos do planejamento estratégico. (SOBRAL, 2013 p. 208).

Ao revisar a literatura de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) sobre estratégias, dez tipos de escolas do pensamento estratégico são identificados e isto evidencia a amplitude do tema. A proficuidade dos estudos que os autores proporcionaram revelou dois tipos de abordagens para pensamento estratégico, sendo uma de natureza prescritiva e outra natureza descritiva, o que avulta uma hermenêutica que enseja grande número de interpretações sobre planejamento estratégico.

As escolas de natureza prescritiva, tal como a do Posicionamento, compreendem a estratégia como um processo analítico, e encontra em Porter (1999) a definição de “criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades” (PORTER, 1999, p. 63). Já pela ótica prescritiva, encontramos a Escola Empreendedora, sendo característica de esta corrente pensar “a estratégia como posições genéricas específicas (níchos)” (MINTZBERG; AHLSTRAND e LAMPEL, 2010 p. 363).

Diante da diversidade conceitual sobre estratégia, a contribuição que todas as escolas proporcionaram foi introduzir no campo da gestão e na literatura as ferramentas de gerenciamento estratégico tais como *benchmarking*<sup>7</sup>, Ciclo PDCA<sup>8</sup>, Análise SWOT<sup>9</sup>, *Balanced Scorecard*<sup>10</sup> e outras novas tecnologias gerenciais.

---

<sup>7</sup> Benchmarking – Conceito desenvolvido pela empresa Xerox 1979, como um processo contínuo para avaliar serviços, produtos e práticas de organizações concorrentes, que são reconhecidas como líderes na sua área de atuação.

<sup>8</sup> Ciclo PDCA – Ferramenta de qualidade, que busca a perfeição dos processos administrativos em todas as fases. Teve origem nos Estados Unidos e tem como mentores Shewhart e Deming.

<sup>9</sup> Análise SWOT – Estratégia utilizada para fazer análise de cenários avaliando as oportunidade e fraquezas das organizações assim como pontos fortes e fracos.

<sup>10</sup> BSC é uma ferramenta desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton que alinha as estratégias da organização a indicadores financeiros e não financeiros.

Estas técnicas gerenciais são replicadas na comunicação como demonstrado em Pitteri (2008) ao interpretá-las no planejamento estratégico em comunicação empresarial.

Kunsch (2016), por exemplo, comenta que apesar do planejamento estratégico de comunicação ser tema explorado na área da administração, é comum harmonizar os conceitos deste campo para pensar, planejar e gerir a comunicação organizacional.

Lupetti (2012) usa a abreviatura SWOTCOM, uma adaptação de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats), para falar de diagnóstico ambiental em comunicação mercadológica.

Em Pitteri (2008) é possível encontrar assuntos sobre *Balanced Scorecard* para o tema planejamento estratégico em comunicação empresarial.

Logo, o planejamento estratégico da comunicação,

[...] estaria, prioritariamente, incluída nas estratégias empresariais e teria papel fundamental tanto na busca de eficácia na interação com os públicos de interesse (*stakeholders*) como no desenvolvimento de planos e ações que imprimam vantagem competitiva às organizações. (BUENO, 2009, p. 57).

Partindo da premissa que impulsionou o planejamento estratégico nas organizações, a globalização e as novas tecnologias da informação também influenciaram o relacionamento dos públicos estratégicos com as empresas.

Como forma de responder prontamente aos novos hábitos e a competitividade estabelecida com a aproximação dos mercados, as organizações perceberam a importância da comunicação estratégica no diálogo com *stakeholders* e, também para o posicionamento adequado da organização no ambiente de negócios. Deste modo, a relevância do planejamento estratégico da comunicação reflete o comportamento das

organizações modernas, para se posicionar perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, que precisam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação (KUNSCH 2016, p.245)

No plano organizacional, a comunicação estratégica é um processo que visa integrar todos os públicos preferenciais quais sejam clientes, fornecedores, a mídia, órgãos e entidades de classes sindicais e uma infinidade de público com qual se relaciona direta ou indiretamente (BUENO, 2009).

Para alcançar tal esforço, as organizações valem-se dos diversos recursos estratégicos para desenvolver planos e ações de modo integrado.

Essa sinergia,

[...] depende, sobretudo, de um ambiente específico para que possa entrar em vigor. Ela se expressa ou se materializa apenas em determinadas culturas ou sistemas de gestão porque decorre de um processo organizacional particular, exatamente aquela calcada na chamada administração estratégica. (BUENO, 2009, p. 59)

A cultura que envolve a comunicação estratégica é visto como um exercício de colaboração em que todos participam do objetivo institucional, sobretudo a alta administração, uma vez que “a primeira etapa do processo de planejamento de comunicação é a sensibilização da alta administração da empresa” (KUNSCH, 1997, p. 32).

Chaves *et al.* (2014) elenca pontos essenciais da comunicação estratégica que quando compreendida por todos na organização possibilita as seguintes vantagens: i) assegurar que as informações importantes cheguem às partes corretas nos prazos adequados; ii) facilitar a tomada de decisão e o controle de mudanças; e iii) melhorar e facilitar o trabalho em equipe, a cooperação e a colaboração.

No entanto, o processo de implementação do planejamento estratégico de comunicação possuem etapas que devem estar alinhadas aos planos e objetivos organizacionais, pois

Ela parte de uma leitura ampla do macro ambiente (econômico, político, sociocultural) e mesmo da legislação em vigor, o que é fundamental em determinados segmentos de atuação, incorpora o diagnóstico ou auditoria interna tendo em vista a realidade do mercado (explicitação dos pontos fortes e fracos da organização) e estabelece procedimentos (ou métodos) sistemáticos de avaliação. (BUENO, 2009, p. 58).

Logo, o planejamento estratégico de comunicação que tem como propósito “pesquisar, examinar e avaliar como funciona o sistema de comunicação do ponto de vista da eficácia e eficiência, no âmbito corporativo como um todo ou em partes”, “pois, visa também corrigir os desvios, prevenir e encaminhar soluções de problemas, aperfeiçoar o sistema de comunicação de uma organização, buscando com isso melhorar seu desempenho” (KUNSCH, 2015, p.238).

### 4.3 Comunicação Pública

Pensar a Comunicação Pública (CP) como abordagem para políticas de comunicação em IFES e INCT é identificá-la com os conhecimentos e técnicas da área de comunicação organizacional, que para além dos múltiplos significados e acepções que existem para a CP, no setor público ela é compreendida conceitualmente como:

[...] a capacidade criar, integrar, interagir e fomentar conteúdos de comunicação destinados a garantir o exercício da cidadania, o acesso a serviços e informações de interesse público, a transparência das políticas públicas e a prestação de contas do Poder Público (SECOM-IN nº5, 2011, p.1).

Apesar de serem incipientes a construção do conceito sobre o que é CP enquanto área de conhecimento, no Brasil a disciplina vem sendo abordada como estratégia pelas organizações públicas para se aproximar e se relacionar com os diversos públicos na Administração Pública (ABIAHY, 2011; OLIVERIA e MATOS, 2016).

Não obstante, quando analisada como técnica de gestão empregada pelas organizações

públicas no relacionamento com a sociedade, os compêndios a descrevem como recurso para “servir tanto a interesses institucionais, de gestão, de utilidade pública, interesse privado, mercadológico, na prestação de contas e na divulgação de dados públicos” (DUARTE, 2012, P.62).

Esta concepção é corroborada por Zemor (2012) ao apresentar as formas e modalidades da CP na organização pública, que conforme o autor é recurso para a comunicação interna, para disponibilização de dados públicos, para comunicação da relação, para promoção de serviços, comunicação institucional, para comunicação política e para comunicação cívica e de interesse geral.

Esta correlação com a comunicação organizacional também é feita por Brandão (2012) ao dizer que

Em muitos países, o entendimento de CP está claramente identificado com a comunicação organizacional, isto é, a área que trata de analisar a comunicação no interior das organizações e entre ela e seus públicos, buscando estratégias e soluções. Sua característica é tratar a comunicação de forma estratégica e planejada, visando criar relacionamentos com os diversos públicos e construir uma identidade e uma imagem dessas instituições, sejam elas públicas e/ou privadas (BRANDÃO, 2012, p.1).

O que se percebe é que a CP, enquanto área de conhecimento da comunicação organizacional, “ procura garantir a estrutura e a coerência da organização ou a mobilização do ponto de vista da adequada articulação de ações e esforço para alcançar propósito” (LÓPEZ, 2012, p. 251), e este propósito visa atender, conforme Zemor (1995), os anseios da sociedade com serviços públicos de qualidade.

No Brasil, Zemor (1995) é a referência no assunto que fomentar o debate sobre CP no campo da comunicação organizacional. Porém, Brandão (2012) amplia a discussão sobre a CP para além da comunicação organizacional, ao mostrar que o tema é tratado como comunicação científica, como comunicação do Estado/e ou governamental, assim como comunicação política e como estratégia de comunicação da sociedade cível organizada.

Ao analisarem as diversas acepções sobre CP em trabalhos científicos apresentados nos principais anais de congressos e seminários sobre Administração e Comunicação, Galindo e Pereira (2017) descreveram sobre a evolução da disciplina aquém da comunicação organizacional, mostrando a sua interdisciplinaridade com outras da ciências ao efetivarem um estudos nos grupos de pesquisa da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação – Intercom, conforme o Quadro a seguir.

**Quadro 3 - Áreas de conhecimento relacionadas à comunicação pública encontradas em grupo de pesquisa da intercomunicação.**

Áreas de Conhecimento	Comunicação Pública Assuntos
<b>Gestão e Estratégia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação Organizacional</li> <li>• Estratégias de Comunicação</li> <li>• Relações Públicas</li> </ul>
<b>Políticas Públicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas sociais</li> <li>• Sistema Único de Saúde</li> <li>• Opinião Pública</li> </ul>
<b>Educação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas Educacionais</li> <li>• Sistema de Ensino</li> </ul>
<b>Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornalismo</li> <li>• Rádio</li> <li>• Televisão</li> </ul>
<b>Tecnologia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mídias Sociais</li> <li>• Redes</li> <li>• Tecnologias da Comunicação</li> </ul>
<b>Jurídica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislação Jurídica</li> <li>• Normas</li> <li>• Regulamentos</li> </ul>

FONTE: Elaborada com base em GALINDO: PEREIRA (2017).

Diante da convergência com outras áreas do conhecimento,

A expressão comunicação pública vem sendo usada com múltiplos significados, frequentemente conflitantes, dependendo do país, do autor e do contexto em que é utilizada. (BRANDÃO, 2012, p.1).

Neste ponto, Brandão (2012) avalia a consolidação da CP sob dois aspectos, um de âmbito internacional, quando diversos estudos estrangeiros são usados como suporte para interpretação do tema, e de outro lado, os caminhos que estão sendo erguidos na formação do conceito no Brasil, especialmente o contexto histórico e sobre quais influências o conceito se acomoda.

Estudos indicam que a trajetória da CP no Brasil se constrói a partir das contribuições francesas (BARROS e BERNADES, 2009; MATOS, 2009) que no cenário nacional um grupo de pesquisadores da comunicação começaram a tratar o tema de acordo com a realidade brasileira.

Logo, um corpo de estudiosos começa a despontar com estudos e pesquisas significativas em CP e contribuem para aprofundar o tema a partir da perspectiva na brasileira.

O que se percebe nestes estudos é que por ser um fenômeno social que “se situa necessariamente no espaço público, sob o olhar do cidadão” (ZEMOR, 1995 p.1), boa parte das pesquisas debruçou-se em descrever as narrativas empíricas da CP.

Oliveira e Matos (2014), por exemplo, pesquisaram a correlação da CP com a comunicação organizacional e perceberam que esta dinâmica

[...] tendem, cada vez mais, a se entrelaçar num contexto que exige que os interesses das organizações se alinhem com os da sociedade. Assim, as políticas de comunicação devem levar em consideração questões fundamentais como a garantia de participação de todos no âmbito organizacional, já que o ideal democrático não se restringe à esfera estatal (MATOS: OLIVEIRA, 2014, p.4).

No mesmo contexto, Marson, Mayer e Nogueira (2010) também investigaram a CP inserida na gestão da comunicação interna de uma organização, em que os autores a descreveram como estratégia para adoção e utilização de novos canais de comunicação interna. O mesmo acontecendo em Albuquerque, Costa e Sousa (2010) que pesquisaram o papel das assessorias de imprensa na construção da comunicação pública.

A quantidade de estudos da CP relacionados à gestão é extensa e crescem volumosamente à medida que novas abordagens surgem na comunicação organizacional em outras conjunturas.

Além da perspectiva empírica, há pesquisas que também buscaram identificar as bases epistemológicas da CP na perspectiva teórica, mostrando que o assunto é emergente e faz parte complementar de outras disciplinas. Ao aprofundarmos nos compêndios de Zemor (1995), percebe-se o estreitamento da disciplina com a área das ciências jurídicas, que pela terminologia da palavra “pública” encontramos as expressões utilidade pública, interesse público, essencialidade pública e outros vocabulários que são comuns desta área. Dentro desta acepção, o conceito de serviço público é compreendido como:

Toda atividade material que a lei atribui ao Estado para que exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente às necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público. (PIETRO, 2004, p. 95).

A proximidade com a ciência jurídica é vista em Napolitano (2106) quando efetiva um trabalho decorrente de revisão de literatura relacionada à importância de análises jurídicas nas políticas públicas de comunicação, o mesmo acontecendo em Geraldes e Sousa (2013) quando investigaram as dimensões da CP na “Lei de acesso à informação” e mostram a correlação do tema com a área do Direito.

Para além da ciência jurídica, Curtinovi e Mesquita (2014) identificaram a pluralidade do conceito de CP, que nos dá uma dimensão da diversidade conceitual conforme a Tabela 4 a seguir:

**Quadro 4** – Definições de comunicação pública apresentados em artigos da INTERCOM

Ano	Título do Artigo	Definição de Comunicação Pública
2002	O “Cajado de Mentor”: “Homens de mídia” e eleições no Brasil - uma perspectiva da política municipal	Reinaldo dos Santos entende comunicação pública como um <b>conjunto de veículos de radiodifusão</b> . Não separa privada, público ou estatal. Tudo que envolve os <i>mass media</i> , sejam jornais, revistas, rádio ou televisão, é comunicação pública.
2003	Políticas Públcas de Comunicação: Alguns referenciais teóricos e práticos de um problema mais amplo do que se pensa.	Luiz Signates cita Costa (2002), afirmando que comunicação pública seria <b>uma forma de se minimizar a ação manipuladora dos meios de comunicação de massa</b> . Cita também Heloiza Matos (1999), afirmando que “comunicação pública diz respeito diretamente às relações de comunicação no âmbito da consolidação da democracia, envolvendo noções de enorme importância e grande atualidade, como participação popular, direitos humanos, cidadania e esferas públicas”.
2006	Estratégias entre Estado, Indivíduo e Sociedade na Pós-modernidade.	Clóvis de Barros Filho, Júlio Cesar Pompeu e Felipe Tavares Paes Lopes dizem: “antecipamos que entendemos comunicação pública como as <b>formas do Estado mostrar-se a si mesmo</b> , de fundamentar-se, justificar-se, legitimar-se, construir-se”
2009	Programa Povo na TV da TVE-ES como Estratégia de Comunicação Pública	Francisca Selidonha Pereira da Silva cita Duarte (2007), para quem a comunicação pública trata do discurso e da ação na conquista da opinião pública em relação a ideias ou atividades que tenham relação com o poder. Nesta direção, a comunicação pública <b>diria respeito à interação e ao fluxo de informação relacionado a temas de interesse coletivo</b> e se ocuparia da viabilização do direito social, individual e coletivo, à informação, à expressão, ao diálogo e à participação. Além da definição de Duarte, a autora também faz uso mais livre do termo ao falar, por exemplo, em “verbas de comunicação pública”.
2010	Perspectivas e Desafios na Consolidação do Campo Público de Televisão no Brasil	Pedro Henrique Falco Ortiz <b>não define o termo</b> . Apenas elenca ao final do texto algumas potencialidades da TV Digital, que, de certa forma, parecem ser características que o autor considera básicas da comunicação pública: “possibilidade de fomentar a inclusão social e digital, ampliar o número de produtores e distribuidores de conteúdo audiovisual através da multiprogramação e multiplicidade de canais, propiciar a participação dos telespectadores com recursos de interatividade, conectar definitivamente televisão e internet, favorecendo o ensino à distância, a governança eletrônica e outras funcionalidades”.
2010	Considerações Sobre o Princípio da Complementaridade dos Sistemas Privado, Público e Estatal de Radiodifusão	Mariana Martins de Carvalho <b>não define o termo</b> . Faz alusão a “canais destinados aos poderes da República para que os mesmos pudessem prestar contas da sua atuação à sociedade e também ter retorno de demandas” e canais que “prezariam pela representação diversa da sociedade bem como a promoção dos demais direitos humanos e sociais”.
2011	Comunicação Pública e. Comunicação Pública e Memória Social: notas sobre uma convergência necessária	Jackson da Silva Barbosa <b>vale-se, basicamente, de histórico do conceito apresentado por Elisabeth Brandão (2009)</b> : “promovida pelos governos, em seus diferentes níveis, deve ter a preocupação de ‘despertar o sentimento cívico’, ‘proteger e promover a cidadania’ e ‘convocar os cidadãos para o cumprimento dos seus deveres’”. Também traz trechos de artigos escritos por Graça França Monteiro e Heloiza Matos.
2011	Lutas sociais pela democratização da comunicação e comunicação pública: biografias de dois mundos paralelos e seus pontos de convergências	Ruth Reis entende o conceito como “o leque de ações que têm seu território estabelecido no intervalo entre Estado, governo e sociedade, visando ao fortalecimento das condições de participação e exercício da vida pública e democrática e à obtenção de uma cidadania plena. Trata-se, portanto, de uma dimensão da vida que demanda tanto regulações, políticas e ações para a

		constituição dos sistemas de comunicação, quanto para a produção de conteúdo que neles circulam”.
2012	A comunicação pública e a Agência de Notícias do Acre	Para Pollyana Dourado dos Santos e Simone Antoniaci Tuzzo, pode-se entender como <b>qualquer comunicação que parte do Estado</b> . Ressaltam que deve haver diferença clara entre marketing e comunicação pública, sendo a segunda dialógica, com foco no cidadão.
2012	Bem-dito seja a construção da esfera pública pela comunicação e os discursos dos Profissionais de comunicação pública.	Ruth Reis volta a tratar do tema, agora como “ <b>um serviço realizado por profissionais de Comunicação no interior das estruturas de Estado e a partir dos governos</b> ”. A autora afirma que, mesmo entendendo que o conceito transcende esse arco de atuação, são os profissionais dessa parte de um universo mais amplo que têm se apropriado de forma mais efetiva da expressão comunicação pública para designar a multiplicidade das suas práticas.
2013	Políticas de comunicação: Breve Retrospectiva dos Temas em Disputa e Aplicações nas Organizações Públicas e Privadas no Brasil.	Paulo Fernando Liedtke trata comunicação pública de duas formas: <b>como comunicação governamental e como um conjunto de valores que devem pautar a comunicação e que tem o interesse público como guia</b> .
2013	Políticas Nacionais de Comunicação do Poder Judiciário sob a ótica das Competências ou Modos de Comunicação Pública de Pierre Zémor.	Kátia Viviane da Silva Vanzini cita Duarte e Veras (2006). Afirma que: “ <b>não existe uma definição única e consolidada para o conceito comunicação pública</b> ”. No Brasil, durante muitos anos, o termo era sinônimo de comunicação estatal, governamental, aquela realizada para a divulgação das atividades próprias do Estado, em oposição às colocadas em prática pela iniciativa privada. Atualmente pode ser definida como aquela “praticada na esfera pública, realizada pelo Terceiro Setor, realizada por meio da radiodifusão pública, praticada pelo setor público e realizada pelo próprio Governo”.
2013	As Dimensões Comunicacionais da Lei de Acesso à Informação Pública	Elen Geraldes e Janara Sousa citam Rolando (2011). Consideram a comunicação pública não apenas como a instrumentação do poder, mas, sobretudo, como o território em que muitos sujeitos (mesmo se confrontando) buscam interesses legítimos e usam a informação e a comunicação tanto para vender algo, mas para <b>apresentar sua identidade, sua visão, seus objetivos</b> .

FONTE: Curtinova e Mesquita, 2013, pág.8 e 9.

Deduz-se da tabela que a discussão sobre o que é CP, sua área de atuação ou finalidade estão longe de encerrar, e a cada dia novas pesquisas complementam o que já se conhece sobre CP ou apresentam novas dimensões ainda não exploradas.

No momento a CP é área de conhecimento da comunicação, mas nada impede de vermos o assunto em outras áreas tais como o Direito, nas Ciências Políticas, na Gestão e Estratégias e em Ciências Sociais, confirmado o que Brandão (2012) disse sobre a CP, que o tema ainda se encontra em construção.

#### 4.4 Mídias e Redes Sociais Digitais na comunicação

Abordar sobre as mídias e redes sociais digitais é compreender “o processo de expansão dos diferentes meios técnicos e considerar as interrelações entre a mudança comunicativa dos meios e a mudança sociocultural” (GOMES, 2016, p. 2)

A comunicação está se estabelecendo em uma forma de interação na sociedade contemporânea que “as novas tecnologias da informação estão integrando o mundo em redes globais de instrumentalidade” (CASTELLS, 1999, p.28).

As mídias e as redes sociais digitais contingenciam esta tendência a partir dos recorrentes hábitos de uma população que está cada vez mais conectada em rede, e que McLuhan (2012) descreveu que as tecnologias eletrônicas se tornariam os meios de comunicação como extensão do homem.

Não obstante, o mundo parece estar convergindo para o cosmo da comunicação digital e virtual onde os atores sociais experimentam um diferente tipo de contato que lhes permite interagir, participar e pertencer a grupos num ciberespaço, que segundo Castells (1999) é

O que caracteriza o novo sistema de comunicação, baseado na integração em rede digitalizada de múltiplos modos de comunicação, é a sua capacidade de inclusão e abrangência de todas as expressões culturais (CASTELLS, 1999, p. 396).

Neste sentido, o autor argumenta que as mídias e as redes sociais digitais surgem como produto e cultura de uma nova estrutura social denominada de “Informacionalismo”. Para o sociólogo espanhol, assim como foi para revolução industrial que introduziu um novo modelo de produção baseado na mecanização e na produção em massa, a revolução tecnológica da informação transportou a atmosfera social para rede em um paradigma no qual intitulou de “o Ser na sociedade da informação”.

Entretanto, um dos recursos que as mídias e redes sociais digitais proporcionaram para sociedade é a sua capacidade de interação social, pois elas ampliaram,

[...] largamente o acesso dos usuários a informações dos mais diversos gêneros, gerou enormes possibilidades de produção de conteúdo e potencializou, em grande dimensão, a comunicação entre os indivíduos, promovendo a interação social, criando novas oportunidades de socialização, que atualmente extrapolam os limites geográficos. (COLNAGO, 2015, p.3)

Neste cenário percebe-se que as mídias sociais é resposta de uma sociedade que consome conteúdos de informação e comunicação em plataformas *on-line*, e uma das razões para essa digitalização e virtualização da informação e comunicação é que as “redes interativas de computadores estão crescendo exponencialmente, criando novas formas e canais de comunicação, moldando a vida e, ao mesmo tempo, sendo moldados por ela” (CASTELLS, 1999, p.22).

A rede global de instrumentalidade argumentada por Castells (1999) reconfigurou os meios de comunicação, sobretudo os *hardwares* e os *softwares* que suportam as tecnologias de comunicação digital. No ambiente corporativo essa instrumentalização culminou numa

infinidade de ferramentas tecnológicas, que conforme Baldam (2004) favoreceram a gestão das empresas, racionaliza os métodos de trabalho e aprimora o gerenciamento do conhecimento.

Silva (2002) ilustra o suporte tecnológico da comunicação nas organizações a partir da abordagem quantitativa da administração, especificamente com os Sistemas de Informação Gerencial (SIG), quando analisa a afluência entre os sistemas de gestão e a tecnologia da informação no processo de tomada de decisão gerencial. O autor comprehende que a simbiose entre *hardware* e o software está na escolha adequada dos recursos que suportam as tomadas de decisão, e que quanto melhor forem os programas e os equipamentos eletrônicos, mais seguros serão as decisões.

Tais tecnologias chegaram ao alcance do grande público que passaram a usá-las amplamente no dia a dia, antecipado por McLuhan (2012) ao predizer que a revolução tecnológica do computador encurtaria o processo de comunicação convergindo o mundo a um termo a qual intitulou de “Aldeia Global”.

Os caminham apontam para uma convergência digital da mídia e das redes sociais na rede mundial de computadores, que “está diretamente relacionada à tecnologia, à história do computador” “do transistor, do circuito integrado e da digitalização” (BRIGGS: BURKE, 2006, p. 263).

As organizações públicas ou privadas, que estão no epicentro da revolução da tecnológica da informação e comunicação, perceberam a importância em responder na mesma velocidade o cenário de convergência digital na sociedade da informação (GONÇALVES e SILVA, 2015).

Entretanto, há de se compreender o processo evolutivo das como a mídia até sua recente abordagem, que a convergência para o ambiente digital e virtual para compreender a realidade contemporânea.

Etimologicamente a palavra mídia é uma forma adaptada de *media*<sup>11</sup>, e é utilizada para designar os meios de comunicação tratados como singular ou plural, ou os principais meios de comunicação de massa – *mass media* – (radiodifusão, publicação e Internet) considerados coletivamente.

A comunicação de massa ou *mass media* é tratado por Briggs e Burke (2006), no percurso histórico social da mídia, como os meios de comunicação de grande escala usados desde a prensa móvel de Gutenberg até seu apogeu a multimídia. Deste relato, os tipos de comunicação de massa no contexto histórico, econômico e social evoluem desde as formas mais

---

<sup>11</sup> Oxford English Dictionary – Em: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/media>

tradicionais como Tv, rádio, jornal e revista, até o mais recente *mainstream*<sup>12</sup> da comunicação digital multimídia, as mídias digitais e interativas de áudio, som, imagem, vídeos e textos.

Ao analisar esta evolução, Wolf (2009) faz três determinações: *i* - o contexto social, histórico e econômico em que determinado modelo teórico sobre as comunicações de massa apareceu ou se difundiu; *ii* – o tipo de teoria social pressuposta, ou explicitamente evocada, pelas teorias sobre os *mass media*; *iii* – o modelo de processo comunicativo que cada teoria dos meios de comunicação apresenta.

Das escolas da comunicação que estudaram sobre a evolução do *mass media*, a teoria dos meios de comunicação ensaia com a dimensão tecnológica da mídia, e encontra em McLuhan a defesa da

[...] ideia de que a incorporação de novos modelos tecnológicos leva a profundas mudanças intelectuais e, por isso, “os meios são as mensagens”, ou seja, as tecnologias de comunicação moldam as próprias condições ambientais e cognitivas em que o ser humano produz conhecimento. (VILALBA, 2006, p. 94).

As tecnologias de comunicação de massa nas organizações relata um momento histórico da humanidade, que a partir da segunda grande guerra mundial, Schultz e Barnes (2001, p.5) observaram que o aparato tecnológico de comunicação de guerra foi incorporado pelas empresas que passaram a usá-los na comunicação de massa orientada para a abertura do contexto econômico pós-guerra.

Para compreender o processo evolutivo das tecnologias digitais da comunicação, Briggs e Burke (2006) fazem um ensaio das mídias desde as formas mais rudimentares até sua recente configuração com os veículos digitais nas organizações, conforme a Figura 4 a seguir.

**Figura 4 – Mídias/Meios de comunicação**

Meios de comunicação	Revolução da impressão gráfica			
	Prensa móvel	Comunicação física	Comunicação transatlântica	Litografia
	Mídias de massa			
	Correios	Telégrafo	Rádio	Televisão
Convergência digital				

<sup>12</sup> Mainstream (Cultura de massa) – Termo em inglês designado para conhecer as preferências ou gostos da sociedade pelo consumo de determinado produto cultural através dos meios de comunicação de massa. A Escola de Frankfurt, especialmente na figura de Ardoni e Horkheimer, investigaram a qualidade do consumo dos produtos culturais de massa pela sociedade.

	<b>Computador</b>	<b>Satélite</b>	<b>Conexão óptica</b>	<b>Internet</b>
	<b>Multimídia</b>			
	<b>Twitter</b>	<b>Instagram</b>	<b>Youtube</b>	<b>Facebook</b>

Fonte: Com base no modelo de Briggs e Burke (2006).

Com base no quadro acima, a comunicação multimídia no Brasil vem crescendo exponencialmente, como é apontada pelo Pesquisa Brasileira de Mídia (PBM)<sup>13</sup>, em que o hábito crescente da população brasileira pelos dispositivos digitais de comunicação vem se sobrepondo as mídias tradicionais como a TV e rádio.

O uso de aparelhos celulares como forma de acesso à internet já compete com o uso por meio de computadores ou notebooks, 66% e 71%, respectivamente. O uso de redes sociais influencia esse resultado. Entre os internautas, 92% estão conectados por meio de redes sociais, sendo as mais utilizadas o Facebook (83%), o Whatsapp (58%) e o Youtube (17%). (PBM, 2015, p. 7).

A PBM revela que as dimensões tecnológicas dos meios de comunicação na contemporaneidade mostram que o comportamento social, político, cultural e econômico o potencial está referenciado pela *cibercultura* (LÉVY, 1999).

Corrêa (2015, p.321-322) comprehende esta questão como “medida e na oportunidade em que a combinação entre a proposta comunicacional e característica do público tiver mais eficiência se realizada em ambiência digital”.

A preferência pelo consumo das mídias digitais é analisado por Cardoso (2009) no contexto da comunicação organizacional, quando argumenta que tal predileção está se intensificando na interação entre a organização e os públicos estratégicos.

No setor público, por exemplo, a convergência digital impulsionou novas abordagens de comunicação organizacional na administração pública, no momento que “a internet foi introduzida no Brasil em 1988” (CHAIN et al, 2004, p.7).

A ambiência digital da comunicação nas organizações modificou a abordagem com os públicos estratégicos que através dos dispositivos móveis passaram a se comunicarem em tempo real com as instituições. Gonçalves e Silva (2015) diz que hoje não se pode mais pensar a comunicação organizacional sem considerar o fenômeno das redes sociais, pois é ali que o público está, é ali que pode ser encontrado.

<sup>13</sup> PBM – Pesquisa Brasileira de Mídia – Em: <http://www.secom.gov.br/atuacao/pesquisa/lista-de-pesquisas-quantitativas-e-qualitativas-de-contratos-atuais/pesquisa-brasileira-de-midia-pbm-2015.pdf/view>.

## As mídias sociais digitais

[...] têm provocado mudanças expressivas pela criação de uma nova cultura comunicativa, engendrada especialmente pelos chamados usuários-mídia, que tem forçado as organizações a uma revisão profunda do seu *ethos* comunicacional. (BUENO, 2015, p. 189).

Gonçalves e Silva (2015) discorrem que as redes sociais digitais foram incluídas nas agendas das organizações que passaram a contratar profissionais que dominam o ambiente digital, para simplesmente monitorar o que se fala e acompanhar as discussões sobre a empresa distantes do discurso institucional formal.

Dentro desta dinâmica Corrêa (2009) diz que a abordagem contemporânea da comunicação organizacional está centrada

[...] não só pelos aspectos tecnológicos, mas, fundamentalmente, pela mudança social que as TICs aportaram para as ações de informar e comunicar, tem sido considerada área estratégica em uma quantidade cada vez mais significativa de organizações e diferentes tipos de agrupamentos sociais. (CORRÊA, 2009, p. 320).

## **5 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DAS UNIDADES PESQUISADAS**

Analisando a história da Instituição verificar-se-á como a IFES sofre acelerado processo de mudança impulsionado pelo rápido crescimento no período pós 2007.

A UFRRJ – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, o objeto desta pesquisa, tem suas raízes na Escola Superior de Agricultura e Medicina Veterinária (Esamv), criada em 20 de outubro de 1910 pelo Decreto 8.319, assinado por Nilo Peçanha, então presidente da República, e por Rodolfo Nogueira da Rocha Miranda, ministro da Agricultura, em documento que estabeleceu as bases do ensino agropecuário no Brasil.

Em fevereiro de 1934, o Decreto 23.857 dividiu a Esamv em três instituições: Escola Nacional de Agronomia (ENA), Escola Nacional de Veterinária (ENV) e Escola Nacional de Química. A ENA subordinava-se à extinta Diretoria do Ensino Agrícola, do Departamento Nacional de Produção Vegetal; e a ENV, ao Departamento Nacional de Produção Animal, do Ministério de Agricultura. A Escola Nacional de Química, transferida para o antigo Ministério da Educação e Saúde, viria a se constituir na Escola de Engenharia Química da atual Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) – antiga Universidade do Brasil.

Em 1938, o Decreto-Lei 982 alterou novamente o quadro institucional: enquanto a ENA passou a integrar o recém-criado Centro Nacional de Ensino e Pesquisas Agronômicas (CNEPA), a ENV subordinou-se diretamente ao ministro do Estado.

Assim, surge a Universidade Rural – O CNEPA foi reorganizado em 1943 pelo Decreto-Lei 6.155, de 30 de dezembro. A Universidade Rural reuniu a ENA e a ENV, bem como diversos cursos de Aperfeiçoamento, Especialização e Extensão, e serviços Escolar e de Desportos. Um ano depois, o novo regimento do CNEPA unificou os novos cursos de Aperfeiçoamento, Especialização e Extensão, além de criar o Conselho Universitário (Consu). A Universidade, além de consolidar cursos e serviços, tomava as providências para, em 1948, transferir o seu campus para as margens da antiga Rodovia Rio-São Paulo (hoje BR-465), atual sede da UFRRJ.

Em 1963, a Universidade Rural passou a se chamar Universidade Federal Rural do Brasil. Na ocasião, sua estrutura era composta pelos seguintes setores: as escolas nacionais de Agronomia e de Veterinária; as escolas de Engenharia Florestal, Educação Técnica e Educação Familiar; além dos cursos de nível médio dos colégios técnicos de Economia Doméstica e Agrícola (Escola Ildefonso Simões Lopes).

A atual denominação – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – veio com a Lei 4.759, de 1965. A UFRRJ, desde 1968 uma autarquia (entidade autônoma, auxiliar e descentralizada da administração pública), passou a atuar com uma estrutura mais flexível para acompanhar a reforma universitária que se implantava no país. Com a aprovação de seu estatuto, em 1970, a Universidade ampliou as áreas de ensino, pesquisa e extensão. Em 1972, iniciou o sistema de cursos em regime de créditos.

A evolução e crescimento da Universidade no decorrer das décadas de 80 e 90 , é acentuada na década de 2000 quando foi instituído o Reuni – O Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais pelo Decreto nº 6.096, quando o governo federal e o Ministério da Educação (MEC) iniciaram uma discussão com as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) para aumentar o número de universidades federais, além de reestruturar e expandir todo o complexo das IFES já existentes no Brasil.

Com alto impacto na Instituição, novos cursos foram criados durante o processo do Reuni em 2009, entre eles os cursos de Belas Artes, Ciências Sociais, Direito e Letras; e em 2010, os cursos de Comunicação Social/Jornalismo, Engenharia de Materiais, Farmácia, Psicologia e Relações Internacionais. Além destes cursos, foram inaugurados dois novos *campi*: Nova Iguaçu e Três Rios.

O objetivo principal do Reuni era ampliar o acesso dos estudantes e garantir sua permanência na educação superior através da implantação de uma série de medidas que fortalecessem a retomada do crescimento no ensino superior público. Para isso, o MEC ofereceu suporte financeiro para que as instituições participantes pudessem promover sua expansão física, acadêmica e pedagógica.

Os novos cursos e *campi* modificaram o perfil da Universidade, historicamente ligada aos cursos de agrárias, exatas e biológicas. A criação de novas graduações foi planejada para atender as demandas dos municípios onde a Rural está sediada, notadamente na região da Baixada Fluminense.

Há ainda um quarto campus, em Campos de Goytacazes/RJ, incorporado pela Universidade em 1991. Tratava-se de uma Estação Experimental do Planalsucar, extinto programa do governo federal para desenvolvimento de pesquisas na área sucro-alcooleira. O campus não tem nenhum curso de graduação, voltando-se especificamente à pesquisa.

Como consequência do Reuni, a UFRRJ abriu 34 novos cursos na graduação, totalizando 57 cursos, número que representa mais que o dobro em relação ao que

disponibilizava antes de 2000. Sua tradição de ensino fortemente agrária se expande então para as áreas de Ciências Humanas e Ciências Sociais Aplicadas.

Atualmente a UFRRJ oferece 57 cursos de graduação nas unidades de Seropédica, Nova Iguaçu e Três Rios, e atende cerca de 20 mil discentes matriculados nos cursos de graduação.

Ressalta-se que após o Reuni a pós-graduação na UFRRJ passou por um período de expansão. Entre 2004 e 2014, houve um crescimento de mais de 100%, passando de 17 cursos oferecidos na modalidade *stricto sensu* para mestrado e doutorado em 2004, para 41 em 2014, e tem cerca de 2.000 alunos matriculados em seus 41 cursos de pós-graduação *stricto sensu*.

## **5.1 As Unidades Organizacionais.**

Dada a complexidade estrutural da UFRRJ, três unidades administrativas foram selecionadas para o propósito desta pesquisa, sendo elas: a Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLADI), a Coordenadoria de Comunicação Social (CCS) e a Ouvidoria.

A relevância da escolha deve-se ao fato destes setores serem responsáveis pela comunicação organizacional da Universidade. A PROPLADI responde pelas atividades da comunicação administrativa e interna, a CCS responde pela comunicação institucional e a Ouvidoria pelos canais de comunicação da Universidade.

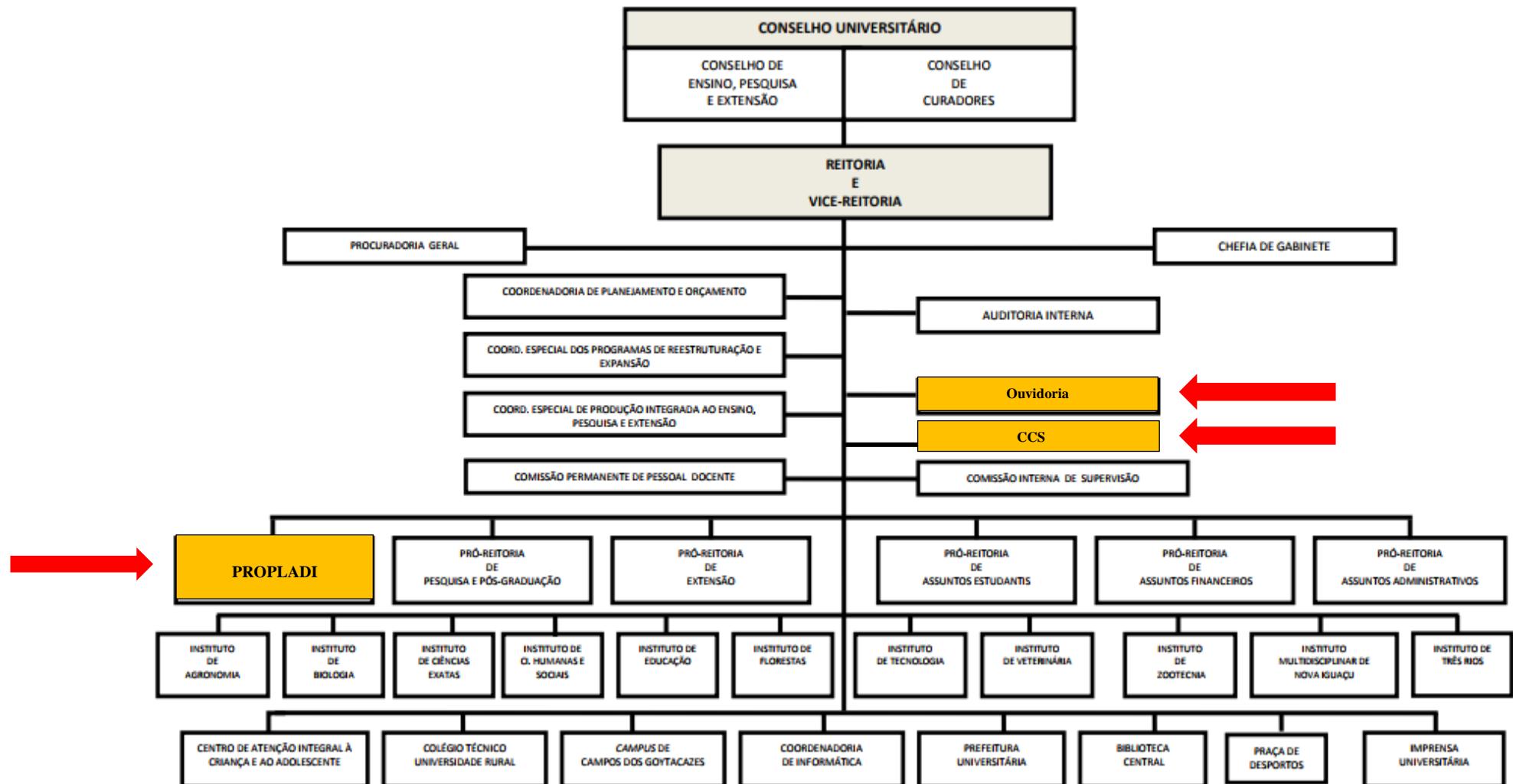
As unidades são órgãos da Administração Central e estão subordinadas à Reitoria e localizadas no campus principal na cidade de Seropédica, e atuam organicamente e institucionalmente pelos demais campi.

No organograma, elas situam-se no nível estratégico e no topo da hierarquia, sendo que uma delas, a PROPLADI, designa-se a refletir sobre o desempenho da organização no futuro e sobre como alocar os recursos para alcançá-lo. As outras duas unidades (Ouvidoria e CCS) existem como órgãos assessores da Reitoria e prestam serviços especializados em suas áreas de competência.

Os gestores ocupam cargos de confiança, exclusivos de servidores públicos efetivos e as atividades desempenhadas destinam-se às atribuições de direção, chefia e assessoramento (CF de 1988, art.37, inciso V).

A fim de elucidar o posicionamento das unidades na estrutura administrativa, a Figura 5 mostra a representação visual do organograma da Universidade com a indicação no nível hierárquico em que se encontram.

**Figura 5 – Estrutura Organizacional da UFRRJ**



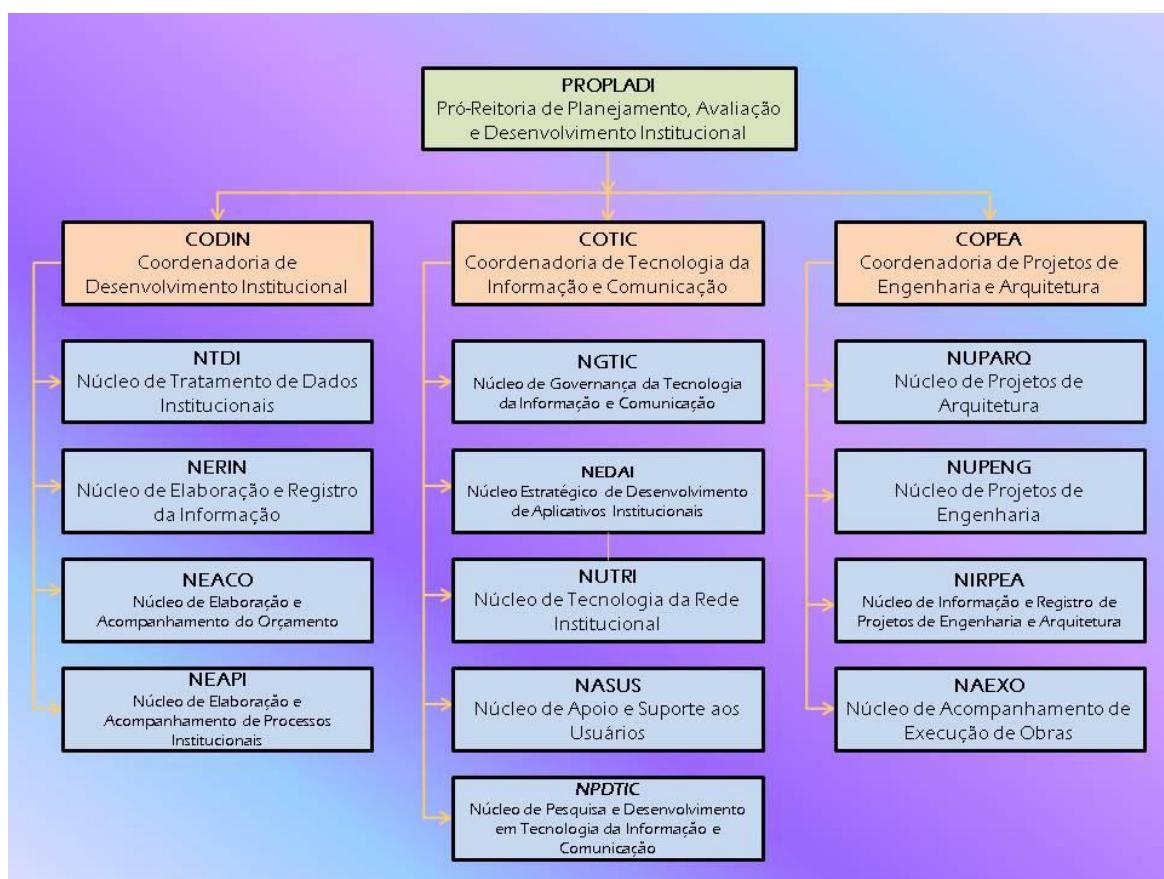
Fonte: Universidade Federal do Rio de Janeiro. Da estrutura organizacional da UFRRJ. Disponível em: <http://r1.ufrj.br/wp/acessoainformacao/files/2012/05/EstruturaOrganizacional.pdf>. Acessado em: 15 de agosto de 2017.

## 5.2 A Pró-reitoria de Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento Institucional – PROPLADI

A PROPLADI é unidade organizacional criada pela Deliberação nº 45, de julho de 2013 cuja principal atribuição é alinhar a Instituição com os objetivos organizacionais explicitando a todos os envolvidos a sua missão, seus objetivos, suas metas e as ações a serem implementadas no longo prazo, bem como o acompanhar a evolução das mesmas.

Estão vinculadas à PROPLADI três subunidades administrativas que integram a sua estrutura interna (DELIBERAÇÃO nº 29, DE 2014) conforme a figura a seguir.

**Figura 6** – Unidades Administrativas da estrutura interna da PROLADI



Fonte: <http://portal.ufrj.br/pro-reitoria-de-planejamento-avaliacao-e-desenvolvimento-institucional/estrutura-organizacional/>

Cada divisão interna da PROPLADI desenvolve atividades específicas relacionadas aos objetivos estratégicos da Universidade, que sob a coordenação e supervisão do Pró-reitor da PROPLADI<sup>14</sup> são executadas por um corpo técnico de pessoas.

<sup>14</sup> Durante a pesquisa, o Pró-reitor da PROPLADI o Pró-reitor Sr. Roberto de Souza Rodrigues assumiu a unidade em março de 2017 para um mandato de quatro anos.

A Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional (CODIN) cuida das parcerias estratégicas da Rural, bem como executa as ações de avaliação e desenvolvimento institucional de todos os campi com vistas a implementá-las.

A Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (COTIC) é setor responsável pela tecnologia da informação e comunicação da Universidade, e também executa sites, cadastro de contas de e-mail, desenvolvimento de softwares e manutenção de sistemas.

A Coordenadoria de Projetos de Engenharia e Arquitetura (COPEA) é unidade responsável por elaborar políticas de acessibilidade, melhorar o controle sobre os bens patrimoniais, manutenção e modernização da estrutura predial, bem como outras ações.

O Pró-reitor é a autoridade máxima da PROPLADI e das subunidades as quais estão vinculadas internamente, exercendo a atividade de gestão, supervisão e controle, e conta com o apoio de um substituto imediato, o Pró-reitor Adjunto, que participa também da gestão com as funções que são delegadas pelo titular.

### **5.3 A Coordenadoria de Comunicação Social – CCS.**

De acordo com artigo 1º da Deliberação nº6 de 2017, a CCS é órgão de assessoria da Reitoria cuja função central é dar recomendação, advertência e aconselhamento à autoridade máxima da Instituição, a Reitoria, nos temas relacionados à comunicação institucional.

Dentre as atribuições da CCS estão planejar, executar e avaliar ações da promoção da imagem e da identidade da UFRRJ, atuando como elemento integrador entre a Universidade e suas unidades acadêmicas e destas com a sociedade em geral.

Na organização interna da CCS observa-se as seguintes características:

- Hierarquia clara de coordenação, supervisão e controle que é exercidos por uma autoridade máxima;
- Divisão da unidade em atividades específicas da comunicação institucional;
- Profissionais especialistas na área de comunicação social, especialmente jornalistas e design gráficos;
- Elevada formalização com muitas regras e procedimentos para o desenvolvimento das atividades de comunicação institucional.

## **5.4 A Ouvidoria**

A Ouvidoria Geral da Universidade é o órgão de assessoramento da Reitoria e sua função principal é contribuir para o desenvolvimento institucional ao oferecer à comunidade universitária e à sociedade em geral um canal de comunicação com os órgãos superiores da Instituição, recomendando e intermediando ações corretivas ou de aproveitamento de sugestões viáveis e pertinentes.

A autoridade máxima da unidade é a Ouvidora que conta com auxílio de uma secretaria administrativa para atender as demandas interna e externa dos públicos da Universidade.

A estrutura interna da unidade é plana, ou seja, e não possui departamentos internos subordinados ao setor, pois as atividades são rotineiras e exercidas em um único local e por poucas pessoas.

Destaca-se a característica principal da Ouvidoria que está em fazer cumprir a Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527 de 2011) na Universidade, e também ser órgão de transparência e correição ao receber, examinar e encaminhar denúncias, reclamações, elogios, sugestões e pedidos de informação referentes a procedimentos e ações de agentes, órgãos e entidades da Instituição.

## **6 METODOLOGIA DA PESQUISA**

### **6.1 Definição da Metodologia e Delimitação**

A pesquisa é do tipo qualitativa uma vez que ela tem como proposta apresentar a proposição de planos para organizações (ROESCH, 1999), sendo este tipo de abordagem a mais apropriada para pesquisas que evolvam o procedimento de estudo de caso (YIN, 2001).

O estudo de caso foi procedimento norteador deste trabalho porque ele mostrou-se oportuno para explorar as questões complexas que somente podem ser obtidas na UFRRJ, ou seja, no local onde o fenômeno acontece (CRESWELL, 2014). A estratégia de casos é adequada quando a pesquisa envolve perguntas do tipo “como” e “de que forma” é possível solucionar problemas a partir de estudos empíricos (YIN, 2001).

Assim, pode-se definir essa pesquisa como de natureza aplicada (ROESCH, 1999) por objetiva gerar o conhecimento técnico necessário para solucionar problemas específicos na área de comunicação organizacional na IFES.

Logo, delimitamos a UFRRJ como o caso a ser pesquisado e, especialmente, as unidades organizacionais situadas no campus de Seropédica, pois o sistema comunicacional da Universidade compreende tais elementos organizacionais.

Não obstante, no campus de Seropédica está concentrada a maior parte da população acadêmica da Universidade com um público aproximado 20.000 pessoas dentre estudantes, servidores, docentes, terceirizados e outros do ambiente interno. Assim, a adoção do campus Seropédica é a mais indicada devido à unidade responder pela organicidade e institucionalidade de todos os campi, Três Rios (Instituto de Três Rios) e na cidade de Nova Iguaçu (Instituto Multidisciplinar) e Campos do Goitacazes.

### **6.2 Triangulação de Métodos para Coleta de Dados**

Com o intuito de assegurar a validade da pesquisa qualitativa, utilizou-se a estratégia de triangulação dos métodos para coleta de dados para “superar as limitações de um método único” (FLICK, 2009, pag. 32).

Assim, tendo como base o estudo de caso, a técnica foi trabalhada de acordo com suas principais especificidades, a saber.

### **✓ Observação participante**

A condição de servidor da IFES pôs o pesquisador em permanente contato com o ambiente de estudo, levando maior compreensão do contexto sobre as ambivalências internas e externas que influenciavam no desempenho da comunicação da Instituição. Ao participar do processo de elaboração PDI (2018-2022), o pesquisador pode compreender a percepção da comunidade acadêmica sobre assuntos estratégicos que foram debatidos nos encontros, especialmente sobre os temas relacionados à comunicação que a UFRRJ pratica com seus públicos estratégicos.

### **✓ Levantamento documental**

O exame documental foi ao mesmo tempo método e técnica de pesquisa (MOREIRA, 2015), pois serviu de recurso complementar para outras formas de obtenção de dados através da entrevista individual.

O levantamento de documentos oficiais no site da UFRRJ, bem como das legislações, decretos e normas extraídas da página da internet do Planalto – Presidência da República subsidiaram o escopo material desta pesquisa. O levantamento de dados em sites de notícias contribuiu para a construção do problema da pesquisa exposto no capítulo 2.

Assim, destacamos os documentos que foram usados nesta pesquisa.

Documentos da UFRRJ:

- Deliberação nº 15, de 23 de março de 2012 (Estatuto da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro e Regimento Geral);
- Deliberação nº 06, de 31 de janeiro de 2017 (Regimento Interno da Coordenadoria de Comunicação Social da UFRRJ);
- Plano de Desenvolvimento Institucional 2013-2017.
- Relatório de Gestão da Universidade Federal do Rio de Janeiro de 2016.

Documento sobre Legislações, Decretos e Instruções Normativas:

- Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário.

- Lei nº 13.243, de 11 de Janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação;
- Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito das autarquias federais;
- Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior;
- Lei nº 12.772, de 28 de Dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal;
- BRASIL. SECOM, 2011. Instrução Normativa nº5 de junho de 2011, da Secretaria de Comunicação Social – SECOM. Dispõe sobre a conceituação das ações de comunicação do Poder Executivo Federal e dá outras providências;
- Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de acesso à informação);
- Lei Ordinária nº 11.788, de 25 de Setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes;
- Decreto nº 5.296 de 2 de dezembro de 2004. Regulamenta as normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências.
- Manual de Redação Oficial da Presidência da República de 2002. Sobre correspondência oficias;
- Lei 8.745, de 9 DE Dezembro de 1993. Dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público;
- Lei nº 8.112, de 11 de Dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civil da União, das autarquias e das fundações públicas federais;
- Decreto Lei nº 972, de 17 de Outubro de 1969. Dispõe sobre o exercício da profissão de jornalista.
- Decreto-Lei 200, de 25 de Fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.

Os documentos examinados são de origem secundária, ou seja, constituem conhecimento, dados ou informações já reunidos ou organizados (MOREIRA, 2015), porém, para atestar sua autenticidade uma consulta foi feita junto aos sujeitos da pesquisa que confirmaram legitimidade dos documentos.

#### ✓ **Entrevistas em profundidade**

As entrevistas em profundidade foram uma das técnicas de campo mais importantes para este estudo de caso, uma vez que corroborou para ratificar os achados feitos na observação participante permitindo obter melhor precisão sobre a avaliação do sistema de comunicação da UFRRJ.

Optou-se pelas entrevistas em profundidade porquanto elas são amplamente usadas em pesquisas qualitativas e principalmente quando envolvem o procedimento estudos de caso, visto que é

[...] uma técnica dinâmica e flexível, útil para apreensão de uma realidade tanto para tratar de questões relacionadas ao íntimo do entrevistado, como para descrição de processos complexos nos quais está ou esteve envolvido (DUARTE, 2015 p. 64).

As entrevistas foram do tipo individual com sujeitos que foram selecionados devido a sua importância no sistema de comunicação da Universidade, para qual destacamos os seguintes:

Da Pró-reitoria de Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento Institucional:

- Sujeito: Pró-reitor.
- Função: Gestor de Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento Institucional.
- Tempo de exercício na função: 1 ano.

Da Coordenadoria de Comunicação Social:

- Sujeito: Coordenadora de Comunicação de Social
- Função: Gestora, Assessora de Imprensa e Consultora Técnica em comunicação institucional.
- Tempo de exercício na função: 1 ano.

Da Ouvidoria Geral da UFRRJ:

- Sujeito: Ouvidora
- Função: Gestora e Consultora técnica em ouvidoria.
- Tempo de exercício na função: mais de 10 anos.

Os entrevistados foram inquiridos separadamente e diretamente em suas unidades de trabalho, em dia e horários previamente acordados, em que tudo fora registrado em áudio e formulário de anotações.

Optou-se pela estrutura semiaberta pois ela permitiu uma maior flexibilidade como também possibilitou fazer “inclusões, exclusões, mudanças em geral nas perguntas” (VERGARA, 2012, p.9). Porém, a natureza semiaberta buscou um roteiro focalizado no sistema de comunicação da UFRRJ. O roteiro está disponível no apêndice III.

Atento aos critérios de triangulação a partir de diferentes fontes de informações (CRESWELL, 2014), a etapa seguinte foi marcada pela descrição rica e densa dos dados (IBIDEM), com o intuito de fazer o devido cruzamento dos resultados obtidos na aplicação de cada técnica de coleta.

Desta forma, o tópico seguinte detalha os procedimentos da análise dos dados.

### **6.3 A interpretação dos Dados**

Miles e Heberman (1994) sugerem alguns métodos úteis para os estágios iniciais de análise de dados, que foram contemplados nesta pesquisa. Especificamente, neste projeto combinou-se a coleta com a análise de dados desde o início, como forma de evitar o acúmulo desproporcional de informações que poderiam prejudicar o trabalho do pesquisador que passou um tempo prolongado no campo.

Pode se dizer, portanto, que a análise transformou-se em um empreendimento vivo e dinâmico que consistiu em codificar, anotar, abstrair e comparar, checar e refinar (MILES e HEBERMAN, 1994; BARDIN, 2011) para que fosse possível interpretar o volume de dados adequadamente.

Os dados coletados e transcritos foram tratados a partir da análise de conteúdo, técnica utilizada para depurar dados oriundos da pesquisa de campo, no qual seguimos as recomendações de Bardin (2011) para interpretá-los em cinco etapas, a saber: a organização dos dados; a codificação, a categorização, a inferência e o tratamento informático conforme a Figura 7 a seguir.

**Figura 7 - Interpretação dos dados**



Fonte: Bardin (2011).

Durante a codificação realizou-se a separação dos dados brutos em unidades de registro de acordo com o sistema de comunicação da UFRRJ visando facilitar a categorização.

Para categorizar os dados elaborou-se um quadro esquemático a fim de simplificar o enquadramento de cada elemento organizado e codificado, de modo a interpretá-los da forma mais correta possível.

**Quadro 5 – Categorização dos dados**

<b>Categoria 1 – Sistema de comunicação vigente</b>			
<b>Organização</b>	<b>Codificação</b>	<b>Categorias</b>	<b>Enquadramento dos dados</b>
Exploração do dado bruto e organização material.	Separação em unidades de registro de acordo a categoria a ser analisada.	Sistema de comunicação vigente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rede formal e informal;</li> <li>-Fluxo de informação ascendente, descendente, horizontal e circular.</li> <li>-Barreiras de comunicação predominante;</li> <li>-Pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da comunicação integrada organizacional.</li> </ul>
<b>Categoria 2 – Estruturação setorial da comunicação</b>			
<b>Organização</b>	<b>Codificação</b>	<b>Categorias</b>	<b>Enquadramento dos dados</b>
Exploração do dado bruto e organização material.	Separação em unidades de registro de acordo a categoria a ser analisada.	Setores da comunicação organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Áreas da comunicação vigentes;</li> <li>- Subordinação na estrutura organizacional;</li> <li>- Divisões e ou subáreas;</li> <li>- Verificação das funções e das atividades de cada subárea;</li> <li>- Pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças de cada unidade;</li> </ul>
<b>Categoria 3 – Modalidades da comunicação organizacional integrada</b>			
<b>Organização</b>	<b>Codificação</b>	<b>Categorias</b>	<b>Enquadramento dos dados</b>
Exploração do dado bruto e organização material.	Separação em unidades de registro de acordo a categoria a ser analisada.	Comunicação administrativa, interna e institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produtos de comunicação;</li> <li>- Tipos de comunicação;</li> <li>- Meios utilizados com público interno e externo;</li> <li>- Públicos das ações de comunicação;</li> </ul>

Categoria 4 – Canais de comunicação			
Organização	Codificação	Categorias	Enquadramento dos dados
Exploração do dado bruto e organização material.	Separação em unidades de registro de acordo a categoria a ser analisada.	Canais de atendimento	- Presencial - Digital - Telecomunicação - Outros.
Categoria 5 – Públicos estratégicos da comunicação			
Organização	Codificação	Categorias	Enquadramento dos dados
Exploração do dado bruto e organização material.	Separação em unidades de registro de acordo a categoria a ser analisada.	Públicos estratégicos	- Público interno; - Público externo.

Fonte: Com base no modelo de Kunsch (2015).

Ressalta-se que na categorização foi feito o processo de refinamento dos dados brutos em que as unidades de registros que foram sistematicamente analisadas e convertidas em informações válidas para iniciar as interpretações.

Com isto, criou-se um elo entre o material analisado e o referencial teórico que alicerça a pesquisa, gerando, assim, qualidades nas informações para “fornecer resultados férteis em índice de inferências, dados e novas hipóteses” (JUNIOR, 2015, p.298).

Os dados foram interpretados qualitativamente à luz do referencial teórico da pesquisa, quando se fez as inferências sobre o diagnóstico do sistema de comunicação da UFRRJ para que fosse possível responder a questão investigativa decorrente do problema da pesquisa.

A seguir no Quadro 6, o resumo da metodologia da pesquisa.

**Quadro 6 – Resumo da metodologia da pesquisa**

Resumo da Metodologia da Pesquisa					
Delineamento da pesquisa	Natureza da pesquisa	Tipo de pesquisa	Sujeitos da pesquisa	Métodos e técnica de coleta de dados	Análise de dados
<b>Local da pesquisa:</b> Seropédica	<b>Aplicada</b> Gerar conhecimento prático (ROESCH, 1999)	<b>Qualitativa</b> Roesch (1999) Creswell (2014)	<b>Gestores</b> Pró-reitor da PROPLADI <b>Coordenadora da CCS</b> <b>Ouvidoria</b>	<b>Observação participante</b> Lakatos (1985) <b>Entrevistas</b> Vergara (2012) <b>Análise documental</b> Moreira (2015).	<b>Análise de conteúdo</b> Bardin (2011).

Fonte: Elaborado pelo autor

## **7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

Os resultados da pesquisa convergem para uma situação em que tanto a comunicação interna quanto a comunicação externa merecem ajustes, pois as unidades organizacionais trabalham de forma isolada e sem saber e/ou entender o que as outras partes da engrenagem estão fazendo Zemor (1995), e estes impasses no processo de comunicação da Instituição inviabilizam a participação social e afetam o desempenho da Comunicação Pública.

Para obter resultados válidos e confiáveis, a análise buscou a criação das seguintes categorias e subcategorias, conforme a descrição do quadro a seguir.

**Quadro 7 – Categorias e subcategorias analíticas da comunicação da UFRRJ**

Categorias	Subcategorias
7.1. Modalidade da comunicação organizacional da UFRRJ	7.1.1. A comunicação administrativa da UFRRJ 7.1.2. A comunicação interna da UFRRJ 7.1.3. A Comunicação institucional da UFRRJ 7.1.4. A comunicação organizacional integrada da UFRRJ
7.2. Os produtos de comunicação da UFRRJ	✓ Produtos da comunicação administrativa; ✓ Produtos da comunicação interna; ✓ Produtos da comunicação institucional.
7.3. Os canais de comunicação da UFRRJ	✓ A Ouvidoria da UFRRJ
7.4. Os recursos humanos da comunicação da UFRRJ	✓ Recursos humanos da comunicação administrativa; ✓ Recursos humanos da comunicação interna; ✓ Recursos humanos da comunicação institucional; ✓ Recursos humanos da Ouvidoria;
7.5. Públicos estratégicos	✓ Públicos internos; ✓ Públicos externos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na sequência, estas categorias e subcategorias analíticas da comunicação da UFFRJ serão descritas.

### **7.1 As Modalidades da Comunicação Organizacional da UFRRJ**

Nesta seção, apresentam-se as modalidades que compõe a comunicação organizacional da UFRRJ, ou seja, representam a junção das diversas áreas formadas pela comunicação administrativa, interna e institucional conforme a Figura 8 a seguir.

**Figura 8** – Subcategorias analíticas da comunicação organizacional da UFRRJ.



Fonte: Elaborado pelo autor

As análises indicam que das quatro modalidades de comunicação organizacional identificada por Kunsch (2016), institucional, administrativa, interna e mercadológica, a Rural pratica apenas três conforme a figura 8 apresentada.

Nesta sistemática compreendeu-se que

[...] é incumbência da PROPLADI coordenar as atividades da comunicação administrativa e interna da Rural, que estão sob a minha responsabilidade e que são confiadas à COTIC a execução via sistema informatizado” (Pró-reitor Sr. Roberto da PROPLADI). [...] a CCS desenvolve atividades relacionadas à comunicação institucional da UFRRJ que tem por objetivo difundir informações de interesse público, sobre as políticas, práticas e objetivos da Instituição” (Coordenadora Sra. Alessandra da CCS).

Neste ponto, observa-se que a Ouvidoria não é responsável por nenhuma modalidade de comunicação, ficando a seu encargo, apenas, a manutenção dos canais de comunicação da Universidade com a sociedade.

De acordo com o pensamento da CP, as modalidades da comunicação organizacional da UFRRJ devem “tratar comunicação como um processo mais amplo do que informação” ao fazer a “adaptação dos instrumentos às necessidades, possibilidades e interesses dos públicos” (DUARTE, 2012, p.59).

Nesta concepção, as modalidades de comunicação da UFRRJ estão auto centradas para o ambiente interno, uma vez que elas não conseguem produzir informações, por exemplo, para promover os produtos e serviços que Universidade tem para o ambiente externo, que para

Zemor (1995) dificulta o reconhecimento da organização e a valorização dos serviços prestados.

O autor comprehende que as formas da CP inclui também a modalidade de comunicação orientada para o mercado, uma vez que a comunicação mercadológica é um recursos eficiente para promover a imagem para públicos outros tipos de públicos, como o de setores econômicos.

A seguir, as três modalidades que formam a comunicação organizacional da UFRRJ serão detalhadas com suas análises e resultados.

### 7.1.1 Comunicação administrativa da UFRRJ

As principais características da comunicação administrativa da Universidade estão descritas no Quadro 8 a seguir:

**Quadro 8 – Características da comunicação administrativa da UFRRJ**

Comunicação Administrativa	Características
Nível de atuação	Operacional (instrumental)
Foco	Processos e tarefas
Ênfase	Atividades meios – estrutura organizacional
Destinatários	Públicos internos e podem alcançar os públicos externos
Rede de comunicação	Formal
Fluxo	Ascendente, descendente e horizontal.
Mensagens	Atos administrativos
Canal	Utilização dos recursos da Tecnologia da Informação e Comunicação.
Unidade organizacional responsável	PROPALDI

Fonte: Com base no modelo de PALUDO (2012).

Com base na luz do referencial teórico da comunicação organizacional e da Administração Pública, constatou-se que esta modalidade está inserida nas funções administrativas da organização e é responsável por fazer tramitar os processos administrativos que fluem dentro da rede formal de comunicação (TORQUATO, 2015).

A rede formal de comunicação é suportada pela tecnologia da informação e comunicação com o programa SIPAC – Sistema Integrado de Patrimônio, Administração, fazendo com que todas as mensagens sejam convertidas em formato digital.

A digitalização da comunicação administrativa é uma determinação do Decreto-Lei 8.539 de 2015, que busca integrar toda a Administração Pública no programa do “governo

eletrônico” ao promover o uso do meio digital para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da autárquica federais.

As mensagens que circulam neste tipo de modalidade são reconhecidas como atos administrativos (PIETRO, 2004), e são dos tipos memorandos, portarias, instruções normativas, os regulamentos, avisos e circulares.

Uma das características deste tipo de mensagem é que elas produzem efeitos jurídicos no âmbito interno da repartição (PIETRO, 2004), porém, algumas destas mensagens alcançam os públicos externos e criam direitos e obrigações para aqueles que mantêm um negócio jurídico com a Universidade.

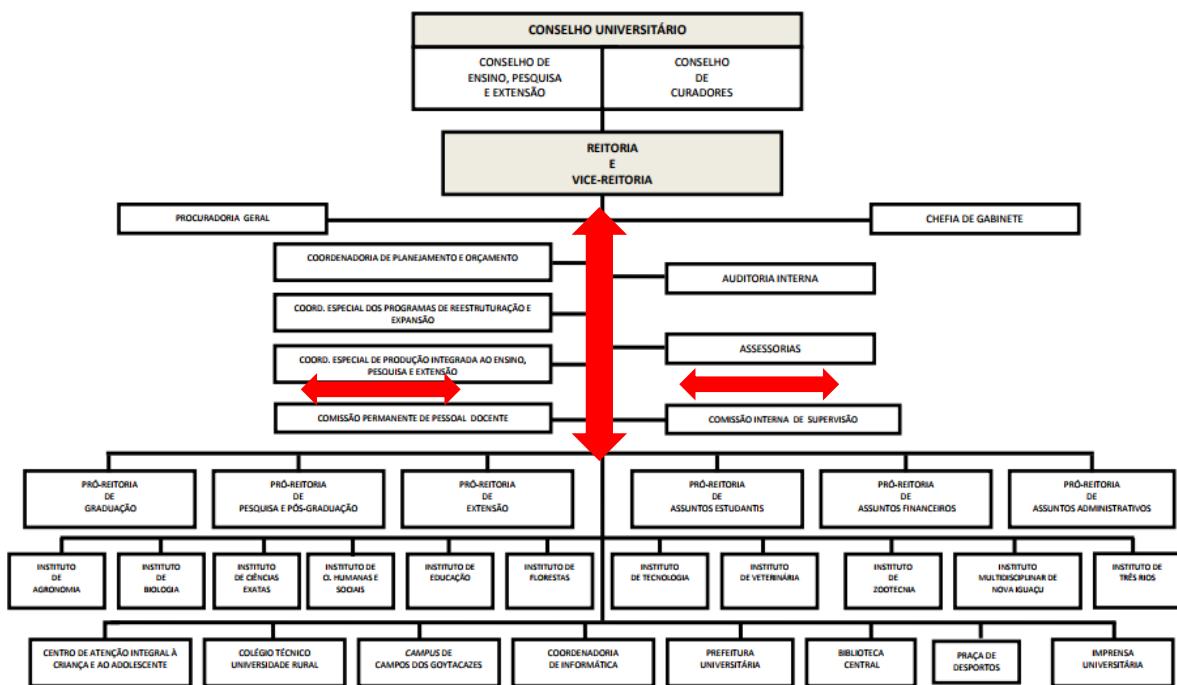
As mensagens administrativas também estão previstas no Manual de Redação Oficial da Presidência da República como atos administrativos, que também é aplicável no âmbito interno da Universidade e servem de orientações para o desenvolvimento de documentos internos.

Assim, na seara do direito público, a comunicação administrativa é uma manifestação unilateral de vontade da UFRRJ, que agindo nessa qualidade, tenha por fim imediato adquirir, resguardar, transferir, modificar, extinguir e declarar direitos ou impor obrigação aos administrados ou a si própria (PIETRO, 2002).

Dentro da estrutura organizacional da UFRRJ, a comunicação administrativa segue um fluxo ascendente, descendentes e horizontais entre os departamentos e unidades administrativas.

Este fluxo indica que a comunicação administrativa está orientada para as atividades meios da Instituição (PALUDO, 2012), pois visam processar as tarefas e atividades que ocorrem no cotidiano da organização. Segundo Torquato (2015) esta modalidade é categorizada como instrumental, ou seja, tem função operacional e atende aos propósitos apenas realização de comunicação interdepartamental conforme a Figura 9 a seguir.

**Figura 9** - Fluxo da comunicação administrativa da UFRRJ.

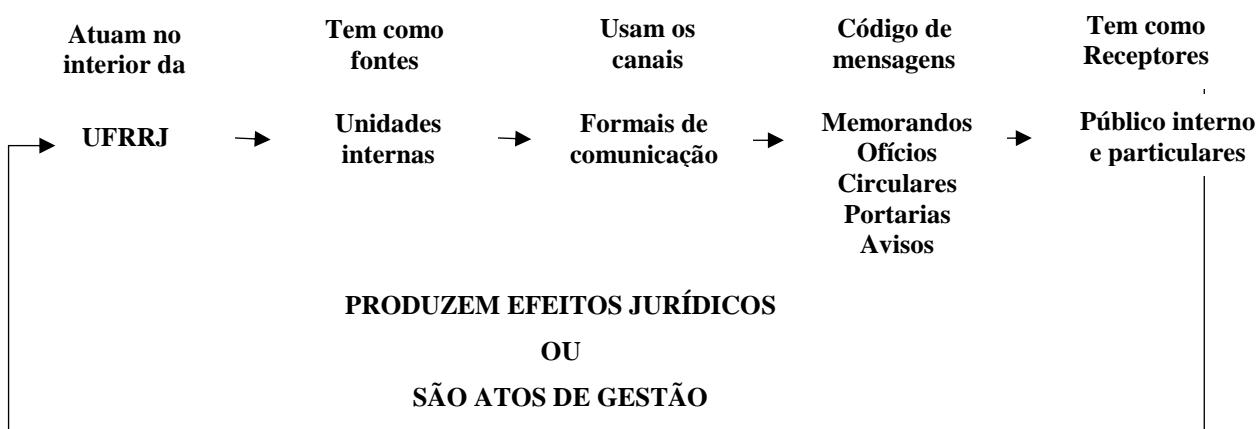


Fonte: Estrutura organizacional da UFRRJ. Em:  
<http://institucional.ufrrj.br/acessoainformacao/institucional/organograma/>.

Ao diagnosticar o sistema de comunicação da IFES percebeu-se que o fluxo das mensagens administrativas está inserida em uma estrutura administrativa alongada e com vários níveis hierárquicos, típico do modelo da Administração Pública Burocrática (PEREIRA, 2008), cujo sentido dos comunicados está direcionado para racionalizar os processos administrativos das atividades da Universidade.

A Figura 10 a seguir indica como se processa a comunicação administrativa no âmbito interno da IFES bem como as etapas até a produção do resultado final.

**Figura 10** – Processo da comunicação administrativa da UFRRJ.



Fonte: Elaborado pelo autor

Os efeitos jurídicos produzidos pela comunicação administrativa devem-se ao fato deles serem classificados como espécie de atos administrativos, pois com base no direito público elas exprimem uma manifestação unilateral de vontade da Administração Pública que tenha pro fim imediato adquirir, resguardar, transferir, modificar, extinguir e declarar direitos, ou impor obrigações aos administrados ou a si própria (MEIRELLES, 2014; PIETRO, 2004). A seguir, os efeitos jurídicos que a comunicação administrativa produz.

**Quadro 9 - Classificação dos Atos administrativos.**

Modalidade	Tipo de mensagens	Classificação	Espécies	Destinatários	Resultados
<b>Comunicação Administrativa</b>	Regulamentos Instruções Resoluções Deliberações	Atos internos	Atos Normativos	Público interno	Produzem efeitos jurídicos
	Avisos Circulares Despachos Homologação Instruções Licenças Ordens de serviços Portarias Protocolo Administrativos	Atos gerais ou individuais	Atos ordinatórios ou Atos de gestão ou expediente	Público interno e Público externo	Produzem efeitos jurídicos ou Fatos da administração
	Atestados Certidões Pareceres	Atos individuais	Atos enunciativos	Público interno e Público externo	Produzem efeitos jurídicos

Fonte: Com base no modelo de PIETRO (2004) e MEIRELLES (2014).

A análise da comunicação administrativa da UFRRJ coaduna com o pensamento da CP no sentido de acompanhar, portanto, “a aplicação das normas e regras, o desenvolvimento de procedimentos da tomada de decisão pública (ZEMOR, 1995).

Em suma, a principal característica desta modalidade está nos efeitos jurídicos que ela produz no mundo do Direito Público, uma vez que toda a atividade da IFES está disciplinada pela axiomática de que a comunicação administrativa deve estar conforme a lei, a imparcialidade, a moral administrativa, a publicidade e a eficiência no trato das atividades de gestão.

## 7.1.2 Comunicação interna da UFRRJ

A seguir, as principais características da comunicação interna da UFRRJ.

**Quadro 10** —Características da comunicação interna da UFRRJ.

Comunicação interna	Características
Nível de atuação	Operacional (instrumental)
Foco	Procedimentos internos e socialização
Ênfase	Fator humano da estrutura organizacional
Destinatários	Públicos internos
Rede de comunicação	Formal
Fluxo	Ascendente, descendente e horizontal e vertical.
Mensagens	Campanhas, avisos, instruções, aperfeiçoamento profissional, datas comemorativas e outros.
Canal	Utilização dos recursos da TI para interação humana.
Unidade organizacional responsável	PROPALDI

Fonte: Com base no modelo de PALUDO (2012).

A comunicação interna da Rural percorre os canais formais da organização num fluxo ascendente e descendente e horizontal e tem como objetivo de interligar os públicos internos aos assuntos da organização.

Esta modalidade atua no nível operacional da organização e assim como a comunicação administrativa é considerada uma comunicação instrumental (TORQUATO, 2015), ou seja, é usada como instrumento para as relações de trabalho, que ora alimenta o fluxo de informação das atividades e rotinas de trabalho, e outrora, é ferramenta de participação e socialização dos servidores no ambiente de trabalho.

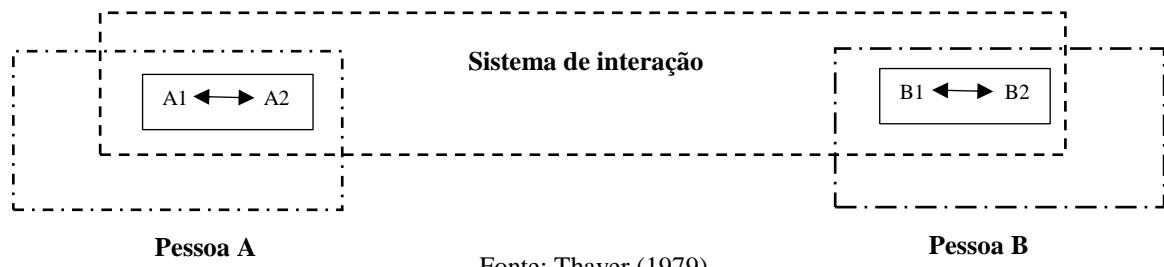
As mensagens voltam-se para os relacionamentos internos dos membros da organização que a utilizam para

[...] viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional [...] e para o caso de endomarketing ou marketing interno. Portanto a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores da organização, permitindo seu pleno funcionamento (KUNSCH, 2016, p.154).

Verificou-se que as informações circuladas nesta modalidade atua como elemento integrador do fator humano no sistema de comunicação, interligando as pessoas as atividades cotidianas do ambiente interno da Universidade (GOLDHABER, 1999).

Do ponto de vista do processo comunicacional, a dinâmica da intercomunicação pauta-se no poder regulador e controlador da relação estabelecida entre o emissor e o receptor (KUNSCHE, 2016; THAYER, 1979), em que ambos são influenciadores de comportamento dentro de um sistema de interação, conforme a Figura 11 a seguir.

**Figura 11 - Processo** da comunicação interna da UFRRJ.



Fonte: Thayer (1979).

Nesta lógica, o sistema de intercomunicação atua com “as partes em qualquer relação interpessoal inconscientemente que contribuem com um ou vários planos adicionais para o controle e a regulação do comportamento do outro” (THAYER, 1979, p. 106).

Não obstante, esse sistema interativo perpassa pela rede formal “oficialmente enquadrada na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático da Universidade” (TORQUATO, 2015, p. 70), via sistema informatizado e percorre todos níveis hierárquicos da Instituição conforme o fluxo indicado na Figura 12 a seguir.

**Figura 12 – Fluxo** da comunicação interna da UFRRJ.



Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, o fluxo da comunicação interna tangencia pela estrutura administrativa nos três níveis (Estratégico, táctico e operacional), permitindo que grupos de pessoas compartilhem

informações sobre a vida profissional e social da organização.

Dentre as tecnologia da informação e comunicação existentes na comunicação interna, encontram-se o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos - SIPAC e o Converse. Ambos os sistemas atuam como mensageiro instantâneo e permitem a comunicação entre os servidores da UFRRJ e são altamente personalizados de acordo com o usuário.

Outro forma de comunicação interna personalizada são os Quiosque do Aluno e Quiosque do Professor. Este tipo de intercomunicação atende duas categorias de públicos, discentes e docentes, que possuem um canal formal para registrar conversas sobre as atividades acadêmicas tais como atividades de sala de aula, materiais de estudos, informes e outros.

Logo, a principal característica da comunicação interna da Rural é reforçar o uso dos canais formais na sociabilização e interação dos públicos interno permitindo maior envolvimento com a vida acadêmica.

Cabe ressaltar que a observação participante permitiu constatar que os servidores da Instituição usam intensamente e preferencialmente as rede sociais digitais no relacionamento interpessoal, preterindo esta forma de contato às mídias disponibilizadas pela Universidade. Na inquirição notou-se que essa “camada” da comunicação interna está oculta e fora do sistema padrão da IFES, que é uma tendência da comunicação organizacional mediada pelas mídias sociais (GONÇALVES e SILVA, 2015).

Acompanhar as mudanças, tantos comportamentais quantos as da organização social, são finalidades vistas na CP (ZEMOR, 1995) como vitais para o equilíbrio da relações internas da organização, visto que a comunicação interna da IFES não é capaz de levar conhecimento pleno de todas as atividades para os públicos internos, dentro de todas as medidas possíveis.

Não obstante, a comunicação paralela que circula nas mídias sociais digital ocasionou, conforme o problema da pesquisa, ruídos e falhas na comunicação com os públicos do ambiente institucional que obtiveram conhecimento prévio dessas informações através de agentes externos. A ausência do controle e falta de participação ativa da Instituição nas mídias sociais digitais fizeram com que notícias nocivas veiculadas no ambiente externo “cedo ou tarde, retornassem a todo agente público” (ZEMOR, 2012, p.240).

Logo, a proposição a ser feita na comunicação interna da IFES é reforçar na política de comunicação o uso das mídias sociais digitais, uma vez que para praticar a Comunicação Pública, Duarte (2012) articula que deve se fazer uso de todo o tipo de instrumento que possibilite a participação social, a promoção de cidadania e a transparência nas relações com os públicos da organização, e isso inclui o uso das mídias digitais sociais na gestão universitária.

### 7.1.3 Comunicação institucional da UFRRJ

A seguir, apresentam-se as principais características da comunicação institucional da UFRRJ no Quadro 11.

**Quadro 11 – Características da comunicação institucional da UFRRJ.**

Comunicação Institucional	Características
Nível de atuação	Estratégico e operacional
Foco	Informações de interesse público e político
Ênfase	Promoção da imagem, identidade corporativa e das atividades da Universidade.
Destinatários	Públicos internos e externos
Rede de comunicação	Formal e informal
Fluxo	Ascendente, descendente e circular.
Mensagens	Projetos sociais, patrocínios culturais, publicidade institucional, identidade visual e corporativa, projetos de memória institucional e outros.
Canal de comunicação	Impresso e utilização da Tecnologia da Informação e Comunicação.
Unidade responsável	Coordenadoria de Comunicação Social

Fonte: Com base no modelo de PALUDO (2012).

A comunicação institucional da UFRRJ é órgão de assessoria da Reitoria e suas ações estão voltadas para difundir informações de interesse público sobre as políticas, as práticas e objetivos da IFES.

Para atingir tais objetivos a unidade organizacional subdivide-se em seis áreas de atuação, ou “instrumentos que convergem para formatar uma comunicação da organização em si, como sujeito institucional, perante seus públicos, a opinião pública e a sociedade em geral” (KUNSCH, 2016, p.166), conforme a figura a seguir.

**Figura 13 – Áreas da comunicação institucional da CCS.**



Fonte: Regimento Interno da Comunicação Social da UFRRJ. Em: [https://portal.ufrrj.br/wp-content/uploads/2017/04/Delib-06-CONSU-2017\\_REGIMENTO-CCS.pdf](https://portal.ufrrj.br/wp-content/uploads/2017/04/Delib-06-CONSU-2017_REGIMENTO-CCS.pdf)

Das seis áreas de atuação, a secretaria administrativa e a divisão de publicidade não operam ativamente devido à carência de profissionais para desenvolverem ações específicas.

A falta de profissionais especialista em marketing, publicidade e secretaria administrativa limitam as ações da CCS e inviabiliza a criação de novos produtos ou a prestações de serviços de maneira mais eficaz e efetiva. As demais áreas possuem profissionais para executar as atividades, porém, o baixo efetivo da comunicação institucional não é o suficiente para atender a demanda da comunidade acadêmica e da Instituição (Coordenadora da CCS Sra. Alessandra Carvalho).

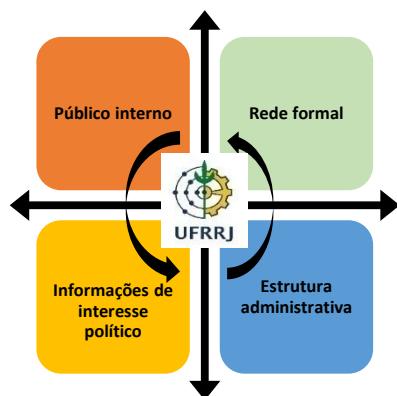
Por ser um órgão de assessoria do Reitor, constatou-se que grande parte das ações de comunicação institucional voltam-se para o ambiente interno. Neste ponto, a atividade de assessoria de imprensa, por exemplo, se confunde com as atividades cotidianas da comunicação administrativa e interna.

Há uma incompreensão sobre o papel que a CCS exerce dentro da Instituição, o que desvia as atividades da unidade para outras questões que não fazem parte da comunicação institucional. Conscientizar a comunidade acadêmica e principalmente as unidades administrativas sobre a real função da CCS é fundamental para melhorar a qualidade do serviço (Coordenadora da CCS Sra. Alessandra Carvalho).

Assim, as mensagens institucionais tocam em questões de interesse político e Lara (2003), ao discutir sobre a CP na comunicação institucional, vê essa situação como uma porta em que entram as demandas e as aflições internas, com cada setor ansioso para mostrar aquilo que faz ou para justificar o que não fez.

Deste modo, os fluxos dessas mensagens transcorrem os eixos ascendente, descendente e circular no interior da organização, que faz uso da rede formal e informal para alcançar todos os públicos internos e externos da Universidade conforme a figura a seguir.

**Figura 14** – Fluxo da comunicação institucional da UFRRJ.



Fonte: Elaborado pelo autor.

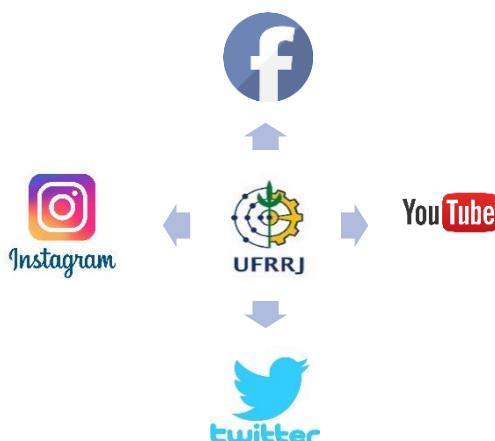
No ambiente externo, a comunicação institucional faz uso das redes informais de comunicação, especialmente com o uso das mídias e redes sociais digitais para alcançar uma parcela significativa de público que mantém o relacionamento *on-line* com a Universidade.

Porém, essas ações possuem pouco alcance com os públicos externos, e isto fora apontado pela comunidade acadêmica na consulta do PDI de 2018-2022, como um ponto fraco no tocante às ações de marketing institucional. Mioto (2004) argumenta que para uma organização praticar a CP ela deve promover suas ações no espaço público, e interagir seus conteúdos de informações em diversos tipos de mídias a fim de incentivar a participação social clamando os públicos da organização para participação, e simultaneamente, para liberdade de expressão.

Estar atento ao comportamento dos públicos estratégicos nas mídias sociais tornou-se imprescindível para UFRRJ, pois grande parte das interações da Instituição com seus pares vêm acontecendo no mundo digital (Coordenadora da CCS Sra. Alessandra Carvalho).

Não obstante, a UFRRJ faz uso das plataformas de redes sociais na comunicação institucional de acordo com a Figura 15 a seguir.

**Figura 15** – Uso das plataformas redes sociais na comunicação institucional.



Fonte: Elaborado pelo autor.

As mídias sociais digitais são usadas como estratégia de abordagem para aproximar e obter a credibilidade dos diversos *stakeholders* que estão dentro e fora da organização.

As mídias sociais digitais são fundamentais para difundir informações de interesse público sobre as políticas, práticas e objetivos da organização, interna e externamente (Coordenadora da CCS Sra. Alessandra Carvalho).

Embora a CCS mantenha contas oficiais da Universidade no Twitter, Facebook e o Youtube, para acompanhar as comunidades *on-line* que polarizam o *ciberespaço*, as ações no ambiente digital não são capazes de promover a imagem e a identidade da organização favoravelmente, conforme apontado no problema da pesquisa no item “narrativas plurais”. De acordo com Lemos e Lévy (2010), a personificação da Universidade no ambiente cibernetico

está polarizada na percepção que os grupos sociais têm ao interagirem com comunidades que discutem sobre a organização de forma livre e espontânea na internet.

A análise constatou que o conteúdo das mensagens desenvolvidas na comunicação institucional é insuficiente para representar a tradição e a cultura da Instituição, embora, haja diversas ações neste sentido conforme o Quadro 12 a seguir.

**Quadro 12** – Formatos de mensagens nas redes sociais digitais.

Modalidade	Tipos de ações
Comunicação institucional nas redes sociais digitais	Projetos sociais
	Projetos e patrocínios culturais
	Eventos especiais
	Publicidade institucional
	Publicações institucionais
	Identidade visual e corporativa
	Exposições e amostras
	Site institucional
	Projeto de memória institucional

Fonte: Fonte: Com base no modelo Kunsch (2015).

Deste modo, a proposição indica um documento oficial de comunicação que aproxime os públicos estratégicos da organização. A política de comunicação de CP, neste ponto, é o instrumento que reforça a promoção da imagem e da identidade corporativa, atuando conforme Studart (2012) como um mecanismo legal de divulgação por meio do acesso à informações de caráter público.

Dentro da perspectiva da CCS, a Coordenadora da unidade expressou que uma das formas de promoção da imagem e da identidade da Universidade é oficializar a comunicação e assim

[...] reforçar a nossa marca ampliando o raio das ações da comunicação institucional para além das mídias tradicionais produzidas pela CCS é um esforço que o setor vem fazendo, porém, sem perder de vista a orientação da Reitoria (Coordenadora da CCS Sra. Alessandra Carvalho).

Logo, diante dificuldade da comunicação institucional alcançar seus objetivos estratégicos, recomenda-se em Duarte (2012) a importância de propor uma política de comunicação CP para a Instituição.

Neste ponto, recomendação visa na política de comunicação divulgar a missão e a função da CCS na Universidade e anunciar na governança corporativa o seu compromisso que é ser guardião de temas de interesse público da organização, especialmente sobre as políticas,

práticas e objetivos institucionais que auxiliam na promoção da identidade, imagem e reputação da organização perante a comunidade acadêmica e a sociedade em geral.

#### **7.1.4 Comunicação organizacional integrada da UFRRJ**

As principais características da comunicação organizacional integrada da UFRRJ estão reunidas no Quadro 13, sendo elas a reunião de todas as modalidades apresentadas anteriormente.

**Quadro 13 – Características da comunicação organizacional integrada da UFRRJ.**

Características da comunicação integrada	Comunicação Administrativa	Comunicação Interna	Comunicação Institucional
<b>Nível de atuação</b>	Operacional	Operacional	Estratégico e operacional
<b>Foco</b>	Processos e tarefas	Procedimentos e socialização	Informações de interesse público e político.
<b>Ênfase</b>	Atividades meios – estrutura organizacional	No microambiente e nas pessoas da estrutura organizacional	Relacionamento com públicos estratégicos do marco e microambiente.
<b>Destinatários</b>	Público interno e externo	Público interno	Público interno e externo
<b>Redes de comunicação</b>	Formal	Formal	Formal e Informal
<b>Fluxo</b>	Ascendente, descendente e horizontal.	Ascendente, descendente e horizontal.	Ascendente, descendente e circular.
<b>Mensagens (Tipos)</b>	Atos administrativos – memorandos, circulares, instruções normativas, regimentos, deliberações, portarias,	Campanhas, avisos, instruções, aperfeiçoamento profissional, datas comemorativas e outros.	Projetos sociais, patrocínios culturais, publicidade institucional, identidade visual e corporativa, projetos de memória institucional e outros.
<b>Canais de comunicação</b>	Digital	Digital	Digital e impresso
<b>Tecnologia</b>	TIC – internet e intranet	TIC – internet e intranet	TIC – intranet, internet

Fonte: Com base no modelo de PALUDO (2012).

A principal característica da comunicação organizacional integrada da UFRRJ é a sua determinação dentro do sistema a qual está inserida. A contento, identificou-se que a comunicação integrada está inserida em uma estrutura organizacional e administrativa do paradigma da Administração Pública Burocrática, pois na gestão da comunicação observou-se as seguintes particularidades, conforme Paludo (2012):

- Caráter legal das mensagens: as mensagens administrativa e interna decorrem da norma legal, que definem antecipadamente o seu funcionamento padronizado;
- Caráter formal das comunicações: Há comunicações que são realizadas por escritos e de forma exaustiva, embora haja uso da tecnologia da informação e comunicação.
- Rotinas e procedimentos padronizados: as mensagens guiam-se pelas regras e normas técnicas claras e exaustivas, com alcance dos objetivos definidos pela organização;
- A profissionalização dos funcionários da comunicação: a administração é profissional, o funcionário burocrata é um especialista e administrar é sua profissão em que constrói sua carreira ao longo dos anos;
- Previsibilidade dos comunicados: as normas e os regulamentos preveem antecipadamente as possíveis ocorrências e padronizam a execução das atividades.

A análise apurou que a comunicação organizacional integrada é resultado do contexto histórico que moldou a cultura da informação e do conhecimento na UFRRJ. Percebe-se que na evolução da Instituição a comunicação organizacional alinhou-se para as atividades cotidianas e o foco para o controle da gestão, que é uma característica da gestão pública burocrática (PEREIRA, 2008).

Neste contexto, a comunicação praticada pela UFRRJ está centrada nos meios, ou seja, na estrutura organizacional, pois boas partes das ações voltam-se para o ambiente interno da organização (PEREIRA, 2008).

Logo, a comunicação integrada pode ser considerada, num todo, como operacional e instrumental (TORQUATO, 2015), pois ela se preocupa com a estrutura burocrática e os procedimentos formais da administração.

Para tornar a comunicação estratégica aconselha-se na política de comunicação de CP envolver os gestores do nível superior a encamparem a importância do documento para o alcance dos objetivos da organização. Bueno (2009) comprehende que sem esse patrocínio a comunicação integrada trará incertezas para os públicos que terão dúvidas quanto aos propósitos da Instituição à longo prazo.

Deste forma, propõe-se com a política de CP inserir o pensamento estratégico da comunicação na IFES e orientar os gestores transmitirem para o corpo social da Universidade a “consciência da importância de fazer o planejamento estratégico como uma metodologia

gerencial ou técnica administrativa capaz de direcionar suas atividades com vistas em resultados eficazes que correspondam às demandas das necessidades do ambiente” (KUNSCH, 2016, p.245).

## 7.2 Os Produtos Comunicacionais da UFRRJ

Os produtos comunicacionais correspondem a criação de conteúdos de mensagens que visam dialogar com cada segmento de públicos estratégicos da Universidade, e cada produto possui características como tipos de mensagem, layout, design gráfico, estética e os meios de comunicação de acordo com seu objetivo.

Na IFES analisada, os resultados estão dispostos na Tabela 1.

**Tabela 1** – Total de produtos de comunicação da UFRRJ

Modalidade	Produtos	Meio de comunicação	Total
Comunicação administrativa	Comunicados Oficiais Deliberações Editais Jornal de portarias Normas Relatórios SIG	Mídia digital Mídia digital Mídia digital Mídia digital e impressa Mídia digital Mídia digital Sistema Integrado de Gestão	7
Comunicação Interna	Calendário Acadêmico Jornal da graduação Quiosque do aluno Quiosque do professor SIG Converse	Mídia digital Mídia digital e impressa Mídia digital Mídia digital Sistema Integrado de Gestão Mensageiro Eletrônico	6
Comunicação Institucional	Calendário de Eventos Eventos Facebook Instagram Rural em Minutos Rural em notícias Rural Semanal Twitter	Mídia digital Mídia Promocional Rede social digital Rede social digital Vídeo reportagem Vídeo reportagem Mídia digital e impressa Rede social digital	8

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao todo foram identificados 21 produtos de comunicação que a UFRRJ usa com os públicos internos e externos, sendo 7 de comunicação administrativa, 6 de comunicação interna e 8 de comunicação institucional.

Embora a mídia impressa esteja presente nas três modalidades, destaca-se a predominância da mídia digital em todos os tipos de mensagens que a organização produz.

Dos oitos produtos da comunicação institucional analisados, a força das mídias digitais mostra-se imperativa na organização que busca alinhar-se com o pensamento contemporâneo

da comunicação digital (GONÇAVES e SILVA, 2015), e também ao comportamento dos públicos que cada vez mais utilizam a tecnologia da informação e comunicação na contemporaneidade (LÉVY, 1999).

O uso das plataformas de redes sociais digitais como o Facebook, Instagram, Twitter e Youtube estão presentes na abordagem que a Universidade usa com os públicos estratégicos, porém, o ambiente da comunicação digital da Universidade mostra neutralidade em questões que envolvam crises institucionais, e isto faz com que os públicos reivindique uma postura proativa no sentido de dar respostas em tempo oportuno e diligente.

Dentro da abordagem da CP, a comunicação digital não deve negligenciar a relação direta com o público (LARA, 2003), que além de responder prontamente as demandas internas e externas nas redes sociais, Duarte (2012) advoga que deve ser feito o uso de todos os instrumentos possíveis para o diálogo.

A recomendação é usar a política formal como instrumento formal e oficial de relacionamento a fim de criar “parâmetros e orientações organizadas em um grupo coerente de princípios norteadores de atuação aplicáveis aos processos de comunicação” (DUARTE, 2012, p.69).

A comunicação interna e a administrativa contam com 13 produtos que atendem o Decreto-Lei 8.539 de 2015, que dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo em todas as instâncias das organizações públicas. O desafio nesta seara é incentivar e capacitar o corpo de servidores a fazer o uso correto e eficaz destes instrumentos a fim de melhorar a gestão e alcançar a excelência com práticas modernas organização e administração (LIMA, 2007).

Para maximizar os produtos da comunicação interna e administrativa, a política de comunicação visa criar informar para o corpo funcional conhecimento sobre as utilidades, as regras, as mídias e todo o tipo de informação de interesse da organização (LARA, 2003).

Outra constatação dos produtos da comunicação organizacional é a falta de conhecimento pelos públicos destes instrumentos, principalmente onde encontrá-los, pois depurou-se junto à comunidade acadêmica, que há pouco conhecimento quantos e quais são os produtos comunicacionais da UFRRJ.

Propõe-se com a política de CP estabelecer uma unidade de mensagem e evitar a dispersão de meios e esforços, a fim de dar uma visão geral e integral dos objetivos institucionais por meio da comunicação pública (ZEMOR, 1995).

A proposição da política visa dar sinergia e uniformidade aos instrumentos de comunicação na IFES, visto que há produtos que são desenvolvidos isoladamente por unidades administrativas e não estão sincronizados, por vezes, com os setores responsáveis pela comunicação da Universidade. A pesquisa de campo concluir que este tipo de situação está causando barreiras de níveis organizacionais, interpessoais, de canal e de meios (TAHYER, 1979).

### **7.3 Canais de Comunicação da UFRRJ**

A Ouvidoria é canal de comunicação oficial da Universidade com a sociedade e atua em defesa dos princípios fundamentais da Administração Pública assegurando a participação do usuário por meio da legalidade, a legitimidade, a impessoalidade, a moralidade, a economia e a publicidade, ao propor ações corretivas ou de aproveitamento de sugestões viáveis e pertinentes para a melhoria dos procedimentos administrativos.

Como forma de possibilitar a participação dos usuários nos serviços prestados pela Instituição, a Ouvidoria dispõe dos seguintes canais de comunicação conforme o quadro a seguir.

**Quadro 14–** Canais de comunicação da Ouvidoria da UFRRJ.

	<b>Canais</b>	<b>Previsão Legal</b>
<b>OUVIDORIA</b>	Achados e perdidos	Lei Federal nº 10.406/02 Decreto nº 5.296 de 2004.
	Atendimento presencial	Lei 12.527 de 2011 Decreto nº 5.296 de 2004.
	Balcão de informação	Regimento interno da ouvidoria Decreto nº 5.296 de 2004.
	Catálogo telefônico	Lei 12.527 de 2011 Decreto nº 5.296 de 2004.
	Carta de serviço ao usuário	Decreto nº 9.094 de 2017
	E-mail	Lei 12.527 de 2011 Decreto nº 5.296 de 2004.
	Serviço de Informações ao Cidadão – SIC	Lei 12.527 de 2011
	Telefone	Lei 12.527 de 2011 Decreto nº 5.296 de 2004.

Fonte: Ouvidoria da UFRRJ. Em: <http://portal.ufrrj.br/ouvidoria/quem-somos/>

Ao todo, 8 canais de comunicação asseguram a participação dos usuários na gestão universitária, de modo que qualquer cidadão, inclusive os portadores de deficiência ou com mobilidade reduzida (Decreto nº 5.296 de 2004), possam ter seu pleito atendido.

Não obstante, todos os requerimentos são respondidos por sistemas informatizados e armazenados em banco de dados a fim de integrar as informações da Ouvidoria com o SIC

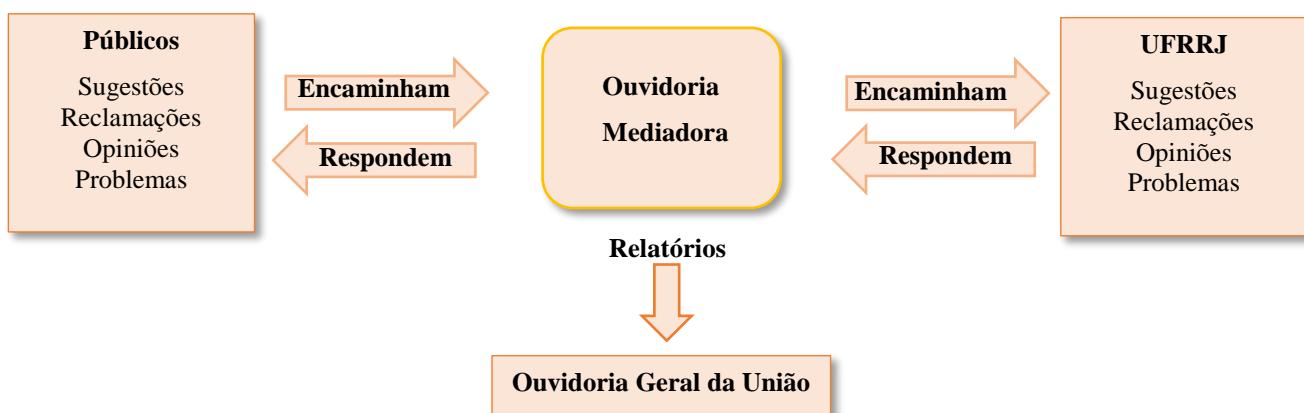
(Sistema de Informação ao Cidadão) e o *E-OUV* (Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal), que busca ofertar à sociedade qualidade, agilidade e transparência dos requerimentos pleiteados<sup>15</sup>.

A unidade é responsável pela aplicação da Lei 12.527 de 2011, Lei de Acesso à Informação, no âmbito da Universidade. Não obstante, a “Carta de Serviço ao Cidadão” que apresenta de forma clara e precisa todos os serviços disponíveis da IFES, não está disponível na web página da Universidade.

Desta forma, a Ouvidoria tem função mediadora, ou seja, ela apura as opiniões, sugestões, reclamações e problemas da sociedade em geral e da comunidade acadêmica da UFRRJ, visando garantir que os direitos dos cidadãos sejam cumpridos.

Os resultados das atividades da Ouvidoria são convertidos em relatórios que por sua vez são encaminhados à instâncias superiores, como a Ouvidoria Geral da União, e também como forma de prestação de contas de acordo com a representação visual a seguir.

**Figura 16** – Processo de comunicação da Ouvidoria da UFRRJ.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Da Figura 16 Torquato (2015) alerta para a comunicação bilateral que ocorre nos canais de comunicação da Ouvidoria, sendo este um sistema recíproco que tende a encurtar a distância entre as partes, a fim de assegurar que as mensagens estejam sendo recebidas e interpretadas de forma correta.

<sup>15</sup> Acessado em: <http://www.ouvidorias.gov.br/cidadao/conheca-a-ouvidoria>

Logo, a Ouvidoria deve receber e responder as críticas, sugestões, reclamações ou qualquer outro tema pertinente em tempo hábil e oportuno, ou quando não for possível, enviar os requerimentos dos usuários para as unidades responsáveis as quais foram objeto de avaliação.

Neste ponto, os canais de comunicação estão enquadrados na noção da CP, pois visam atender a obrigação prevista em lei (ZEMOR, 1995) em cumprir o preceito constitucional de levar a todos os tipos de públicos o direito de se informarem e receberem informações dos órgãos públicos (CF de 1988, § 3º do art. 37).

Embora a Ouvidoria cumpra as previsões legais, foi constatado junto à comunidade universitária a ineficiência dos processos do setor, que não consegue responder prontamente a todos os pleitos e também pela falta de articulação com as outras unidades da estrutura administrativa

A ausência de sinergia com o ambiente organizacional é apontado por Kunsch (2016) como a falta de conhecimento e de cultura sobre a comunicação na organização, pois as partes não compreendem a importância estratégica da Ouvidoria. A autora advoga maior alinhamento da unidade com os outros setores da comunicação.

Neste ponto, a proposta da política de CP, conforme Lara (2003), visa ser uma porta entrada para orientar as demandas internas e externas de forma clara e precisa, visto que ela situa Ouvidoria no cosmo da Universidade destacando seu papel estratégico no sistema de comunicação.

Assim, a política de comunicação tenciona destacar a importância da Ouvidoria como veículo condutor do ambiente interno e externo ratificando-a como um “mecanismo legal de imissão e de acesso às informações públicas” (STUDART, 2012).

#### **7.4 Recursos Humanos da Comunicação Organizacional da UFRRJ**

Esta seção apresenta uma visão geral dos recursos humanos que estão diretamente envolvidos com o planejamento estratégico de comunicação da Universidade.

A totalidade do pessoas que trabalham unidades organizacionais pesquisadas (PROPLADI, CCS e Ouvidoria) representa o efetivo total do quadro funcionários da comunicação organizacional.

Para efetivar o levantamento de servidores e fazer análise do perfil de cada profissional da comunicação levou-se em consideração o vínculo jurídico que eles mantém com a instituição de acordo com o perfil lógico de público nos setores governamentais de França (2012).

O efetivo de profissionais que trabalham na CCS é detalhado no quadro a seguir.

**Quadro 15**– Quadro de efetivos da CCS.

<b>Equipe da Coordenadoria de Comunicação Social Unidade: 8 pessoas em Seropédica</b>				
<b>Regime Jurídico</b>	<b>Cargo</b>	<b>Função</b>	<b>Tempo na função</b>	<b>Escolaridade</b>
Servidora efetiva.	Professora Adjunta.	Coordenadora de Comunicação.	3 meses	Doutora em Comunicação Social
Servidor efetivo.	Jornalista	Editor do Jornal Rural Semanal.	7 anos	Doutor em Comunicação Social
Servidora efetiva.	Jornalista	Editora de web.	3 anos	Mestre em Comunicação Social
Servidora efetiva.	Programador a Visual	Designer	3 anos	Superior em
Servidor efetivo.	Programador Visual	Designer	6 meses	Superior em
Servidora efetiva.	Jornalista	Repórter	2 meses	Especialização em
Estagiário (2)	Estagiários de jornalismo	Apoio	-	Superior em Comunicação Social – Jornalismo
<b>Equipe da Coordenadoria de Comunicação Social Unidade: 1 pessoa em Nova Iguaçu e 1 pessoa em Campo dos Goitacazes</b>				
<b>Nome / Regime Jurídico</b>	<b>Cargo</b>	<b>Função</b>	<b>Tempo na função</b>	<b>Escolaridade</b>
Servidor efetivo.	Jornalista	Colaborador	Mais de 3 anos.	Superior em Comunicação Social - Jornalismo
Estagiário.	Estagiário de jornalismo	Estagiário	-	Superior em Comunicação Social - Jornalismo

Fonte: Com base no modelo de França (2012).

Na Coordenadoria de Comunicação Social o levantamento constatou um total de 10 pessoas que trabalham com a comunicação institucional. 8 destes profissionais são servidores públicos do quadro efetivo regidos pelo regime jurídico da Lei Ordinária nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e considerados de cargo técnico perante a Lei 11.091 de 1991.

A coordenadora da Unidade é professora adjunta do Curso de Jornalismo da Universidade e exerce função de confiança na CCS (CF de 1988, art. 37, II), e sua carreira é disciplinada pela Lei 12.772 de 2012, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal.

Os estagiários, 3 ao todo, são estudantes de jornalismo da Instituição, em que alguns são regulados pelo Decreto Lei nº 972, de 1969 e outros cumprem estágio supervisionado obrigatório, que está ligado a uma disciplina do curso de graduação. Eles exercem atividades de suporte a equipe técnica auxiliando-os no desenvolvimentos de ações e produtos da comunicação institucional. Este corpo de profissionais são supervisionados por estes profissionais.

A principal característica da CCS está na qualificação do quadro de servidores que possuem boa formação acadêmica e são especialistas em suas áreas de competência. Encontram-se no setor profissionais doutores, mestres, técnicos e graduados em comunicação social e em programação visual.

A seguir, os resultados apurados na Ouvidoria sobre as pessoas que trabalham no setor, conforme o disposto no quadro 16.

**Quadro 16** – Quadro de efetivos da Ouvidoria.

<b>Equipe da Ouvidoria 2 pessoas</b>				
<b>Regime Jurídico</b>	<b>Cargo</b>	<b>Função</b>	<b>Tempo na função</b>	<b>Escolaridade</b>
Servidora efetiva.	Ouvidora	Gestora	Mais de 10 anos.	Superior em Biblioteconomia e especialista em Biblioteconomia.
Servidora efetiva.	Secretária	Administrativo	Mais de 3 anos.	Graduada em História.

Fonte: Com base no modelo de França (2012).

A Ouvidoria tem um efetivo de duas pessoas que atendem às demandas internas e externas da Universidade cuja responsabilidade da unidade está a cargo da Ouvidora, que é gestora da unidade há mais de 10 anos e é auxiliada por uma secretária administrativa com mais de 3 anos na carreira pública.

Para efeito de vínculo jurídico ambas são consideradas servidoras de cargo efetivo, conforme a Lei 8112 de 1990, regime jurídico dos servidores público das autarquias federais, e suas carreiras são disciplinadas pela Lei 11.091 de 2005, que dispõe sobre a carreira, progressão e qualificação dos servidores técnicos em educação nas IFES.

Os resultados do efetivo da PROPLADI estão dispostos no quadro 17.

**Quadro 17** – Quadro efetivo da comunicação interna e administrativa.

<b>Equipe da Ouvidoria 2 pessoas</b>				
<b>Nome / Regime Jurídico</b>	<b>Cargo</b>	<b>Função</b>	<b>Tempo na função</b>	<b>Escolaridade</b>
Servidor efetivo.	Professor Adjunto.	Pró-reitor da PROPLADI	3 meses.	Graduado em economia com mestrado e doutorado em economia.
COTIC (Equipe técnica)	Técnicos em Tecnologia da informação e comunicação (TIC)	Programadores e técnicos de TIC.	-	Especialistas em sistema de informação.

Fonte: Com base no modelo de França (2012).

Por estar envolvida diretamente com a comunicação administrativa e interna da Universidade, a PROPLADI encontram no Pró-reitor e na equipe da Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (COTIC) as pessoas responsáveis em desenvolver, elaborar e executar todas as ações. Assim,

[...] o quantitativo de pessoas que trabalham na COTIC e estão envolvidas com a comunicação interna e administrativa podem variar de acordo com as atividades que devem ser executadas, que podem ter uma ou mais pessoas envolvidas no projeto. (Pró-reitor da PROPLADI, Sr. Roberto).

Desta forma, apresenta-se o total de pessoas que compõem o efetivo da comunicação organizacional da Universidade, que está disposto na Tabela 2.

**Tabela 2** – Efetivo total da comunicação organizacional da UFRRJ.

Área da comunicação	Quantitativo
Comunicação Institucional (CCS)	10 pessoas
Comunicação administrativa e interna (PROPLADI)	1 pessoa
Canal de comunicação (Ouvidoria)	2 pessoas

Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro acima mostra um total de 13 profissionais que trabalham com a comunicação organizacional da UFRRJ.

Na visão de Zemor (1995), o contingente de pessoas mostra-se insuficiente no sentido de fazer uma comunicação pública, que só pode ser executada a sério quando a organização assume ao mesmo tempo a função de fazer a comunicação externa e a comunicação interna.

Esta questão é considerada por López (2012) como uma concepção equivocada que a IFES tem sobre os profissionais que atuam na comunicação organizacional, pois não existe clareza nem consciência sobre a importância estratégica da CP na Instituição. Isso implica em reconhecer que há uma carência de cultura de informação na organização, pois a entidade lida com a comunicação, em grande parte, apenas para executar procedimentos relacionados ao cotidiano administrativo (IBIDEM).

Logo, a prática da CP requisita um nível de reserva de pessoal suficiente que mobilize a comunicação para um patamar estratégico tanto para as ações interna quanto para as ações externas (LÓPEZ, 2012), porquanto implementação de uma política de comunicação é um compromisso e responsabilidade que deve ser assumido por todos, especialmente pela organização (BUENO, 2009)

## 7.5 Públicos Estratégicos da UFRRJ

O mapeamento dos públicos estratégicos da UFRRJ consistiu em elencar o “conjunto de pessoas cujos interesses comuns são atingidos pelas ações da organização, direta ou indiretamente” (RABAÇA, 2014, p.224).

Para determiná-los aplicou-se o mapeamento lógico de públicos no setor governamental de França (2012), modelo este que permitiu, dentre outras possibilidades, identificar e classificar os públicos estratégicos de maneira precisa, bem como as formas e a importância de sua interdependência com a organização.

A seguir, apresentam-se os atores sociais que coabitam o ambiente interno da UFRRJ com suas características, conforme o Quadro 18.

**Quadro 18 – Mapeamento dos públicos internos da UFRRJ.**

Públicos Internos	Tipo de relacionamento	Objetivos	Natureza temporal da relação
Anistiados	Legal Trabalhista Profissional Social	Reintegração judicial Estatutário ou CLT Competência para função Vínculos sociais	Transitório
Discentes	Eduacional Profissional Social	Ensino, pesquisa e extensão. Bolsistas e estagiários Vínculos sociais	Transitório
Docentes (efetivos substitutos).	Legal Trabalhista Profissional Social	Atuação conforme a lei Servidor efetivo Competência para função Vínculos sociais	Permanente
Inativos	Legal Social	Obrigações legais Vínculos sociais	Permanente
Técnicos administrativos	Legal Regime jurídico Profissional Social	Atuação conforme a lei Servidor efetivo Competência para função Vínculos sociais	Permanente
Terceirizados	Legal Trabalhista Profissional Social	Atuação conforme a lei Celetista Competência para função Vínculos sociais	Transitório

Fonte: Com base no modelo de França (2012).

Na tabela identificaram-se 6 tipos de públicos que ocupam o espaço interno da Universidade e participam diretamente da gestão universitária, mantendo com ela um vínculo de proximidade a partir de critérios legais, trabalhistas, profissionais, educacionais e sociais. Este contingente representa os públicos prioritários das ações da Universidade (FRANÇA, 2012).

Os anistiados são públicos que compõe a força de trabalho da Universidade e estão vinculados a ela por força de reintegração judicial, ou seja, pertenciam aos órgãos públicos

extintos no qual foram desligados ou exonerados, porém obtiveram anulação judicial e conquistaram o direito de retornar ao serviço público em cargo e atribuições compatíveis com o anterior (MADEIRA, 2005). Para todos os efeitos legais, são considerados servidores públicos (PIETRO, 2004) estatutários ou celetistas, e incidem sobre eles todas as prerrogativas inerentes aos direitos e deveres previstos na Constituição Federal ou na lei do órgão extinto a qual pertenciam.

Os discentes são os públicos internos mais numerosos da Universidade com um quantitativo aproximado de 15.000<sup>16</sup> estudantes lotados no ensino médio, na graduação e nos cursos de pós-graduação. Mantém com a organização o vínculo educacional (ensino, pesquisa e extensão). Podem manter, também, vínculo profissional quando alguns discentes exercem atividades de estágio remunerado ou são bolsistas em atividades educacionais ou laborais. O vínculo social encontra na representação estudantil uma forma de relacionamento que visa inserir os discentes na vida universitária e garantir sua maior participação em assuntos diversos para além da educação e profissão.

Os docentes efetivos e os técnicos administrativos pertencem ao quadro de servidores públicos civis estatutários da Universidade, sendo investidos legalmente em cargo público por concurso público conforme prevê a CF de 1988.

São organizados em carreiras e estão distribuídos nas atividades cuja lei determina, sendo que alguns podem ocupar funções de confiança, destinados as funções de direção, chefia e assessoramento (CF de 1988, art. 37, II). Os docentes exercem as atividades de ensino, pesquisa e extensão, e os técnicos as funções administrativa da Universidade (Deliberação nº 15 de 2012 UFRRJ, Título III). Os vínculos sociais desta categoria de público reposam no comprometimento afetivo, quando o servidor “enxerga as questões organizacionais (problemas, desafios etc.) como se fossem dele também” (ROCHA; ROCHA e DURAN, 2009). Há também o vínculo representativo cujos servidores estão associados à sindicatos de trabalhadores em temas que envolvam direitos trabalhistas.

A categoria de professores substitutos representa um público que mantém relação temporária com a Universidade (CF de 1988, art. 37, IX), e suas atividades profissionais são diretamente ligadas ao ensino, pesquisa e extensão. Para efeitos trabalhistas são considerados celetistas (Lei 8.745 de 1993), porém, são considerados servidores públicos quando no exercício da função (PIETRO, 2004) possuindo direitos e deveres inerentes aos servidores do

---

<sup>16</sup> Relatório de gestão. Acessado em: [http://portal.ufrrj.br/wp-content/uploads/2017/06/RG-2016\\_18\\_CAPA.pdf](http://portal.ufrrj.br/wp-content/uploads/2017/06/RG-2016_18_CAPA.pdf)

quadro efetivo, exceto a estabilidade.

Os terceirizados são públicos internos que compõe a força de trabalho da Universidade e executam as atividades previstas no Decreto nº 2.271 de 1997, e são celetistas. Entretanto, são considerados servidores públicos quando no exercício da função (DI PIETRO, 2004). Socialmente mantém relacionamento com a organização do tipo transacional, isto é, tem expectativas monetárias a serem atendidos no curto prazo, e há um baixo nível de envolvimento entre indivíduo e a organização (ROCHA; ROCHA e DURAN, 2009).

De modo idêntico à categoria de públicos internos, apresenta-se a seguir, no Quadro 19, o conjunto de públicos que compõe o ambiente externo da UFRRJ.

**Quadro 19 – Mapeamento dos públicos externos da UFRRJ**

Públicos externos	Tipo de relacionamento	Objetivos	Natureza temporal da relação
Empresas	Negócios Jurídicos Parcerias público-privado	Contratos (licitação) Investimento privado	Contínuo/ situacional
Escolas e alunos em potenciais	Cooperativo Promocional Social	Disseminar conhecimento Promover a Instituição Projetos sociais	Situacional
Ex-alunos	Colaborativo Negociais Social	Fonte de informação Parecerias Relações públicas	Situacional
Governo Federal / Estadual / Municipal.	Legal Controle finalístico Colaboração	Cumprimento de lei Gestão para o bem comum Sistema de ensino nacional	Contínuo / situacional
Imprensa	Parceria Relacionamento Estratégico	Divulgação da Instituição Ético, profissional Ser fonte de informação	Situacional
Outras Universidades	Colaborativo Convênios Parcerias Social	Desenvolvimento de pesquisas Projetos de extensão Parcerias público-público Projetos sociais	Contínuo
Pesquisadores	Colaborativo Convênios Parcerias Social	Desenvolvimento de pesquisas Desenvolvimento tecnológico Projetos de pesquisa Projetos de extensão	Contínuo
Sindicatos	Legal Político Social	Defesa de classe profissional Defesa de direitos Colaborativo	Situacional

Fonte: Com base no modelo de França (2012).

A categoria de públicos externos representa um conjunto de atores sociais que tem interesses comuns com a Universidade no curto ou longo prazo, e influência direta e indiretamente os objetivos estratégicos da organização.

Ao todo, foram identificados 11 grupos que estão localizados no ambiente externo e operacional da organização (SOBRAL, 2013) cujos tipos de relacionamento variam de acordo

com os objetivos e as expectativas destes grupos, em que a natureza temporal da relação pode ser do tipo contínuo ou situacional (FRANÇA, 2012).

Dentre os grupos externos que mantêm relacionamentos diretos ou contínuos com a organização, destacam-se o governo federal, as empresas, outras Universidades e os pesquisadores de outras IFES e Instituições de pesquisa.

Dada à natureza jurídica da Universidade, autarquia federal de regime especial, o relacionamento com o Governo Federal, especificamente com o Ministério da Educação (MEC), se dá por meio do controle administrativo com a supervisão “cuja área de competência está enquadrada a atividade principal da Universidade” (DECRETO 200 DE 1967, ART. 4º, PARÁGRAFO ÚNICO).

Neste sentido, Meirelles (2014) argumenta que o relacionamento da UFRRJ com o MEC decorre do “controle finalístico”, que é a atribuição prevista em lei que um órgão tem em fiscalizar, orientar, corrigir a conduta funcional do outro.

As empresas são outro tipo de público externo que mantém um relacionamento contínuo com a Universidade, uma vez que há casos em que existem avenças contratuais decorrente de Licitações e prestações de serviços terceirizados que fazem deste compromisso um ato determinado pelo negócio jurídico (MEIRELLES, 2014). Outro tipo de contato contínuo entre a Universidade e empresas é o que se dá por meio de parcerias público-privado, em que há realização de investimento para o estímulo do desenvolvimento científico, da pesquisa, da capacitação científica, de tecnológica e inovação (LEI 13.243 de 2016).

Por sua vez, outras Universidades e pesquisadores mantêm contato contínuo com a UFRRJ, pois há previsão constitucional que fomenta o apoio financeiro do Poder Público à atividade de pesquisa, extensão e fomento à inovação realizada entre as universidades (CF, 1988, art. 213, § 2º), bem como a admissão de professores, técnicos e cientistas estrangeiros, na forma da lei.

Já os que mantêm contato ocasional com a organização estão as escolas e alunos em potencial, ex-alunos, governos estaduais e municipais, imprensa e sindicatos, que são tipos de públicos externos que estão fora do alcance das ações da organização (SOBRAL, 2013), porém, influenciam seu desempenho de maneira direta e indireta.

As escolas e alunos potenciais coadunam com as diretrizes educacionais da Constituição Federal quando estabelece que a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino (CF de 1988, art. 211). Esta colaboração busca integrar os alunos do ensino médio visando o pleno desenvolvimento da

pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Deste modo, os governos estaduais e municipais, apesar de não serem públicos contínuo, compõem um sistema de ensino nacional atuando em regime de colaboração.

Para Lara (2003), a imprensa é um público essencial para formar uma imagem positiva e favorável da organização com o ambiente externo, uma vez que compatibilização de interesses da organização e da imprensa é essencial para formação da opinião pública. Com advento das mídias sociais digitais qualquer pessoa, praticamente, sem custos de produção e distribuição, pode ser um emissor de informação da organização em escala global (GONÇALVES e SILVA, 2015).

Na missão de obter apoio para promoção da universidade no ambiente externo, os ex-alunos são públicos externos que podem atuar favoravelmente junto à opinião pública, uma vez que suas percepções de usuários dos serviços da Universidade ajudam a influenciar o comportamento de outros públicos (KOTLER, 2010).

Deste modo, na visão de Zemor (1995) os públicos externos são parte essencial do processo comunicativo para qual convergem todas as ações da CP, e isto inclui uma noção de conhecer quem são os públicos que incorporam a esfera pública da organização (OLIVEIRA, 2004).

Assim, a razão de ser da CP encontra nas expectativas dos cidadãos o exercício da democracia, da cidadania e o fomento da participação dos usuários na gestão acadêmica, pois a CP ocupa no espaço público da IFES “um lugar privilegiado ligado aos papéis de regulação, de proteção ou de antecipação do serviço público” (ZEMOR, 1995, p.1).

Não obstante, a IFES não faz uma distinção clara de quem são públicos estratégicos e onde eles se encontram o que é argumentado por López (2012) como um problema relacionado à comunicação das entidades públicas, que vão desde resistências às mudanças organizacionais ou falta de clareza na relação com os veículos de comunicação no diálogo com públicos.

Logo, para elevar a comunicação a um nível estratégico a organização, propõe-se usar a política de CP para identificar quem são seus públicos e criar com eles vínculos que fortaleçam uma cultura de participação, de cidadania, de transparência e democracia pelas instituições públicas (ZEMOR, 1995). Para isso, explicitar-se-á na política todos os públicos internos e externos e indicar o tipo de relação que mantém com o setor público (FRANÇA, 2012).

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **8.1 Lições Aprendidas e Conclusão**

A observação participante mostrou ser um método de pesquisa cabível para estudos em comunicação organizacional cujo objetivo é propor políticas de comunicação em IFES e em INCT. Ao aplicar o método para fazer inferências no processo de elaboração PDI de 2018-2022 da Universidade Rural foi possível coletar dados confiáveis e seguros dos participantes sobre os problemas e soluções da comunicação que influenciam o ambiente da organização.

Com base na observação participante e na triangulação com os métodos exame documental e entrevistas individuais, o conhecimento sobre o ambiente interno e externo da organização corroborou para diagnosticar o sistema de comunicação da Instituição e pensar a política de comunicação de acordo com a perspectiva dos públicos estratégicos e tradição e a cultura que singulariza a Universidade Rural na atualidade.

A lição aprendida a partir das experiências que puderam ser compartilhadas, pensadas, vivenciadas com a organização e com a comunidade universitária mostraram que organização, pessoas, administração e comunicação são elementos inter-relacionados que se desenvolvem e aprendem continuamente uns com os outros. A aproximação com estes elementos que compõem o sistema de comunicação da UFRRJ foi determinante para aprender aspectos como a cultura organizacional, comportamento individual e coletivo, bem como a dimensão da CP no ambiente interno da Universidade.

Logo, o ensinamento incorporado com a experiência de propor uma política de comunicação para a UFRRJ foi a de romper com paradigmas organizacionais que permeiam a gestão universitária e são entraves que inviabilizam a implementação de uma comunicação estratégica na Instituição.

A discussão sobre o que é uma Universidade Rural na atualidade com seus problemas, qualidades e propósitos foi um aprendizado importante para idealizar um produto tecnológico que representasse as necessidades da comunidade universitária num século mediado pela comunicação digital e virtual.

Com base no paradigma da gestão pública moderna, conclui-se que a Comunicação Pública pode permitir uma maior interação no processo comunicativo ao estabelecer laços que criam vínculos tanto em amplitude vertical (lidando com as estruturas hierárquicas da

Universidade) quanto horizontal (arrolando diversos atores sociais em relação de interdependência), conforme a Figura 17.

**Figura 17** – Garantias da comunicação pública



Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, a política de comunicação da UFRRJ é um esforço que conciliou o aprendizado teórico com o empirismo da *práxis* comunicacional de uma Universidade Pública com polos situados na região da grande baixada fluminense do Estado do Rio de Janeiro, a qual se considerou que a Comunicação Pública é capaz de ser um *framework* para a IFES e INCT usarem políticas públicas voltadas para a gestão pública.

## 8.2 Recomendações para Pesquisas Futuras

Para que fosse possível atender aos objetivos propostos nesta pesquisa, alguns recortes foram feitos e, assim, recomenda-se como pesquisas futuras as seguintes investigações:

- Testar a Comunicação Pública como *framework* teórico para proposição de políticas de comunicação em IFES e nos INCT: Esta pesquisa observou que há pouco referencial teórico disponível para orientar os órgãos públicos na formulação de políticas de comunicação orientadas para gestão pública. Assim, recomenda-se um trabalho colaborativo com outras IFES e INCT a fim de trocar experiências e compartilhar conhecimentos sobre a CP na gestão pública.
- Experimentar a técnica de pesquisa auditoria de comunicação organizacional para formular políticas de comunicação em IFES e em INCT: Sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas com a técnica auditoria de comunicação organizacional por ser uma metodologia dinâmica e de resultados rápidos;
- Investigar as redes de comunicação na pesquisa, no ensino e na extensão: Esta foi uma recomendação feita pelo Pró-reitor de PROPLADI para que fosse

incluída na proposição da política de comunicação, que não consta neste projeto por requisitar um estudo mais aprofundado sobre o tema.

- Desenvolver um plano integrado de comunicação *multicampi*; efetivar uma pesquisa sobre um plano integrado de comunicação que articule os demais *campi* à unidade principal de Seropédica. Esta recomendação baseia-se na reivindicação feita pela comunidade acadêmica de Campos de Goitacazes, que devido à localização geográfica, se vê pouco articulada com as outras unidades.

## 9 PRODUTO TECNOLÓGICO: A POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DA UFRRJ

O documento descrito neste capítulo representa a solução tecnológica ao problema da pesquisa investigado nessa dissertação de Mestrado Profissional. Após a defesa, uma cópia será formalmente entregue pelo MPGE à Pró-reitoria de Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento Institucional da UFRRJ.

Além do documento, o pesquisador produziu um *template* para uso da COTIC-UFRRJ a ser inserido no site oficial da Instituição, conforme as imagens reproduzidas nas figuras a seguir.

**Figura 18 – Template** da apresentação da Política de Comunicação da UFRRJ.



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 9.1 Apresentação

A Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro apresenta à comunidade acadêmica e à sociedade em geral a sua política de comunicação, que é o documento oficial que indica de maneira sistemática e profissional o conjunto de princípios, objetivos, produtos e atividades de comunicação no âmbito interno e externo da Instituição.

**Figura 19 – Template da Política de Comunicação da UFRRJ.**

A Política de Comunicação da UFRRJ é o documento oficial que indica de modo sistemático e profissional, o relacionamento e a abordagem que a instituição deve adotar com seus públicos de relacionamento.

Os ditames da política levam em consideração o perfil dos públicos, a natureza jurídica da instituição, a cultura organizacional e a tradição de uma instituição cátedra com mais de cem anos de história.

Pretende ser o instrumento que integra os *campi* e a comunidade universitária nas atividades de gestão, ensino, pesquisa e extensão, refletindo os desafios de uma sociedade moderna que busca socializar a informação *on* e *off-line* de maneira igualitária, sem perder de vistas as minorias.

Logo, a política de comunicação da UFRRJ é contemplativa, uma vez que consente à comunidade acadêmica e à sociedade em geral o acesso às informações de interesse público, buscando melhorar o relacionamento na gestão acadêmica ao trabalhar tanto em amplitude vertical (quando lida com as estruturas hierárquicas do poder público), e horizontal (ao arrolar diversos atores sociais em relação de interdependência).

Apesar de desenvolvida pelo pesquisador discente do MPGE – Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da UFRRJ, esta política é fruto do trabalho desenvolvido pelo mestrando junto aos setores da PROPLADI, Coordenadoria de Comunicação Social e a Ouvidoria no decorrer de 2016aa 2017.

Propõe-se que essa política acompanhe o quadriênio do PDI (2018-2022), como prazo de validade.

► A Comunicação Pública como paradigma da política de comunicação da UFRRJ  
► Os objetivos da Política de Comunicação da UFRRJ  
► Princípios da Política de Comunicação da UFRRJ  
► Diretrizes da Política de Comunicação da UFRRJ  
► Governança corporativa da Política de Comunicação da UFRRJ

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 9.2 A Política de Comunicação da UFRRJ

A política de comunicação da UFRRJ é o documento oficial que indica de modo sistemático e profissional o relacionamento e a abordagem que a Instituição deve adotar com seus públicos de relacionamento.

Os ditames da política levam em consideração o perfil dos públicos, a natureza jurídica da Instituição, a cultura organizacional e a tradição de uma Instituição cátedra com mais de cem anos de história.

Pretende ser o instrumento que integra os *campi* e a comunidade universitária nas atividades de gestão, ensino, pesquisa e extensão, refletindo os desafios de uma sociedade moderna que busca socializar a informação *on* e *off-line* de maneira igualitária, sem perder de vistas as minorias.

Logo, a política de comunicação da UFRRJ é contemplativa, uma vez que consente à comunidade acadêmica e à sociedade em geral o acesso às informações de interesse público, buscando melhorar o relacionamento na gestão acadêmica ao trabalhar tanto em amplitude vertical (quando lida com as estruturas hierárquicas do poder público), e horizontal (ao arrolar diversos atores sociais em relação de interdependência).

Apesar de desenvolvida pelo pesquisador discente do MPGE – Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da UFRRJ, esta política é fruto do trabalho desenvolvido pelo mestrando junto aos setores da PROPLADI, Coordenadoria de Comunicação Social e a Ouvidoria no

decorrer de 2016 a 2017, e que ouviu a comunidade universitária na consulta do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI de 2018-2022, onde foram apontados os cenários internos e externos da Universidade, dentre eles assuntos relacionados à comunicação organizacional.

A participação social no desenvolvimento do PDI possibilitou desenvolver o documento de acordo com as necessidades e as expectativas da comunidade universitária, que clamou por uma comunicação pública, transparente e cidadã, bem como representasse a cultura e a tradição da Universidade Rural.

Logo, propõe-se que essa política acompanhe o quadriênio do PDI (2018-2022), como prazo de validade.

### **9.2.1 A comunicação pública como paradigma da política de comunicação da UFRRJ**

A natureza jurídica da UFRRJ engloba prerrogativas e encargos que a condicionam a cumprir fielmente os preceitos do direito e da moral administrativa. Por ser uma autarquia de regime especial, a Instituição deve se atentar aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

A personalidade jurídica de direito público da Universidade faz com que a política de comunicação não seja apenas um compromisso da Instituição com seus pares, mas sim, um ato administrativo que visa disciplinar o funcionamento da organização e a conduta funcional de seus agentes.

O documento faz valer o direito de qualquer cidadão de ter acesso à informação de interesse público. Trata-se de instrumento de transparência ao permitir acompanhar a prestação de contas dos gestores, que busca atender as demandas da população universitária e da sociedade em geral ao consentir à participação na vida universitária, e ser eficiente no sentido de obter melhores resultados com os padrões modernos de gestão.

Ao refletir sobre o caráter público da UFRRJ buscou-se no conceito de Comunicação Pública (CP) da Instrução Normativa nº 5 do SECOM, incorporá-las na política de comunicação da UFRRJ, sendo a CP

A ação de comunicação que se realiza por meio da articulação de diferentes ferramentas capazes de criar, integrar, interagir e fomentar conteúdos de comunicação destinados a garantir o exercício da cidadania, o acesso aos serviços e informações de interesse público, a transparência das políticas públicas e a prestação de contas do Poder Executivo Federal (INSTRUÇÃO NORMATIVA 5-SECOM, 2011, p.1).

Deste modo, a CP é o paradigma que orienta as ações de comunicação da Universidade para trocar e compartilhar informações de utilidade pública, assim como manter a manutenção

do liame social cuja responsabilidade é incumbência da organização, que buscar acompanhar tanto a aplicação das normas e regras, como também o desenvolvimento de procedimentos para a tomada de decisão pública.

### **9.2.2 Os objetivos da política de comunicação da UFRRJ**

A Política de Comunicação da UFRRJ tem como objetivo explicitar os públicos de relacionamento, bem como atender às demandas destes públicos sobre informação cidadã, validando os canais de relacionamento e as formas de interação.

A Política também objetiva melhorar a qualidade da comunicação entre os públicos e com os públicos de relacionamento. Assim, cabe à Política de Comunicação da UFRRJ o papel de divulgar, de maneira uniforme, os demais manuais de comunicação, tais como manual de relacionamento com a mídia, com as redes sociais, de eventos, entre outros.

Trata-se, portanto, de um instrumento normativo que se alinha às estratégias da UFRRJ e das Instituições Federais de Ensino Superior, na formulação de políticas públicas.

### **9.2.3 Princípios da política de comunicação da UFRRJ**

As cláusulas que regem as práticas de comunicação da UFRRJ são as seguintes:

- A) A comunicação passa a ser compreendida pelo arcabouço da Comunicação Pública, como um processo de regulação, de proteção e promoção dos serviços públicos prestados pela UFRRJ;
- B) A comunicação é recurso cidadão de acesso à educação pública e de qualidade no ensino, na pesquisa e extensão, e que assegura o diálogo da Instituição com os diversos segmentos da sociedade brasileira e internacional;
- C) A comunicação é estratégica quando as ações estão orientadas para adequação da organização com seu ambiente e seus públicos considerando os diversos tipos de canais midiáticos por onde perpassa toda comunidade ruralina no sentido de promover informação e promover o engajamento para o alcance da missão institucional;
- D) A comunicação deve ser ética e atentar-se para os códigos deontológicos que orienta a conduta profissional do agente público no serviço público a fim de guiar-se pelos princípios constitucionais da legalidade, imparcialidade, moralidade, publicidade e eficiência. Espera-se que o documento fortaleça o *Compliance* da UFRRJ no sentido de garantir a ação em sintonia com as regras estabelecidas;

- E) A Política de Comunicação deve privilegiar os interesses dos cidadãos, e, sobretudo, respeitar a diversidade social, cultural, como ela se apresenta;
- F) Inserir os princípios de acessibilidade na formulação da Comunicação Pública para sujeitos com ou sem deficiências a fim de estabelecer a igualdade nos serviços prestados pela Instituição;
- G) Associar-se aos princípios do acesso aberto (*open access*) para disponibilizar conteúdo digital de caráter científico para a sociedade tendo em vista o bem público e o progresso da ciência, tecnologia e inovação;
- H) Garantir a reputação da UFRRJ ao promover para sociedade sua identidade, sua imagem, cultura e valores que singularizam a qualidade de instituto cátedra com mais cem anos de história nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

#### **9.2.4 Diretrizes da política de comunicação da UFRRJ**

São diretrizes da Política de Comunicação da UFRRJ as seguintes ações:

- A) Praticar a comunicação em todas as formas no sentido de acompanhar o comportamento da sociedade que vem usando a tecnologia e os dispositivos digitais móveis para acesso, interação e troca de informações de utilidade pública no ambiente virtual;
- B) Estar presente oficialmente nas principais plataformas de redes sociais e monitorar periodicamente as narrativas sobre a Instituição;
- C) Articular diferentes ferramentas de comunicação capazes de criar, integrar, interagir e fomentar conteúdos de comunicação destinados a garantir o exercício da cidadania, o acesso aos serviços e informações de interesse público e a transparência das políticas públicas;
- D) Divulgar os atos, ações, programas, obras, serviços, campanhas, metas e resultados da Instituição com o objetivo de atender ao princípio da publicidade, de valorizar e fortalecer as instituições públicas e estimular a participação da sociedade no debate da coisa pública;
- E) Fortalecer o relacionamento com a grande mídia com ações de comunicação que se destina a planejar, organizar e promover a Universidade por intermédio da imprensa, de forma democrática, diversificada e transparente;

### **9.2.5 Governança corporativa da política de comunicação da UFRRJ**

Em que pese à natureza transversal da comunicação, o tema passa a se concretizar como responsabilidade direta das seguintes instâncias:

- ✓ Comitê Deliberativo do Conselho Universitário: a ser acionado para deliberar sobre temas específicos da comunicação organizacional da Instituição que envolva questões de interesse público, da comunidade acadêmica e da sociedade em geral;
- ✓ Reitoria: garantir a execução da política, legitimando-a como documento oficial de comunicação da Universidade;
- ✓ Coordenadoria de Comunicação Social: Tratar de temas que tocam o interesse público da organização, especialmente sobre as políticas, práticas e objetivos institucionais que auxiliam na promoção da identidade, imagem e reputação da organização perante a comunidade acadêmica e a sociedade em geral;
- ✓ Pró-reitoria de Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento Institucional: planejar e manter a comunicação interna e administrativa de acordo com as responsabilidades e o funcionamento dos processos organizacionais, a fim de melhorar a gestão e tornar o processo decisório célere de acordo com o interesse público e da sociedade em geral;
- ✓ Ouvidoria: ser órgão de assessoramento da Reitoria ao contribuir para o desenvolvimento institucional, oferecendo à comunidade universitária e à sociedade em geral, um canal de comunicação com os órgãos superiores da Instituição, recomendando e intermediando ações corretivas ou de aproveitamento de sugestões viáveis e pertinentes.

### **9.3 Públicos Estratégicos da UFRRJ**

Reconhecer quem são seus públicos, onde eles se encontram, quais são seus hábitos e quem são os prioritários e os potenciais é fundamental para relacionamento saudável e estável da Universidade Rural com seus *stakeholders*, visto que eles participam direta ou indiretamente da gestão universitária.

Nesta lógica, dois tipos de públicos despontam no ambiente interno e externo da Universidade para qual destacamos os seguintes:

**Figura 20 – Template dos públicos estratégicos da Política de Comunicação da UFRRJ.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 9.3.1 Públicos internos

Conjunto de indivíduos ou grupos que participam diretamente da gestão acadêmica e estão estreitamente vinculados aos objetivos da Rural para qual destacamos:

✓ **Anistiados:**

Categoria de público que compõe a força de trabalho da Universidade e que para efeitos legais são considerados servidores públicos quando no exercício da função pública.

✓ **Estudantes:**

Conjunto de indivíduos que compõe o corpo discente da UFRRJ e que participam diretamente das atividades fim da Instituição, o ensino, a pesquisa e a extensão.

É o público mais numeroso da organização com um contingente aproximado de 20.000 estudantes distribuídos pelos cursos de graduação e pós-graduação dos *campi* de Seropédica, Nova Iguaçu e Três Rios e Campos dos Goitacazes.

Ingresso dos estudantes, inicialmente, na Universidade é feito através das seguintes modalidades: o Sistema de Seleção Unificada (SISU) do Ministério da Educação, a transferência externa, a transferência Ex-ofício e a educação à distância ofertadas pela UFRRJ.

✓ **Docentes (Efetivos e substitutos)**

Conjunto de públicos formados por profissionais da educação básica (ensino médio) e do ensino superior no qual se encontram docentes efetivos e substitutos.

Os docentes efetivos são servidores públicos do quadro permanente da Instituição e os substitutos são temporários com vínculo de vigência determinado por contrato de trabalho. Os substitutos são considerados servidores públicos para efeitos legais quando no exercício da função pública.

Os professores efetivos exercem as atividades nas áreas de ensino, pesquisa e extensão e para efeitos legais se submetem ao regime jurídico da Lei 8.112 de 1990 e a Lei 12.772 de 2012 que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério superior federal.

✓ **Inativos**

Servidores públicos cujo vínculo é estabelecido pelo término da atividade funcional pelo decurso de tempo pela idade (aposentadoria), ou por invalidez, porém, tem garantias equiparadas aos servidores ativos e compõe os públicos interno da Instituição.

✓ **Servidores Técnicos Administrativos e em Educação**

Categoria de públicos composto por Servidores Técnicos Administrativos em Educação que pertencente ao quadro da organização que para efeitos legais são considerados servidores públicos efetivos.

Submetem-se ao regime jurídico da Lei 8.112 de 1990 (direitos, deveres e garantias) e são organizados em carreira pela Lei 11.091 de 2005 que dispõe da estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.

✓ **Terceirizados**

São públicos cujo vínculo com a Rural é estabelecido pela Consolidação de Leis do Trabalho (Decreto-Lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943) e que para efeitos legais são considerados servidores públicos no exercício da função.

### **9.3.2 Públicos externos**

É o segmento de público que não participa diretamente das atividades da Universidade, mas influência de forma decisiva o desempenho da organização para qual destacamos:

#### **✓ Empresas locais**

As atividades da Rural cooperam para o crescimento econômico do país e para geração de riqueza de empresas nas regiões circunvizinhas que se beneficiam dos recursos humanos, das parcerias público-privadas e dos serviços e produtos produzidos pela Universidade.

Deste modo, aproximar-se das empresas ratifica o compromisso da Rural em estabelecer com elas um crescimento contínuo e socialmente referenciado para o mundo do trabalho a fim de atuar na construção da justiça social e da democracia.

#### **✓ Escolas e alunos em potencial**

Por ser uma Instituição com mais de um século de tradição nas áreas de ensino, pesquisa e extensão a Universidade Rural ganha notoriedade e admiração pelos liceus e discentes que reconhecem sua posição no ensino superior nacional. Logo, cuidar da porvindoura relação com escolas e estudantes da rede pública ou privada é essencial para fortalecer os laços de públicos potenciais da Universidade.

#### **✓ Ex-alunos**

Os Ex-alunos são fundamentais para divulgar, promover, conquistar a confiança e a simpatia dos demais públicos que ainda não tiveram contato com a Universidade. Ele é o marketing institucional da Universidade perante a sociedade, o mercado e atua como relações públicas da organização, projetando a identidade e a cultura da UFRRJ para além do ambiente interno da Instituição.

Logo, através dos ex-alunos outros públicos podem conhecer a cultura, a identidade, os valores e compartilhar atributos como missão e visão que fazem parte da cultura organizacional da Rural.

#### **✓ Governo federal, estadual e municipal**

A natureza jurídica da UFRRJ, autarquia federal de regime especial, insere a Instituição no diálogo permanentes com os poderes e órgãos da União, dos Estados e dos Municípios. Seja pela relação jurídica ou por interesses compartilhados, a Rural atende ao preceito constitucional

em atuar em regime de colaboração com o sistema de ensino nacional dos entes da federação, dos estados e dos municípios.

✓ **Imprensa**

A imprensa é órgão formador de opinião e veículo condutor das informações da Rural para o ambiente externo através das empresas de telecomunicação de rádios, jornais e televisão.

Com o advento das novas tecnologias da informação e comunicação, a internet proporcionou um aparato de mídias eletrônicas como blogs, redes sociais digitais e mídias interativas que levam informações em tempo real.

Assim, manter um relacionamento saudável e aberto com a imprensa é fundamental para Rural, pois acreditamos na transparência da informação como modo de compreensão mútua entre a Instituição e os diversos grupos de mídia.

Neste cenário, a imprensa é público estratégico do ambiente externo para qual nossa política consente o acesso direto e imediato através dos canais oficiais de comunicação e dos profissionais de assessoria de imprensa que são porta-vozes da Universidade e respondem prontamente as demandas da sociedade.

✓ **Sindicatos**

Os sindicatos são um tipo de público externo que influencia diretamente nas atividades da Universidade, pois representam e defendem, judicialmente ou administrativamente, o direito coletivo de classes de trabalhadores. Com previsão constitucional, os sindicatos mantêm uma relação de proximidade com a Instituição e estar atento aos interesses das associações é fundamental para manter o equilíbrio e a estabilidade das relações trabalhistas no ambiente organizacional.

✓ **Outras universidades**

As outras IFES são consideradas público prioritário para os objetivos estratégicos da Rural e manter com elas parceiras estratégicas contribuem para o amplo e diversificado intercâmbio de conhecimentos nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, além de fortalecer a rede de ensino público superior do país.

✓ **Pesquisadores**

A pesquisa é um dos tripés que norteiam as atividades fins da Universidade Rural, e faz parte da natureza da organização admitir cientistas, nacionais ou estrangeiros, no quadro

funcional ou manter parcerias que envolvam a ciência, tecnologia e inovação. A faculdade constitucional que fomenta a participação de pesquisadores nas Universidades Públicas é recepcionada pela Instituição como liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber.

**Figura 21 – Template** dos processos da comunicação organizacional integrada da UFRRJ.



Fonte: Elaborado pelo autor.

#### **9.4 Processos da Comunicação Organizacional Integrada da UFRRJ**

A Universidade Rural pratica comunicação organizacional integrada que é a convergência das diversas modalidades existente de modo a estabelecer uma interação de mensagens através da comunicação institucional, administrativa e interna.

As modalidades da comunicação organizacional estabelecem um conjunto integrado de tipos de mensagens que dão maior visibilidade dos objetivos institucionais ao melhorar a gestão universitária e estreitar o relacionamento com os públicos estratégicos.

Logo, enunciamos à comunidade acadêmica e à sociedade em geral as modalidades da comunicação integrada da UFRRJ, com suas particularidades, a fim de orientar nossos públicos sobre as ações a que cada uma se destina.

#### **9.4.1 Gestão da comunicação Institucional**

A comunicação institucional da Rural é modalidade que tem as seguintes atribuições:

- a) Atuar na construção de uma imagem institucional positiva junto aos públicos internos e externos;
- b) Interagir com as outras divisões e núcleos da CCS com o objetivo de consolidar a imagem da UFRRJ;
- c) Idealizar e produzir material de comunicação institucional para públicos internos e externos.

Os destinatários da comunicação institucional são os públicos internos e externos da Universidade cujas informações de interesse público são sobre as políticas, práticas e objetivos da organização.

#### **9.4.2 Gestão da comunicação administrativa**

A comunicação administrativa é modalidade que atua no âmbito das funções administrativas (planejar, organizar, dirigir e controlar) da organização e é responsável por fazer tramitar os comunicados oficiais na rede formal da estrutura administrativa.

É direcionada ao público interno da Instituição e principalmente nas atividades de trabalho de modo a realizar as tarefas e dar prosseguimento aos processos administrativos que tramitam pelas unidades departamentais.

Atendendo o Decreto nº. 8.539 de 2015, que dispõe sobre o uso do meio eletrônico para realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e entidades das autarquias federais, a Rural implementou o SIPAC – Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos, uma ferramenta operacional que compartilha documentos, informações e comunicados oficiais em sistema informatizado.

#### **9.4.3 Gestão da comunicação interna**

A comunicação interna da Rural tem por objetivo informar, interagir e envolver os públicos internos nas atividades da organização de modo a fomentar a participação no cotidiano da organização. É também o meio de comunicação informal entre os públicos internos para poderem expressar suas opiniões, divulgar informações ou fazer comunicados entre si de forma espontânea.

#### **9.4.4 Gestão de conteúdo**

A gestão de conteúdo desenvolve um conjunto de informações para todos os tipos de mídia (impresso, eletrônico, multimídia e outros formatos) cujo conteúdo pode ser de cunho político, educacional, cultural, científico, institucional, de utilidade pública e legal que são veiculados pelos meios oficiais de comunicação da Universidade.

#### **9.4.5 Relação com imprensa**

A Coordenadoria de Comunicação Social é órgão responsável por atender e informar com transparência, rapidez e exatidão todas as informações pertinentes sobre a Universidade requisitadas pela imprensa. Através do Núcleo de Assessoria de Imprensa buscar-se-á atender as demandas da imprensa externa, seja esclarecendo dúvidas ou direcionando entrevistados.

#### **9.4.6 Relação com a comunidade**

A relação com a comunidade acadêmica e a sociedade em geral coaduna com a premissa constitucional de que a educação é direito de todos e dever do Estado e da família, que será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Logo, a relação com a comunidade consiste na participação do usuário na administração pública de forma que todos possam ter acesso, igualitariamente, aos serviços prestados pela Universidade através dos canais de comunicação disponíveis.

**Figura 22 – Template dos produtos de comunicação organizacional da UFRRJ.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

## 9.5 Produtos de Comunicação Organizacional da UFRRJ

Os produtos de comunicação da UFFRJ são instrumentos em formato de impressos, filmes, vídeos, campanhas publicitárias, calendários ou qualquer outro tipo de mídia criada para envio de mensagens, informações ou comunicados para cada segmento de público.

Cada modalidade de comunicação tem um produto característico para cada tipo de ação e de público, que reunidos formam o conjunto de produtos da comunicação.

Logo, listamos em cada modalidade de comunicação os produtos desenvolvidos pela Universidade como forma de orientar nossos públicos e dá-lhes conhecimento.

### 9.5.1 Produtos da comunicação administrativa

#### ✓ Comunicados oficiais

Atos administrativos de espécie ordinatórios que visam disciplinar o funcionamento da Administração e a conduta funcional dos seus agentes no âmbito interno.

#### ✓ Deliberações

Atos administrativos de espécie normativos ou decisórios emanados de órgãos colegiados, podendo ser gerais, normativos, individuais ou decisórios. Devem sempre obediência ao regulamento e ao regimento que houver para Universidade e do funcionamento

do colegiado.

✓ **Editais**

Ato normativo que objetiva disciplinar as diretrizes de um concurso público ou instrumento por meio do qual a Universidade torna pública a realização de uma licitação.

✓ **Jornais de portarias**

Ato administrativo de espécie ordinatória em que um chefe de órgão expede determinações gerais ou especiais a seus subordinados, ou designam servidores para funções e cargos secundários.

✓ **Normas e Relatórios**

Ato administrativo de espécie enunciativa que pode ser normativo, que quando aprovado por autoridade competente é convertido em norma de procedimento interno, ou relatório técnico, ou quando provém de órgão ou agente especializado na matéria não pode ser contrariado por leigo ou superior hierárquico.

✓ **SIG**

O Sistema Integrado de Gestão é uma plataforma digital de comunicação que reúne o SIPAC (administrativo), SIGRH (Recursos humanos) e o SIGAA (Atividades acadêmicas).

O Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) processa toda comunicação administrativa (atos administrativos) em formato eletrônico e está ligado diretamente as atividades administrativa da Universidade tais como requisição (material, prestação de serviço, suprimento de fundos, diárias, passagens, hospedagem, material informacional, manutenção de infraestrutura e outros da mesma espécie.

O Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) é responsável pelas funções administrativas tais como manter os dados cadastrais dos servidores público efetivos, marcação de férias, informação sobre plano de saúde, dados pessoais e funcionais, contracheque e outros neste sentido.

O Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA) é a ferramenta que informatiza os procedimentos de atividades acadêmicas permitindo a realização de tarefas da graduação, pós-graduação, monitorias, educação à distância e tudo que diga respeito às atividades de ensino, pesquisa e extensão via tecnologia da informação.

## **9.5.2 Produtos da comunicação interna**

### **✓ Calendário acadêmico**

O calendário acadêmico da UFRRJ é o anuário oficial da Instituição que indica de modo preciso os acontecimentos e eventos relacionados às atividades acadêmicas do ano corrente, e é direcionado para todos os públicos da organização e disponibilizado no website da Rural para acesso livre e imediato.

No mesmo sentido, a Universidade disponibiliza o calendário de matrícula que é direcionado para todos os públicos internos como forma de orientá-los sobre os períodos e prazos para matrícula nos cursos de graduação, solicitação de disciplinas e redistribuição de vagas e outros assuntos da graduação.

### **✓ Converse**

O Converse é um mensageiro instantâneo que permite a comunicação entre os servidores da UFRRJ. Este mensageiro roda sobre o aplicativo RocketChat, é o substituto do antigo mensageiro instantâneo Spark. Ele pode ser acessado pelo site <http://converse.ufrrj.br>, e é altamente personalizável.

### **✓ Jornal da graduação**

Jornal da graduação é o veículo impresso e digital de publicação periódica que apresenta notícias sobre as atividades relacionadas à graduação.

### **✓ Quiosque do aluno**

O Quiosque do aluno é uma ferramenta de comunicação interna direcionada aos discentes que reúne informações pessoais e acadêmicas sobre o curso a qual estão matriculados, que para acessa-lo é necessário possuir matrícula e senha.

Nele, é possível encontrar informações como histórico escolar, impressões de documentos e carteiras estudantis, declarações de matrícula, dados cadastrais, informes, materiais de aula disponibilizados pelos professores e outros assuntos relativos a sua vida acadêmica.

No quiosque, os estudantes podem imprimir documentos oficiais sem a necessidade de obter assinaturas de responsáveis da universidade, uma vez que os documentos possuem certificação digital o que lhes garantem legitimidade.

✓ **Quiosque do professor**

O Quiosque do professor é o meio de comunicação direcionado ao corpo docente que permite a interação com estudantes da universidade em que nele, além de fazer lançamento de notas e presenças de aula, o professor pode fazer comunicados com alunos e disponibilizar materiais de estudos.

✓ **SIG**

O Sistema Integrado de Gestão é uma plataforma digital de comunicação que reúne o SIPAC (administrativo), SIGRH (Recursos humanos) e o SIGAA (Atividades acadêmicas).

Como sistema de comunicação interna ele permite a interação entre os servidores que estão cadastrados na plataforma, possibilitando-os fazer comunicados de forma espontânea sobre as rotinas de trabalho, publicar de avisos ou informar sobre fatos e eventos que ocorrem na Universidade.

### **9.5.3 Produtos da comunicação institucional**

✓ **Calendário de eventos**

O Calendário de eventos é instrumento da comunicação institucional que divulga e promove atividades da Universidade tais como semanas acadêmicas, encontros, simpósios, seminários workshops e informações de interesse público que ocorrem no espaço acadêmico. O objetivo do calendário é orientar os públicos a fim de que eles tomem conhecimento e participem das atividades.

✓ **Jornal institucional**

O Rural Semanal é um jornal institucional com periodicidade semanal destinado aos públicos interno e externo da universidade que objetiva informar e divulgar sobre temas e assuntos de utilidade pública da universidade.

✓ **Mídias sociais digitais**

Acompanhado a tendências das redes sociais digitais no âmbito da comunicação organizacional, a Universidade criar laços de relacionamento com seus públicos nas principais mídias interativas digitais do Facebook, Instagram, Twitter e Youtube.

Estes canais de comunicação permitem a interação entre a Rural e todos aqueles que desejam produzir, transmitir e compartilhar conteúdos de informação sobre a Universidade de

forma voluntária, que também podem acompanhar notícias e informações sobre o cotidiano da UFRRJ *on-line*.

### ✓ Vídeos reportagens

O Rural Notícia e o Rural em Minutos são boletins informativos em formato de vídeo reportagem que produzem conteúdos destinados a difundir informações sobre as atividades sociais, culturais, esportivos e temas relacionados à promoção da imagem e identidade da organização para todo o tipo de público.

Toda semana novas edições do boletim são produzidas e para acessá-las basta inscrever-se no canal da UFRRJ no Youtube: <https://goo.gl/K0iRJU>.

**Figura 23 – Template dos canais de comunicação da UFRRJ.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

## 9.6 Os Canais de Comunicação da UFRRJ

Os canais de comunicação da UFRRJ são meios empregados para atender, receber e enviar mensagens para os públicos internos e externos da Instituição visando cumprir a garantia constitucional da participação do usuário na Administração Pública.

Desta forma, a Rural disponibiliza meios de comunicação que permite o acesso igualitário e imediato para todos os usuários, em especial com respeito às leis e às diferenças individuais de pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida.

A seguir, apresentamos os canais oficiais de comunicação da UFRRJ.

### **9.6.1 A Ouvidoria**

A Ouvidoria Geral da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro é órgão de assessoramento da Reitoria e tem por finalidade contribuir para o desenvolvimento institucional, oferecendo à comunidade universitária e à sociedade em geral, um canal de comunicação com os órgãos superiores da Instituição, recomendando e intermediando ações corretivas ou de aproveitamento de sugestões viáveis e pertinentes.

A partir da vigência da Lei de Acesso à Informação, em maio de 2012, o titular da Ouvidoria Geral atua como autoridade responsável pela aplicação da Lei no âmbito da UFRRJ. Com isso, também cabe à Ouvidoria Geral prestar informações de caráter público através do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC).

A Ouvidoria da UFRRJ recebe e presta contas das atividades realizadas, o que inclui a apresentação de reclamações e denúncias recebidas e tratadas, bem como das solicitações feitas ao Serviço de Informação ao Cidadão (SIC). As atividades da Ouvidoria da Rural são convertidas em relatórios, que por sua vez são encaminhadas à Ouvidoria Geral da União.

O objetivo da Ouvidoria é ser um canal condutor das opiniões, sugestões, reclamações e problemas da sociedade e da comunidade acadêmica da UFRRJ, que visa garantir os direitos dos cidadãos, concretizando, dessa forma, o princípio da eficiência, da ética e da transparência no serviço público.

### **9.6.2 Achados e perdidos**

Subordinado à Ouvidoria, o setor de Achados & Perdidos – de acordo com a Lei Federal nº 10. 406/02 –, orienta qualquer pessoa que, no âmbito da UFRRJ, encontrar documentos, objetos ou valores alheios os entregue na sala 131/132 do Pavilhão Central da unidade de Seropédica. Os documentos e pertences são recebidos mediante confirmação da descrição do item encontrado bem como a identificação de quem está fazendo a entrega. Também serão solicitados alguns dados de quem está retirando o pertence.

### **9.6.3 Atendimento presencial**

A Ouvidoria faz o atendimento pessoal de 2<sup>a</sup> a 6<sup>a</sup> feira no horário comercial na sala 131/132 do Pavilhão Central da unidade de Seropédica. O atendimento local é feito em formulário específico que deverá ser preenchido na manifestação do usuário e conterá as

seguintes informações:

- Nome completo;
- E-mail;
- Telefone com DDD;
- Endereço com CEP, cidade e estado;
- Indicação do desejo que a sua identidade ou qualquer informação em apoio à sua manifestação seja mantida em sigilo (indicando as razões);
- Identificação do setor, unidade e servidor (es) envolvidos;
- Ações anteriores como tentativa de resolver o problema;
- Se houve ou não cumprimento de políticas, normas ou procedimentos que tenham sido violados algum direito ou garantia;
- Indicação clara do resultado que espera da sua manifestação.

Os formulários também ficam disponíveis no endereço eletrônico da UFRRJ através do link: <http://institucional.ufrrj.br/acessoainformacao/>

#### **9.6.4 Balcão de informações**

Subordinado à Ouvidoria, o Balcão de Informações foi idealizado para melhor atender a comunidade que diariamente busca informações sobre eventos, palestras, localização de pessoas, laboratórios, etc. distribuídos pelos *campi* universitários.

As informações são atendidas através dos seguintes contatos:

- Site da UFRRJ: <http://portal.ufrrj.br/ouvidoria/>
- E-mail: [ouvidoria@ufrrj.br](mailto:ouvidoria@ufrrj.br)
- Telefone (21) 2681-4622
- Atendimento presencial: 2<sup>a</sup> a 6<sup>a</sup> feira no horário comercial na sala 131/132 do Pavilhão Central da unidade de Seropédica.

#### **9.6.5 Catálogo telefônico**

A Rural disponibiliza o catálogo telefônico para comunidade universitária e à sociedade em geral onde é possível consultar os ramais telefônicos de toda estrutura administrativa da unidade de Seropédica e os contatos centrais dos *campi* Três Rios, Nova Iguaçu e Campos dos Goitacazes. O catálogo telefônico tem o endereço eletrônico e o endereço físico dos *campi*, bem

como os contatos das associações sindicais ADUR (docentes) e SINTUR (Técnicos).

#### 9.6.6 Carta de serviço ao cidadão

A Carta de Serviços é um documento elaborado pela IFES que visa informar aos cidadãos quais os serviços prestados pela Universidade. A sua prática implica para a organização um processo de transformação sustentada nos princípios fundamentais do comprometimento, da informação, da transparência, da aprendizagem e da participação do cidadão na vida pública. Esses princípios reforçam o controle social pela excelência e melhoria da qualidade dos serviços prestados pela UFRRJ.

#### 9.6.7 Webmail

O serviço de correio eletrônico da UFRRJ é uma forma ágil e eficiente onde os usuários podem encaminhar seus pleitos, requisições e todo o tipo de orientação pertinente à Universidade ao acessar o *link “fale conosco”*.

**Figura 24 – Template** dos indicadores da política de comunicação da UFRRJ.



Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 9.7 Os Indicadores da Política de Comunicação da UFRRJ

Os indicadores têm como propósito medir a eficiência, a eficácia e a efetividade da Política de Comunicação da UFRRJ através da opinião da comunidade universitária e da sociedade em geral.

A partir dos indicadores visamos construir diagnósticos consistentes com a realidade que se pretende intervir, fornecendo, assim, informações que subsidiarão não só a atualização da política como também tornar as decisões da comunicação organizacionais mais seguras e assertivas.

O compromisso de disseminar boas práticas de comunicação no âmbito interno e externo nos faz aperfeiçoar o relacionamento com os públicos que a Rural atende, garantindo-lhes o direito às informações de caráter público e permitindo-lhes todas as formas de participação na gestão acadêmica.

Assim, a partir da experiência com a nossa política de comunicação desejamos indagar os usuários sobre as informações contidas na política de comunicação a partir de quatro indicadores:

- **Indicador 1 – O exercício de cidadania;**

A política de comunicação da UFRRJ é cidadã no sentido de garantir que os direitos e os deveres dos usuários sejam atendidos com as informações disponibilizadas?

( ) Sim ( ) Não.

- **Indicador 2 – Acesso aos serviços e informações de interesse público;**

A política de comunicação da UFRRJ é capaz de orientar forma de clara e objetiva os usuários na obtenção de informações de interesse particular, de interesse coletivo ou de interesse geral?

( ) Sim ( ) Não.

- **Indicador 3 – Transparência da gestão acadêmica;**

A política de comunicação da UFRRJ é um instrumento de transparência que permite aos usuários ampla divulgação das atividades da comunicação organizacional?

( ) Sim ( ) Não.

- **Indicador 4 – Prestação de contas.**

A política de comunicação da UFRRJ é útil no sentido de prestar contas à comunidade acadêmica e à sociedade em geral dos meios necessários para fazer uma comunicação eficiente e efetiva?

( ) Sim ( ) Não.

## 10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIAHY, Ana Carolina de Araújo. A comunicação pública em uma instituição de ensino federal. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. In: **Anais CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXXIV. Anais...** Recife - PE, 2-6 set. 2011. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2011/resumos/R6-0894-1.pdf>>. Acesso em: 3 fev. 2016.

ALBUQUERQUE, Andreza Dantas; COSTA, Antonio Roberto Faustino da; SOUSA, Cidoval Morais de. O papel das assessorias de imprensa na construção da comunicação pública: O caso INSA. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXXIII. Anais...** Divisão Temática Jornalismo, da Intercom Júnior – Jornada de Iniciação Científica em Comunicação. 2010. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/sis/2010/resumos/R5-1859-1.pdf>>. Acesso em: 3 fev. 2016.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BALDAM, Roquemar (Org.) et al. **Que ferramenta devo usar? Ferramentas tecnológicas aplicáveis à gestão de empresas, racionalização de processos, gerenciamento do conhecimento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. P. 25-36.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom.** Ano 6. Edição Especial. Número 10/11, 2009. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/194>>. Acesso em: 13 mar. 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2011.

BARROS, Antônio Teixeira de; BERNARDES, Cristiane Brum. Contribuições francesas ao debate brasileiro sobre comunicação pública. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXXII. Anais...** Curitiba - PR, 4-7 set. 2009. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-2890-1.pdf>>. Acesso em: 7 abr. 2016.

BELTRAME, Marcela Monteiro de Lima Lin; ALPERSTEDT, Graziela Dias. Construção de política de comunicação em instituições de educação profissional, científica e tecnológica: uma proposta com base na experiência do IFSC. **Revista de Gestão e Tecnologia,** Florianópolis – SC, v. 5 I, n. 2, p. 14-26. abr./jun. 2015. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/224>>. Acesso em: 15 fev. 2016.

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação pública: Estado, sociedade e interesse público.** 2. Ed., São Paulo: Atlas, 2012. p.1-33.

**BRASIL.** Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitucional.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitucional.htm)>. Acesso em: 27 abr. 2016.

**BRASIL.** Decreto nº 5.296, de 2 de dezembro de 2004. Regulamenta as Leis nº 10.048, de 8 de novembro de 2000, que dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2004-2006/2004/decreto/d5296.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2004/decreto/d5296.htm)>. Acesso em: 14 out. 2017.

**BRASIL.** Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2015-2018/2015/Decreto/D8539.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2015-2018/2015/Decreto/D8539.htm)>. Acesso em: 10 ago. 2017.

**BRASIL.** Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-018/2017/decreto/D9094.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-018/2017/decreto/D9094.htm)>. Acesso em: 28 nov. 2017.

**BRASIL.** Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.html)>. Acesso em: 14 de mai. 2016.

**BRASIL.** Decreto-Lei nº 972, de 17 de outubro de 1969. Dispõe sobre o exercício da profissão de jornalista. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0972.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0972.html)>. Acesso em: 27 set. 2017.

**BRASIL.** Deliberação nº 06, de 31 de janeiro de 2017, da UFRRJ. Aprova o Regimento Interno da Coordenadoria de Comunicação Social da UFRRJ conforme discriminado no anexo a esta Deliberação. Disponível em: <[https://portal.ufrrj.br/wp-content/uploads/2017/04/Delib-06-CONSU-2017\\_REGIMENTO-CCS.pdf](https://portal.ufrrj.br/wp-content/uploads/2017/04/Delib-06-CONSU-2017_REGIMENTO-CCS.pdf)>. Acesso em: 2 mar. 2017.

**BRASIL.** Deliberação nº 15, de 23 de março de 2012 da UFRRJ. I) Aprova as modificações do Estatuto da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) reformado; II) Aprova a Reforma do Regimento Geral da UFRRJ; III). Revoga as deliberações nº 81/2010 e 01/2011. Disponível em: <<http://www.ufrrj.br/soc/DOCS/Delib%20015-2012%20CONSU%20-%20ESTATUTO%20e%20REGIMENTO.pdf>> Acesso em: 11 out. 2016.

**BRASIL.** Instrução Normativa nº 5, de junho de 2011, da Secretaria de Comunicação Social – SECOM. Dispõe sobre a conceituação das ações de comunicação do Poder Executivo Federal e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.secom.gov.br/orientacoes-gerais/publicidade/2011-in-05-conceito-de-acoes-de-comunicacao.pdf>>. Acesso em: 06 fev. 2017.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm)>. Acesso em: 5 mar. 2016.

BRASIL. Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993. Dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do inciso IX do art. 37 da Constituição Federal, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/manual/manual.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/manual/manual.htm)>. Acesso em: 11 out. 2017.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm)>. Acesso em: 23 set. 2017.

BRASIL. Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei nº 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4º da Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm)>. Acesso em: 5 out. 2017.

BRASIL. Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 6.815, de 19 de agosto de 1980, a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, a Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, a Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, a Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e a Lei nº 2.772, de 28 de dezembro de 2012, nos termos da Emenda Constitucional no 85, de 26 de fevereiro de 2015. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm)>. Acesso em: 8 ago. 2017.

BRASIL. Lei Ordinária nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes. Presidência da República - Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2007-2010/2008/lei/l11788.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/l11788.htm)>. Acesso em: 13 set. 2017.

BRASIL. Manual de Redação Oficial da Presidência da República. 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/manual/manual.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/manual/manual.htm)>. Acesso em: 3 out. 2017.

BRASIL. Relatório de Gestão da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Exercício 2016. Disponível em: <[http://portal.ufrrj.br/wp-content/uploads/2017/06/RG-2016\\_18\\_CAPA.pdf](http://portal.ufrrj.br/wp-content/uploads/2017/06/RG-2016_18_CAPA.pdf)>. Acesso em: 22 mar. 2017.

BRIGGS, Asa; BURKE, Peter. **Uma história social da mídia:** de Gutenberg à internet. Tradução de Maria Carmelita Pádua Dias; revisão técnica de Paulo Vaz. 2. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Zahar, 2006.

BUENO, Wilson da Costa. Estratégia de comunicação nas mídias sociais /Wilson da Costa Bueno. -- Barueri, SP: Manole, 2015.

\_\_\_\_\_. **Auditoria de imagem das organizações:** teoria e prática. São Paulo: All Print Editora: Mojoara, 2012.

\_\_\_\_\_. **Comunicação empresarial:** Políticas e Estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009.

BURRELL, Gibson e MORGAN, Gareth. **Sociological paradigms and organizational analysis.** London: Heinemann (Gower, Ashgate), 1979.

CARDOSO, Claudio Guimarães. Novas formas de comunicação organizacional na sociedade da informação. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: históricos, fundamentos e processos**, volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 356-365.

CASALI, Adriana Machado. Um modelo do processo de comunicação organizacional na perspectiva da “Escola de Montreal”. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: históricos, fundamentos e processos**, volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 107-134.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** Tradução de Roneide Venâncio Majer. (A era da informação: economia, sociedade e cultura; v1, São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CATRACA LIVRE. **Alunas da UFRRJ protestam contra casos de estupro na Instituição.** Disponível em: <<https://catracalivre.com.br/rio/cidadania/indicacao/alunas-da-ufrrj-protestam-contra-casos-de-estupro-na-instituicao/>>. Acesso em: 6 jul. 2016.

CHAHIN, Ali et al. **e-gov.br: a próxima revolução brasileira: eficiência e qualidade e democracia:** o governo eletrônico no Brasil e no mundo. São Paulo: Prentice Hall, 2004. p. 7.

CHAVES, Lucio Edi et al. **Gerenciamento da comunicação em projetos.** 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

COLNAGO, Camila Khroling. Mídias e redes sociais digitais: conceitos e práticas. In: BUENO, Wilson da Costa. **Estratégias de comunicação nas mídias sociais.** Barueri, SP: Manole, 2015. (Série comunicação empresarial). p. 3-23.

CORRÊA, Elizabeth Saad. Comunicação digital e novas mídias institucionais. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: históricos, fundamentos e processos**, volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 317-336.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre as cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre. Editora: Penso, 2014.

CRISE força o fim do injusto ensino superior gratuito. O GLOBO.com. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/opiniao/crise-forca-fim-do-injusto-ensino-superior-gratuito-19768461>>. Acesso em: novembro de 2016.

CURTINOVA, Jéfferson; MESQUITA, Wákila. De que comunicação pública estamos falando. Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXXVI. *Anais...* Foz de Iguaçu-PR, 1-5 set. 2014. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2014/resumos/R9-0480-1.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2106.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DUARTE, Jorge. **Comunicação pública: Estado, sociedade e interesse público** / Jorge Duarte, organizador. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DUARTE, Jorge; BARROS, Duarte (Organizadores). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. 8. reimpr. São Paulo, 2015.

FACEBOOK. **Abusos cotidianos – UFRRJ**. Disponível em: <<https://www.facebook.com/search/top/?q=abusos%20cotidianos%20ufrrj>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

FARIAS, Luiz Alberto. O campo acadêmico do ensino e da pesquisa e comunicação organizacional e relações públicas no Brasil. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: históricos, fundamentos e processos**, volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 45-61.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Uwe Flick; tradução Joice Elias Costas. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. p. 32.

GALINDO, Flávia; PEREIRA, Klinger. A Emergência da Comunicação Pública nas Ciências Sociais: um estudo bibliométrico. **Revista Sodebras**, Volume 28, ano 2017. Disponível em: <<http://www.sodebras.com.br/edicoes/N136.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2017.

GERALDES, Elen; SOUSA, Janara. As Dimensões Comunicacionais da Lei de Acesso à Informação Pública. Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXXVI. *Anais...* Manaus-AM, 4-7 set. 2013. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2013/resumos/R8-1502-1.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2017.

GOLDHABER, Gerald M. **Organizational communication**. \tradução de José Manuel Blaguer, 1984, por Editorial Diana, S.A., Roberto Gayol 1219, México 12 D. F. Impreso em México, 8<sup>a</sup> impresión, abril de 1999.

GOMES, Pedro Gilberto. **Midiatização, um conceito, múltiplas vozes**. Revista Famecos – Mídia, cultura e tecnologia. Porto Alegre, v. 23, n. 2, maio, junho, julho e agosto de 2016.

GONÇALVES, Elizabeth Moraes; SILVA, Marcelo da. A comunicação organizacional em tempos de redes sociais digitais. In: BUENO, Wilson da Costa. **Estratégias de comunicação nas mídias sociais**. Barueri, SP: Manole, 2015. p. 69-86.

GOULDING, Christina. Grounded Theory: A magical formula or a potential nightmare. **The Marketing Review**, v. 2, n.1, p. 21-34, 2001. Disponível em: <[https://marketing.conference-services.net/resources/327/3554/pdf/AM2013\\_0119\\_paper.pdf](https://marketing.conference-services.net/resources/327/3554/pdf/AM2013_0119_paper.pdf)>. Acesso em: 14 abr. 2016.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto, revisão técnica de Edson Crescitelli. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

\_\_\_\_\_; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 6. ed. Revista. São Paulo: Summus, 2016.

\_\_\_\_\_. Auditoria de Comunicação organizacional. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Duarte. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação** / Jorge Duarte, Antônio Barros (Organizadores). 2. ed. 8. reimpr. São Paulo, 2015. p. 236-251.

\_\_\_\_\_; MOYA, Iara Maria da Silva; SMITH, Vivian Paes Barreto. Políticas e estratégias de comunicação na gestão da sustentabilidade nas organizações públicas e privadas: um primeiro olhar. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXXVI. Anais... Manaus-AM, 4-7 set. 2013. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2013/resumos/R8-1312-1.pdf>> 11 mai. 2016.

\_\_\_\_\_. **Comunicação organizacional: históricos, fundamentos e processos**, volume 1 / Margarida M. Krohling Kunsch, organizadora. São Paulo: Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

LARA, Maurício. **As sete portas da comunicação pública – como enfrentar os desafios de uma assessoria**. Belo Horizonte: Gutemberg, 2003.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

LEMOS, André; LÉVY, Pierre. **O futuro da internet: em direção a uma ciberdemocracia**. São Paulo: Paulus, 2010.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 7ª. Edição, 1999.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do gespublica** / Paulo Daniel Barreto Lima. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LÓPEZ, Juan Camilo Jaramillo López. Proposta geral de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação Pública**: Estado, sociedade e interesse público. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p.246-267.

LUPETTI, Marcélia. **Gestão estratégica de comunicação mercadológica:** planejamento. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MADEIRA, José Maria Pinheiro. **Servidor público na atualidade.** 3. ed. Rio de Janeiro: América Jurídica, 2005.

MAFRA, Rennan Lanna Martins. Diálogo público, instituições científicas e democracia: reflexões sobre a constituição de uma política de comunicação organizacional. Intercom – RBCC, São Paulo, v.39, n.2, p.161-174, maio/ago. 2016. Disponível em: <<http://www.portcom.intercom.org.br/revistas/index.php/revistaintercom/article/view/2441>>. Acesso em: 26 jul. 2016.

MARSON, Priscila Reinaldo; MAYER, Verônica Feder; NOGUEIRA, Heloisa Guimarães Peixoto. **Comunicação interna no âmbito da gestão pública:** o caso de uma autarquia pública federal brasileira. EnANPAD, 2010. Rio de Janeiro/RJ. 25-29 set. 2010. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/61999>>. Acesso em: 25 mai. 2016.

MATOS, Heloiza. A Comunicação Pública no Brasil e na França: desafios conceituais. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXXII. Anais... Curitiba-PR, 4-7 set. 2009. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-3060-1.pdf>>. Acesso em: 16 fev. 2016.

MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensão do homem.** 18. ed. São Paulo: Cultrix, 2012.

MEIRELLES, Henrique Lopes; ALEIXO, Délcio Balesteri; BURLE FILHO, José Emmanuel. **Direito administrativo brasileiro.** 40. ed. São Paulo: Malheiros, 2014.

MILES, M.B.; HEBEMAN, M. **Qualitative data analyses. An expanded source book.** Thousand Books, CA. Sage, 1994.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Tradução de Lene Belon Ribeiro; revisão técnica de Carlos Alberto Vargas Rossi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 2010.

MOREIRA, Sonia Virgínia. Análise documental como método e como técnica. In. DUARTE, Jorge; BARROS, Duarte (Organizadores). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** 2. ed. 8. Reimpr. São Paulo, 2015. p. 272.

MORIN, Edgar. A comunicação pelo meio (teoria complexa da comunicação). **Revista FAMECOS.** Porto Alegre, nº 20, abril 2003, quadrimestral. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/viewFile/3197/2462>>. Acesso em: 22 mai. 2016.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das organizações:** evolução e crítica. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

NAPOLITANO, Carlo José. Contribuições do Direito para as Políticas Públicas de Comunicação. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXXIX. Anais... São Paulo - SP, 05-09 set. 2016. Disponível em: <<http://portalintercom.org.br/anais/nacional2016/resumos/R11-0178-1.pdf>> Acesso em: 25 out. 2016.

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

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada:** como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

NOVAK, Joseph D.; CAÑAS, Albert J. A teoria subjacente aos mapas conceituais e como elaborá-los e usá-los. **Práxis educativa**, Ponta Grossa, v.5, n.1, p. 9-29, jan.-jun. 2010. Disponível em: <<http://www.revistas2.uepg.br/index.php/praxiseducativa/article/view/1298>>. Acesso em: 2 ago. 2016.

OLIVEIRA, Maria José da Costa (Org). **Comunicação pública**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2004.

OLIVEIRA, Maria José da Costa. Comunicação organizacional e sua interação com a comunicação pública. Intercom - **Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXXVII. Anais... Foz do Iguaçu-PR, 02-05 set. 2014. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2014/resumos/R9-2107-1.pdf>>. Acesso em: 17 fev. 2016.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública:** teoria e questões. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista da Administração Pública. RAP**. Rio de Janeiro 42 (2): 391-410, mar./abr. 2008. Disponível em:<<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>>. Acesso em: 27 abr. 2016.

PESQUISA BRASILEIRA DE MÍDIA (PBM 2016). **Hábitos e consumo de mídia pela população brasileira.** Capítulo 3, pag. 62. Disponível em: <<file:///C:/Users/Jornalismo/Downloads/Pesquisa%20Brasileira%20de%20M%C3%ADdia%20-%20PBM%202015.pdf>> Acesso em: 14 dez. 2016.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella Di. **Direito administrativo**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2004. PITTERI, Sirlei. **Planejamento estratégico em comunicação empresarial**. São Paulo: Editora STS, 2008.

PORTER, Michael E. **Competição = On competition:** estratégias competitivas essenciais. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro; Elsevier, 1999.

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo Guimarães. **Dicionário essencial de comunicação**. Supervisão de Silvio Roberto Rabaça. 1. ed. Rio de Janeiro: Lexikon, 2014.

RIEL, Cees. B. M. **Principles of corporate communication**. Hemel Hempstead, Prentice-Hall, 1995.

ROCHA, Enrique; ROCHA, Karina; DURAN, Cristiana. **Gestão de pessoas**. v. 2. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.

SCHULTZ, Done E.; BARNES, Beth E. **Campanhas de estratégias de comunicação de marca**. Tradução de Maria Clara. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. 2001.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SOBRAL, Filipe. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

STUDART, Adriana. Cidadania ativa e liberdade de expressão. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação pública: Estado, sociedade e interesse público**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 116-131.

TECHTUDO. Disponível em: <<http://www.techtudo.com.br/busca/?q=facebook>>. Acesso em: 25 fev. 2016.

THAYER, Lee Osborne. **Comunicação: fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais**. Tradução de Edras do Nascimento e Sonia Coutinho; coordenação de Urbano Kurylo. São Paulo, Atlas, 1979.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação nas organizações: empresa privadas, instituições e setor público**. São Paulo: Summus, 2015.

\_\_\_\_\_. Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: históricos, fundamentos e processos**, volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 7-28.

\_\_\_\_\_. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WEBER, Maria Helena. Comunicação organizacional, a síntese. Relação Públicas, a gestão estratégica. **Revista Organicom**. Ano 6. Edição especial. Números 10/11. 2009. Disponível em: <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/187>>. Acesso em: 17 nov. 2016.

VERGARA, Silvia Constant. **Método de coleta de dados no campo**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VILALBA, Rodrigo. **Teoria da Comunicação**: conceitos básicos. São Paulo: Ática, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Booknan, 2001.

ZEMOR, Pierre. As formas da comunicação pública. In: DUARTE (Org.). **Comunicação Pública: Estado, sociedade e interesse público**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 214-241.

ZEMOR, Pierre. “**La Communication Publique – Que sais-je?**”. Tradução resumida do livro: Prof. Dra. Elizabeth Brandão. 4. Ed.. São Paulo: PUF, 1995.

## Glossário de termos técnicos

- **Canal de comunicação** – Suporte material que veicula uma mensagem de um emissor a um receptor, através do espaço e do tempo (RABAÇA, 2014, p.35).
- **Chat** – Conversa em tempo real entre duas ou mais pessoas via rede de computadores (RABAÇA, 2014, p.44).
- **Clipping** – Serviço de apuração, coleção e fornecimento de materiais publicados em jornais, revistas e sites sobre determinado assunto, sobre as atividades de uma empresa ou Instituição (RABAÇA, 2014, p.48).
- **Compliance** – Conjunto de disciplinas para fazer cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades da Instituição ou empresa, bem como evitar, detectar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer.
- **Comunicação Organizacional Integrada** – Filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da comunicação organizacional (KUNSCH, 2016, p.150).
- **Hashtag** – Palavra ou frase após uma cerquilha (#), usada para marcar mensagens ligadas a um determinado tema, funcionando como *link* em redes sociais.
- **Impresso** – Mídia produzida em material impresso como jornal, revista, folheto, *outdoor*, mala direta, *display* etc. (RABAÇA, 2014, p.181).
- **Link** – Ligação entre páginas ou informações de um mesmo *site* ou de diferentes *sites* (RABAÇA, 2014, p.48).
- **Matriz S.W.O.T.** – Técnica gerencial que auxilia a organização na percepção do conjunto de variáveis controláveis (forças e fraquezas) e incontroláveis (oportunidades e ameaças) do ambiente organizacional (KOTLER, 2012).
- **Mídia** – Conjunto de meios de comunicação existentes em uma área, ou disponíveis para determinada estratégia de comunicação que geralmente são classificados em duas categorias: mídia impressa (jornal, revista, folheto, *outdoor*, mala direta, *display* etc.) e mídia eletrônica (tv, rádio, cinema etc.). (RABAÇA, 2014, p.181-182).
- **Mídia básica** – Veículo escolhido como principal num plano de mídia, de acordo com os objetivos e com a estratégia de campanha. Geralmente é o meio que atinge de forma mais eficaz e adequada o público-alvo. (RABAÇA, 2014, p.182).
- **Mídia digital** – Veículo de comunicação que transmitem informações digitalizadas: internet, intranet, *CD-ROM* etc.
- **Multimídia** – Recurso de comunicação informatizado que integra textos, sons e imagens, transmitidos através de redes de internet ou intranet (RABAÇA, 2014, p.185).
- **Planejamento Estratégico de Comunicação** – Proposta básica de estabelecer as grandes diretrizes, orientações e estratégias para a prática da comunicação integrada nas organizações (KUNSCH, 2016, p. 247).
- **Redes sociais** – Sistema que envolve uma rede de computadores interconectados a uma rede pessoas, organizações ou grupos (RABAÇA, 2014, p.234).
- **Site** – Local do ciberespaço, formado por um conjunto de páginas da *web*, onde o usuário encontra as informações de seu interesse (RABAÇA, 2014, p.234).
- **Stakeholders** - Indivíduos ou grupos afetados, direta ou diretamente, pela ação de uma organização, como trabalhadores ou consumidores.
- **Template** - Ambiente estabelecido como modelo que permite criar conteúdos para plataformas digitais de uma forma rápida.
- **WEB** – Sistema de troca de informações na internet, em que os dados, organizados em forma de hipertextos, criam ligações (*links*) entre si, permitindo acesso entre diversos centros de informações e remetendo-os uns aos outros (RABAÇA, 2014, p.291).

## **APÊNDICES**

### **APÊNDICE I - Autorização de uso de dados e divulgação da Instituição em pesquisa acadêmica**



**UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO ICSA -  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
MPGE - MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

#### **Autorização de uso de dados e divulgação da Instituição em pesquisa**

Declaramos para os devidos fins, que cederemos ao pesquisador Klinger Pereira, o livre acesso aos dados (documentais e provenientes de entrevistas em profundidades e arquivos) para serem utilizados na pesquisa: (A Proposição de uma Política de Comunicação Pública para IFES e INCT: o caso UFRRJ), que está sob a orientação da Professora Dra. Flávia Galindo (MPGE- UFRRJ).

Esta autorização também permite a divulgação do nome da empresa nos produtos da pesquisa que tenham fins acadêmicos, tais como o TFC – Trabalho Final de Curso, artigos acadêmicos publicados em anais de eventos científicos e em periódicos Qualis.

Para esse fim, o pesquisador compromete-se a omitir a identificação dos sujeitos da pesquisa, atribuindo-lhes pseudônimos, mantendo o sigilo e garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das organizações.

Antes de iniciar a coleta de dados, o/a pesquisador/a deverá apresentar este documento assinado e deverá obter o TCLE conforme documento utilizado pelos discentes do MPGE.

Sendo só para o momento, Seropédica,

10 de Abril de 2017

Nome/assinatura e carimbo do responsável pela Instituição

Roberto de Souza Rodrigues  
Pró-Reitor  
PROPLAD/UFRRJ  
Matr. Siapa 24623775

## **APÊNDICE II - Termos de Consentimento Livre e Esclarecido**

**UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
ICSA - INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
MPGE - MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**

Prezado (a) Senhor (a),

Meu nome é (PREENCHER) e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema (PREENCHER). Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação do Prof. Dr. (PREENCHER). As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

Para tanto é necessário formalizarmos a sua autorização para o uso das informações obtidas nos seguintes termos:

- A sua participação é totalmente voluntária;
- Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- Pode se retirar da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- A coleta de dados tem caráter confidencial e seus dados estarão disponíveis somente para a pesquisadora autora do Trabalho Final de Curso (TFC) e para seu orientador;
- Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone, etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
- Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, e utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
- Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;
- Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado essa opção:  **SIM, desejo receber cópia do relatório final.**
- Em casos específicos de pesquisas em que se requer o uso de vídeos e fotos dos informantes (*grupo focal, pesquisa ação, etc*), o informante deverá assinalar que concorda e libera o uso de imagem para divulgação em ambientes midiáticos ou em ambientes científicos como congressos, conferências, aulas, ou revistas científicas, desde que meus dados pessoais não sejam fornecidos:  
 *SIM, concordo com a cessão de minhas imagens por livre e espontânea vontade /OU/*  
 *NÃO, o uso de minhas imagens em forma de vídeos ou fotos não é permitida.*

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

**Nome completo (Legível):** \_\_\_\_\_  
**Tels:**  \_\_\_\_\_  
**Email:** \_\_\_\_\_

**ASSINATURA**

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO**  
**ICSA - INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**MPGE - MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**

Prezado (a) Senhor (a),

Meu nome é **Klinger Pereira** e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema **Política de Comunicação em IFES e INCT**. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE-UFRRJ, sob orientação do Prof. Dra. Flávia Galindo. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

Para tanto é necessário formalizarmos a sua autorização para o uso das informações obtidas nos seguintes termos:

A sua participação é totalmente voluntária;

Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento;

Pode se retirar da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;

A coleta de dados tem caráter confidencial e seus dados estarão disponíveis somente para a pesquisadora autora do Trabalho Final de Curso (TFC) e para seu orientador;

Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone, etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;

Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, e utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;

Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;

Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado essa opção:  **SIM, desejo receber cópia do relatório final**

Em casos específicos de pesquisas em que se requer o uso de vídeos e fotos dos informantes (grupo focal, pesquisa ação, etc.), o informante deverá assinalar que concorda e libera o uso de imagem para divulgação em ambientes midiáticos ou em ambientes científicos como congressos, conferências, aulas, ou revistas científicas, desde que meus dados pessoais não sejam fornecidos:

**SIM, concordo com a cessão de minhas imagens por livre e espontânea vontade / OU /**

**NÃO, o uso de minhas imagens em forma de vídeos ou fotos não é permitida.**

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

Nome completo (Legível): TERESINHA MARIA SENA PACIELO

Tels: (21) 2681-4622

Email: pacielo@vfrj.br

ASSINATURA

20/09/2014

Teresinha Pacielo  
SIAPE: 0366919  
Ovidoria Geral  
UFRRJ

**Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**

Prezado (a) Senhor (a),

Meu nome é **Klinger Pereira** e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema **Política de Comunicação em IFES e INCT**. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE-UFRRJ, sob orientação do Prof. Dra. Flávia Galindo. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

Para tanto é necessário formalizarmos a sua autorização para o uso das informações obtidas nos seguintes termos:

A sua participação é totalmente voluntária;

Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento;

Pode se retirar da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;

A coleta de dados tem caráter confidencial e seus dados estarão disponíveis somente para a pesquisadora autora do Trabalho Final de Curso (TFC) e para seu orientador;

Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone, etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;

Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, e utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;

Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;

Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado essa opção: **(X) SIM, desejo receber cópia do relatório final. (em pdf)**

Em casos específicos de pesquisas em que se requer o uso de vídeos e fotos dos informantes (grupo focal, pesquisa ação, etc.), o informante deverá assinalar que concorda e libera o uso de imagem para divulgação em ambientes midiáticos ou em ambientes científicos como congressos, conferências, aulas, ou revistas científicas, desde que meus dados pessoais não sejam fornecidos:

**( ) SIM, concordo com a cessão de minhas imagens por livre e espontânea vontade / OU /  
(X) NÃO, o uso de minhas imagens em forma de vídeos ou fotos não é permitida.**

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

Nome completo (Legível): Alessandra Pinto de Carvalho  
Tels: (21) 90418-6903  
Email: alesscar@utri.rj.br

ASSINATURA

 , 20/09/2017

## **APÊNDICE III - Documentação e registro das atividades de pesquisa de campo**

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE  
DOCUMENTAÇÃO E REGISTRO DAS ATIVIDADES DE PESQUISA DE CAMPO  
FORMULÁRIO – AUDITORIA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

<b>Nome do Doc.:</b>	<b>Número do Doc.:</b>
<b>Nome da Instituição:</b>	
<b>Período:</b>	<b>Ano:</b>
<b>Consultor:</b>	
<b>Reunião de Abertura:</b>	<b>Reunião de Encerramento:</b>
<b>Representantes da Comissão:</b>	
<b>Local:</b>	
<b>Assunto:</b>	
<b>Objetivo:</b>	
<b>Observações:</b>	
<b>Próximo encontro:</b>	

<b>Registro das atividades</b>	
<b>Resumo de atividades da Comissão:</b>	
<b>Metodologia de pesquisa aplicada</b>	
<b>Levantamento de informações - Procedimento:</b>	<b>Anotações:</b>
<b>Atividades a ser desenvolvidas pelo pesquisador:</b>	
<b>Clientes Atendidos:</b>	
<b>Resultados Esperados:</b>	
<b>Expectativa da Organização:</b>	
<b>Fatores críticos de sucesso:</b>	
<b>Ponto-chaves do diagnóstico:</b>	
<b>Suporte crítico:</b>	
<b>Competências:</b>	
<b>Diagrama do processo/Mapa do Processo:</b>	

## APÊNDICE IV – Roteiro de perguntas feitas nas entrevistas em profundidade

ESTRUTURA DAS PERGUNTAS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semiabertas</li> <li>• Individual</li> <li>• <b>Tempo das entrevistas – de 40min a 1h.</b></li> <li>• <b>Registro: áudio e anotações</b></li> <li>• <b>Local das entrevistas: Unidades organizacionais – PROPALDI, CCS e Ouvidoria.</b></li> <li>• <b>Sujeitos das entrevistas: Gestores das Unidades organizacionais.</b></li> </ul>		
PROPLADI	CCS	Ouvidoria
<p>Perguntas relacionadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A responsabilidade (gestor) sobre a comunicação administrativa e interna da UFRRJ;</li> <li>- Os públicos estratégicos da comunicação administrativa e interna;</li> <li>- Os produtos da comunicação administrativa e interna;</li> <li>- As redes informais da comunicação administrativa e interna;</li> <li>- As redes formais de comunicação.</li> <li>- A equipe da comunicação administrativa e interna;</li> </ul>	<p>Perguntas relacionadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A responsabilidade (gestor) comunicação institucional da UFRRJ;</li> <li>- Os públicos estratégicos da comunicação institucional da UFRRJ;</li> <li>- Os produtos de comunicação institucional;</li> <li>- As redes informais de comunicação;</li> <li>- As redes formais da comunicação institucional;</li> <li>- A equipe da comunicação institucional.</li> </ul>	<p>Perguntas relacionadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A responsabilidade (Gestor) sobre a Ouvidoria da UFRRJ;</li> <li>- Aos canais oficiais de comunicação da UFRRJ;</li> <li>- Aos tipos de meios de comunicação;</li> <li>- Públicos estratégicos da Ouvidoria;</li> <li>As redes formais e informais da Ouvidoria;</li> <li>- A equipe da Ouvidoria da UFRRJ.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.