

As digitais da cultura percebidas na comunicação da reitoria de um instituto federal

The marks of culture perceived in the communication of the rectorry of a federal institute

Las marcas de la cultura percibidas en la comunicación de la rectoría de un instituto federal



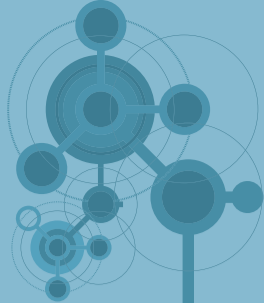
Francisco Gilson Rebouças Pôrto Júnior

- Pós-doutor pela Universidade de Coimbra, Portugal, e pela Universidade de Cádiz, Espanha
- Doutor em Comunicação e Cultura Contemporâneas pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)
- Mestre em Educação pela Universidade de Brasília (UnB)
- Graduado em Comunicação Social/Jornalismo pela Universidade Luterana do Brasil (Ulbra) e em Pedagogia pela UnB
- E-mails: gilsonporto@uft.edu.br; gilsonportouft@gmail.com



Luciana Santos Almeida Theodoro

- Mestre em Comunicação e Sociedade na Universidade Federal do Tocantins (UFT)
- Graduada em Comunicação Social/Jornalismo pela Universidade Federal de Goiás (UFG) e em Educação Física pela Universidade do Estado de Goiás (UEG)
- Técnica do Curso de Jornalismo da Universidade Federal do Tocantins (UFT) – campus de Palmas
- E-mail: lucianasantal@gmail.com



Resumo

Para compreender que marcas a cultura da reitoria do Instituto Federal do Tocantins (IFTO) pode imprimir em sua comunicação, foi realizada uma pesquisa de campo, com aplicação de um questionário qualiquantitativo junto a servidores e gestores, e a construção de um mapeamento da comunicação. Após análise dos aspectos culturais manifestados nesse mapeamento e posterior desvelamento da cultura organizacional, observou-se que a comunicação reflete aspectos culturais da reitoria do IFTO, uma organização que oscila entre os paradigmas funcionalista e interpretativista.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • CULTURA ORGANIZACIONAL • INSTITUTO FEDERAL.

Abstract

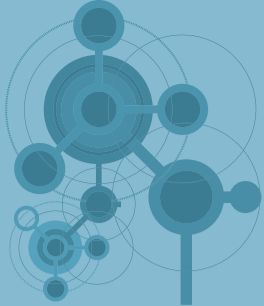
In order to understand which brands the culture of the rectory of the Federal Institute of Tocantins (IFTO) can imprint on its communication, a field research was carried out, with the application of a qualitative-quantitative questionnaire with servers and managers, and the construction of a communication mapping. After analyzing the cultural aspects manifested in this mapping and subsequent unveiling of the organizational culture, it was observed that the communication reflects cultural aspects of the IFTO's rectory, an organization that oscillates between the functionalist and interpretive paradigms.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • ORGANIZATIONAL CULTURE • FEDERAL INSTITUTE.

Resumen

Para comprender qué marcas la cultura de la rectoría del Instituto Federal de Tocantins (IFTO) puede imprimir en su comunicación, se realizó una investigación de campo, con la aplicación de un cuestionario cualitativo-cuantitativo con servidores y gerentes, y la construcción de un mapeo de comunicación. Después de analizar los aspectos culturales manifestados en este mapeo y la posterior revelación de la cultura organizacional, se observó que la comunicación refleja los aspectos culturales de la rectoría IFTO, una organización que oscila entre los paradigmas funcionalista e interpretativo.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • CULTURA ORGANIZACIONAL • INSTITUTO FEDERAL.



A proliferação de organizações (estatais, privadas, educativas, recreativas, religiosas, entre outras) presentes em nossa sociedade nos mais diversos âmbitos faz com que o tempo das pessoas seja despendido nesses lugares em quase a sua totalidade. Essas organizações criam espaços vivenciais e de interlocução com práticas, saberes e tecnologias, sujeitas a mudanças constantes (EVANGELISTA *et al.*, 2019; MELO, 2017; MOIO, ALCOFORADO e VIEIRA, 2017; MOTA e FERREIRA, 2017; NUNES *et al.*, 2017; PORTO JUNIOR e MORAES, 2017; REIS, 2017; SEIXAS, 2018).

De acordo com Eugène Enríquez (1997), a organização é um sistema cultural, simbólico e imaginário. Em relação à primeira característica, o autor destaca três aspectos e, em um deles, traz uma definição do que seria a cultura organizacional: “A organização oferece uma cultura, quer dizer, uma estrutura de valores e normas, uma maneira de pensar, um modo de apreensão do mundo que orientam a conduta de seus diversos autores” (ENRIQUEZ, 1997, p. 33).

Para Marlene Marchiori (2013, p.21), “a análise da cultura e da comunicação colabora no processo de entendimento da constituição das organizações”. Segundo a autora, a comunicação permeia, de forma natural, todos os ambientes organizacionais, e é tanto que afirma ser ela a responsável por “fazer” a organização.

Marlene Marchiori e Vilma Vilaça (2011) questionam se o que se prega nas teorias sobre o fato de a cultura e a comunicação andarem juntas pode ser comprovado nos casos práticos. Essa inquietação levantada pelas autoras inspirou o desenvolvimento desta pesquisa, que objetivou testar se é possível identificar traços da cultura organizacional na comunicação realizada na reitoria do Instituto Federal do Tocantins (IFTO).

Hoje, o que se entende como “IF’s” é fruto da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que criou em todo país 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, formados a partir da união entre os Centros Federais de Educação Tecnológica, as Escolas Agrotécnicas e as Escolas Técnicas vinculadas a universidades. Esses IF’s são vinculados à Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação (Setec-MEC) e integram a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

No Tocantins, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFTO) surgiu a partir da integração da Escola Agrotécnica Federal de Araguatins (Eafa) e da Escola Técnica Federal de Palmas (ETF). Atualmente, o IFTO possui oito *campi* em pleno funcionamento: Araguatins, Palmas, Paraíso do Tocantins, Araguaína, Gurupi, Porto Nacional, Dianópolis e Colinas do Tocantins; além de três *campi* avançados (Pedro Afonso, Lagoa da Confusão e Formoso do Araguaia) e 19 polos de educação a distância.

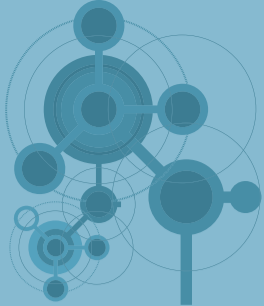
CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Maria Ester de Freitas (2013) destaca que a organização, vista como um produto da história e do tempo da sociedade, está inserida na realidade social e se torna um ambiente propício para o desenvolvimento de sistemas culturais próprios, fenômeno denominado como cultura organizacional.

Segundo Edgar Schein (*apud* FLEURY, 2009, p. 20),

cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos (*basic assumptions*) que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Maria Teresa L. Fleury (2009) defende em seus estudos uma proposta conceitual que incorpora a dimensão política à concepção de Schein sobre cultura organizacional. Para ela, a cultura organizacional é um conjunto de valores e



pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY, 2009).

Enriquez (1997) afirma que a organização projeta uma espécie de forma estrutural que se fundamenta em uma cultura com o objetivo de definir os papéis a se cumprir para a construção de um trabalho coletivo. Para o autor, a organização “desenvolve um processo de formação e socialização dos diferentes atores a fim de que cada qual possa se definir em relação ao ideal proposto” (ENRIQUEZ, 1997, p.33).

Fleury (2009), após diálogo com autores de diversos enfoques teóricos e a partir de suas experiências de pesquisa na área de cultura organizacional, desenvolveu uma proposta metodológica para desvendar a cultura de uma organização, baseada em cinco elementos: o histórico da organização, o processo de socialização de novos membros, as políticas de recursos humanos, o processo de comunicação e a organização do processo de trabalho.

Para ela, a comunicação é importante instrumento no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização. E uma das formas de se apreender esse universo simbólico é realizar “o mapeamento do sistema de comunicações, sistema este pensado tanto como meios, instrumentos, veículos, como a relação entre quem se comunica” (FLEURY, 2009, p. 24). Esse processo permite conhecer as relações entre categorias, grupos e área da organização.

Uma característica fundamental da comunicação é que, enquanto outras atividades envolvem a manipulação de coisas ou objetos, a comunicação envolve a manipulação de ideias. Ana Carolina Temer e Vanda Nery (2004) destacam que o acesso à informação, que se realiza por meio da comunicação, tornou-se, nos dias de hoje, um elemento essencial para que o indivíduo possa exercer a cidadania.

METODOLOGIA

Para se alcançar o objetivo de compreender a relação entre comunicação na reitoria do IFTO e sua cultura organizacional, desenvolveu-se um percurso metodológico iniciado com pesquisa bibliográfica e documental, pesquisa de campo na reitoria do IFTO para construção de um mapeamento da comunicação presente na organização e aplicação de questionários quali-quantitativos junto a servidores e gestores para levantar alguns aspectos culturais.

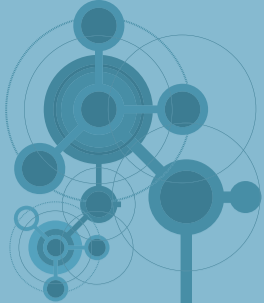
Assim, definiu-se que o método a ser utilizado é o estudo de caso. Robert Yin (2005, p. 19) explica que “os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

Para o mapeamento da comunicação do presente trabalho, a inspiração veio de Margarida Kunsch (2014), que apresenta as fases de preparação e planejamento de uma auditoria da comunicação organizacional. Os sete tópicos que versam sobre o passo a passo no processo de auditoria serviram de orientação para o desenvolvimento do questionário aplicado à equipe de comunicação que atua na reitoria do IFTO.

Em relação aos aspectos culturais que se pretenderam ser desvelados com esse estudo, foi utilizada a proposta metodológica de Fleury (2009). Segundo ela, os estudos do tipo diagnóstico de clima e cultura organizacional têm ênfase mais quantitativa. Mas também há pesquisas com abordagem qualitativa.

IMPRESSÕES NA COMUNICAÇÃO

Para iniciar a construção do mapeamento da comunicação na reitoria do IFTO, foi aplicado à equipe de comunicação um questionário construído com base nas informações sobre auditoria da comunicação organizacional, contidas em



Kunsch (2014). Primeiramente, a equipe de comunicação identificou apenas o fluxo comunicacional descendente como o existente nas rotinas de trabalho da reitoria. O que se pôde inferir é que a organização funciona de forma unidirecional, do líder para os liderados.

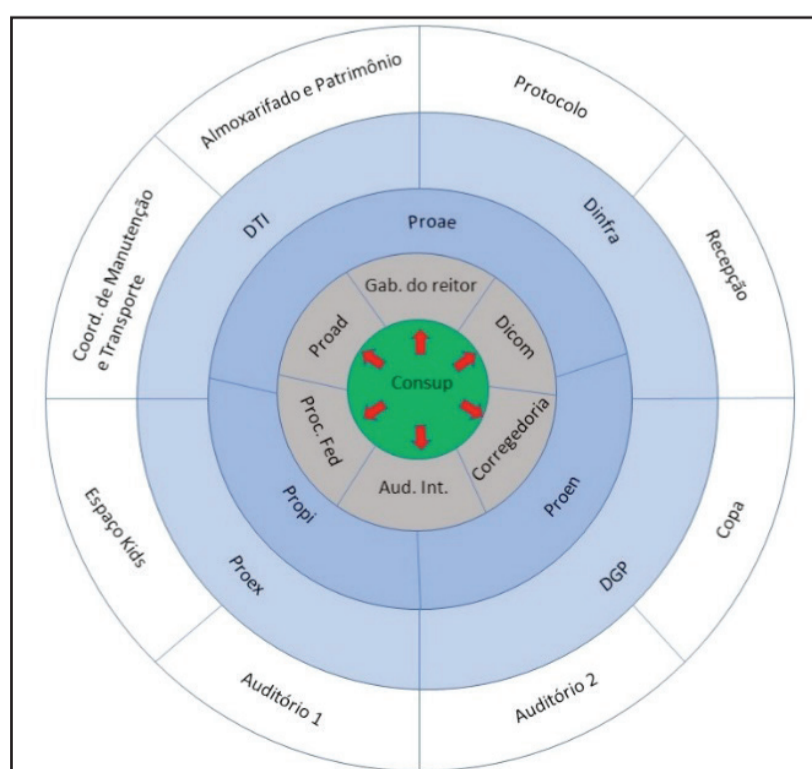
O e-mail institucional foi considerado a ferramenta mais utilizada; todos os servidores têm direito ao uso. Ele poderia se enquadrar no fluxo comunicacional transversal ou longitudinal, pois o seu conteúdo pode ser enviado para todas as direções, para as mais variadas posições das estruturas ou da arquitetura organizacional. É um tipo de fluxo mais comum em organizações que promovem uma gestão mais participativa e integrada. Essa informação contradiz, de certa forma, a resposta sobre a existência de apenas um tipo de fluxo comunicacional na reitoria.

Quanto a publicações e instrumentos de que se vale a equipe de comunicação, no que tange aos impressos, usam-se cartazes, agendas, calendários e fôlderes; nos formatos digitais, correio eletrônico, *banner*, mídias sociais, vídeos, *podcast*; e outro instrumento apontado pela equipe foi a realização de eventos. A diversidade trazida aqui é interessante, pois aponta para a disposição de recursos para a área de comunicação.

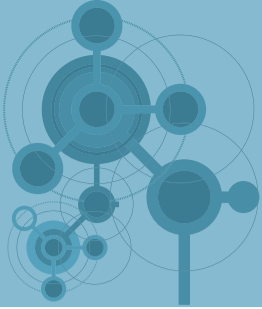
Kunsch (2003) explica que a comunicação institucional se compõem das seguintes subáreas: as relações públicas, às quais cabe delinear e gerenciar essa comunicação, o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, a publicidade/propaganda institucional, a imagem e a identidade corporativa, o marketing social, o marketing cultural e editoração multimídia. Portanto, apesar de não possuir todas as áreas elencadas por Kunsch (2003), pode-se afirmar que a gestão da reitoria do IFTO tem a intenção de profissionalizar a sua comunicação institucional.

A área de comunicação é considerada por sua equipe como estratégica e também executiva. Essas características, aliadas à questão do e-mail institucional, podem corroborar a ideia de que a gestão busca, de alguma forma, promover a participação de seus servidores nas decisões administrativas. Quando questionada sobre a existência de hierarquia no trânsito das informações, a equipe reafirmou a presença do fluxo comunicacional descendente. Por um lado, a gestão adota estratégias que a aproximam de modelos modernos de administração, que defendem características orgânicas e flexíveis para as organizações; por outro lado, ainda reproduz o paradigma dominante, no qual as informações seguem do líder para os liderados.

Figura 1 – Fluxo comunicacional descendente na reitoria do IFTO.



Fonte: Os autores.



As contribuições de Marchiori e Vilaça também são importantes nesse momento de análise da comunicação e da cultura da organização. As pesquisadoras trazem conceitos sobre as perspectivas funcionalista e interpretativa; esta seria a que sugere que a comunicação forma a realidade organizacional a partir dos processos interativos, e aquela, que tem sido adotada na maioria das organizações que buscam sua manutenção no mercado e utilizam a comunicação para alcançar a eficiência, a racionalidade extrema ou o controle dos indivíduos que a compõem.

Ao se levar esses conceitos aos dados encontrados até aqui sobre comunicação e sua relação com a cultura organizacional da reitoria do IFTO, pode-se dizer que, na organização estudada, existem ainda resquícios de uma abordagem tradicional de cultura organizacional, ancorada na perspectiva funcionalista.

No entanto, vê-se um interesse da gestão de partir para um novo paradigma, que concebe a comunicação como uma área estratégica de uma organização, como é a perspectiva interpretativa. Quando identificamos a existência e o extenso uso do e-mail institucional como ferramenta de comunicação, ou quando a equipe reforça a vontade da gestão de implementar novidades na área da comunicação, pode-se considerar uma aproximação a uma forma mais dialógica de se conceber a relação entre cultura e comunicação.

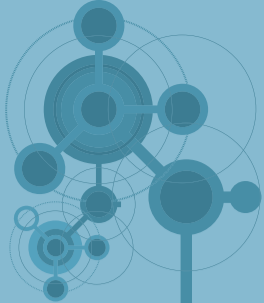
DESSENDANDO A CULTURA

Dos 56 respondentes do questionário quantitativo, 54 são técnico-administrativos e 2 são professores. Em relação à ocupação de cargo de chefia, coordenação ou gestão, o número se mostrou mais equilibrado: 33 disseram que não possuem esse tipo de cargo e 23 disseram que sim. A maioria dos entrevistados, 62,5%, está no IFTO há mais de cinco anos; 7 desses estão há mais de 10 anos. A idade dos respondentes variou bastante: 4 têm menos de 25 anos; 26 têm entre 26 e 35 anos; 19 têm entre 36 e 45 anos; 6 têm entre 46 e 55 anos; e 1 tem 56 anos ou mais de idade. Em relação ao sexo, também se percebe um equilíbrio: 29 mulheres e 27 homens.

As 56 questões foram apresentadas da seguinte forma: os respondentes poderiam escolher entre as cinco alternativas da escala Likert (1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo parcialmente; 3 - Não concordo, nem discordo; 4 - Concordo parcialmente; 5 - Concordo totalmente) para assinalar a que melhor representasse a percepção que eles tinham das questões; só era possível marcar apenas uma alternativa para cada questão. As respostas deveriam ser baseadas na ideia que o servidor fazia em relação à realidade da organização onde ele trabalha.

Para a apresentação e discussão dos dados, foi utilizada uma estratégia de reunir as informações em dez eixos (PARENTE, 2016):

- 1. Orientação para competências e cooperação** – formado por oito afirmações do questionário, que traduzem uma organização preocupada com a competência e o profissionalismo do indivíduo, que demonstra, por sua vez, um espírito de colaboração, com o objetivo de alcançar as metas propostas pela organização;
- 2. Motivação e satisfação** – composto de 13 frases que dizem respeito a uma organização que procura investir no bem-estar de seus membros e no equilíbrio entre objetivos pessoais e organizacionais, com a intenção de tornar mais humano o ambiente de trabalho para influenciar de maneira positiva o comprometimento na organização;
- 3. Planejamento e flexibilidade** – reúne quatro afirmações que se relacionam com o nível de participação e envolvimento dos técnico-administrativos no alcance dos resultados da organização;
- 4. Estrutura hierárquica de poder** – dois itens que possibilitam identificar como se constitui o sistema de autoridade e se os valores da instituição favorecem ou dificultam o desenvolvimento humano;
- 5. Comunicação** – apresenta os resultados de três afirmativas trazidas no questionário com o objetivo de examinar esse elemento na organização, que se configura como essencial para a cultura e tem influência positiva para as relações organizacionais caso o processo comunicacional se mostre efetivo e dialógico;



6. **Sistema organizativo** – possui três das 56 afirmações do questionário. Suas respostas permitem entender como se conformam a estrutura e o funcionamento da organização estudada;
7. **Práticas de integração** – formado por oito questões que expressam o ponto-de-vista dos servidores sobre atos da gestão. A ideia é saber se essas práticas promovem ou não o diálogo e a integração entre os membros da organização;
8. **Práticas de recompensa e treinamento** – os dados trazidos mostram se a organização apoia o desenvolvimento profissional por meio de instrumentos e de reconhecimento do investimento dos servidores em seu trabalho;
9. **Relacionamento interpessoal** – suas oito afirmações são uma forma interessante de se obter informações sobre a realidade da organização analisada;
10. **Orientação para mudanças** – permite vislumbrar qual o comportamento da organização em relação às mudanças e desafios que se apresentam no dia a dia.

No primeiro eixo, “Orientação para competências e cooperação”, as respostas concordantes são a maioria em todos os itens. Se os membros da reitoria do IFTO demonstram um espírito de colaboração como uma recompensa pela preocupação da organização com os fatores competência e profissionalismo do indivíduo, pode-se pensar que este público reconhece e chancela a identidade da reitoria e, portanto, aceita suas regras.

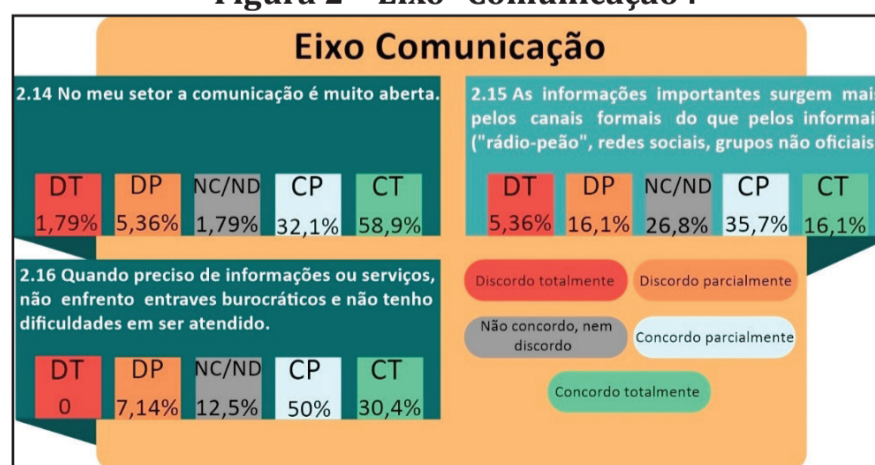
O segundo eixo, denominado “Motivação e satisfação”, apenas em um dos itens a resposta “não concordo nem discordo” foi a mais assinalada, representando 44,6%. Pode-se dizer que, como no primeiro eixo, aqui também a organização estudada tem o objetivo de tornar o ambiente de trabalho mais humano por meio do investimento em bem-estar de seus colaboradores, entre outras ações.

No terceiro eixo, “Planejamento e flexibilidade”, verifica-se que a percentagem de servidores que optaram pela resposta neutra é significativa. O tema “planejamento” carece de mais atenção por parte da gestão, de acordo com as respostas.

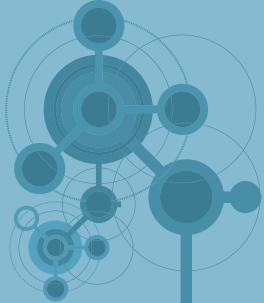
No quarto eixo, “Estrutura hierárquica de poder”, as opiniões concordantes foram maioria, o que revela que a organização em análise procura se desenvolver sob um modelo mais moderno de gestão, onde as decisões são tomadas de forma colegiada e com o foco nos vários segmentos de seu público interno.

No quinto eixo, “Comunicação”, as respostas concordantes são maioria novamente: no item que indaga se a comunicação é muito aberta no setor onde trabalham os respondentes, mais de 90% afirmaram que sim; no item que pergunta se as informações mais importantes vêm principalmente pelos canais formais, metade dos entrevistados concordaram com ela; e mais de 80% confirmaram que não enfrentam entraves para obter informações ou serviços. Se essas afirmações são condizentes com uma organização que leva a sério a área da comunicação, então a reitoria do IFTO segue um caminho interessante nesse assunto.

Figura 2 – Eixo “Comunicação”.

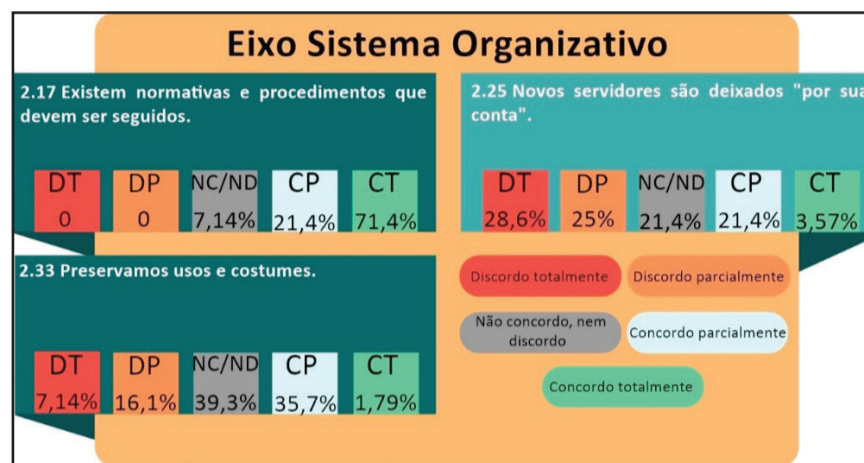


Fonte: Os autores.



Em relação ao sexto eixo, “Sistema organizativo”, a maioria dos entrevistados concorda quanto à existência de normativas e procedimentos a serem seguidos. Já em relação à recepção e ao acolhimento de novos membros, o que os números mostraram é que parece não existir um modelo padronizado para essa prática, o que pode passar a imagem de que “novos servidores são deixados por sua conta”. O item que fala sobre preservação de usos e costumes deixou os respondentes divididos. Os dados obtidos nesse eixo mostraram que existem algumas normas a serem cumpridas, mas não há práticas engessadas quando o tema é “sistema organizativo”.

Figura 3 – Eixo “Sistema organizativo”.



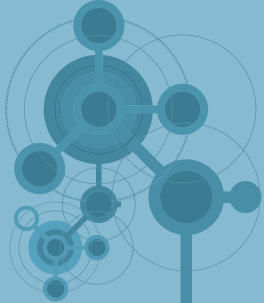
Fonte: Os autores.

A maioria de respostas concordantes se mantém no sétimo eixo, “Práticas de integração”. Como as afirmações falam de uma organização que se preocupa com suas decisões e com o que é afetado por elas, pode-se dizer que a reitoria do IFTO é um exemplo desse tipo de organização. Os dias atuais exigem que as organizações reformulem sua comunicação e relacionamento com os *stakeholders* (MARCHIORI; VILAÇA, 2011).

Figura 4 – Eixo “Práticas de integração”.



Fonte: Os autores.



O assunto “Práticas de recompensa e treinamento” nomeia o oitavo eixo a ser observado. Se a organização apoia o desenvolvimento profissional e reconhece o investimento dos servidores na rotina de trabalho, os percentuais concordantes devem ser os de maior número. Em quatro itens, esses resultados somaram mais de 50%.

Em todos os itens do nono eixo, “Relacionamento Interpessoal”, as opiniões concordantes são maioria, o que demonstra que o clima organizacional na reitoria do IFTO é bastante satisfatório.

O décimo eixo, “Orientação para mudanças”, apresenta os dois últimos itens do questionário a serem analisados e permite enxergar que comportamento a organização tem diante das mudanças e desafios do cotidiano. Nos dois quesitos, percebe-se uma concentração de respostas na opção neutra (não concordo nem discordo). Parece que o tema “mudanças” se assemelha ao “planejamento” nas respostas do questionário, mostrando que são pontos em que a gestão deve também focar sua atenção.

Após revisitar os dados dos questionários e compará-los com os obtidos no mapeamento da comunicação já descrito neste trabalho, fica evidente que a reitoria do IFTO é uma organização comprometida com o bem estar de seus servidores, promove a comunicação dialógica, busca tomar as decisões mais importantes por meio de seus órgãos colegiados que representam seus diversos segmentos de público. Analisar a cultura e a comunicação é uma ação que contribui para se entender a constituição das organizações, pois a comunicação está em todos os ambientes organizacionais, naturalmente, de tal forma que é ela quem “faz” a organização (MARCHIORI, 2013).

O mapeamento da comunicação, como foi realizado, permitiu enxergar que a reitoria do IFTO é uma instituição que transita entre o paradigma dominante/funcionalista e o paradigma interpretativo. Após a análise dos eixos, é possível confirmar essa visão com mais propriedade. Quando se trata do conceito de cultura no âmbito organizacional, existem duas principais vertentes de estudo: a abordagem interpretativista, também conhecida como simbólica ou cognitiva, e a abordagem funcionalista (FREITAS, 2013).

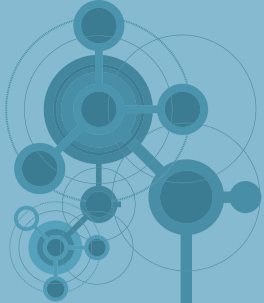
A primeira pergunta apreciativa direcionada aos servidores questionava qual o impacto da cultura organizacional nas atividades e nos resultados da instituição. Algumas respostas seguem na ideia de que a cultura organizacional norteia os servidores no desenvolvimento de suas ações no trabalho, funcionando como um guia; outras, que ela é capaz de trazer “procedimentos mais eficientes e resultados com maior grau de qualidade”.

A segunda pergunta pedia que eles opinassem sobre quem ou o que tem influência sobre a cultura organizacional do IFTO. Das 28 respostas, seis atribuíram esse papel aos gestores; três, aos servidores; e seis, à gestão, aos servidores e à comunidade acadêmica em conjunto. Outras duas pessoas relacionaram a cultura organizacional ao tempo: em uma delas, afirmou-se que “o IFTO ainda não tem uma cultura organizacional consolidada, porque é novo” e “pelo tempo, o IFTO é uma instituição nova que ainda passará por mudança em sua cultura”.

Três respostas atribuíram às culturas externas ao IFTO a função de influenciar a cultura organizacional da instituição: “pela cultura brasileira e pelos costumes dos ambientes de trabalho”; “é influenciada por todos que fazem parte do IFTO e por culturas externas”; e “influenciada pela cultura da sociedade em geral, que tem dificuldade de cumprir seus deveres”.

Dos 56 respondentes das questões de múltipla escolha, 27 responderam a primeira pergunta apreciativa e 28, a segunda pergunta, ambas de resposta opcional; cerca de 50% da amostra decidiu não responder esses tópicos do questionário.

A seguir, descrevem-se as contribuições dos gestores relatadas nas doze questões de caráter qualitativo direcionadas à gestão da reitoria do IFTO. As entrevistas com os membros fundadores, elementos-chave da organização, são fundamentais na investigação dos fenômenos culturais de uma organização (SCHEIN, *apud* FLEURY, 2009).



Os gestores A e C também acreditam, como muitos servidores, que a cultura organizacional é influenciada pelas pessoas que compõem o IFTO. Perguntados se a atual gestão da instituição considera a cultura organizacional nos processos de mudança, todos disseram que sim. Na pesquisa documental, descobriu-se que o termo “cultura organizacional” não é nem mencionado no novo PDI – 2020-2024. Mesmo assim, o gestor C respondeu que o impacto da cultura organizacional nas atividades e nos resultados da instituição é “significativo, sendo necessário considerar esse fator no planejamento e execução de cada ação”.

Sobre a tentativa de internalizar valores pensados pela gestão, os três gestores acreditam que isso acontece no IFTO, como explicou o gestor C: “busca-se repassar de diferentes formas os conceitos-chave para o alcance dos objetivos institucionais em todas as ações executadas”. Um dado interessante é que os três gestores concordam que não há uma cultura única no IFTO; o gestor B defende que “a tentativa deve ser no sentido de alinhar essa cultura” e o gestor C considera que há várias culturas “devido ao caráter multicampi, ao modelo de criação da instituição (formada a partir de unidades pré-existent) e ao nível de maturidade institucional”. Porém, os três acreditam que é possível criar uma cultura única na instituição, ou seja, construir uma cultura homogênea, com todos acreditando nos mesmos valores. O gestor B ainda afirma que as ações devem ser direcionadas “com foco nesse objetivo” e o gestor C relata que “esse tem sido um dos desafios dessa gestão”.

Sobre mudanças na cultura, o gestor B diz que o que tem impacto é a resistência a mudanças. O gestor C pensa que é preciso perceber que “existe um ‘outro’ além de ‘si mesmo’. Podendo ser aplicado dentro de uma mesma unidade, onde áreas diferentes não se conhecem/relacionam, bem como na relação entre as diferentes unidades, com a internalização do conhecimento de que existem muitas unidades mas uma única instituição”.

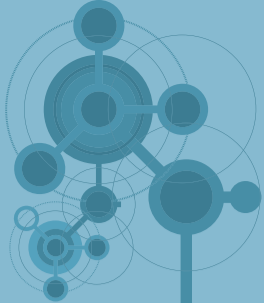
Os gestores concordam que o fato de o IFTO ser uma instituição pública influencia sua cultura, e o gestor C ainda acrescentou que isso se dá especialmente “na disposição à recepção de novas ideias e mudanças”. Os três também são enfáticos ao dizer que existe resistência interna às mudanças, tanto individuais quanto coletivas. O gestor C explicou que “as resistências são individuais. Contudo, quando manifestadas por indivíduos com habilidade política, podem ser transformadas em questões coletivas”.

Os entrevistados afirmam que é possível modificar a cultura da instituição de acordo com as estratégias dos gestores, que se consegue modificar hábitos e comportamentos. O gestor C salienta que “é necessário muito tempo e esforço para que os resultados sejam percebidos. O mais comum é que haja desestímulo do gestor durante o caminho”. Para os três, os valores fundamentais do IFTO continuam os mesmos desde a sua criação.

A última pergunta questiona se o entrevistado, em algum momento de sua gestão, já se viu em conflito em relação às suas decisões ou ações, no que tange a visão de mundo/opinião pessoal dele. O gestor A respondeu que sim, mas em “raríssimas situações”; o gestor B disse que sim; o gestor C acredita que não cabe, ao gestor público, “o privilégio de agir com base em opiniões pessoais. Ao se definir por assumir a gestão pública, a pessoa precisa abdicar a individualidade (no âmbito profissional). Deve se revestir de conhecimento institucional de tal forma a pensar e agir com foco nos interesses da coletividade e de acordo com a legislação. Se parar para contrastar esses fatores com suas opiniões pessoais, pode entrar em conflitos para os quais o resultado ou serão decisões unilaterais, decisões ilegais ou frustrações”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após seguir as etapas da pesquisa apresentadas aqui, foi possível verificar que, no caso específico analisado, se confirma a hipótese de que a comunicação possui características culturais da organização onde é realizada. No mapeamento construído aqui, vislumbrou-se que a reitoria do IFTO é uma organização que oscila entre os paradigmas funcionalista



e interpretativista, ou seja, apresenta características que ora a aproximam de uma abordagem que vê a comunicação como um instrumento para atingimento de resultados, ora a leva para uma forma de ver a comunicação como elemento fundante da própria organização.

No entanto, alguns fatos relacionados às perguntas apreciativas dos questionários direcionados a servidores e aos gestores despertaram uma dúvida: afinal, todos entendem realmente o que é cultura organizacional? Esse é um tema de senso comum, de conhecimento geral para quem trabalha em uma instituição como a reitoria do IFTO? No início dos questionários, havia uma explicação sobre o conceito de cultura organizacional: “A cultura organizacional é compreendida como um conjunto de ideias, valores, visões de mundo e conhecimentos construídos e compartilhados de forma efêmera por indivíduos de uma organização, que são influenciados constantemente pelo contexto social e histórico, estando continuamente em modificação e sobreposição”.

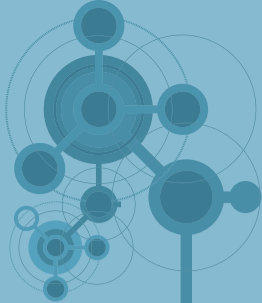
Por que metade dos servidores decidiu não responder? A primeira pergunta questionava qual o impacto da cultura organizacional nas atividades e nos resultados da instituição e a segunda queria saber a quem ou ao que o servidor atribuía a influência à cultura do IFTO. Algumas respostas foram desconsideradas porque não transmitiam conteúdo relevante para a pesquisa, como já foi dito na análise dos dados. Outras respostas pareciam ter sido dadas a esmo, poderiam tranquilamente ser uma resposta para outra pergunta sem relação nenhuma com o assunto da pesquisa. E uma delas chamou a atenção: “não sei...”.

No novo PDI, que vai orientar as ações da instituição entre os anos 2020 e 2024, não há menção nenhuma ao termo “cultura organizacional”. Os três gestores entrevistados afirmaram que a cultura organizacional é levada em consideração nos processos de mudança e que não existe uma única cultura na organização, pois cada pessoa “leva uma cultura” para lá. Em outros trechos, defendem que a cultura deveria ser uma só, pois acreditam que isso é possível e que se mostra como um grande desafio à atual gestão. E dizem mais: que a cultura é algo administrável, que a gestão pode modificar a cultura da instituição de acordo com as estratégias, que se consegue modificar hábitos e comportamentos. Essas falas mostram que, se os entrevistados têm conhecimento sobre o que é cultura organizacional, o conceito trazido por eles pende para o paradigma funcionalista.

E qual a importância de se conhecer bem o que é cultura nas organizações? O que diferencia as organizações antigas das atuais é que, hoje em dia, as organizações constroem conscientemente sistemas, sobretudo culturais, com o objetivo de modelar pensamentos e induzir comportamentos indispensáveis à sua dinâmica (ENRIQUEZ, 1997). Se essa é a prática que se apresenta na reitoria do IFTO ou em qualquer outra instituição, a conduta ética nesse caso é de que as regras sejam de conhecimento de todos para que o jogo a ser jogado seja minimamente justo.

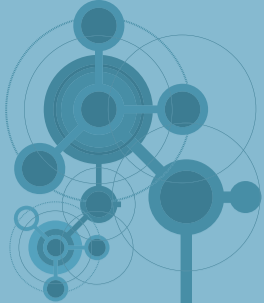
Quando entra em cena a comunicação, é mais gritante ainda a necessidade de se saber o que é cultura organizacional e como ela pode influenciar o dia a dia no trabalho. Enquanto outras atividades envolvem a manipulação de coisas ou objetos, a comunicação envolve a manipulação de ideias (TEMER; NERY, 2004). Se a comunicação tem esse poder, ela pode ser instrumento dos gestores para manipular comportamentos em vez de ser usada para contribuir com uma gestão democrática e dialógica.

É importante que existam regras, normativas, procedimentos a serem seguidos num ambiente organizacional, já que, sem esses elementos, dificilmente uma organização conseguiria se manter diante dos desafios que se apresentam cotidianamente. Mas em uma instituição pública, onde a grande maioria de seus servidores ingressou por meio de concurso público, como preza a Constituição Federal de 1988, faz-se necessário estimular novas vias gerenciais. É o local por excelência em que a cultura da democracia e o interesse público devem prevalecer.



REFERÊNCIAS

- ENRIQUEZ, Eugène. *A organização em análise*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.
- FLEURY, Maria Teresa Leme *et al.* *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. 13. reimpr. São Paulo, SP: Atlas, 2009.
- FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2013.
- EVANGELISTA, Francisco *et al.* Sociedade do conhecimento: o uso das TIC por docentes e as novas articulações de saberes educacionais no sudeste do Pará. *Revista Observatório*, v. 5, n. 5, p. 188-208, 1 ago. 2019.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 3. ed. – rev., atual. e ampl. São Paulo, SP: Summus, 2003.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Auditoria da comunicação organizacional. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (orgs.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. 2. ed. 7. reimpr. São Paulo, SP: Atlas, 2014. p. 236-252.
- MARCHIORI, Marlene (org.). *Estudos organizacionais em interface com cultura*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2013.
- MARCHIORI, Marlene; VILAÇA, Vilma. *Cultura organizacional e comunicação nas organizações contemporâneas: temas imbricados ou desarticulados?* In: CONGRESSO ABRAPCORP, 5 [São Paulo, 5-7 de maio de 2011]. [Anais...]. São Paulo, SP: Abrapcorp, 2011.
- MELO, Ana Souto e. Enquadramento histórico legal do processo de Bolonha e o seu impacto no sistema de ensino superior português. *Revista Observatório*, v. 3, n. 6, p. 75-141, 1 out. 2017.
- MOIO, Isabel; ALCOFORADO, Luís; VIEIRA, Cristina Coimbra. A declaração de Bolonha e o reforço da abertura do ensino superior a novos públicos: percepções de pessoas adultas que frequentam a Universidade de Coimbra. *Revista Observatório*, v. 3, n. 6, p. 169-201, 1 out. 2017.
- MOTA, Luis Carlos Martins de Almeida; FERREIRA, Antonio Gomes. A formação de professores em Portugal no quadro do espaço europeu de ensino superior. *Revista Observatório*, v. 3, n. 6, p. 38-74, 1 out. 2017.
- NUNES, Suzana Gilioli *et al.* Conhecimento e organização: indicativos pós-Bolonha de uma sociedade em construção. *Revista Observatório*, v. 3, n. 6, p. 338-353, 1 out. 2017.
- PARENTE, Miriam Lucas da Silva. *O descortinar das manifestações da cultura organizacional: a percepção dos técnicos-administrativos e gestores da reitoria da UFT*. Dissertação (Mestrado profissional) – Universidade Federal do Tocantins – Palmas – Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas, 2016. Disponível em: <<http://repositorio.uft.edu.br/handle/11612/242>>.
- PORTO JUNIOR, Francisco Gilson Rebouças; MORAES, Nelson Russo de. Formando pesquisadores pós-Bolonha em Portugal: relações entre a formação de graduação e o campo da pesquisa/investigação. *Revista Observatório*, v. 3, n. 6, p. 202-228, 1 out. 2017.



REIS, Elvira Gomes dos. O ensino superior em Cabo Verde e os desafios do processo de Bolonha. *Revista Observatório*, v. 3, n. 6, p. 142-168, 1 out. 2017.

SEIXAS, Lia. Valores-notícia: uma proposta de análise. *Revista Observatório*, v. 4, n. 4, p. 334-366, 29 jun. 2018.

TEMER, Ana Carolina Rocha Pessôa; NERY, Vanda Cunha Albieri. *Para entender as teorias da comunicação*. Uberlândia, MG: Aspectus, 2004.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre, RS: BookMan, 2005.

Artigo recebido em 14.02.2020 e aprovado em 24.04.2020.