



A Cultura Organizacional na Universidade Federal de Alagoas: A criação da Revista “Plural” para a Comunicação Interna ¹

Ana Beatriz Bezerra de MELO²
Hyllane Maria Salgueiro LOPES³
Sandra Nunes LEITE⁴
Universidade Federal de Alagoas, Maceió, AL

Resumo

Este artigo aborda os conceitos utilizados para a criação de um veículo cujo objetivo é contribuir para a comunicação dirigida ao público interno da Universidade Federal de Alagoas. A revista “Plural” se propõe a fortalecer a cultura predominante na organização, favorecer seu clima e valorizar ainda mais o capital humano além de, unificar a linguagem dos servidores de forma que os mesmos sejam conhecedores dos princípios os quais regem a UFAL além de, valorizar seu papel para o desenvolvimento da organização.

Palavras – chave: cultura organizacional; comunicação dirigida; público interno; organização;

Introdução

Fundada em 1961, a Universidade Federal de Alagoas completou seu cinquentenário no ano de 2011 e durante todos esses anos existiram muitas transformações, principalmente, no que diz respeito ao funcionamento dos seus setores, visando sempre o melhor desempenho em suas atividades. A universidade possui três Campis: Maceió, Sertão e Arapiraca totalizando assim, mais de 3 mil servidores levando em consideração o corpo docente e os técnicos administrativos os quais após o último concurso público de 2011, representam mais de 1.500 nos diversos setores da universidade. Com isso, pressupõe-se que a comunicação está preparada para lidar com

¹ Trabalho apresentado no IJ 03 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XIV Congresso de Ciências da Comunicação na região Nordeste realizado de 14 a 16 de junho de 2012.

² Graduada em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas pela Universidade Federal de Alagoas. Colaboradora na pesquisa “Análise Dos Modelos De Comunicação Pública Da Ciência Na Universidade Federal De Alagoas Para A Circulação Social Da Informação Científica” pela UFAL. E-mail: anabeatriz.rpp@hotmail.com

³ Graduada em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas pela Universidade Federal de Alagoas. Bolsista de Iniciação Científica CNPq onde trabalhou com o tema “Descrição e análise das ações universitárias para circulação da informação científica em Alagoas no decorrer dos cinquenta anos da UFAL” na pesquisa “Análise Dos Modelos De Comunicação Pública Da Ciência Na Universidade Federal De Alagoas Para A Circulação Social Da Informação Científica”, pela UFAL. E-mail: lane.salgueiro@gmail.com

⁴ Orientadora do trabalho. Professora Doutora do Curso de Relações Públicas - Comunicação Social do COS-UFAL, email: snunesleite@gmail.com.



o capital humano, pois, são eles, no caso da UFAL, executam os planos da gestão de forma progressiva procurando obter novos resultados.

A revista *Plural* deseja amenizar os possíveis ruídos causados, normalmente pela burocratização, unificar a linguagem a respeito dos pilares que regem a organização e tratar de assuntos não só burocráticos, mas também, extra universidade para que seja despertada a atenção dos servidores e que os mesmos se identifiquem também como seres humanos e cidadãos.

Para o desenvolvimento do projeto foram realizadas entrevistas com os servidores e Assessoria de Comunicação, além da observação de veículos utilizados pelos técnicos administrativos, com o intuito de se avaliar o funcionamento da comunicação entre eles e quais os pontos positivos e negativos do processo já existente. Foram realizadas pesquisas através de livros e artigos acadêmicos a respeito da cultura e clima organizacional além dos demais assuntos que cercam a comunicação na instituição pública. Outro conhecimento buscado refere-se ao planejamento visual: noções de elementos do design gráfico, assunto de extrema importância para fazer com que o produto desperte a atenção, o interesse de todos e proporcione uma leitura clara, confortável e prazerosa.

Cultura organizacional no serviço público

Como esta pesquisa tem como objeto de estudo a Universidade Federal de Alagoas, para trabalhar na produção de um veículo de comunicação interna, a cultura organizacional deve ser analisada sob a óptica da administração no serviço público, o que não é tarefa fácil, pois, o brasileiro está fadado a seguir o mesmo padrão das suas características culturais, tão estudados na antropologia e sociologia, onde é visto como alguém que age de forma desonesta, que resolve tudo de modo “malandro”. Dessa forma, trabalhar no serviço público do país não requer apenas formação e força de vontade. Em (Caldeira, 1995 e Carbone, 1996 *Apud* Carbone, 2000, p. 01) tem-se que:

[...] sempre foi necessário muito jogo de cintura, muita esperteza, amigos influentes, habilidades diplomáticas para não ferir suscetibilidades, paciência, compreensão para a incompreensão alheia e outras coisas do gênero. A referência da boa gestão nunca foi a produtividade ou empreendedorismo.

Porém, mesmo sabendo que esse é o comportamento, na maioria das vezes, em um ambiente de trabalho público, não é abandonando o país ou esquecendo princípios



éticos e os esforços necessários para um bom desempenho do trabalho que o profissional vai cumprir seu papel. É a partir daí, que se tem um desafio ainda maior: o de planejar uma mudança precisa na cultura seguindo seus próprios parâmetros.

A formalidade que a burocracia exige é driblada pelo “jeito” mais eficaz e prático do brasileiro o qual em muitos casos, pode facilitar o trabalho e evitar transtornos futuros com problemas que podem ser resolvidos de forma mais rápida.

O que não pode ser feito é considerar tais características como ponto de partida para um trabalho fadado à displicência, a falta de ética e de compromisso. Cabe à equipe de liderança se utilizar de um planejamento que saiba direcionar os traços brasileiros e suas características e executar seus trabalhos de forma positiva, tal ação, irá favorecer a cultura e o clima da organização.

Princípios e valores da administração pública

Para compreender melhor os fluxos, processos e gestão do serviço público prestado por organizações como a Universidade Federal de Alagoas, faz-se necessário entender e esmiuçar os princípios que regem a sua administração.

O conceito de administração pública tornou-se consolidado quando o Estado passou a defender os direitos públicos dos cidadãos viabilizando a aparição de processos burocráticos. Segundo Chiavienato (2008, p. 107), esse tipo de administração burocrática vem sendo substituída pelo que o autor define “administração gerencial”, da qual princípios e valores diferem dos encontrados em organizações privadas.

De certo, podemos afirmar que a burocracia no meio administrativo do serviço público tenha deixado de existir, se tomada como base tal referência mencionada anteriormente e ao ser analisada os processos e protocolos que regem a administração da Universidade Federal de Alagoas. Dessa forma, pode-se dizer que:

a administração pública gerencial está apoiada no anterior, da qual conversa, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais, como a admissão seguindo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático (ibidem, p. 107)

Nesse sentido, as mudanças históricas e processuais referentes à administração pública conduziram a implementação de cinco princípios direcionados ao poder público: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.



O primeiro princípio relacionado à legalidade aponta o agente público como cumpridor da lei de maneira estrita. Conseqüentemente, o princípio de impessoalidade requerido pelo agente público, neste caso, os técnicos administrativos, está direcionado aos interesses públicos e não a interesses próprios ou de terceiros. O princípio de moralidade está ligado a escolha do bom administrador ou servidor em prol da coletividade, visando também os aspectos jurídicos legais da qual determinada ação se concretizará.

No caso do princípio da publicidade, temos que a administração pública deve ser transparente, tendo que oferecer suas informações quando solicitada em razão dos interesses que também forem legais e públicos. O último princípio e não menos importante está condicionado ao fator da eficiência e que está ligado a boa utilização dos recursos e insumos públicos pelo servidor.

A explanação e o entendimento de tais princípios podem parecer, a princípio, correlatas a áreas de interesse jurídico e administrativo. Entretanto, dispendo da interdisciplinaridade condizente a área de comunicação e particularmente ao entendimento da comunicação a partir da cultura organizacional da instituição UFAL, temos que é relevante e imprescindível o estudo e análise de tais princípios. Sendo assim, poderemos traçar com mais precisão o perfil do público e o próprio planejamento do nosso produto.

Procedimentos metodológicos

A metodologia utilizada na seguinte pesquisa teve como caráter a coleta de dados através de questionários qualitativos e quantitativos, a depender do objetivo que se pretendia alcançar. O aporte teórico embasados em conceitos relacionados à área da comunicação, cultura e clima organizacional, administração pública, endomarketing, dentre outros referentes teóricos citados nessa pesquisa de natureza exploratória descritiva, onde Gil (2002, p. 42) afirma que:

Entre as pesquisas descritivas, salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental, etc. Outras pesquisas deste tipo são as que se propõem a estudar o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade, as condições de habitação de seus habitantes, o índice de criminalidade que aí se registra, etc.



A descrição associada às observações e coleta de dados da pesquisa foi fundamental para a construção do produto, visto que esse poderá ser construído a partir dos resultados encontrados nas análises desses dados coletados. Tendo o objeto de pesquisa sido delimitado de acordo com as hipóteses estabelecidas, o delineamento do público se fez imprescindível para o conhecimento da comunicação da qual ele está submetido.

A construção dos questionários qualitativos e quantitativos partiu da percepção da comunicação dirigida, obedecendo ao discurso, características, interesses e linguagens de cada um dos entrevistados, possibilitando uma melhor interpretação para a formação da Revista “Plural”.

Delineamento do público

Para o delineamento do público, foram utilizados os conceitos de público discutidos por França (2003) ao tomar como base o pressuposto de que a divisão de público externo, interno e misto não supre a necessidade de conhecimento desses por parte da organização. O profissional de Relações Públicas possui nos públicos sua matéria-prima onde o entendimento desses fará com que o profissional sinta e conheça suas necessidades podendo traçar estratégias e ações cabíveis a cada um deles.

Nas palavras de França (ibid, p. 1), pode-se afirmar que:

A natureza multifacetada de relações públicas não se limita a interagir isoladamente com um determinado público. Por isso a atividade pode ser definida como uma filosofia de relacionamentos estratégicos com muitos públicos. Aceita esta definição aparentemente óbvia, importante, porém, no seu sentido, surge a necessidade de explicar o que significa “relacionamentos estratégicos” e “muitos públicos”. Pode-se concluir, a bem da síntese, que são relacionamentos corporativos inteligentes.

Atendo-se a um único tipo de objeto e, conseqüentemente, de público, observou-se o significado do conceito de público interno, fazendo se perceber a importância que o mesmo possui para o desenvolvimento e interesses, sejam eles institucionais, mercadológicos ou promocionais da organização. Dessa forma, a concepção de público interno torna-se ampla, podendo apresentar dependência e relações de diferentes graus a depender do “grupo” que dialoga com a organização, nesse caso, a Universidade.

A escolha do público constituído pelos técnicos administrativos deveu-se aos aspectos percebidos anteriormente a pesquisa, onde as hipóteses formuladas partiram do pressuposto de que a comunicação dirigida a esse tipo de público ainda era bastante tímida e pouco planejada. Ao utilizar o esquema proposto por França (2003) pode-se observar que a relação encontrada entre os servidores técnicos administrativos e a organização UFAL suscita algumas características compostas e descritas na tabela a seguir formulada a partir das informações referentes a Universidade:

Tabela 4: Demonstrativo de tipo, objetivos, prioridade, expectativas e resultados de relacionamentos das organizações com o público composto pelos técnicos administrativos

Público	Tipo de Relacionamento	Objetivo da Organização	Nível de dependência	Resultados esperados pela organização	Expectativas do público
Servidores Técnicos Administrativos	Legal; Institucional; Social	Capacidade Operacional; Capacitação dos servidores; Aperfeiçoamento; Avaliação de Desempenho	Essencial; Estratégica	Dedicação; Lealdade; Satisfação; Comprometimento	Reconhecimento Salários justos Não-discriminação Capacitação Ambiente de trabalho agradável

Fonte: França (2003)

Seguindo esse princípio e analisando a tabela acima, pressupõe-se que o público constituído pelo corpo de servidores técnicos administrativos possui uma relação *essencial* com a Universidade. Os critérios utilizados para essa qualidade foram formulados a partir do grau de dependência da organização com seu público. Seguindo a premissa categorizada por França (Ibid), os servidores técnicos administrativos além de essencial, podem ser classificados como públicos essenciais de sustentação primários inicialmente por serem imprescindíveis ao desenvolvimento da organização, interferindo diretamente na constituição da mesma. Entretanto, ao viabilizar as ações institucionais intrínsecas a Universidade, passou a gozar de maior estabilidade estando legalmente envolvidos institucional e socialmente.

Coleta de dados: pesquisa com o público composto pelos técnicos administrativos da UFAL

O público constituído pelos técnicos administrativos da UFAL respondeu a um questionário (apêndice 1) com perguntas que avaliavam não só a comunicação interna como também a visão deles a respeito dos veículos e programas utilizados pela gestão em regimento. É notório salientar que a UFAL como repartição pública é dirigida por



gestores representados pelas figuras do Reitor e Vice-Reitora, responsáveis por gerir e administrar as ações cabíveis a cada um dos órgãos administrativos, pró-reitorias e unidades acadêmicas, bem como trabalhar ao lado do conselho e comitês.

A ASCOM (Assessoria de Comunicação da UFAL), como órgão oficial da instituição, é responsável pelas diretrizes tomadas pela gestão referentes à comunicação, principalmente com a mídia. Tendo em vista sua importância como representação oficial da Universidade para com seus diversos públicos, realizou-se uma entrevista com a Assessora de Comunicação, Simoneide Araújo buscando saber se já existe um planejamento direcionado ao público formado pelos técnicos administrativos da UFAL.

Os questionários com perguntas fechadas foram aplicados a fim de compreender as necessidades dos técnicos administrativos referentes à comunicação dirigida a eles na Universidade, bem como ajudar a perceber o clima organizacional da Universidade. A aplicação dos questionários durou uma semana, sendo elaborados 40 questionários, num universo de 1.502 servidores técnicos administrativos. Do total dos questionários elaborados, 31 foram coletados da população composta pelos servidores técnicos administrativos da Reitoria do Campi A. C. Simões. Mesmo com a amostra da pesquisa não tendo uma maior representatividade estatística, foi essencial e conseguiu atender as necessidades e objetivos da pesquisa aqui referida.

Contribuição para a comunicação interna: revista plural

Após a análise dos dados, observação do objeto de estudo e aprofundamento teórico, chega-se a proposta estabelecida no objetivo dessa pesquisa. O produto revista *online* foi escolhido com a pretensão de ampliar não só os veículos dirigidos ao nosso público-alvo, mas também estimular os servidores, principalmente, os técnicos administrativos, motivando-os a participar, interagir e desenvolver a relação institucional com a UFAL. Sendo uma revista *online* com conteúdo planejado para o público em questão, supõe-se que a mesma terá uma maior visibilidade, além de possuir um melhor custo benefício se comparado aos produtos impressos.

Seguindo tal pressuposto, percebe-se que os veículos mais utilizados, de acordo com a pesquisa realizada, foram aqueles veiculados através da internet como também comunicação administrativa. Nesse caso, 64% dos entrevistados afirmaram utilizar no ambiente de trabalho memorandos, ofícios, cartas circulares, dentre outros meios



cabíveis a instituições e órgãos públicos. Com o mesmo percentual, 64% dos servidores optam por utilizar e-mails, enquanto 61% também preferem utilizar o Portal do Servidor e 9% utilizam *newsletter*.

Em contrapartida, no mesmo gráfico percebe-se uma baixa preferência por veículos impressos como Informativos (25%), Revistas (0%) e Postais (0%). Além do grande acúmulo de impressos facilmente encontrado nos setores na Reitoria do Campi A. C. Simões, mas também nas Secretarias das Unidades Acadêmicas e Espaço Cultural. Dessa forma, pretende-se desenvolver um veículo no qual se estimule a participação, interação e permita iniciar um processo de formação de uma Cultura da Comunicação entre os servidores, possibilitando a criação de novas ações que contribuam para o fortalecimento institucional entre servidores e organização UFAL.

Proposta para planejamento editorial e projeto gráfico

Para a produção da revista *Plural*, é preciso algumas noções de design gráfico e editoração. Tudo para que o produto tenha uma estética agradável para seus usuários. Sendo assim, é preciso que a leitura visual seja harmônica e que os elementos utilizados correspondam às mensagens e as propostas desse veículo, pois,

suporte visual é o conjunto de elementos que tornam visível a mensagem, todas aquelas partes que devem ser consideradas e aprofundadas para poderem ser utilizadas com a máxima coerência em relação à informação. São elas: textura, formas, estrutura, módulo, movimento. Não é simples, e talvez nem seja possível, estabelecer uma fronteira exata entre as partes enunciadas, até porque elas se apresentam muitas vezes, todas juntas [...] (MUNARI, 1997, p. 69)

São esses elementos que quando elaborados com equilíbrio e harmonia em qualquer que seja o material proporciona ao leitor o melhor fluxo no processo de visualização. No que se refere a distribuição de elementos em uma página Williams (2005), destaca que é importante que cada item em uma página esteja alinhado. Por exemplo, se as linhas de um texto estiverem horizontais devem ser alinhadas juntamente com suas linhas de base. Nada deve ser posicionado de forma arbitrária na página. Dessa forma teremos um produto com uma estética de qualidade e um resultado eficaz no que ele se propõe. Tratando-se de uma revista *online*, se faz importante salientar que a percepção visual trabalhada em tipos de veículos como esse precisa ser minuciosa, não



podendo simplesmente ser construída com base em uma revista impressa, por exemplo. Para Silva (1985, p.40), é necessário que haja uma coerência entre linguagem e produto:

[...] o arranjo gráfico (layout de um produto impresso) passa a atuar como discurso; e como discurso, possui uma linguagem específica e uma rede encadeada de significação. É preciso que os planejadores gráficos tenham consciência da importância dessa linguagem e o seu poder de manipulação.

Acredita-se que a construção e direção desse discurso poderá também influenciar a Cultura de uma organização. Dessa forma, também se trabalhou as sugestões de editorias as quais podem interessar e motivar os servidores da Universidade Federal de Alagoas. A seguir, propõe-se as seguintes editorias/sessões:

- **Conhecimento Científico e Extensão:** Editoria destinada a apresentar servidores técnicos administrativos que fazem parte de projetos de cunho científico bem como aqueles técnicos participantes de projetos de extensão;
- **Capacitação:** Dedicada a informes sobre cursos de capacitação realizados na Universidade Federal de Alagoas destinado aos servidores, dentre programações e sugestões de cursos para esse público;
- **Direitos e Deveres:** Editoria destinada a discutir sobre direitos e deveres instituídos na lei a fim de esclarecer dúvidas e informações dos servidores da UFAL;
- **Informática e Tecnologia:** Sessão destinada a esclarecer dúvidas, discutir ações e mostrar novas tecnologias a fim de otimizar e informar os servidores sobre pesquisas que acontecem na UFAL e no mundo;
- **Agenda Cultural:** Destinada a informar o público sobre eventos culturais que aconteceram na Universidade Federal de Alagoas, podendo também aparecer pautas de eventos que se realizarão em Alagoas;
- **Cobertura Fotográfica de Eventos:** Sessão dedicada a expor fotos dos servidores em eventos ligados a Universidade Federal de Alagoas;
- **Palavra do Servidor:** Espaço dedicado a opinião dos servidores, sobre assuntos relacionados à sua rotina administrativa ou melhorias e ideias que incentivem a interação dos mesmos na Universidade.



- **Saúde:** Editoria destinada a informes sobre nutrição e dicas de como cuidar da saúde na rotina de trabalho.

Sobre o planejamento gráfico, algumas sugestões podem auxiliar o desenvolvimento e produção da revista como a utilização da fonte da família *Helvetica*, por se tratar de um tipo simples e moderno, sem serifa, facilitando as chamadas de capas e títulos maiores. Além disso, a diagramação deve ser limpa e sem muita utilização de imagens sobrepostas, a fim de evitar a poluição e cansaço visual. As cores utilizadas derivam das encontradas no brasão da Universidade Federal de Alagoas, vermelho no tom de R: 204, G: 51 e B: 0; azul no tom de R: 0, G: 51 e B: 153, formando assim uma “interação dinâmica” (SAMARA, 2010, 82). Abaixo (imagem 1), ilustrou-se um protótipo de como seria diagramado a capa da revista, sendo utilizados todos os recursos mencionados anteriormente.



Imagem 1: Protótipo para Capa da Revista *online*
“Plural”

Como protótipo (o mesmo pode ser visto *Online* através do link: http://data.axmag.com/data/201204/U43352_F84087/index.html), tem-se que as imagens utilizadas são meramente ilustrativas, apenas representando como as chamadas

seriam dispostas, oferecendo uma melhor visualização para os leitores. Entretanto, a utilização de imagens de maneira harmônica também seria fundamental para a composição da revista, de forma que sua diagramação e utilização das cores dependeria da imagem escolhida. Tratando-se de uma revista, seria interessante que sua atualização ocorresse mensalmente possibilitando um maior tempo para sugestões, pautas e participação dos servidores.

Dentre esse diálogo de linguagens, é importante ressaltar que o planejamento aqui proposto está embasado não só numa sintaxe visual, mas acima disso, na formulação de um veículo conceituado a partir da pesquisa de identificação da Cultura Organizacional da UFAL.

Conceito da revista “plural”

A construção do conceito e ideia da “Plural” partiu da observação de que a pesquisa está dirigida a um público diverso. Nesse meio, encontram-se pessoas com os mais diversos tipos de interesses, comportamentos, ideias e personalidades. Como percebe-se no gráfico relacionado a idade dos servidores, constatou-se a diferença de idades, podendo se traçar inúmeras características. Sendo assim, a conceituação da revista pretendeu agregar a toda essa pluralidade de pessoas e características.

No caso da logomarca (imagem 2), a fonte utilizada e diagramada no centro dos círculos foi a Futura Md BT. Os círculos passam a ideia de unidade. De acordo com a teoria da Gestalt (2000), o círculo passa a ideia de uma unidade que se encerra em si mesmo, ou faz parte de um todo, o que nos direciona a concepção de Universidade, onde todos fazem parte de um todo maior.

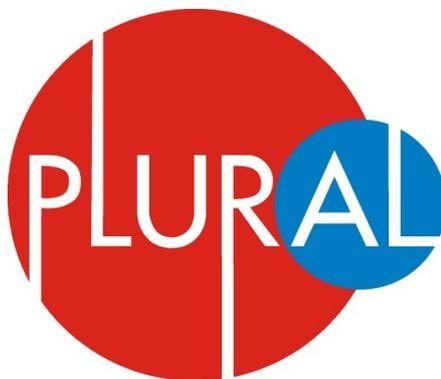


Imagem 2: Logomarca da Revista
“Plural”



Objetivos do produto

A revista “Plural”, por ser um produto destinado a um público diversificado inserido no contexto do serviço público, possui a intenção de não só humanizar as relações existentes dentro da organização UFAL, como também de estreitar as relações do corpo de servidores técnicos administrativos com a própria gestão. Sendo assim, pretende-se também trabalhar a cultura organizacional da instituição de forma que os veículos de comunicação utilizados pela mesma sejam avaliados pelos próprios servidores.

Entretanto, é necessário colocar que a produção de uma revista eletrônica não conseguirá por si só modificar o comportamento ou cultura da UFAL, porém possui um caráter potencializador para outras formas de veículos, canais e/ou projetos que se dirijam a esse público, observando sua linguagem, características e comportamentos.

Considerações finais

Como resultado deste estudo, pretende-se propor a criação de um produto diferenciado para os servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Alagoas com o intuito de garantir mudanças positivas em seu clima organizacional e uma comunicação eficiente com o uso de novas estratégias e da linguagem a qual esse veículo poderá permitir.

O entendimento e reconhecimento de uma cultura organizacional se fez imprescindível para tentar identificar quais aspectos e características compõem a identidade da universidade. A partir da visão inicial composta pelas hipóteses explanadas ao longo da pesquisa, pode-se perceber e destrinchar vários desses elementos. Comportamento, grau de relações e dependência, interesses, necessidades e possibilidades foram palavras que se inseriram não só nos procedimentos metodológicos, como também na elaboração da revista.

Embora o resultado tenha sido percebido, constata-se que ainda parte de uma pressuposição, ou seja, ainda necessita de um planejamento mais apurado e situado ao ambiente que se pretende implantar. A ideia aqui proposta não pretende, como já mencionado, solucionar todos os problemas encontrados na comunicação interna da



Universidade. Sendo assim, é necessário explanar que apesar da pesquisa definir o planejamento de um produto, ela pretende estimular o conhecimento sobre a cultura organizacional e sua importância no setor público e, nesse caso, na UFAL. Além disso, a pesquisa torna-se imprescindível para o desenvolvimento de novos questionamentos e ações, priorizando as características do público o qual ela se dirigirá.

Gerar consentimentos, provocando a participação e integração desses servidores é imprescindível para a instalação de um clima organizacional favorável, baseando-se em princípios básicos propostos por uma comunicação interna eficaz. À medida que se estimula o potencial humano otimizando a energia criativa, de forma que esse se sinta incluído na cadeia de mudanças organizacionais, é que se observarão resultados positivos na relação entre servidor e universidade.

O aperfeiçoamento dos processos e técnicas operativas, através de meios com mensagens claras e transparentes, poderá permitir aos servidores uma melhor absorção dos *inputs* dos sistemas que regem as configurações da Universidade. Atrelado a tais fatores, também se faz necessário abrir as comunicações ascendentes, o que levará a uma otimização dos potenciais e energias criativas do corpo de servidores, fazendo com que estes se sintam estimulados e motivados a prestar um serviço de maneira satisfatória, tanto para eles mesmos quanto para o público o qual irão se dirigir. Dessa forma, é preciso também que o público envolvido perceba e conheça as atividades, ações e pesquisas produzidas pela Universidade, gerando uma sensação de inclusão e pertencimento, ao passo que se faz necessário conhecer não só o que é produzido como também os próprios objetivos da organização.

Sendo assim, pode-se observar que a comunicação interna dirigida mais exatamente ao corpo de técnicos administrativos ainda precisará correr um longo caminho caso possua o objetivo de amenizar os sintomas resultantes de um clima organizacional desfavorável. Caminhando a passos lentos, porém com passos eficazes, poderá se criar uma cultura da pro-atividade, com servidores motivados, satisfeitos e integrados ao seu ambiente de trabalho desenvolvendo e fortificando a imagem da Universidade por prestar um serviço exemplar.

Referências bibliográficas

CARBONE, Pedro Paulo. **Cultura Organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura.** Minas Gerais: ADMEAD, jan. 2000. Disponível em:



<www.admead.ufla.br/.../013CARBONECultOrgSetorPubBr2000.pdf>. Acesso em: 21. fev. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 5º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FILHO, João Gomes. **Gestalt do Objeto**. São Paulo: Escrituras, 2000.

FRANÇA, Fábio. Conceituação lógica de públicos em Relações Públicas. In: **Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**. Revista semestral da FAJORP, junho de 2003, Ano 1, nº 1, p. 17-31. Disponível em: <<http://www2.metodista.br/agenciarp/ffranca.pdf>>. Acesso em: 17 de janeiro de 2012.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MUNARI, Bruno. **Design e comunicação visual**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

SAMARA, Timothy. **Ensopado de Design Gráfico**. São Paulo: Blucher, 2012. 1º ed.

SILVA, Rafael Souza. **Diagramação: o Planejamento Visual Gráfico na Comunicação Impressa**. São Paulo: Summus Editorial, 1985.

WILLIAMS, Robin. **Design para quem não é designer: noções básicas de planejamento visual**. 2ª ed. São Paulo: Callis, 2005.