

# PRÁTICAS COMUNICACIONAIS INTEGRADAS NO INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS:

Desafios e possibilidades sob a perspectiva da Comunicação Pública

**Pâmela Constantin de Medeiros Muniz<sup>1</sup> e Flavia Luzia Oliveira  
da Cunha Galindo<sup>2</sup>**

## RESUMO

Comunicação Organizacional e Comunicação Pública constituem uma conexão ainda pouco explorada na literatura, especialmente, brasileira. Ambos os conceitos parecem pertencer a esferas distintas, porém, encontram nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia um terreno comum, aqui representados pelo Instituto Federal do Amazonas (IFAM), autarquia federal constituída sob a forma Multicampi. O presente artigo tem como objetivo discutir as práticas comunicacionais integradas entre a Reitoria e os campi do IFAM como um instrumento fundamental para a promoção da sua função social. Por meio do estudo de caso único, os dados coletados apontaram para duas categorias analíticas: aspectos socioculturais e as redes intracampi. Como resultado, a pesquisa revela novos contornos para a função social da comunicação, necessários no delineamento das soluções sociotécnicas da área.

**Palavras-Chave:** Comunicação Organizacional Integrada; Comunicação Pública; Redes de Informação.

---

<sup>1</sup> Mestranda em Gestão e Estratégia pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro-UFRRJ. TAE-Relações Públicas no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas- IFAM. E-mail: pamela.muniz@ifam.edu.br.

<sup>2</sup> Doutora em Ciências Sociais em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro- UFRRJ. Coordenadora do Programa de Pós Graduação em Gestão e Estratégia (PPGE) da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro- UFRRJ. E-mail: flaviagalindo@uol.com.br

## **INTEGRATED COMMUNICATION PRACTICES IN THE FEDERAL INSTITUTE OF AMAZONAS:**

Challenges and possibilities from the perspective of Public Communication

### **ABSTRACT**

Organizational Communication and Public Communication constitute a connection that needs to be explored in the literature, especially in Brazil. Both concepts belong to different spheres. However, they find common ground in the Federal Institutes of Education, Science, and Technology, represented here by the Federal Institute of Amazonas (IFAM), a federal autarchy constituted under Multicampi. This article aims to discuss and highlight the contributions of integrated communication practices between the Rectory and the IFAM campuses as a fundamental instrument for promoting its social function. Through the single case study, the collected data pointed to two analytical categories: sociocultural aspects and intra-campus networks. As a result, the research reveals new contours for the social function of communication, which is necessary for outlining sociotechnical solutions in the area.

**Keywords:** Integrated Organizational Communication; Public Communication; Information Networks.

## 1. INTRODUÇÃO

A Comunicação é compreendida como recurso vital do processo cultural, resultante das trocas simbólicas entre os indivíduos (DIAS, 2007). Ela permite a ampla distribuição dos códigos culturais, dos signos, das construções de subjetividade, das memórias identitárias e das tradições. Pode, ainda, “Ser interpessoal, entre indivíduos e grupos, entre indivíduos e instituições” (DIAS, 2007, p.10).

Quando inserida no âmbito institucional, tem-se a Comunicação Organizacional (CO) compreendida como o “elemento que atravessa todas as ações de uma empresa ou organização e que configura, de forma permanente, a construção de sua cultura e identidade” (CARDOSO, 2006, p. 1132). Seu caráter dinâmico está em constante transformação, e se reflete nos estudos e redefinições ao longo do seu avanço epistemológico (KUNSCH, 2016; MARCHIORI, 2018; MARTINO, 2018).

A Comunicação nas organizações sofreu alterações significativas ao longo do tempo, e se constituiu com a integração de quatro modalidades de Comunicação: interna, administrativa, mercadológica e institucional. Juntas, essas modalidades formam um composto de Comunicação Integrada, que auxilia as organizações na condução dos seus objetivos institucionais (KUNSCH, 2003).

A Comunicação Organizacional (CO) é um conceito que impulsiona instituições das esferas privada e pública (KUNSCH, 2016; MATOS, 2011). Na iniciativa privada, maior apelo é dado à Comunicação Mercadológica (Kunsch, 2003), que compreende aspectos de Marketing e Publicidade. Já na esfera pública, maior atenção é direcionada aos processos comunicacionais que envolvem informações de interesse público e coletivo. Dessa forma, percebe-se que a grande diferença entre ambas concentra-se no seu objeto de interesse.

Quando se pensa a Comunicação de forma aplicada à realidade das Instituições Públicas de Ensino, sob o recorte específico dos Institutos Federais, percebe-se como estas instituições buscam caminhos para estabelecer, junto aos seus públicos, uma comunicação mais eficiente e aproximativa. De tal forma, amparam seus processos comunicacionais nos conceitos da Comunicação Pública, que instrumentaliza a função social que as Instituições Federais exercem na sociedade.

Por Comunicação Pública (CP), entende-se como um processo que envolve o Estado, o Governo e a sociedade, propondo “ser um espaço privilegiado de negociação entre os interesses das diversas instâncias de poder constitutivas da vida pública no país” (BRANDÃO, 2012, p.31). A CP compreende como objetivos a promoção da cidadania e a mobilização e a discussão de questões de interesse coletivo (KOÇOUSKI, 2012).

A investigação, que orbita em torno da gestão da comunicação social do Instituto Federal de Ensino, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM), representa um ponto de conexão entre os conceitos da Comunicação Organizacional, em função da observância de práticas estruturadas no seu Regimento Geral (2011), e da Comunicação Pública, por sua natureza constitutiva de autarquia federal. Sendo, portanto, relevante a compreensão da dinâmica das práticas comunicacionais nesta Instituição.

### **1.1 Contexto da gestão da comunicação no IFAM**

O IFAM foi criado no ano de 2008, por meio do Projeto de Lei 3.775, que institui a Rede Federal de Ensino. Vinculado ao Ministério da Educação (MEC), está instalado no estado do Amazonas, que se destaca pelas suas dimensões continentais, e por refletir as particularidades socioeconômicas e culturais da região amazônica. Como um Instituto

Multicampi, constitui-se por 22 unidades, sendo 18 campi, 3 centros de referência e uma Reitoria, distribuídas em 19 municípios do estado amazonense.

A Comunicação Social do IFAM se estrutura por meio de uma Coordenação Geral de Comunicação Social e Eventos (CGCSE), vinculada à Chefia de Gabinete da Reitoria. Nos demais campi, é representada por núcleos que apoiam as Diretorias-Gerais na missão de definir e articular as ações de comunicação junto a seus diversos públicos de forma estratégica. Vale destacar que não cabe uma condição de hierarquia entre a CGCSE e os demais núcleos, uma vez que os campi possuem autonomia administrativa e financeira. De toda forma, a CGCSE assume papel consultivo na coordenação e execução das ações de comunicação social de todo o instituto.

Em conformidade com o Regimento Geral do IFAM (2011), compete à CGCSE, além de outras atribuições, a atualização das notícias veiculadas no seu portal institucional (disponível em [www2.ifam.edu.br](http://www2.ifam.edu.br)), fonte oficial de informações do Instituto. Esse portal concentra guias que direcionam os usuários aos sítios eletrônicos dos diversos campi, os quais possuem autonomia para a produção de conteúdo e manutenção de sua página digital. No entanto, a gestão de conteúdos e publicações da guia principal compete, exclusivamente, à CGCSE. Compreende-se aqui a importância estratégica da atividade da CGCSE, por meio da qual a comunidade acadêmica informa-se a respeito das principais atividades e informações de interesse público relacionadas à instituição.

Para a seleção de conteúdos, orientações de elaboração das notícias e devida publicação nos canais adequados, a CGCSE segue os critérios estabelecidos pelo seu Manual de Noticiabilidade, publicado no ano de 2019. Esses critérios de noticiabilidade foram adaptados dos estudos de

dois pesquisadores, Wolf (2006) e Traquina (2008), e dividem-se em: seleção, produção e construção da notícia.

No que tange às redes sociais do Instituto, compete à CGCSE a gestão dos perfis oficiais, que, além de canais de divulgação de informações institucionais, servem como espaço de interação com docentes, discentes e com a comunidade acadêmica em geral. Os demais campi do IFAM têm autonomia para criar e gerir seus próprios perfis em redes sociais, de maneira independente. Isso se justifica pelas particularidades socioculturais presentes em cada um desses campi que possuem dinâmica de funcionamento vinculada às questões locais e regionais.

Este estudo investiga, assim, o problema de pesquisa que reside na questão da fluidez nos fluxos de comunicação entre as unidades do IFAM. As barreiras identificadas nas trocas comunicacionais comprometem a comunicação integrada dentro da instituição, especialmente, no que diz respeito aos eventos e acontecimentos institucionais originados nos diferentes campi, que constituem tema de interesse público, e que, muitas vezes, não recebem a ampla divulgação necessária. Esse fato dificulta o seu acesso oportuno por parte dos públicos de interesse. Além de ocasionar uma série de impactos indesejados para a instituição, comprometendo a sua comunicação organizacional de forma sistêmica.

Pressupondo a necessidade de promover uma comunicação organizacional mais eficiente, por meio de fluxos de informações mais adequados e alinhados à realidade sociocultural da autarquia, o presente artigo tem por objetivo final discutir as práticas comunicacionais integradas entre a Reitoria e os campi do IFAM como um instrumento fundamental para a promoção da sua função social. Acredita-se, assim, que este estudo servirá como aporte para ações estratégicas na gestão da

comunicação do IFAM, em conjunto com a sua Política de Comunicação (2019), no aprimoramento das atividades deste setor estratégico dentro da instituição.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E SEU AVANÇO EPISTEMOLÓGICO**

A revisão de literatura acerca da Comunicação Organizacional (CO) apresenta quatro principais linhas de pensamentos: funcionalista, interpretativa, crítica e dialógica. No Brasil, os primeiros esforços para a implantação da CO surgiram na década de 1970 (BUENO, 2009; KUNSCH, 2016), período no qual as atividades envolvendo esse conceito ainda se revelavam pouco significativas. Nesse período, a visão funcionalista baseava a CO como a simples emissão de informações pelas organizações.

A partir dos anos de 1980, a linha de pensamento interpretativa ampliou o conceito de CO, percebendo as dimensões simbólicas e expressivas das organizações, como a cultura organizacional (MOURÃO et al., 2018; KUNSCH, 2016), o que permitiu grande avanço e enriquecimento conceitual da CO. Ao mesmo tempo, surgiu a vertente crítica que discutia a comunicação com as relações de poder.

De forma semelhante, a corrente dialógica emergiu e ampliou a visão da CO, envolvendo as relações de poder com os diferentes recortes sociais, bem como nas questões de cunho ético. Ambas as correntes compreendem a CO como um sistema comunicacional que permite a construção de significados e de múltiplas interpretações de eventos diários (MOURÃO et al., 2018).

A comunicação passou a ser percebida sob uma nova abordagem, como um elemento de reflexão e articulação social (CEZAR; BARBOSA; REIS, 2013) fundamental nas organizações de caráter público ou privado. Sob a dimensão estratégica, a comunicação passou a valorizar os fatores socioculturais presentes no ambiente das organizações, incentivando a participação dos sujeitos no processo e nas ações propostas assumindo, assim, maior complexidade com especial atenção aos aspectos humanos e sociais (KUNSCH, 2020).

### **2.1.1 Redes de informação nas organizações**

Quando se faz referência às formas de comunicação, é importante compreender a evolução do conceito e as particularidades que envolvem as redes de informação formais e informais.

As redes formais de informação são as comunicações que seguem as normas e os protocolos estabelecidos de forma planejada, circulando através dos canais formais das organizações (TORQUATO, 1986; KUNSCH, 2003; MARCHIORI, 2018). Já as redes informais são compostas por relacionamentos de caráter espontâneo, não estruturados e não oficiais, que surgem naturalmente entre as pessoas dentro da organização (KUNSCH, 2003).

Soda e Zaheer (2012) somam a essa discussão, ao refletir sobre os benefícios da consistência, termo que caracteriza a sobreposição ou convergência das redes formais e informais. A consistência proporciona a melhoria nos desempenhos individuais dos atores organizacionais, uma vez que permite maior acessibilidade às informações, ideias e conhecimentos, potencialmente, diversos e valiosos, intensificado pelo caráter de reciprocidade das redes.

### **2.1.2 Comunicação Organizacional Integrada**

Frente à complexidade do processo de comunicação nas organizações — e à importância de considerá-lo sob uma perspectiva ampla e coerente com os elementos envolvidos na sua dinâmica, o conceito de Comunicação Integrada é representado por um composto que reúne, de maneira síncrona, quatro modalidades de comunicação: a institucional, a mercadológica, a interna e a administrativa (KUNSCH, 2003).

Nesse contexto, a eficácia da comunicação nas organizações resultará da soma de todas as atividades, provenientes de estratégias e táticas de comunicação (KUNSCH, 2003). Assim, a comunicação integrada amplia o valor estratégico da comunicação nas organizações, uma vez que as partes não podem ser plenamente pensadas de forma isolada, e o todo deve ser pensado em termos tanto de suas partes em relação umas às outras, quanto em relação ao sistema sociocultural em conjunto (YANAZE, 2017).

Nesse sistema, compete à comunicação institucional a construção da imagem e da identidade organizacional. Trata-se da comunicação da organização como sujeito institucional em si, relacionando-se com seus diversos públicos, opinião pública e a sociedade em geral (KUNSCH, 2003). A comunicação mercadológica está, relacionada às questões de Marketing, que se encarrega do processo comunicativo envolvido em “todas as manifestações simbólicas de um mix integrado de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor” (KUNSCH, 2003, p. 164). No contexto das organizações públicas, essa modalidade pode ser observada sobre um viés mais relacional e dialógico entre cidadão e Estado, evidenciando questões que envolvem os conceitos de cidadania, responsabilização, participação e controle social (DUARTE, 2007; 2012). Já o conjunto de ações estratégicas voltadas ao público interno de uma

organização constitui a comunicação interna (KUNSCH, 2003, MARCHIORI, 2018).

Verifica-se, assim, que a Comunicação Organizacional Integrada se apresenta como lente teórica aderente também às instituições públicas, ao tratar a Comunicação Organizacional como um conceito guarda-chuva, abarcando a soma dos modos de como a organização se comunica (Kunsch, 2003).

## **2.2 A COMUNICAÇÃO PÚBLICA COMO INSTRUMENTO DE TRANSFORMAÇÃO SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES**

A publicação de *La communication publique* (1995), do francês Pierre Zémor é considerado o marco teórico inaugural da CP. Nessa obra, tal conceito vincula-se à ação de prerrogativa do Estado, envolvendo a troca e a partilha de informações de utilidade pública, bem como a manutenção do liame social, como de responsabilidade exclusiva das instituições públicas.

Apesar de reconhecer as contribuições de Zémor (1995) na estruturação do conceito da CP, Matos (2011) critica a postura de supervalorização que recai sobre as responsabilidades do Estado, defendendo que a sociedade precisa, também, assumir uma posição ativa nesse processo. Nesse sentido, amplia-se o escopo da Comunicação Pública, incluindo no processo comunicacional, além do Estado, a atuação de novos atores como emissores legítimos (MATOS, 2011; BRANDÃO, 2012; DUARTE; MONTEIRO, 2009).

No Brasil, a origem da CP vincula-se à viabilização da democracia e à transformação do perfil da sociedade brasileira, a partir da década de 1980, com o fim da censura e a transição para o regime democrático. A descentralização do poder de informação sobre os direitos disponíveis aos cidadãos provocou mudanças significativas nos processos comunicacionais

entre Estado, sociedade e governo.

A Comunicação Pública, em uma dimensão ampla e dinâmica, abrange os fluxos de informações pertinentes às questões de interesse coletivo, ainda que se configure como instrumento de gestão para as organizações públicas no fortalecimento de sua imagem e na promoção da sua identidade institucional (ALBUQUERQUE; COSTA; SOUSA, 2019; DUARTE, 2012; KUNSCH, 2003, 2009; LARA, 2003).

O conceito da Comunicação Pública colocou-se no centro de muitas discussões nas mais diversas vertentes da literatura. Em comum, há vinculação da CP ao processo comunicativo que envolve as partes — Estado, governo e sociedade — com o objetivo de permitir a construção da cidadania através da informação, como um instrumento de transformação social (BRANDÃO, 2012).

### **3. METODOLOGIA**

Adotou-se a pesquisa qualitativa, que permite a interpretação dos fenômenos de forma descritiva, com foco principal no processo e nos significados dentro do contexto em que estão inseridos (MARCONI; LAKATOS, 2017). Pelo caráter deste estudo e pelos objetivos a serem alcançados, optou-se pelo estudo de caso único (GIL, 1995), que permite o aprofundamento detalhado de uma unidade de análise: a gestão da Comunicação Social do Instituto Federal do Amazonas.

Por permitir a utilização de várias fontes de coleta de dados (YIN, 2005), este estudo apoiou-se na análise documental e na observação participante. Para a análise documental, serviram de base documentos institucionais do IFAM: Manual de Noticiabilidade (2018); Plano de

Desenvolvimento Institucional (2019/2023); Política de Comunicação (2019) e Regimento Geral do Instituto (2011).

Por sua vez, a técnica da observação participante (CHIZZOTTI, 2003) viabilizou o acesso aos indivíduos responsáveis pelas informações, documentos e estrutura física do *locus* desta pesquisa, uma vez que a pesquisadora é servidora ativa da CGCSE, unidade de análise desta investigação. A partir dessa, observou-se os fluxos de informações entre Reitoria e campi, utilizando para isso o acesso às publicações disponíveis no Portal do Instituto Federal, na guia principal e também na página de cada um dos campi. Os dados dessa observação, referentes ao período de janeiro de 2022 a março de 2023, compuseram um diário de campo que traz informações descritivas dessa fase.

Para análise dos dados coletados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo (Moraes, 1999; Bardin, 2011). Para a organização e interpretação dos dados, as unidades de análise foram categorizadas (Moraes, 1999; Bardin, 2011), e reduzidas a duas categorias: ‘Aspectos socioculturais’ e ‘Redes intracampi’, conforme exposto na discussão dos resultados a seguir.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da categorização, será apresentada a análise descritiva dos resultados obtidos no estudo, fundamentada na literatura.

A partir das duas categorias, retrata-se a dinâmica dos processos comunicacionais, com relação às informações estabelecidas entre a CGCSE e demais núcleos de comunicação dos campi, para apresentar os caminhos pelos quais as informações percorrem, uma vez originadas nas unidades com destino à CGCSE. As categorias revelam possíveis barreiras, gargalos

ou debilidades nesse processo, sugerindo melhorias para o seu constante aprimoramento.

Apurou-se as atividades ocorridas, a partir da análise de publicações de notícias na guia de cada campi do IFAM, no período de janeiro de 2022 a março de 2023, relacionadas a temas de interesse público, segundo classificação de Duarte (2011, p.3), sob a perspectiva da Comunicação Pública. Em paralelo, observou-se se esses conteúdos foram reportados à CGCSE para divulgação e por qual tipo de rede de comunicação.

#### **4.1.1 Aspectos socioculturais**

Esta categoria versa sobre as práticas comunicacionais do IFAM, contextualizadas nas particularidades socioculturais da região amazônica, que estão atreladas à sua função social de “[...] criação de oportunidades, para a redistribuição dos benefícios sociais, visando à diminuição das desigualdades” (BRASIL, 2010, p. 20). Considerou-se, sob este aspecto, que as informações que circulam desde os campi mais afastados — sob um contexto cultural, social e econômico bastante específico e representativo de boa parte dos discentes e demais públicos estratégicos do IFAM — até a capital, fazem parte da sua construção social.

Com base nos dados coletados, observou-se que as atividades do instituto possuem uma abordagem, majoritariamente, atrelada ao seu espaço territorial, exigindo uma gestão comunicacional articulada entre as unidades do IFAM, sendo condizente com as necessidades demandadas pela própria população local, pertencendo, assim, a um recorte representativo da sociedade brasileira.

Considerando que a Comunicação Pública assume um caráter estratégico na articulação entre a organização e o contexto social em que

está inserida (KUNSCH, 2009;2016), salienta-se a necessidade de interações que respeitem a representatividade que o IFAM assume no cenário da educação na região amazônica. Além disso, é preciso considerar os desafios e as limitações impostas à gestão da sua comunicação (grandes distâncias geográficas, dificuldade de acesso, limitações de conectividade, custo amazônico, entre outros).

Sob uma perspectiva geral, os dados apontaram para uma grande quantidade de informações de interesse público que se assemelham pelo teor voltado a características locais, como a promoção da diversidade cultural e de costumes locais, a preservação das comunidades do entorno, a promoção da cidadania e viabilização do acesso à educação a povos originários da região amazônica, a garantia constitucional que tangencia as práticas do Instituto. No entanto, evidenciou-se que muitas destas informações não se tornaram acessíveis aos públicos do instituto pela deficiência nos processos comunicacionais entre campi e Reitoria.

Sobretudo, percebeu-se nesse ponto em discussão, a necessidade de se estabelecer uma dinâmica comunicacional articulada entre as unidades do IFAM, com o objetivo de promover as ações do instituto em cada uma de suas unidades voltadas ao desenvolvimento socioeconômico da região amazônica e à melhoria da qualidade de vida da população. Essa afirmação encontra amparo na teoria que defende a Comunicação Pública como instrumento de voz para a população, para a promoção de uma sociedade menos desigual, mais inclusiva e participativa (BRANDÃO, 2012; DUARTE, 2011). Afinal, ao estimular o diálogo entre a Instituição e a sociedade, reforça-se o seu objetivo final de a “sociedade ajudar a melhorar a própria sociedade” (DUARTE, 2011, p.7).

A promoção de ações dessa natureza, que expõem a essência do servir do IFAM — a oferta de ensino público para transformar a sociedade

local — deixaram de ganhar visibilidade, dentro e fora do Instituto, pela presença desses gargalos no processo comunicacional entre os campi em relação à Reitoria.

#### 4.1.2 Redes intracampi

Esta categoria condensa a dinâmica na condução das informações de interesse público (DUARTE, 2011) entre as unidades do IFAM, com foco nas redes que as conectam. Com base nos dados coletados, apurou-se as seguintes informações, organizadas e tabuladas na tabela 1:

Quadro 1: Relação informações reportadas à CGCSE pelos campi.

Campi	Informações temas interesse público (DUARTE,2011) reportadas à CGCSE (janeiro/2022 a março/2023)		
	Via rede FORMAL	Via rede INFORMAL	NÃO reportados
<i>Boca do Acre</i>	1		3
<i>Coari</i>	1		5
<i>Eirunepé</i>	1		1
<i>Humaitá</i>	1		1
<i>Irlanduba</i>	1	1	5
<i>Itacoatiara</i>	1		11
<i>Lábrea</i>	1	1	4
<i>Manacapuru</i>	1	1	2
<i>Manaus Centro</i>	1	3	9
<i>Manaus Distrito Industrial</i>	4	2	1
<i>Manaus Zona Leste</i>	3	1	5
<i>Maués</i>	1	2	9
<i>Parintins</i>	1	1	3
<i>Presidente Figueiredo</i>	1		1
<i>São Gabriel da Cachoeira</i>	2	1	11
<i>Tabatinga</i>	1		2
<i>Tefé</i>	2	1	1

Fonte: Elaboração própria (2023).

À primeira vista, destaca-se o fato de que uma grande quantidade de informações sequer chegaram ao conhecimento da CGCSE, fato que revela um ponto de vulnerabilidade nos fluxos de comunicação entre as unidades do IFAM.

De forma geral, verificou-se a predominância do fluxo de informações via rede formal. No entanto, a comunicação pela via informal apresenta-se também como um comportamento bastante frequente no Instituto. Sob esse aspecto, percebe-se o desafio de transformar as informações, que circulam pelos fluxos organizacionais do IFAM, em pauta de interesse de todos os integrantes da organização, “de modo a implantar uma cultura de valorização da qualidade dos procedimentos de comunicação, como forma de qualificar as relações entre todos os participantes do processo” (DUARTE, 2009, p. 66).

A utilização de ambas as redes, formal e informal, observada dentro do Instituto, pode amparar-se na teoria de Torquato (1986, p. 48), a qual acredita que o ideal seja incorporar uma a outra, em determinadas circunstâncias, de forma conveniente como uma oportunidade de promover melhorias nos processos comunicacionais. Este posicionamento é corroborado pelo modelo da consistência proposto por Soda e Zaheer (2012), que busca a convergência das redes formais e informais, de forma a potencializar a capacidade de compartilhamento e aprendizado, gerando impactos positivos tanto para os indivíduos quanto para a organização como um todo.

Por fim, a partir dos dados revelados por esta pesquisa, propõem-se algumas recomendações técnicas, visando o aprimoramento das práticas comunicacionais no Instituto.

**Quadro 2** – Recomendações técnicas sobre a dinâmica dos processos comunicacionais entre unidades do IFAM

<b>GESTÃO DA COMUNICAÇÃO FRENTE AOS ASPECTOS SOCIOCULTURAIS</b>	
<b>Diagnóstico</b>	<b>Recomendações técnicas</b>
<i>Dificuldade na gestão dos acontecimentos vinculado a aspectos socioculturais da região locais e regionais em face da amplitude territorial do Amazonas</i>	Elaborar um calendário de ações integradas entre todos os campi que também inclua atividades e ações individualizadas, em função dos aspectos socioculturais de cada unidade, garantindo a preservação e a valorização das

	características locais.
<i>Necessidade de ampliar a divulgação dos acontecimentos institucionais das unidades de forma igualitária</i>	Propor a inclusão de notícias dos campi, de maneira colaborativa, a serem veiculadas no periódico informativo institucional, em formato audiovisual, que contemple atualmente apenas notícias da Reitoria, o “Minuto IFAM”.
<i>Os perfis oficiais dos campi não respeitam um padrão nas redes sociais</i>	Sugerir um Manual de gerenciamento das redes sociais do Instituto, respeitando as características socioculturais de cada unidade.
<b>REDES E FLUXOS COMUNICACIONAIS ENTRE UNIDADES</b>	
<b>Diagnóstico</b>	<b>Recomendações técnicas</b>
<i>Discreta articulação entre os núcleos de comunicação dos campi e Reitoria</i>	Promover encontros anuais entre os Comunicadores de todos os núcleos e Reitoria para articular trocas de informação e experiências de cada unidade.
<i>Muitos acontecimentos institucionais dos campi não são reportados à CGCSE</i>	Criar um protocolo para padronizar o fluxo de informações entre campi e Reitoria, via e-mail institucional com ampla divulgação a todas as unidades.

Fonte: Elaboração própria (2023).

Tais recomendações são propostas como encaminhamentos às demandas e debilidades apontadas pela referente pesquisa, visando oportunizar maior fluidez na comunicação do Instituto, sob a perspectiva da Comunicação Organizacional Integrada.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo geral discutir as práticas comunicacionais integradas entre a Reitoria e os campi do IFAM como um instrumento fundamental para a promoção da sua função social. Para isso, investigou-se as práticas comunicacionais referentes aos aspectos socioculturais distintivos da instituição, e também os fluxos e redes de comunicação entre a Reitoria e demais campi do Instituto.

Como Instituição referência em ensino na região amazônica, o Instituto Federal do Amazonas assume desafios e responsabilidade significativas junto à sociedade local. Sob a perspectiva da Comunicação

Pública, na interface entre Estado e cidadão, tem-se na gestão dos aspectos socioculturais um fator condicionante para o exercício da sua função social: promover oportunidades em bases igualitárias, voltadas ao desenvolvimento sustentável da região amazônica.

Na categoria aderente aos aspectos socioculturais representativos do Instituto, reforçou-se, assim, a necessidade de maior articulação das unidades do Instituto com ações colaborativas entre essas, com a finalidade de evidenciar as ações do IFAM que se voltam à promoção, valorização e preservação da cultura e dos costumes locais. Tais ações poderiam ganhar maior visibilidade se os fluxos de informação fossem aprimorados para a divulgação de informações institucionais entre campi e Reitoria, com a finalidade de promover e atender às necessidades específicas da riqueza sociocultural que compõe a construção social do IFAM.

Já no que tange às redes e fluxos de informação entre as suas unidades, esse estudo propõe a integração das redes de comunicação formais e informais no IFAM. A ausência de um fluxo de informação relacionado à divulgação dos acontecimentos institucionais entre a CGCSE e demais unidades apresenta-se como um obstáculo no processo comunicacional do Instituto. Logo, este estudo propõe a padronização de um fluxo transversal, que amplie as possibilidades de acesso e de trocas colaborativas entre os atores envolvidos, com foco na fluidez das práticas comunicativas e no cumprimento da missão institucional, como um órgão público a serviço da sociedade, que promove a participação da população nos seus processos, aberta ao diálogo e à escuta ativa das demandas da sociedade.

Como limitações desta pesquisa, aponta-se para o fato de que grandes distâncias separam as unidades no IFAM, impossibilitando uma

observação participante/direta junto a todos os seus campi. Além disso, a dificuldade de acesso à internet, na maioria dos municípios do interior do estado, se apresenta como uma barreira significativa para a execução de entrevistas em profundidade junto aos servidores atuantes nos núcleos de comunicação da instituição.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Andreza Dantas; COSTA, Antonio Roberto Faustino da; SOUSA, Cidoval Moraes de. **O papel das assessorias de imprensa na comunicação pública: o caso INSA**. 2019.

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

BRANDÃO, E. P. Conceito de comunicação pública. In: DUARTE, J. (Org.). **Comunicação Pública: Estado, sociedade e interesse público**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Um novo modelo em Educação Profissional e Tecnológica: concepção e diretrizes**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2010.

BUENO, Wilson da Costa. Construindo uma política de Comunicação Empresarial. **Comunicação Empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, p. 307-27, 2009.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. Revista de Administração Pública, v. 40, p. 1123-1144, 2006.

CEZAR, Layon Carlos; BARBOSA, Telma Regina da Costa Guimarães; REIS, Maria Cecília Teixeira. **Panorama da Produção Científica Nacional sobre Comunicação Governamental: alicerces teórico para a construção de novas pesquisas.** 2013.

CHIZZOTTI, A. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 16, n. 2, 2003, p. 221-236.

DIAS, Celso Osório da Silva. **Comunicação, epistemologia e tecnologia em Edgar Morin.** 2007.

DUARTE, Jorge. **Comunicação pública.** São Paulo: Atlas, 2007.

DUARTE, Jorge. Instrumentos de comunicação pública. In: DUARTE, J. (Org.). **Comunicação Pública: estado, mercado, sociedade e interesse público.** São Paulo: Atlas, 2012. p. 59-71.

DUARTE, Jorge. Sobre a emergência do(s) conceito(s) de Comunicação Pública. In: KUNSCH, M. M. K. **Comunicação Pública, Sociedade e Cidadania.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011, p. 121-134.

DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, v. 2, p. 333-359, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos e pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KOÇOUSKI, Marina. Comunicação pública: construindo um

conceito. **Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas.** São Paulo: ECA/USP, p. 71-96, 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados.** Summus Editorial, 2016.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica.** A Visão de, v. 23, p. 87, 2020.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. **São Paulo: Summus,** 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e Comunicação Organizacional:** das práticas à institucionalização acadêmica. *Organicom*, v. 6, n. 10-11, p. 49-56, 2009.

LARA, M. **As sete portas da comunicação pública:** como enfrentar os desafios de uma assessoria. Belo Horizonte: Gutenberg, 2003.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico:** projetos de pesquisa/pesquisa bibliográfica/teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINO, Luís Mauro Sá. **Métodos de pesquisa em comunicação: projetos, ideias, práticas**. Editora Vozes Limitada, 2018.

MATOS, Heloiza Helena Gomes de. A comunicação pública na perspectiva da teoria do reconhecimento. In: KUNACHI, M. (Org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011. p. 282-285.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MOURÃO, Rita Andreia Monteiro; MIRANDA, Sandra; GONÇALVES, Gisela. **A comunicação organizacional enquanto conceito e processo**: percepções dos peritos. Comunicação Pública, v. 13, n. 25, 2018.

SODA, Giuseppe; ZAHEER, Akbar. **Uma perspectiva de rede na arquitetura organizacional**: efeitos de desempenho da interação da organização formal e informal. Revista Gestão Estratégica, v. 33, n. 6, pág. 751-771, 2012.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial**. Summus Editorial, 1986.

TRAQUINA, Nelson. **Teorias do Jornalismo. A tribo jornalística – uma comunidade interpretativa transnacional**. Florianópolis: Insular, 2008.

WOLF, Mauro. **Teorias da Comunicação**. Lisboa: Presença, 2006.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de marketing e comunicação**.

Saraiva Educação SA, 2017.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

ZÉMOR, Pierre. **La communication publique**. Paris: Puf, 1995.