



INSTITUTO FEDERAL GOIANO

Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica  
(ProfEPT)

**JULIANA LUIZA DE OLIVEIRA CANÊDO**

---

---

**POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL  
E TECNOLÓGICA: proposta para um Instituto Federal de Educação,  
Ciência e Tecnologia**

---

---

Morrinhos  
2019

**JULIANA LUIZA DE OLIVEIRA CANÊDO**

---

---

**POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA EDUCAÇÃO  
PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA: proposta para um Instituto  
Federal de Educação, Ciência e Tecnologia**

---

---

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT) – nível Mestrado Profissional do Instituto Federal Goiano para obtenção do Título de Mestre.

Linha de pesquisa: Gestão e Organização do Espaço Pedagógico em EPT

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Juliana Cristina da Costa Fernandes

Morrinhos  
2019

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/IF Goiano Campus Morrinhos**

C221p Canêdo, Juliana Luiza de Oliveira.  
Política de comunicação na Educação Profissional e Tecnológica:  
proposta para um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. /  
Juliana Luiza de Oliveira Canêdo. – Morrinhos, GO: IF Goiano, 2019.  
157 f. : il. color.

Orientadora: Dra. Juliana Cristina da Costa Fernandes.

Dissertação (mestrado) – Instituto Federal Goiano Campus Morrinhos,  
Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Educação  
Profissional e Tecnológica (PROFEPT), 2019.

1. Comunicação - Aspectos políticos. 2. Comunicação e educação. 3.  
Educação Profissional e Tecnológica. I. Fernandes, Juliana Cristina da  
Costa. II. Instituto Federal Goiano. III. Título.

CDU 659.3:02

Fonte: Elaborado pela Bibliotecária-documentalista Morgana Guimarães, CRB1/2837

**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR PRODUÇÕES TÉCNICO-CIENTÍFICAS NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO**

Com base no disposto na Lei Federal nº 9.610/98, AUTORIZO o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, a disponibilizar gratuitamente o documento no Repositório Institucional do IF Goiano (RIIF Goiano), sem ressarcimento de direitos autorais, conforme permissão assinada abaixo, em formato digital para fins de leitura, download e impressão, a título de divulgação da produção técnico-científica no IF Goiano.

**Identificação da Produção Técnico-Científica**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Tese   | <input type="checkbox"/> Artigo Científico              |
| <input checked="" type="checkbox"/> Dissertação   | <input type="checkbox"/> Capítulo de Livro              |
| <input type="checkbox"/> Monografia – Especialização                                      | <input type="checkbox"/> Livro                          |
| <input type="checkbox"/> TCC - Graduação  | <input type="checkbox"/> Trabalho Apresentado em Evento |
| <input checked="" type="checkbox"/> Produto Técnico e Educacional - Tipo: Guia Eletrônico |   |

Nome Completo do Autor: Juliana Luiza de Oliveira Canêdo

Matrícula: 20172043310101

Título do Trabalho: Política de Comunicação na Educação Profissional e Tecnológica: proposta para um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia

**Restrições de Acesso ao Documento**

Documento confidencial:  Não  Sim, justifique: \_\_\_\_\_

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIIF Goiano: 27/11/2019

O documento está sujeito a registro de patente?  Sim  Não

O documento pode vir a ser publicado como livro?  Sim  Não

**DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA**


O/A referido/a autor/a declara que:

- o documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico-científica e não infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;
- obteve autorização de quaisquer materiais inclusos no documento do qual não detém os direitos de autor/a, para conceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano os direitos requeridos e que este material cujos direitos autorais são de terceiros, estão claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdo do documento entregue;
- cumpriu quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

Goiânia, 26/11/2019

  
Assinatura do Autor e/ou Detentor dos Direitos Autorais

Ciente e de acordo:

  
Assinatura da orientadora

# **INSTITUTO FEDERAL GOIANO**

## **Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT)**

### **BANCA EXAMINADORA**

**Estudante: Juliana Luiza de Oliveira Canêdo**

---

**Orientadora: Dra. Juliana Cristina da Costa Fernandes**

#### **Membros:**

- 1. Dra. Juliana Cristina da Costa Fernandes – Instituto Federal Goiano**
- 2. Dr. Wilson da Costa Bueno – Universidade de São Paulo**
- 3. Dr. Marco Antônio Carvalho – Instituto Federal Goiano**

#### **Suplentes:**

- 1. Dra. Jussara de Fátima Alves Campos Oliveira – Instituto Federal Goiano**
- 2. Dr. Matias Noll – Instituto Federal Goiano**

**Data: 29/08/2019**


INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E  
TECNOLÓGICA


POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA EDUCAÇÃO  
PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA: proposta para um Instituto  
Federal de Educação, Ciência e Tecnologia

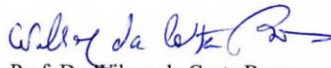
Autora: Juliana Luiza de Oliveira Canêdo  
Orientadora: Dra. Juliana Cristina da Costa Fernandes

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação  
em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo  
Instituto Federal Goiano – Campus Morrinhos como  
requisito parcial para obtenção do título de  
Mestre/Mestra em Educação Profissional e Tecnológica

APROVADO em 29 de agosto de 2019.

  
Prof. Dr.ª Juliana Cristina da Costa Fernandes  
Presidente da Banca e Orientadora  
Instituto Federal Goiano - Campus Morrinhos

  
Prof. Dr. Marco Antônio de Carvãtho  
Avaliador Interno  
Instituto Federal Goiano - Campus Morrinhos

  
Prof. Dr. Wilson da Costa Bueno  
Avaliador Externo  
Universidade de São Paulo


INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E  
TECNOLÓGICA

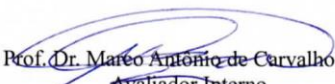
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA REDE FEDERAL:  
GUIA PARA GESTORES


Autora: Juliana Luiza de Oliveira Canêdo  
Orientadora: Dra. Juliana Cristina da Costa Fernandes

Produto Educacional apresentado ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo Instituto Federal Goiano – Campus Morrinhos, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre/Mestra em Educação Profissional e Tecnológica.

APROVADO e VALIDADO em 29 de agosto de 2019.

  
Prof.ª Dr.ª Juliana Cristina da Costa Fernandes  
Presidente da Banca e Orientadora  
Instituto Federal Goiano - Campus Morrinhos

  
Prof. Dr. Marco Antonio de Carvalho  
Avaliador Interno  
Instituto Federal Goiano - Campus Morrinhos

  
Prof. Dr. Wilson da Costa Bueno  
Avaliador Externo  
Universidade de São Paulo

---

*Dedico este trabalho aos meus pais,  
Geraldo e Mariuza, que nunca mediram  
esforços para me proporcionar as  
melhores oportunidades de estudo. Ao  
meu filho Pedro, a maior produção da  
minha vida.*



## AGRADECIMENTOS

---

---

*A Deus, por colocar no meu caminho as melhores pessoas e oportunidades.*

*Ao Instituto Federal Goiano, pelo incentivo à qualificação, sem o qual não seria possível chegar ao final dessa jornada com saúde física e mental. Aos meus colegas “Asconers”, por segurarem a barra durante meus afastamentos.*

*Aos professores do mestrado, na pessoa da minha orientadora e xará Juliana, que em nenhum momento cerceou minhas ideias e, com doçura e firmeza, me fez (re)acreditar na minha capacidade. Aos colegas de curso, pelo companheirismo.*

*Ao professor Wilson Bueno, por ser esse “gigante” simples e acessível, provando que conhecimento é pra ser compartilhado, e nem todo Doutor se encastela.*

*A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho, na pessoa da colega Karen Terossi, que o abraçou com motivação.*

*À minha família, pelo apoio incondicional, compreensão pelas minhas ausências e por me acalmarem nas horas de angústia. À minha mãe, Mariuza, e à minha sogra, Lênia, por cuidarem com tanto zelo do meu filho durante os estudos, trazendo-me tranquilidade. Ao Danillo, meu amor, pela paciência.*

*Ao Pedro, meu Anjo Guerreiro, meu Coração. A razão e o porquê.*

---

“Acreditemos na capacidade transformadora dos sujeitos, especialmente na aliança coletiva que caracteriza a prática social dos educadores” (Marise Ramos, 2007)

---

# SUMÁRIO

|              |   |    |
|--------------|---|----|
| <b>1</b>     | <b>INTRODUÇÃO</b> .....   | 19 |
| <b>1.1</b>   | <b>OBJETIVOS</b> .....  | 22 |
| <b>1.1.1</b> | <b>Geral</b> .....  | 22 |
| <b>1.1.2</b> | <b>Específicos</b> .....  | 22 |
| <b>1.2</b>   | <b>POLÍTICAS DE COMUNICAÇÃO NA EPT</b> .....                            | 22 |
| <b>1.3</b>   | <b>CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA</b> .....                           | 25 |
| <b>1.3.1</b> | <b>O Instituto Federal Goiano</b> .....                                 | 25 |
| 1.3.1.1      | Campus Rio Verde.....   | 29 |
| 1.3.1.2      | Campus Trindade.....  | 30 |
| 1.3.1.3      | Campus Avançado Ipameri.....  | 31 |
| 1.3.1.4      | A Comunicação no IF Goiano.....   | 32 |
| <b>2</b>     | <b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....  | 40 |
| <b>2.1</b>   | <b>INTEGRAÇÃO NO CONTEXTO DA EPT</b> .....                              | 40 |
| <b>2.1.1</b> | <b>Educação profissional brasileira: dualidade e fragmentação</b> ..... | 40 |
| <b>2.1.2</b> | <b>Perspectivas de integração para superação da dualidade</b> .....     | 44 |
| <b>2.2</b>   | <b>COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL</b> .....                                 | 47 |
| <b>2.2.1</b> | <b>Conceitos</b> .....  | 50 |
| <b>2.2.2</b> | <b>Comunicação Integrada</b> .....                                      | 53 |
| <b>2.2.3</b> | <b>Comunicação Estratégica</b> .....                                    | 56 |
| <b>2.3</b>   | <b>POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO: UM INSTRUMENTO ESTRATÉGICO</b> .....        | 58 |
| <b>2.3.1</b> | <b>Pressupostos e benefícios</b> .....                                  | 61 |
| <b>2.3.2</b> | <b>Construindo uma Política de Comunicação</b> .....                    | 64 |
| <b>3</b>     | <b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....                                | 69 |
| <b>3.1</b>   | <b>POPULAÇÃO E AMOSTRA</b> .....  | 69 |
| <b>3.2</b>   | <b>INSTRUMENTOS UTILIZADOS</b> .....                                    | 70 |
| <b>3.3</b>   | <b>ASPECTOS ÉTICOS</b> .....  | 74 |

---

|              |   |     |
|--------------|---|-----|
| <b>3.4</b>   | <b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....           | 75  |
| <b>3.4.1</b> | <b>Análise documental</b> .....                           | 75  |
| <b>3.4.2</b> | <b>Públicos estratégicos</b> .....                        | 87  |
| <b>3.4.3</b> | <b>Diagnóstico de Comunicação</b> .....                   | 91  |
| 3.4.3.1      | Informações pessoais .....                                | 91  |
| 3.4.3.2      | Fontes de informação .....                                | 91  |
| 3.4.3.3      | Fontes de interação .....                                 | 94  |
| 3.4.3.3      | Avaliação, dificuldades e sugestões de melhoria .....     | 96  |
| 3.4.3.4      | Responsabilidade pela comunicação .....                   | 99  |
| 3.4.3.5      | Conhecimento sobre o IF Goiano .....                      | 99  |
| <b>3.4.4</b> | <b>Entrevistas</b> .....                                  | 103 |
| 3.4.4.1      | Papel da comunicação.....                                 | 103 |
| 3.4.4.2      | Quadro de profissionais .....                             | 104 |
| 3.4.4.2      | Comunicação estratégica .....                             | 106 |
| 3.4.4.3      | Comunicação integrada.....                                | 108 |
| 3.4.4.4      | Públicos e canais .....                                   | 110 |
| 3.4.4.5      | Política de comunicação .....                             | 112 |
| 3.4.4.6      | Considerações .....                                       | 113 |
| <b>3.5</b>   | <b>PRODUTO EDUCACIONAL</b> .....                          | 114 |
| <b>3.5.1</b> | <b>Desenvolvimento do produto educacional</b> .....       | 114 |
| <b>3.5.2</b> | <b>Aplicação e avaliação do produto educacional</b> ..... | 116 |
| <b>4</b>     | <b>CONTRIBUIÇÕES</b> .....                                | 120 |
| <b>5</b>     | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....                         | 121 |
| 5.1          | Achados do estudo .....                                   | 121 |
| 5.2          | Fatores facilitadores e restritivos .....                 | 122 |
| 5.3          | Recomendações .....                                       | 122 |
|              | <b>REFERÊNCIAS</b> .....                                  | 125 |

---

|   |     |
|---|-----|
| ANEXOS .....  | 133 |
| Anexo A – Parecer do Comitê de Ética.....                 | 133 |
| Anexo B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido..... | 144 |
| APÊNDICES .....   | 146 |
| Apêndice A .....  | 146 |
| Apêndice B .....  | 149 |
| Apêndice C .....  | 153 |
| Apêndice D .....  | 155 |
| Apêndice E.....   | 157 |

## LISTA DE GRÁFICOS

---

---

|  |     |
|--|-----|
| Gráfico 1 - Resultado públicos estratégicos - percentuais .....                    | 90  |
| Gráfico 2 - Fontes de informação .....   | 92  |
| Gráfico 3 - Opinião sobre canais de informação .....                               | 93  |
| Gráfico 4 - Percepção sobre informações recebidas .....                            | 94  |
| Gráfico 5 - Fontes de interação .....  | 94  |
| Gráfico 6 - Opinião sobre canais de interação .....                                | 96  |
| Gráfico 7 - Avaliação sobre comunicação do IF Goiano .....                         | 97  |
| Gráfico 8 - Dificuldades para a comunicação se desenvolver .....                   | 98  |
| Gráfico 9 - Como melhorar a comunicação do IF Goiano .....                         | 98  |
| Gráfico 10 - Responsabilidade da comunicação do IF Goiano .....                    | 99  |
| Gráfico 11 - Existência de IFs em Goiás .....                                      | 100 |
| Gráfico 12 - Quantidade de <i>campi</i> do IF Goiano.....                          | 101 |
| Gráfico 13 - Cidades com <i>campi</i> do IF Goiano .....                           | 101 |
| Gráfico 14 - Cidades com <i>campi</i> do IF Goiano - Certo x Errado e Não Sei..... | 102 |

---

## LISTA DE FIGURAS

---

---

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1 - Mapa do Instituto Federal Goiano .....                | 27  |
| Figura 2 - Campus Rio Verde.....                                 | 30  |
| Figura 3 - Campus Trindade .....                                 | 31  |
| Figura 4 - Campus Avançado Ipameri .....                         | 32  |
| Figura 5 - Página inicial do informativo "Pro-Ativo" .....       | 33  |
| Figura 6 - Organograma da DCSE.....                              | 37  |
| Figura 7 - Comunicação Organizacional Integrada .....            | 54  |
| Figura 8 - Como construir uma política de comunicação .....      | 67  |
| Figura 9 - Guia para gestores - <i>print</i> da versão web ..... | 115 |
| Figura 10 - Guia para gestores: capa da versão PDF .....         | 116 |
| Figura 11 - Aplicação de produto educacional .....               | 117 |

---

## LISTA DE QUADROS

---

---

|   |     |
|---|-----|
| Quadro 1 - Políticas de comunicação na EPT.....   | 23  |
| Quadro 2 - Surgimento do IF Goiano .....  | 27  |
| Quadro 3 - Profissionais lotados na DCSE (Goiânia).....   | 35  |
| Quadro 4 - Profissionais na comunicação organizacional dos <i>campi</i> /Polo de Inovação ..... | 35  |
| Quadro 5 - Profissionais na comunicação organizacional dos Campi Avançados.....                 | 36  |
| Quadro 6 - Panorama dos estudos sobre Comunicação Organizacional.....                           | 49  |
| Quadro 7 - População e amostra da pesquisa .....  | 70  |
| Quadro 8 - Instrumentos de coleta utilizados .....  | 73  |
| Quadro 9 - Análise da categoria Integração.....   | 77  |
| Quadro 10 - Análise da categoria Comunicação.....   | 82  |
| Quadro 11 - Resultado públicos estratégicos.....  | 88  |
| Quadro 12 - Públicos estratégicos do IF Goiano .....  | 89  |
| Quadro 13 - Como desenvolver uma política de comunicação .....                                  | 123 |

---



## LISTA DE SIGLAS

---

---

|           |   |
|-----------|---|
| Abrapp    | Associação Brasileira de Entidades da Previdência Complementar  |
| Ascom     | Assessoria de Comunicação Social  |
| Capes     | Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior   |
| Cefets    | Centros Federais de Educação Tecnológica  |
| Cefet-RJ  | Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca  |
| Cefet-MG  | Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais  |
| Conif     | Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica |
| DCSE      | Diretoria de Comunicação Social e Eventos   |
| EAD       | Educação a Distância  |
| EAFCe     | Escola Agrotécnica Federal de Ceres   |
| Embrapa   | Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária   |
| EPT       | Educação Profissional e Tecnológica   |
| FIC       | Formação Inicial e Continuada   |
| FVG       | Fundação Getúlio Vargas   |
| IF        | Instituto Federal   |
| IFAP      | Instituto Federal do Amapá  |
| IFCE      | Instituto Federal do Ceará  |
| Ifes      | Instituto Federal do Espírito Santo   |
| IFF       | Instituto Federal Fluminense  |
| IFFar     | Instituto Federal Farroupilha   |
| IFG       | Instituto Federal de Goiás  |
| IF Goiano | Instituto Federal Goiano  |
| IFMA      | Instituto Federal do Maranhão   |
| IFPE      | Instituto Federal do Pernambuco   |
| IFPR      | Instituto Federal do Paraná   |
| IFRS      | Instituto Federal do Rio Grande do Sul  |
| IFSC      | Instituto Federal de Santa Catarina   |
| IFSP      | Instituto Federal de São Paulo  |
| LDB       | Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional  |
| MEC       | Ministério da Educação  |

---

|         |  |
|---------|--|
| RM      | Ranking Médio  |
| NCSC    | Núcleo de Comunicação Social e Eventos   |
| NIT     | Núcleo de Inovação Tecnológica   |
| PCI     | Política de Comunicação Institucional  |
| PDF     | <i>Portable Document Format</i>  |
| PDI     | Plano de Desenvolvimento Institucional   |
| Prodi   | Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional  |
| Proeja  | Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos |
| Proen   | Pró-Reitoria de Ensino   |
| Proep   | Programa de Expansão da Educação Profissional  |
| Proppi  | Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação   |
| Protec  | Programa de Expansão e Melhoria do Ensino Técnico  |
| PUC-GO  | Pontifícia Universidade Católica de Goiás  |
| RFEPECT | Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica  |
| SCSE    | Seção de Comunicação Social e Eventos  |
| Senai   | Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial  |
| Setec   | Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  |
| Suap    | Sistema Unificado de Administração Pública   |
| TAE     | Técnico Administrativo em Educação   |
| TCLE    | Termo de Consentimento Livre e Esclarecido   |
| UCSE    | Unidade de Comunicação Social e Eventos  |
| UFG     | Universidade Federal de Goiás  |
| UFTPR   | Universidade Federal Tecnológica do Paraná   |
| Uned    | Unidade de Ensino Descentralizada  |

---

## RESUMO

---

---

**Resumo:** Existem no Brasil, em especial nas instituições públicas de ensino, poucas políticas de comunicação devidamente escritas, documentadas ou construídas coletivamente. Esses instrumentos são de extrema relevância para a gestão da comunicação e necessários para promover a integração entre os agentes que compõem as autarquias da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Diante disso, este trabalho objetiva propor ações de comunicação para integrar o Instituto Federal Goiano (IF Goiano), *locus* da pesquisa. Trata-se de um estudo de caso com abordagem quanti-qualitativa, desenvolvido na reitoria e nos *campi* Rio Verde, Trindade e Ipameri, entre gestores, comunicadores, alunos e servidores. Para tanto, criou-se um grupo de pesquisa que atuou em conjunto em todas as etapas do estudo. Foram realizadas pesquisas bibliográfica e documental, aplicação de escala social, questionário e entrevista com uma amostra intencional da população escolhida. Os resultados mostram que, de fato, a falta de integração entre os agentes é a principal dificuldade para a comunicação se desenvolver no IF Goiano, mas existe um ambiente favorável para que a Instituição construa a sua política e transforme esse cenário. Nessa perspectiva, desenvolveu-se o produto educacional *Política de Comunicação na Rede Federal: guia para gestores*, aplicado e aprovado junto ao público-alvo. Espera-se que essa pesquisa contribua com o fortalecimento das instituições da Rede Federal, a consolidação da marca *Instituto Federal* e com os estudos dos campos do Ensino e da Comunicação Organizacional.

Palavras-chave: Política de Comunicação. Instituições de Ensino. Educação Profissional e Tecnológica. Instituto Federal Goiano.

---

## ABSTRACT

---

---

**Abstract:** In Brazil, especially in public educational institutions, there are few communication policies properly written, documented or collectively constructed. These instruments are extremely relevant for communication management and they are necessary to promote the connection among the agents that compose the municipalities of the Federal Network of Professional, Scientific and Technological Education. Given this, this paper aims to propose actions to integrate the Instituto Federal Goiano (IF Goiano), locus of this research. This is a case study research with a quantitative and qualitative approach, developed in the rectory and Rio Verde, Trindade and Ipameri campuses, between managers, communicators, students and staff members. For accomplishing this demand, a research group was created and acted as one all along the process. Bibliographic and Documentary research as well as the application of social scale, questionnaire following interview with an intentional sample of the chosen population were performed. The results show that, in fact, the lack of integration between agents is the main difficulty for IF Goiano's communication to be developed, but there is a favorable environment for the institution to build up its policy and change this scenario. Concerning this perspective, a Communication Policy in the Federal Network was developed: guide for managers, applied and approved with the target audience. It is hoped that this research will contribute to the strengthening of Federal Network institutions, the consolidation of the *Federal Institute* brand and studies of the fields of Teaching and Organizational Communication.

Keywords: Communication Policy. Educational Institutions. Professional and Technological Education. Instituto Federal Goiano.

---

# 1 INTRODUÇÃO

---

---

Políticas de comunicação são instrumentos eficientes para a gestão da comunicação nas organizações (BUENO, 2009; CODA *et al.*, 2011; GILSDORF, 2015; NASSAR, 2005; PARRON, 2009). Esse conjunto de princípios e diretrizes serve para orientar, de maneira uniforme, profissional e sistemática, o relacionamento da organização com os públicos estratégicos, ou seja, com quem ela se interessa e precisa dialogar. Contudo, existem no Brasil poucas políticas de comunicação devidamente escritas, documentadas e pactuadas internamente, na iniciativa pública ou privada (ALVES, 2013; BELTRAME, 2014; BUENO, 2009).

As primeiras experiências das organizações brasileiras em empreendimentos dessa natureza ocorreram na década de 1980. Algumas delas foram emblemáticas e servem de referência até hoje para o trabalho de comunicação de diversas organizações (BUENO, 2009; DUARTE; SILVA, 2007). Mas em boa parte dos casos, os documentos são, na verdade, compilados de normas ou propostas de ações de curto prazo que, ainda, não foram discutidos coletivamente. Além disso, estão respaldados em pressupostos que dependem mais do *feeling* de seus gestores do que de um esforço para sistematizar conceitos, processos, consolidar posturas e projetar caminhos para o futuro.

Na área da Educação, em especial nas instituições federais de ensino, a ausência de políticas de comunicação explícitas é ainda maior. Em estudo recente, Alves (2013) constatou que as universidades federais não tinham, à época, políticas de comunicação institucionalizadas. Segundo o pesquisador, essas autarquias focam mais na oferta de produtos de comunicação do que no planejamento das ações. Trazendo a questão para as instituições que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT) – por lei equiparadas às universidades e na qual se enquadra o Instituto Federal Goiano (IF Goiano), *locus* deste estudo – a situação não é muito diferente.

Ao explorar os *sites* das instituições que formam essa Rede Federal, Beltrame (2014) encontrou poucas menções à existência de políticas de comunicação. E, na análise dos documentos das autarquias que afirmavam ter esses instrumentos, ele verificou que grande parte não foi construída em conjunto com a comunidade escolar, além de não ter amplitude nem profundidade.

Esse cenário deve-se, em parte, à ausência de diretrizes norteadoras, advindas do Governo para a Rede Federal. Logo após a criação das instituições que a compõem, em dezembro de 2008, a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec) – órgão vinculado ao Ministério da Educação (MEC) que coordena, nacionalmente, a política de Educação Profissional e Tecnológica (EPT) - iniciou um processo de aproximação dos comunicadores de todo o país por meio de reuniões periódicas. Contudo, apesar de promover a discussão da temática entre os participantes e propor grupos de trabalho para a construção de uma política de comunicação para a RFEPCT, essa iniciativa não se consolidou.

Estimulados pelos debates e cientes de que não poderiam mais esperar ações paternalistas, algumas instituições da Rede Federal se empreenderam na construção de políticas de comunicação por conta própria. O Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) é considerado pioneiro nesse processo, conforme Beltrame (2014), mas sabe-se que hoje, passados mais de dez anos da criação da RFEPCT, ao menos mais 12 instituições têm políticas de comunicação formalizadas, ou seja, efetivamente traçadas e disponibilizadas publicamente.

A construção desses instrumentos é de extrema relevância para o fortalecimento da identidade institucional que emergiu com a Rede Federal, especialmente em contextos de incertezas político-econômicas. Ciente disso, no segundo semestre de 2017, o Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Conif) também decidiu construir sua política de comunicação. O documento é um conjunto de diretrizes e princípios necessários para fortalecer a comunicação organizacional, conectando o Conif e a RFEPCT com a sociedade (CONIF, 2017).

A existência de uma política de comunicação do Conif, contudo, não isenta as instituições da Rede Federal que ainda não construíram suas próprias de fazê-las. Ao contrário, indica que os gestores estão atentos à necessidade de consolidar a marca *Instituto Federal*. Além disso, o lançamento de uma política macro, fruto de um trabalho em rede e para a Rede, respalda o movimento iniciado de forma isolada pelas instituições. Ainda, mostra que o caminho da construção da identidade e fortalecimento da marca passa, necessariamente, pela integração interinstitucional.

Ademais, a exigência de uma postura dialógica está explícita em documentos que trazem as diretrizes dos Institutos Federais. Nesses instrumentos norteadores, é possível encontrar, também, que as autarquias que compõem a RFEPCT foram

concebidas como rede social. E, como tal, uma das grandes preocupações dos Institutos Federais deve ser a articulação e a organização dos saberes que circulam nessa rede (SETEC, 2010).

Além da relevância social, portanto, este estudo contribui com os trabalhos de investigação em Comunicação Organizacional<sup>1</sup>, sobretudo nas instituições federais de Educação Profissional e Tecnológica. Afinal, muitos profissionais de comunicação que atuam no campo partem do pressuposto de que os processos comunicacionais são simples e possíveis de entender por mero *insight*, descartando-se o esforço sistemático que respalda os trabalhos de pesquisa (BUENO, 2014).

Ainda, existem na literatura acadêmica poucos estudos sobre política de comunicação – sobretudo na interface com outras áreas. Em estudo exploratório realizado por esta pesquisadora no segundo semestre de 2017, não foi encontrada nenhuma pesquisa com a temática nos *sites* das pós-graduações de mestrados profissionais, na área de Ensino.

Esse cenário, portanto, é favorável para que o IF Goiano se junte ao grupo de pioneiros e construa sua própria política de comunicação. O projeto constitui um grande desafio para a Instituição, dada sua complexidade, caracterizada principalmente pela capilaridade geográfica e multiplicidade de públicos com quem precisa dialogar. Apesar disso, não é de hoje que a temática é considerada necessária para a gestão da comunicação nessa autarquia.

Construir uma política de comunicação para o IF Goiano já foi assunto de discussão em reuniões de trabalho dos comunicadores da reitoria e dos *campi*. A sistematização de diretrizes é comentada, inclusive, em trabalhos acadêmicos. Em pesquisa sobre a assessoria de comunicação no Campus Ceres, uma das unidades do IF Goiano, Cunha (2015) observou o interesse da comunidade interna em discutir política de comunicação, “apresentando pré-disposição para mudanças, com o intuito de melhorar o processo” (CUNHA, 2015, p. 105).

Ao estudar como a comunicação do IF Goiano é percebida pelos seus servidores, Oriente (2015) atestou que cada *campus* vinculado à Instituição tem uma forma particular de comunicar, mas ressalta a importância de uma unidade de comunicação que represente o Instituto como um todo. Mesmo em pesquisas fora do campo da Comunicação Organizacional, a necessidade de mais diálogo na Instituição

---

<sup>1</sup> A comunicação organizacional é um conjunto de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos por uma organização para promover a interação com os públicos com quem se relaciona (BUENO, 2019a). Outros conceitos poderão ser conferidos no Capítulo 1.

já foi constatada. Em estudo sobre o setor de compras do IF Goiano, Montes (2015) destacou a falta de comunicação mais efetiva entre os *campi* como um dos maiores desafios para a pasta, propondo um sistema que possibilite maior troca de informação entre os pares.

Essa fragmentação da comunicação leva à desintegração dos agentes do IF Goiano e, conseqüentemente, ao enfraquecimento da imagem institucional junto aos seus diversos públicos. Ao longo da última década, observa-se que, mesmo com significativo investimento em equipamentos, novos servidores e recursos orçamentários, existem poucas ações integradoras, normativas e diretrizes instituídos para a área. Existe uma dificuldade de integração até mesmo entre as equipes responsáveis pela comunicação organizacional nos diversos âmbitos da Instituição. Por isso, questiona-se: como a comunicação organizacional pode integrar o IF Goiano e contribuir para consolidar sua identidade?

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 Geral**

Propor ações de comunicação que visem à integração do IF Goiano.

### **1.1.2 Específicos**

- a) mapear os públicos estratégicos do IF Goiano;
- b) diagnosticar aspectos da imagem que públicos internos do IF Goiano têm da Instituição;
- c) divulgar diretrizes para construir uma política de comunicação para o IF Goiano.

## **1.2 POLÍTICAS DE COMUNICAÇÃO NA EPT**

Conforme já explicitado, em uma pesquisa exploratória, Beltrame (2014) buscou o termo “política de comunicação” nos *sites* das instituições da RFEPCT e encontrou, na maioria dos casos, à época, documentos que não se referiam a políticas consolidadas, com amplitude ou profundidade. Pouco depois, em 2017, durante o processo de construção de sua política de comunicação, o Conif identificou ao menos nove instrumentos dessa natureza na Rede Federal (MARINHO, 2017).

Mais adiante, após o lançamento da política no colegiado de reitores, encontrou-se



nos *sites* das instituições novas políticas. A maior parte dessas iniciativas foi inspirada na experiência do IFSC. Trata-se de construções coletivas - ou seja, com participação de diversos agentes da comunidade interna - e coloca a comunicação numa posição estratégica para as autarquias. Os dados estão dispostos no Quadro 1.

Quadro 1 - Políticas de comunicação na EPT

| INSTITUIÇÃO*                          | ANÁLISE DA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO  |
|---------------------------------------|---|
| Colégio Pedro II                      | Uma consultoria da Fundação Getúlio Vargas (FVG) para a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da autarquia identificou a necessidade de uma política de comunicação. O documento, lançado em 2017, traz o conceito de comunicação estratégica. Define públicos, mas sem traçar os perfis de cada um. Prevê revisão periódica.  |
| Conif                                 | Aprovada em 2017 em reunião ordinária do colegiado, a política foi fruto de construção coletiva e aborda conceitos como comunicação estratégica e cultura de comunicação. Tem entre seus objetivos incentivar a construção de políticas de comunicação na Rede Federal. Define públicos, sem traçar o perfil deles. Propõe manuais diversos. Prevê revisões, caso necessárias.  |
| Instituto Federal do Amapá (IFAP)     | Possui uma política de comunicação aprovada desde 2011 por resolução, mas o documento não envolveu a participação de todos os servidores e seu conteúdo é mais superficial e operacional.   |
| Instituto Federal do Ceará (IFCE)     | Instituição realizou seminários e encontros durante 2012, mas a resolução que aprovou o documento é de 2016. Contém definição de públicos, aborda conceitos como comunicação estratégica e integrada, cultura de comunicação. No <i>site</i> encontram-se diversos manuais elaborados após o lançamento da política. Documento síntese, contudo, não prevê avaliação da política. Apesar disso, na página do IFCE fala-se de um Grupo de Atualização, criado no ano da aprovação. |
| Instituto Federal Fluminense (IFF)    | Após visita ao IFSC em março de 2014, o IFF deu início ao processo de construção da sua política de comunicação tendo o trabalho do IFSC como referência. Aprovada por resolução em 2016, a política foi construída coletivamente, define públicos estratégicos e detalha o relacionamento com públicos internos. Não prevê avaliação no documento-síntese.   |
| Instituto Federal Farroupilha (IFFar) | Aprovada por resolução no ano de 2017, traz conceitos como comunicação estratégica, integração institucional. Não define os públicos estratégicos da Instituição. Trata com especificidade a comunicação interna. Prevê atualização.  |

|   |   |
|---|---|
| Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes)    | Aprovada por resolução no ano de 2016, o documento foi fruto de uma construção coletiva. Define públicos estratégicos. Traz conceitos como comunicação integrada e estratégica, cultura de comunicação. Destaca o papel da comunicação interna. Prevê criação de manuais, atualização e revisão da política.  |
| Instituto Federal do Maranhão (IFMA)          | Em 2014, a equipe de comunicação do Instituto começou a se reunir e buscar experiências para a criação sua política de comunicação, aprovada por resolução em 2016. Foi feita por meio de cinco Grupos de Trabalho formados pelo setor de comunicação, que realizaram pesquisas para sistematizar manuais (entre eles uma Política de Comunicação Interna). O documento fala em fortalecer relacionamento com os públicos, mas não os define. Traz alguns princípios e aspectos operacionais, fala em promoção dos fluxos comunicacionais, mas não especificamente sobre integração ou comunicação estratégica – o que, contudo, é relatado em matéria no <i>site</i> , que divulga a aprovação da política. Não prevê atualização. |
| Instituto Federal do Pernambuco (IFPE)        | Aprovada por resolução em 2019, construída coletivamente, traz conceitos de comunicação estratégica, divulga públicos estratégicos. Tem um capítulo específico sobre comunicação interna. Prevê avaliação sistemática.  |
| Instituto Federal do Paraná (IFPR)            | No final de 2013, o Conselho Superior do IFPR aprovou um documento intitulado política de comunicação. No entanto, o instrumento foi feito apenas pela área de comunicação da instituição, a pedido do reitor, sem a participação da comunidade. Trata-se mais de um documento operacional que estratégico.   |
| Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS) | Aprovada por resolução em 2015, construída coletivamente, traz conceitos como comunicação integrada e estratégica. Divulga os públicos estratégicos, contudo sem definir o perfil deles. Trata da comunicação interna. Não prevê atualização no documento-síntese.  |
| Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC)    | Documento-síntese lançado em 2013, aprovado por resolução e construído coletivamente. Traz conceitos como comunicação estratégica, define e traça o perfil dos públicos estratégicos. Destaca o papel da comunicação interna. Inspirou a criação de políticas em diversas outras instituições da Rede Federal e até universidades, como a Universidade Federal de Goiás (UFG). Prevê manuais diversos – muitos já criados - e atualização constante da política – a primeira realizada em 2015.   |
| Instituto Federal de São Paulo (IFSP)         | A política do IFSP tem a particularidade de constar dentro do Plano de Desenvolvimento Institucional da autarquia, aprovado por resolução em 2019. Tem como base a política do Conif. Relaciona alguns princípios, traz os públicos estratégicos, mas seu conteúdo está mais relacionado ao desenvolvimento instrumental do trabalho da comunicação organizacional.   |

|  |  |
|--|--|
| Universidade Federal Tecnológica do Paraná (UFTPR) | Aprovada pelo Conselho Universitário da Instituição em 2017. Traz conceitos de comunicação integrada e estratégica. Contudo, não tem profundidade, não trata dos públicos estratégicos e não prevê, no documento-síntese, avaliação sistemática. |
|--|--|

Fonte: Atualizado pela autora, com base em informações do Conif e do trabalho de Beltrame (2014).

Nota:

\* Links para consulta às políticas podem ser encontrados nas Referências deste trabalho.

### 1.3 CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

Esta pesquisa foi realizada na reitoria e nos *campi* Rio Verde, Trindade e Campus Avançado Ipameri do IF Goiano. A escolha dessas unidades se justifica por particularidades de cada uma, que são comuns a outras unidades da Instituição, a fim de conferir representatividade ao estudo. Os *campi* escolhidos podem ser enquadrados nas seguintes categorias: Rio Verde, representando as unidades mais antigas, que já existiam quando o IF Goiano foi criado; Trindade como *campus* em expansão e Ipameri como *campus* avançado. Em seguida, serão detalhados elementos que constituem a identidade<sup>2</sup> do IF Goiano e das unidades escolhidas para participar da pesquisa, como histórico e trajetória, produtos e serviços públicos oferecidos. Posteriormente, será resgatada a memória da comunicação organizacional do IF Goiano, a fim de que se conheça o contexto por meio do qual se verificou a necessidade da criação de uma política de comunicação para essa autarquia.

#### 1.3.1 O Instituto Federal Goiano

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano foi criado em 2008 por meio da Lei 11.892, de 29 de dezembro, que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e criou 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. A Rede é formada, também, pela Universidade Federal Tecnológica do Paraná, Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (Cefet-RJ) e de Minas Gerais (Cefet-MG), além de escolas técnicas vinculadas a universidades federais e o Colégio Pedro II. Essas instituições são fruto de um reordenamento e expansão, iniciados em abril de 2005.

---

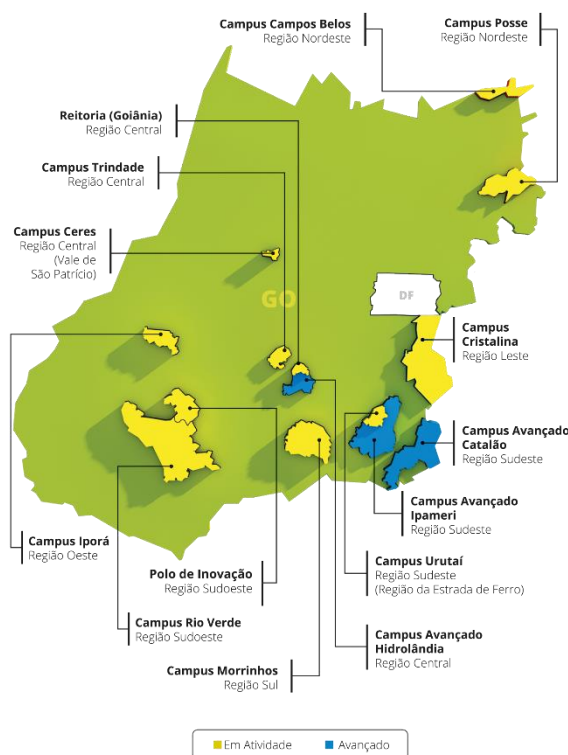
<sup>2</sup> A identidade corporativa é a “personalidade” da organização. De forma simplificada, traduz o que a organização é, o que faz, como faz, o que diz e como diz (BUENO, 2019f).

Conforme o disposto nessa lei, Goiás ficou com dois institutos: o Instituto Federal Goiano, com vocação para as ciências agrárias, e o Instituto Federal de Goiás (IFG), voltado para cursos na área industrial. O IF Goiano integrou os antigos Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets) de Rio Verde, Urutaí e sua respectiva Unidade de Ensino Descentralizada de Morrinhos (Uned) e a Escola Agrotécnica Federal de Ceres (EAFCe) – todos provenientes de antigas escolas agrícolas (IF GOIANO, 2019).

Como órgão de administração central, o IF Goiano teve sua reitoria instalada em Goiânia, capital de Goiás. Em 2010, inaugurou uma nova unidade em Iporá, no Oeste goiano, e em 2011 – por meio de nova expansão da Rede Federal - a Instituição foi contemplada com outros três novos *campi*, nos municípios de Trindade, na região metropolitana de Goiânia, Campos Belos e Posse – ambos no Nordeste goiano. Um pouco depois, em 2014, o Instituto ganhou também quatro *campi* avançados, nas cidades de Catalão, Hidrolândia, Ipameri e Cristalina – este com tipologia alterada para *campus*, em expansão, em 2018.

Assim, o IF Goiano tem, atualmente, 12 unidades em Goiás, instaladas em praticamente todas as regiões do Estado (Figura 1). A Instituição conta, também, com um Polo de Inovação no município de Rio Verde, voltado para o desenvolvimento de projetos de pesquisa e inovação em parceria com agroindústrias. Já o IFG foi formado, em 2008, pela junção do Cefet Goiás e a Uned de Jataí. Hoje, essa Instituição tem 14 *campi*, mais a reitoria, também instalada em Goiânia.

Figura 1 - Mapa do Instituto Federal Goiano



Fonte: DCSE/Reitoria

Embora essa institucionalização seja recente, o surgimento da escola mais antiga que formou o IF Goiano – a primeira Escola Agrícola do Estado Goiás, situada em Urutaí -, data de 1953. O Quadro 2 mostra a cronologia do surgimento desse Instituto. Cabe ressaltar, ainda, que outras escolas que compõem a RFEPCT, como o IFG, são centenárias, originárias das 19 Escolas de Aprendizes e Artífices, criadas em 1909 pelo então presidente Nilo Peçanha.

Quadro 2 - Surgimento do IF Goiano

| ANO  | ACONTECIMENTO  |
|------|--|
| 1953 | Surge a primeira Escola Agrícola do Estado de Goiás, localizada no município de Urutaí, pertencente ao IF Goiano.        |
| 1967 | Surge a segunda escola do IF Goiano, o Ginásio Agrícola de Rio Verde.  |
| 1988 | Início da construção da Escola Agrotécnica Federal de Ceres, a terceira escola do IF Goiano, que foi inaugurada em 1994. |
| 1997 | Unidade de Ensino Descentralizada de Morrinhos, a quarta escola do IF Goiano.  |
| 2008 | Transformação das escolas em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.                                      |
| 2010 | Instituto Federal Goiano - Campus Iporá, a quinta escola do IF Goiano.   |
| 2012 | Início da construção dos Campus Trindade, Posse e Campos Belos.  |

|      |  |
|------|--|
| 2014 | IF Goiano ganha quatro Campi Avançados nos municípios de Catalão, Hidrolândia, Ipameri e Cristalina. |
| 2018 | Campus Avançado Cristalina tem tipologia alterada para Campus.                                       |

Fonte: ORIENTE, 2014, atualizado pela autora.

De acordo com a Lei 11.892, o IF Goiano é uma autarquia federal detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, equiparada às universidades federais. Oferece educação básica e profissional, com cursos técnicos *preferencialmente integrados* ao Ensino Médio, além de educação superior (BRASIL, 2008, grifo nosso). Atende, hoje, mais de 25 mil alunos (IF GOIANO, 2019).

Com uma estrutura multicampi, a Instituição busca interiorizar a educação, expandindo sua atuação a cada vez mais municípios, não só por meio de unidades físicas como também por polos de educação a distância. Sua estrutura pedagógica está alicerçada na verticalização da educação profissional. Por isso, o IF Goiano oferece à comunidade desde cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC) até pós-graduação *Stricto sensu*, sendo o primeiro Instituto Federal do país a ofertar um curso de doutorado (CUNHA, 2014).

O IF Goiano figura, também, como instituição de ensino comprometida com o desenvolvimento tecnológico, econômico e socioambiental das regiões onde está inserido, contribuindo, desta forma, na construção das políticas públicas. A autarquia está pautada numa gestão democrática. Dentro dessa premissa, a escolha de reitor e diretores-gerais dos *campi* se dá por meio de eleições diretas, com participação facultada a estudantes e servidores, para um mandato de quatro anos, permitida uma recondução (CUNHA, 2014).

Entre os órgãos colegiados que fazem parte do IF Goiano estão o Conselho Superior, organismo máximo da Instituição, e o Colégio de Dirigentes. Dentre outras funções, esses dois órgãos sugerem, apreciam, questionam e debatem assuntos de natureza administrativa, financeira, relações sociais de trabalho e de vivência no âmbito da autarquia (ORIENTE, 2014).

Além dos colegiados, o IF Goiano dispõe de divisões e setores, tanto por especialidades acadêmicas quanto administrativas. Há, ainda, uma hierarquia extensa em seu organograma, com a figura da reitoria, pró-reitorias, diretorias sistêmicas, coordenações-gerais, coordenações de áreas, assessorias, diretorias-gerais, diretorias de áreas, coordenações de cursos, órgãos colegiados e diversas outras funções

divididas entre membros do corpo docente e técnico-administrativo da administração pública federal. Conforme a Diretoria de Gestão de Pessoas da Instituição (2018), seu quadro de funcionários é formado hoje por mais de 1,3 mil pessoas, entre docentes, técnicos administrativos e terceirizados.

No que se refere à gestão do IF Goiano, no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) - o instrumento de planejamento de longo prazo da Instituição -, a missão, visão de futuro e valores que orientam a gestão estratégica da autarquia são os seguintes

Missão: promover educação profissional e tecnológica de excelência, visando à formação integral e emancipatória do cidadão para o desenvolvimento da sociedade.

Visão: consolidar-se como instituição de referência nacional na promoção da educação profissional e tecnológica verticalizada.

Valores: ética; respeito à diversidade e ao meio ambiente; comprometimento; gestão democrática; transparência; integração e excelência na atuação. (IF GOIANO, 2019, p. 35).

Após traçado o perfil geral do IF Goiano, faz-se necessário discorrer sobre os *campi* que foram *locus* dessa pesquisa.

#### 1.3.1.1 Campus Rio Verde

O Campus Rio Verde iniciou suas atividades como Ginásio Agrícola de Rio Verde, autorizado pelo Ministério da Educação em 27 de abril de 1967. Logo em seguida, em 4 de setembro de 1969, foi transformado em Escola Agrotécnica Federal por meio do Decreto nº 83.935 e, em dezembro de 2002, passou a Centro Federal de Educação Tecnológica, até se tornar IF Goiano. A unidade está localizada no Sudoeste de Goiás, a 220 quilômetros da Capital. A Microrregião do Sudoeste de Goiás é composta por 18 municípios, sendo Rio Verde a cidade polo (IF GOIANO, 2019).

Rio Verde está entre as quatro cidades mais populosas do Estado, com população estimada em 229 mil habitantes (IBGE, 2018). A economia do município é impulsionada principalmente pela produção de alimentos, figurando no cenário nacional como um dos maiores produtores de grãos e dos efetivos da pecuária de bovinos, suínos e aves.

O *campus* do IF Goiano em Rio Verde (Figura 2) ocupa uma área de 219 hectares, abrangendo ambientes administrativos, laboratórios diversos para as atividades de ensino, pesquisa e extensão, salas de aula e uma fazenda-escola com diversas

culturas animal e vegetal instaladas. Atualmente, oferece capacitações em diferentes modalidades, sendo os cursos técnicos disponíveis nas seguintes áreas: Administração, Agropecuária, Alimentos, Informática, Química, Segurança do Trabalho, Edificações, Contabilidade e Biotecnologia. Desenvolve, ainda, o Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (Proeja), destinado a seu público específico.

Figura 2 - Campus Rio Verde



Fonte: DCSE/Reitoria.

Além desses, a unidade oferta os seguintes cursos superiores: Tecnologia em Agronegócio, Tecnologia em Saneamento, Agronomia, Engenharia de Alimentos, Engenharia Ambiental, Engenharia Civil, Zootecnia, Bacharelado em Ciências Biológicas, Ciências da Computação, Licenciatura em Química e Licenciatura em Ciências Biológicas. No que se refere à pós-graduação *Stricto sensu*, o Campus Rio Verde oferece mestrado em Ciências Agrárias – Agronomia, Zootecnia, Agroquímica, Tecnologia de Alimentos, Engenharia Aplicada e Sustentabilidade, Produção de Grãos e Bioenergia, Biodiversidade e doutorados em Ciências Agrárias – Agronomia e em Biotecnologia. Atende 5.003 alunos (BRASIL, 2018).

#### 1.3.1.2 Campus Trindade

O Instituto Federal Goiano - Campus Trindade iniciou suas atividades em 02 de março de 2015, atendendo à terceira fase da política de expansão da Rede Federal de Educação. Seu funcionamento foi autorizado oficialmente em 2016, por meio da Portaria nº 378, de 09 de maio de 2016.



O município está situado a 16 quilômetros a Oeste da Capital, inserido no complexo territorial da Região Metropolitana de Goiânia, fazendo limite com Abadia de Goiás, Avelinópolis, Caturai, Campestre de Goiás, Goiânia, Goianira, Guapó e Santa Bárbara de Goiás. Possui, atualmente, uma população estimada em 125 mil habitantes (IBGE, 2018).

A cidade tem presenciado nas últimas décadas intensa transformação socioespacial, com o surgimento de novas atividades produtivas industriais, desenvolvimento do turismo religioso, atração de fluxos migratórios, expansão do espaço urbano, especialização nos setores do comércio e dos serviços, entre outras.

O Campus Trindade (Figura 3) oferta os cursos técnicos integrados ao Ensino Médio em Automação Industrial, Edificações, Eletrotécnica e Informática para Internet; e subsequentes em Edificações, Eletrotécnica, Informática para Internet e Segurança do Trabalho. Oferece, também, cursos superiores nas áreas de Engenharia Civil e Engenharia Elétrica, além de especialização *Lato sensu* em Ensino de Humanidades. Atende 601 alunos (BRASIL, 2018).

Figura 3 - Campus Trindade



Fonte: DCSE/Reitoria.

#### 1.3.1.3 Campus Avançado Ipameri

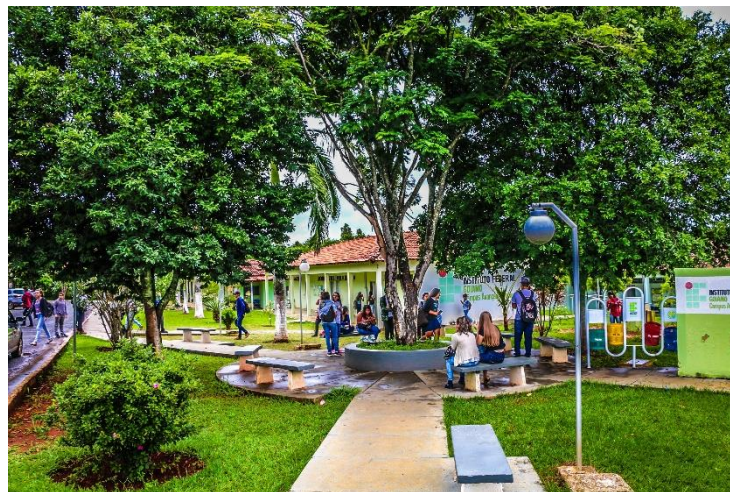
O Campus Avançado Ipameri iniciou suas atividades em fevereiro de 2014, após receber as instalações de um *campus* desativado da Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC-GO). Seu funcionamento foi autorizado, oficialmente, pela Portaria nº 505, de 10 de junho de 2014.

O município de Ipameri está situado a 199 quilômetros da Capital, inserido na região Sudeste de Goiás, tendo como limítrofes Caldas Novas, Campo Alegre, Catalão,

Corumbaíba, Cristalina, Goiandira, Luziânia, Nova Aurora, Orizona, Paracatu, Pires do Rio e Urutaí. A população estimada é de 26 mil habitantes (IBGE, 2018).

As principais atividades econômicas de Ipameri são a agropecuária, seguida de serviços e da indústria. Os cursos técnicos oferecidos são Comércio e Redes de Computadores, ambos integrados ao Ensino Médio. A unidade (Figura 4) também oferece os cursos superiores de Tecnologia em Gestão Comercial e Segunda Licenciatura em Pedagogia, além da pós-graduação *Lato sensu* em Docência do Ensino Superior e cursos de formação inicial e continuada. Atende, hoje, 419 alunos (BRASIL, 2018).

Figura 4 - Campus Avançado Ipameri



Fonte: DCSE/Reitoria.

#### 1.3.1.4 A Comunicação no IF Goiano

A contratação dos primeiros profissionais de comunicação para o Instituto Federal Goiano data de 2008, portanto, mesmo ano da criação dos Institutos Federais. Nesse primeiro concurso, três jornalistas compuseram o quadro, oriundos do Centro Federal de Educação Tecnológica de Urutaí, da Unidade de Ensino Descentralizada de Morrinhos e do Cefet Rio Verde – que, conforme exposto, se integraram para formar o IF Goiano. Antes disso, pessoas com formação em outras áreas cuidavam das demandas de comunicação que apareciam, como era o caso de Rio Verde e de Ceres, que já contavam com assistentes em administração nas funções.

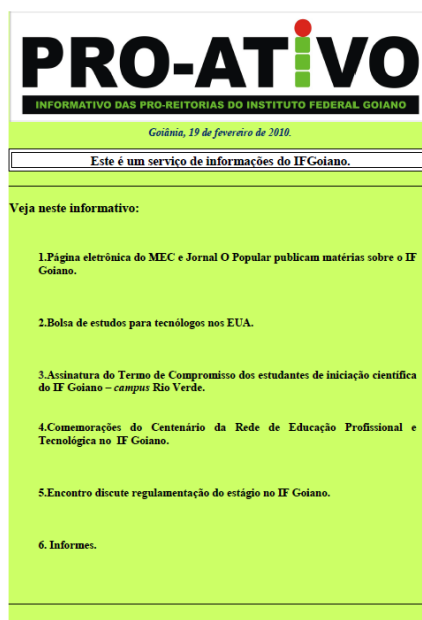
Nos primórdios da formação do IF Goiano, a jornalista da unidade que viria a se tornar Campus Morrinhos - a pesquisadora deste estudo - entrou em contato com demais profissionais da área das outras unidades que se integrariam e juntos promoveram, em Rio Verde, uma primeira reunião de trabalho. Nesse encontro, foram

compartilhadas experiências e definidas as melhores formas de divulgar a nova marca Instituto Federal que estava sendo criada em Goiás. O desafio, à época, era diferenciar Instituto Federal Goiano do Instituto Federal de Goiás, pois ambos se autodenominavam “IFG”. Ali definiu-se, então, que o Instituto Federal Goiano adotaria “IF Goiano” como forma abreviada.

A criação do órgão gestor da comunicação organizacional do IF Goiano na reitoria, chamado de Assessoria de Comunicação Social (Ascom), teve início em 2009, quando o pró-reitor de Desenvolvimento Institucional à época – hoje reitor da Instituição – convidou então a jornalista da Uned de Morrinhos para iniciar os trabalhos do setor em Goiânia. A partir do segundo semestre de 2009, a servidora começou a prestar assistência em Goiânia e em Morrinhos. No início de 2010, mudou-se para a Capital e assumiu a Ascom/Reitoria definitivamente.

Antes da sua chegada, entretanto, servidores designados para as funções de pró-reitores já demonstravam preocupação da gestão do IF Goiano em se relacionar com seus públicos. Prova disso foi a iniciativa de circular na comunidade escolar o informativo eletrônico “Pro-Ativo” (Figura 5), elaborado pelas pastas Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação.

Figura 5 - Página inicial do informativo "Pro-Ativo"



Fonte: DCSE/Reitoria.

O foco no momento de formação da Ascom central era tornar o IF Goiano conhecido para construir a sua imagem<sup>3</sup> junto aos públicos. Assim, a assessoria foi sendo composta por profissionais das diversas áreas da comunicação, a fim de obter uma comunicação mais integrada<sup>4</sup> possível, por meio de esforços conjugados para atender às demandas do IF Goiano.

Atualmente, a comunicação organizacional no Instituto é mediada, produzida e gerida pela Diretoria de Comunicação Social e Eventos (DCSE), no órgão gestor central, e pelas Unidades de Comunicação Social e Eventos (UCSEs); Núcleos de Comunicação Social e Eventos (NCSCs) ou Seções de Comunicação Social e Eventos (SCSEs), nos *campi*<sup>5</sup>. Apesar das nomenclaturas oficiais, prevalece no dia a dia o termo Ascom para designar o setor informalmente. O Polo de Inovação também dispõe de um profissional para gerir a comunicação organizacional.

Esses setores são constituídos por servidores do quadro permanente de pessoal, vinculados às respectivas unidades. A reitoria é composta por nove profissionais, sendo oito da área. Já nos *campi*, a maioria não tem formação em comunicação e, muitas vezes, se divide com outras atividades, como protocolo, gabinete e até docência. Do total de 38 servidores que trabalham com comunicação organizacional no IF Goiano, somente 14 são da área.

Em alguns casos, como nos *campi* avançados, embora exista um Núcleo de Comunicação previsto no organograma, ainda não houve a contratação de profissionais para preenchê-lo, mas há um facilitador da comunicação no local, designado pela direção (chamado internamente pelos pares de “comunicador”). Ainda, em algumas situações, não há somente um responsável pela comunicação organizacional, mas uma comissão de servidores compartilhando responsabilidades, nomeada por portaria. Mesmo nesse caso, existe a figura daquele que é o mediador oficial da comissão na unidade junto à Direção, na reitoria. As informações estão dispostas nos Quadros 3, 4 e 5.

---

<sup>3</sup> A imagem organizacional ou corporativa é a representação mental de uma organização, construída por um indivíduo ou grupo a partir de percepções e experiências concretas, informações e influências recebidas por terceiros ou da mídia (BUENO, 2019f).

<sup>4</sup> Comunicação integrada é a articulação estreita entre os vários departamentos, áreas e profissionais que exercem atividades de comunicação nas organizações (BUENO, 2019d). Ver outros conceitos no Capítulo 2.

<sup>5</sup> Essas nomenclaturas variam conforme as funções gratificadas (gratificações pelo exercício de direção ou chefia) destinadas ao setor – também não permanentes. Os gestores de comunicação são escolhidos pelo reitor, no caso da Reitoria, ou diretores, no caso dos *campi*. A DCSE possui função gratificada maior que a da UCSE, que por sua vez é maior do que a do NCSE e a da SCSE, nessa ordem.

Quadro 3 - Profissionais lotados na DCSE (Goiânia)

| <b>CARGO/FORMAÇÃO/FUNÇÃO</b>   | <b>NÚMERO DE PROFISSIONAIS</b>          |
|--|---|
| Relações públicas/Relações públicas/Diretora de Comunicação Social e Eventos | 01                                      |
| Jornalistas/Jornalismo   | 03                                      |
| Publicitário/Publicidade e Propaganda/Coordenador de Publicidade             | 01                                      |
| Publicitária/Publicidade e Propaganda  | 01                                      |
| Programador visual/Design Gráfico  | 01                                      |
| Diagramador/Design Gráfico   | 01                                      |
| Assistente em administração/Design de Interiores                             | 01                                      |
| <b>TOTAL:</b>  | <b>09, sendo 8 com formação na área</b> |

Fonte: Portal IF Goiano, atualizado pela autora, 2019.

Quadro 4 - Profissionais na comunicação organizacional dos *campi*/Polo de Inovação

| <b>UNIDADE</b>      | <b>CARGO/FORMAÇÃO/FUNÇÃO</b>   | <b>NÚMERO DE PROFISSIONAIS</b> |
|---------------------|--|--------------------------------|
| Polo de Inovação    | Jornalista/Jornalismo  | 01                             |
| Campus Campos Belos | Assistente em Administração/Letras/Gerente de Administração e Planejamento   | 01                             |
| Campus Cristalina   | Docente/Administração/Chefe da Unidade de Gabinete   | 01                             |
| Campus Ceres*       | Jornalista/Jornalismo/Coordenador de Dados e Informações de Ensino   | 01                             |
| Campus Iporá        | Técnico em Produção Audiovisual/Fotografia   | 01                             |
| Campus Morrinhos    | Jornalista/Jornalismo  | 01                             |
| Campus Posse**      | Docente/Ciências da Computação   | 01                             |
|                     | Docente/Geografia  | 01                             |
|                     | Docente/Matemática   | 01                             |
|                     | Docente/Química  | 01                             |
|                     | Docente/Letras   | 01                             |
|                     | Docente/Análise e Desenvolvimento de Sistemas/Gerente de Ensino  | 01                             |
|                     | Técnico de Tecnologia da Informação/Sistemas de Informação   | 01                             |
|                     | Docente/Ciências da Computação   | 01                             |
|                     | Técnico de Tecnologia da Informação/Tecnologia em Processamento de Dados /Chefe da Unidade de Tecnologia da Informação | 01                             |
| Docente/Pedagogia   | 01   |                                |

|                  |   |                                  |
|------------------|---|----------------------------------|
| Campus Rio Verde | Assistente em Administração/Letras/Chefe da Seção de Comunicação Social e Eventos | 01                               |
| Campus Trindade  | Diagramadora/Publicitária/Chefe da Unidade de Comunicação Social e Eventos        | 01                               |
|                  | Jornalista/Jornalismo   | 01                               |
|                  | Técnico em Produção Audiovisual/Administração de Empresas e Redes de Computadores | 01                               |
| Campus Urutaí    | Auxiliar de enfermagem/Letras/Chefe da Seção de Comunicação Social e Eventos      | 01                               |
| TOTAL:           |   | 21, sendo 6 com formação na área |

Fonte: Atualizado pela autora, com base em IF Goiano, 2019. Unidades em destaque têm profissionais de comunicação atuando na área.

Notas:

\* Campus Ceres é o único que dispõe de estagiário para auxiliar nas demandas de comunicação.

\*\* Campus Posse divide atribuições da comunicação organizacional entre vários servidores da unidade.

Quadro 5 - Profissionais na comunicação organizacional dos Campi Avançados

| UNIDADE                      | CARGO/FORMAÇÃO/FUNÇÃO   | NÚMERO DE PROFISSIONAIS         |
|------------------------------|---|---------------------------------|
| Campus Avançado Catalão      | Técnica em Tecnologia da Informação/Gestão da Tecnologia da Informação e Desenvolvimento de Sistemas para Web | 01                              |
| Campus Avançado Hidrolândia* | Docentes/Informática  | 02                              |
|                              | Docente/Letras  | 01                              |
|                              | Docente/Química   | 01                              |
|                              | Técnico em Tecnologia da Educação/Informática   | 01                              |
|                              | Auxiliar em Administração/Agronomia   | 01                              |
| Campus Avançado Ipameri      | Técnico de Tecnologia da Informação/Tecnólogo em Análise e Desenvolvimento de Sistemas                        | 01                              |
| TOTAL:                       |   | 08, nenhum com formação na área |

Fonte: IF Goiano, 2019.

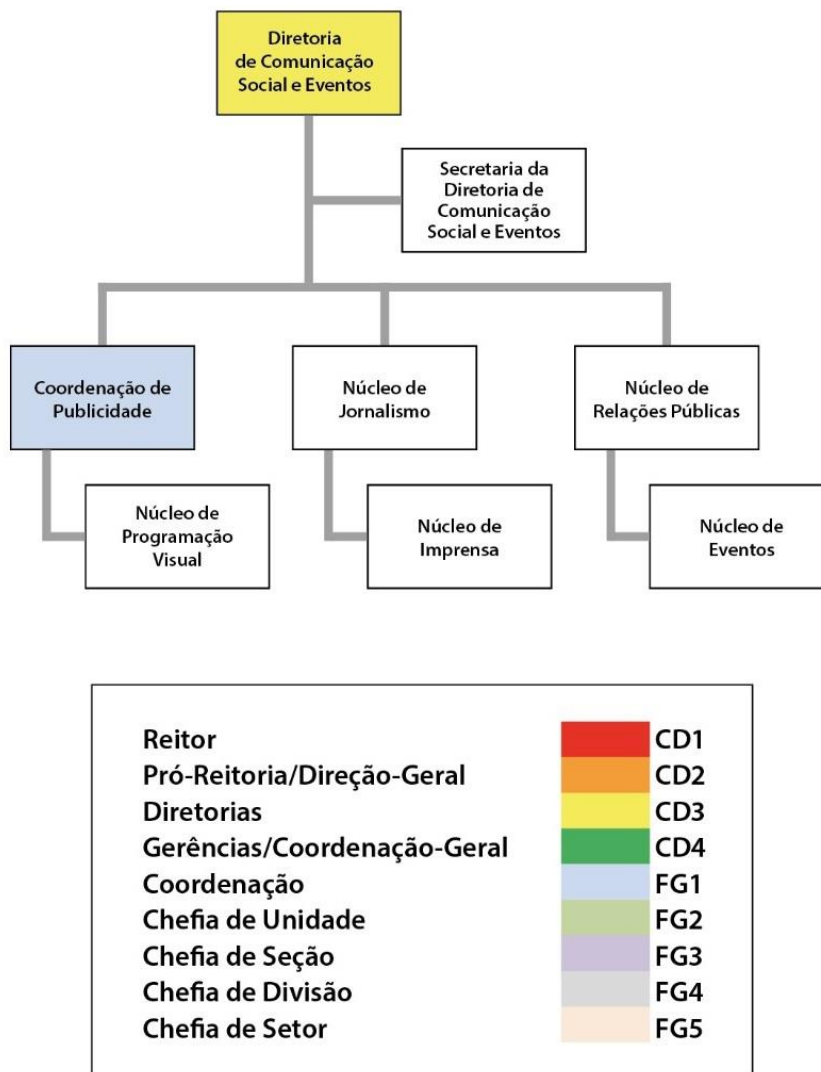
Nota:

\* Campus Avançado Hidrolândia divide atribuições da comunicação organizacional entre vários servidores da unidade.

No que se refere à estrutura hierárquica, a Diretoria de Comunicação Social e Eventos está diretamente ligada ao reitor, conforme o organograma da Instituição (Figura 4). Nos *campi*, a comunicação organizacional está ligada aos gabinetes.

Embora não estejam em uma relação de subordinação hierárquica, os setores nos *campi* e na Reitoria devem estar em contato permanente, trocando experiências no dia a dia (ORIENTE, 2014).

Figura 6 - Organograma da DCSE



Fonte: Atualizado pela autora, com base no PDI 2019-2023.

Constam no Regimento Interno da Reitoria, também, as seguintes definições e competências da Diretoria de Comunicação Social e Eventos (à época Coordenação Geral)



Art. 29 A Coordenação-Geral de Comunicação Social e Eventos é formada pela seguinte estrutura: Secretaria da Coordenação-Geral de Comunicação Social e Eventos, Coordenação de Jornalismo, Unidade de Publicidade e Núcleo de Relações Públicas.

Art. 30 À Coordenação-Geral de Comunicação Social e Eventos compete:  
I. supervisionar e coordenar a criação e implementação das políticas de comunicação do IF Goiano;

II. supervisionar e coordenar a criação e implementação do plano anual de comunicação da reitoria do IF Goiano;

III. orientar, juntamente com as áreas de Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade, o trabalho do setor de Comunicação nos câmpus;

IV. desenvolver gestões articuladas entre o IF Goiano e a Setec/MEC, no que se refere à Comunicação;

V. construir uma cultura de comunicação na Instituição, conscientizando e sensibilizando todos os níveis sobre a importância da Comunicação para o desenvolvimento institucional;

VI. criar e difundir aos públicos internos manuais relacionados aos padrões e normativas determinados pela Coordenação-Geral de Comunicação Social e Eventos para a Comunicação do IF Goiano;

VII. relacionar-se com os setores de comunicação dos Institutos Federais e outros órgãos do Governo Federal para detectar riscos, oportunidades e assegurar padrões de excelência na comunicação;

VIII. identificar, junto aos setores da reitoria e às assessorias de comunicação dos câmpus, as demandas comuns e específicas, propondo aquisições conjuntas para a Instituição, com vistas à 20 economicidade;

IX. acompanhar a execução dos contratos dos serviços de comunicação gerenciados pela reitoria;

X. propor, coordenar e articular a atuação conjunta das assessorias de comunicação dos câmpus, promovendo reuniões de trabalho, treinamentos e capacitações para os profissionais, com vistas à integração das equipes de comunicação do IF Goiano;

XI. assistir/acompanhar o reitor, quando necessário, em sua representação política, social e administrativa;

XII. desenvolver outras atividades inerentes ao cargo ou que lhe sejam atribuídas pelo Reitor. (IF GOIANO, 2014).

Convém lembrar que, na área de eventos, existe atualmente somente um profissional de relações públicas para atender toda a Instituição, com serviços como realização de cerimonial ou mestre de cerimônias. Por isso, foi instituído em 2012, por portaria, o Comitê de Eventos do IF Goiano. Trata-se de um órgão de apoio para assessorar na organização e sistematização dos eventos da autarquia. Ele é formado por um representante da reitoria e mais um de cada unidade que compõe a Instituição. Nos *campi*, existem as comissões locais, designadas pelos diretores das unidades.

Após apresentada a estrutura atual, cabe ressaltar que os desafios iniciais da comunicação organizacional do IF Goiano eram relacionados à falta de infraestrutura física e de equipamentos. As salas, ramais telefônicos e computadores eram compartilhados com profissionais de outros setores. Mais tarde, as dificuldades foram as mudanças que a nova institucionalidade trouxe ao setor, como a unificação de



processos licitatórios, por exemplo, antes realizados de forma independente por cada unidade.

Entre outras dificuldades – ainda não superadas - destaca-se a rotatividade de profissionais em alguns *campi* (servidores de outras regiões ingressam via concurso público, mas querem retornar para suas cidades de origem). Também deve ser lembrada a ausência de profissionais da área nas unidades e a necessidade de incremento na reitoria – o quadro de profissionais permanece o mesmo desde 2014, quando o IF Goiano ganhou mais quatro *campi*, passando de 8 para 12 unidades. Também merece destaque o estabelecimento de uma comunicação estratégica<sup>6</sup> para a Instituição – o que pode ser conseguido por meio de uma política de comunicação, como se verá no capítulo seguinte.

Por fim, as principais formas da Instituição se relacionar atualmente com seus públicos de interesse<sup>7</sup>, e gerenciadas pela comunicação organizacional, são por meio do portal institucional, redes sociais, murais e informes repassados pelo *e-mail* institucional. Existem, nos *campi*, algumas iniciativas diferentes, como “rádio poste<sup>8</sup>”, mas vale dizer que a maioria dessas ações não parte de um planejamento e, muitas vezes, esses canais acabam contestados pela própria comunidade escolar. Também não há, hoje, ao menos nas unidades estudadas, formas de se mensurar a comunicação conforme a literatura da área recomenda. Detalhes serão expostos no Capítulo 3.

---

<sup>6</sup> Alinhada aos valores, missão e objetivos estratégicos da organização. Ver conceitos sobre comunicação estratégica no Capítulo 2.

<sup>7</sup> Os públicos estratégicos ou de interesse (*stakeholders*), neste trabalho, são considerados pessoas ou grupos com os quais o IF Goiano tem interesse ou precisa dialogar.

<sup>8</sup> A escola tem caixas de som instaladas nos corredores e, duas vezes por semana, a Ascom lê no intervalo das aulas notícias que são elaboradas no formato radiofônico, juntamente com músicas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

---

---

Para embasar este trabalho, foram levantadas abordagens de estudos sobre integração no contexto da EPT, comunicação organizacional e política de comunicação. A seguir são apresentados conceitos considerados importantes para a compreensão e análise da situação-problema e que serviram de referência nesta pesquisa.

### 2.1 INTEGRAÇÃO NO CONTEXTO DA EPT

Como se verá ao longo deste estudo, desenvolver ações de comunicação organizacional para uma instituição de ensino - como uma política de comunicação - implica em considerar esse espaço em sua complexidade. Por isso, entende-se que é necessário situá-lo em seu contexto histórico e conhecer suas principais bases teóricas.

Deste modo, serão expostos, adiante, a existência da profunda dualidade histórica pela qual passa a educação brasileira, bem como as perspectivas de sanar essa fragmentação por meio de propostas integradoras. Para referenciar este tópico, buscam-se autores contemporâneos que dialogam com a perspectiva marxista.

#### 2.1.1 Educação profissional brasileira: dualidade e fragmentação

Até o século XIX não há indícios de iniciativas que possam ser caracterizadas como pertencentes ao campo da Educação Profissional. Antes desse período, a história da Educação brasileira mostra somente a formação propedêutica para as elites, a fim de formar futuros dirigentes para o país (MOURA, 2007; RAMOS, 2014). A função da educação, portanto, era a de legitimar essa elite, uma vez que a ela estava assegurada a escola das ciências e das artes, e, aos demais, o acesso era negado.

De acordo com tais autores, de 1809 adiante, surgem os primeiros indícios do que se pode caracterizar como educação profissional no país, dentro de uma perspectiva assistencialista. Nos chamados Asilos da Infância dos Meninos Desvalidos, filhos de trabalhadores aprendiam as primeiras letras e eram encaminhados, em seguida, para oficinas públicas e particulares. Manfredi (2002) conta que, nesses locais, após a conclusão da instrução primária, eles permaneciam mais três anos nas oficinas aprendendo ofícios como tipografia, encadernação, alfaiataria, carpintaria, sapataria etc. Esse tempo extra era uma forma de pagarem pelo aprendizado.

Conforme Moura (2007) e Ramos (2014), há o registro da criação dos Liceus de Artes e Ofícios, ainda no século XIX, com o mesmo caráter assistencialista. Para Moura, essa lógica é coerente com uma sociedade escravocrata, originada de forma independente da coroa portuguesa, que passou pelo domínio holandês e recebeu a influência de povos diversos, inclusive indígenas.

Já no século XX, a novidade é a modificação dessa visão assistencialista para a de preparação de operários ao exercício profissional. O ensino profissional, inclusive, passa a ser atribuição do Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio, em 1906. Poucos anos depois, em 23 de setembro de 1909, Nilo Peçanha cria as Escolas de Aprendizes e Artífices, semelhantes aos Liceus, e, em 2010, instala 19 delas em vários estados para os “pobres e humildes” (MOURA, 2007; RAMOS, 2014). No mesmo ano foi organizado o ensino agrícola para capacitar chefes de cultura, administradores e capatazes.

A década de 1930 foi marcada por reformas e outros fatos importantes para a educação: a criação do Ministério da Educação e Saúde Pública, do Conselho Nacional de Educação, além da responsabilização pelo Estado para com a educação. É dessa época, também, o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, que aposta em uma escola mais democrática, embora organizasse a educação em duas grandes categorias, sendo uma de atividades de caráter mais intelectual e outra de cursos técnicos (MOURA, 2007).

Cabe ressaltar que se trata de uma época de intensa industrialização do país – embora tardia –, exigindo profissionais mais capacitados para a indústria, o comércio e a prestação de serviços. Para Ramos (2014), nesse período, a formação dos trabalhadores foi considerada à parte da política educacional. Para tanto, houve a promulgação de diversos decretos para normatizar a estruturação da educação – o conjunto da obra ficou conhecido como Reforma Capanema.

É dela que surge, por exemplo, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) que em 1942 deu origem ao chamado Sistema S. A educação brasileira fica estruturada em dois níveis: básica e superior – embora, para esta, o acesso já se dava por processos seletivos que cobraram domínio nos conteúdos propedêuticos. Nessa época, também, são definidas as Escolas Técnicas que comporiam a Rede Federal de Ensino Técnico, transformando-as em autarquias. Para Ramos (2014), observa-se, então, o Estado assumindo parte da qualificação de mão de obra.

A década de 1960 é marcada pela primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e pelo Golpe Militar. A educação é considerada prioridade para que o país se torne uma grande potência econômica e, segundo Moura (2007), inculcadora da ideologia do governo autoritário. O chamado “milagre brasileiro” demandava por técnicos de nível médio para atender tal crescimento. Houve nova reforma no sentido de profissionalizar toda a última etapa da educação básica, mas, na prática, somente as escolas públicas adotaram essa compulsoriedade e, aos poucos, ela foi sendo flexibilizada por meio de outros normativos.

Nessa época, algumas escolas federais que deram origem à Rede Federal de Educação Profissional começaram a se despontar como referências e seus egressos a assumirem postos em grandes empresas nacionais e internacionais (MOURA, 2007). Contudo, num movimento contrário, assistiu-se à saída de filhos da classe média das escolas públicas estaduais e municipais para as privadas, porque as primeiras, por uma série de razões, não conseguiram implementar a profissionalização da educação básica de forma efetiva.

Na década de 1970, ainda, algumas escolas da Rede Federal de Escolas Técnicas se transformaram em Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica. Posteriormente, em 1986, implementou-se o Programa de Expansão e Melhoria do Ensino Técnico (Protec), mediante o qual as Unidades de Ensino Descentralizadas foram criadas, sempre vinculadas a uma escola mãe – sendo esta escola técnica, agrotécnica ou Cefet (RAMOS, 2014).

Mais adiante, Moura (2007) lembra que a LDB de 1996 (Lei nº 9.394/96) traz o ensino médio, a educação profissional e o ensino superior em capítulos separados, reforçando essa desarticulação. O que se concretizou com o Projeto de Lei nº 1.603, do mesmo ano, e o Decreto 2.208/1997, que separavam obrigatoriamente o ensino médio da educação profissional, esta agora oferecida por meio de cursos concomitantes (feitos juntamente com o ensino médio, mas com matrículas e currículo distintos, na mesma ou em instituições diferentes) ou subsequentes, destinados a quem já concluiu o ensino médio.

Conforme o autor, tal decreto define, ainda, três níveis para a educação profissional: básico, técnico e tecnológico – este integrando a educação superior, com carga horária mínima reduzida em relação às demais modalidades de graduação. Isso causou uma proliferação de cursos de tecnologia, muitos com qualidade duvidosa, em instituições privadas de ensino.

Na mesma época, num processo de privatização do Estado brasileiro, em atendimento à política neoliberal (MOURA, 2007), o Programa de Expansão da Educação Profissional (Proep) propõe que as instituições, com o tempo, passassem a se autofinanciar com a venda de cursos profissionalizantes, entre outros serviços. Especialmente as instituições da Rede Federal, então, receberam aporte de recursos, ao passo que seus orçamentos foram sendo reduzidos.

Na mesma direção, a Portaria 646/1997 determinou que a oferta de ensino médio naquelas instituições deveria ser, a partir do ano seguinte, de no máximo 50% das vagas oferecidas nos cursos técnicos de nível médio de 1997. Tal redução do ensino médio – inconstitucional -, lembra Moura (2007), prevaleceu até 2003, mas foi revogado no ano seguinte, trazendo de volta a possibilidade de integrar ensino médio com educação profissional de nível técnico, numa perspectiva politécnica, unitária e universal<sup>9</sup>.

Mesmo assim, algumas iniciativas foram passíveis de críticas devido ao caminho da fragmentação, como no caso da reestruturação do Ministério da Educação que colocou a política do ensino médio na Secretaria da Educação Básica, separando-a da política de educação profissional. Para Frigotto, Ciavatta e Ramos (2005), tais medidas comprovaram que a política de integração não seria prioridade. Ciavatta e Rummert (2010) lembram de outras ações criticadas: a oferta de programas e projetos, inclusive voltados para a Educação de Jovens e Adultos, que também não ocasionou na superação das desigualdades do fragmentado processo educacional por convergirem para “certificações vazias” – expressão, na verdade, cunhada por Kuenzer (2005).

Conforme exposto, a educação no Brasil é marcada por dualidades históricas que explicam, em alguma medida, essa dificuldade de integração. Durante toda a história, houve no país a divisão entre o ensino propedêutico, voltado para a formação das elites, e o ensino profissional, destinado às classes populares. Em determinados momentos, muitos documentos legais chegaram a propor formalmente o fim dessa dualidade, o que, na prática, nunca deixou de acontecer. Essa dualidade educacional coincide com a história da luta de classes no capitalismo. Ramos (2007, p. 3) afirma

[...] a educação permanece dividida entre aquela destinada aos que produzem a vida e a riqueza da sociedade usando sua força de trabalho e aquela destinada aos dirigentes, às elites, aos grupos e segmentos que dão

---

<sup>9</sup> Esses conceitos serão desenvolvidos no tópico 2.1.2.

orientação e direção à sociedade. Então, a marca da dualidade educacional do Brasil é, na verdade, a marca da educação moderna nas sociedades ocidentais sob o modo de produção capitalista

Ciavatta (2005) aponta que, por todas as questões já mencionadas, o ensino médio brasileiro passa por uma crise de identidade. Da forma como é oferecido hoje, ele prepara para o vestibular, ou seja, para dar acesso ao ensino superior, e não para o mundo do trabalho, aqui compreendido como o universo que corresponde não à atividade laboral no sentido estrito, mas também às condições de vida do trabalhador, com seus vínculos políticos e culturais.

E mesmo atualmente, em análise feita quase uma década após a criação da Rede Federal, Moura (2017) conclui que, na perspectiva do capitalismo vigente, essa dualidade na educação se perpetua. Para ele, vivemos um projeto cuja centralidade hegemônica é a dimensão econômica. Por meio dessa lógica, a formação educacional e profissional está toda voltada para o mercado de trabalho.

Ao ressaltar essas contradições da sociedade brasileira geradas pelo capitalismo, Oliveira (2013) utiliza a metáfora do ornitorrinco para definir o país. De acordo com o autor, assim como esse animal que apresenta diversas características de classes biológicas diferentes, o Brasil é um país difícil de se definir, posto que o arcaico e o moderno convivem em (des)armonia, com extrema desigualdade social. Dual, portanto, como já exposto, na medida em que, ao longo dos anos, o progresso funcionalizou a pobreza em vez de gerar uma sociedade mais igualitária.

### **2.1.2 Perspectivas de integração para superação da dualidade**

Na tentativa de superar essas contradições, alguns autores propõem uma “inversão de rota”, que leve em consideração princípios norteadores. Moura (2007), Ramos (2007) e Saviani (2007) falam em uma educação que tenha o trabalho como princípio educativo. Isso significa considerá-lo em seu sentido ontológico, ou seja, compreendido como “processo inerente à formação e à realização humana, e não só como prática econômica para se ganhar a vida a partir da venda da força de trabalho” (RAMOS, 2007, p. 4).

Além de levar em conta o trabalho como um princípio educativo, a educação contra-hegemônica visa à formação unitária idealizada por pensadores marxistas – que rompa, portanto, com essa dualidade histórica, seja laica, emancipatória, para todos (MOURA, 2007); omnilateral – integrando, ao mesmo tempo, trabalho, ciência e cultura (RAMOS, 2007), e politécnica/tecnológica para a formação humana integral,

o que implica a formação intelectual, física e tecnológica (MOURA; LIMA FILHO; RIBEIRO SILVA, 2015). Ciavatta (2005), Moura (2007) e Ramos (2007), entre outros, apontam a integração do ensino médio com a educação profissional como um caminho possível para se chegar próximo desse ideal.

Por meio dessa perspectiva, o currículo é organizado pedagogicamente de modo que os conceitos sejam aprendidos a partir das relações de uma totalidade concreta. Ou seja, contextualizados com base em uma proposta, via de regra, interdisciplinar.

A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, bem como os Institutos Federais, nascem por meio da Lei 11.892/2008 alinhados, em alguma medida, a essa proposta contra-hegemônica. Em publicação que traz as concepções e diretrizes dos Institutos Federais, Pacheco (2010, p. 14) afirma que

Na proposta dos Institutos Federais, agregar à formação acadêmica a preparação para o trabalho (compreendendo-o em seu sentido histórico, mas sem deixar de firmar o seu sentido ontológico) e discutir os princípios das tecnologias a ele concernentes dão luz a elementos essenciais para a definição de um propósito específico para a estrutura curricular da educação profissional e tecnológica. O que se propõem é uma formação contextualizada, banhada de conhecimentos, princípios e valores que potencializam a ação humana na busca de caminhos mais dignos. Assim, derrubar as barreiras entre o ensino técnico e o científico, articulando trabalho, ciência e cultura, é um dos objetivos basilares dos Institutos. Sua orientação pedagógica deve recusar o conhecimento exclusivamente enciclopédico.

O próprio sentido da palavra “rede”, aliás, já embute, em si, o elemento integração. O dicionário Houaiss traz, entre as definições para esse termo, “conjunto de pessoas ou organizações que mantêm contato entre si, organizadas sob um único comando ou com interesses e objetivos comuns” (HOUAISS, 2017). Contudo, passados mais de dez anos da criação da RFEPCT, observa-se que essas autarquias ainda carregam contradições que são próprias da educação brasileira e precisam ser enfrentadas. Antes de mais nada porque, por si só, essa profunda mudança já cria um sentimento de não pertencimento pela comunidade escolar, que não se percebe parte da mesma instituição.

Ciavatta (2005) faz uma ponderação a respeito dessas mudanças institucionais para a história e memória das instituições educacionais. Segundo ela, por serem, em geral, processos construídos por sujeitos externos, nos quais as escolas tiveram que se inserir e se apropriarem do projeto como seus, novas identidades também acabam se tecendo. “Cabe saber até que ponto as comunidades escolares têm

consciência disso, qual a memória que preservam e qual a história que constroem sobre si próprias”, problematiza (CIAVATTA, 2005, p.13).

Para a autora, assumir o compromisso da integração implica em reafirmar a identidade das escolas. Para tanto, é necessário conhecer e compreender sua história, o que ocorreu ao longo dos anos, reconstituir e preservar sua memória. Só após se reconhecerem como sujeitos sociais coletivos com uma história e uma identidade própria a ser respeitada em qualquer processo de mudança será possível decidir coletivamente para onde se quer ir. E como fazer isso? Conservando documentos, fotos, livros ou papéis – “um projeto de resgate da escola como lugar de memória, das lembranças de seus personagens e momentos mais expressivos” (CIAVATTA, 2005, p. 14).

Cruz Sobrinho (2018) lembra que existe uma dificuldade das instituições da Rede Federal nesse processo de integração: elas não conseguiram, até o momento, trabalhar em rede. Segundo ele, isso se deve, principalmente, porque os agentes públicos desconhecem a base conceitual da Educação Profissional e Tecnológica. O autor exemplifica essa dificuldade de integração citando casos em que, mesmo após a nova institucionalização, cada autarquia – e, muitas vezes, os diferentes *campi* de uma mesma autarquia - têm um formulário de solicitação de diária e passagem diferente.

Por fim, pondera que “talvez, se começássemos a nos entender e a trabalhar efetivamente em rede sobre o que é mais e óbvio, em pouco tempo estaríamos mais unidos e com identidade institucional consolidada” (CRUZ SOBRINHO, 2018, p. 5). Machado (2007) alerta sobre essa dimensão coletiva do trabalho, considerando-a uma noção ainda mal identificada: “indivíduo por indivíduo, o conteúdo do trabalho e as performances pessoais são dependentes de tarefas anteriores e condicionantes das tarefas ulteriores” (MACHADO, 2007, p. 26). Para a autora, portanto, essa interdependência ressalta a importância do aspecto cooperativo e promove o nascimento de um saber coletivo, “que não nega o individual, mas que o engloba e o supera” (Ibidem).

No que se refere à gestão das escolas, Paro (2010) lembra da necessidade da mediação de ideias díspares, a fim de que se promova elementos fundamentais à democracia nesses ambientes, como o respeito, a liberdade e a igualdade. Para ele, uma administração progressista pressupõe a legitimidade do consenso aos que se submetem à direção - reforçando o aspecto cooperativo trazido por Machado (2007). Ainda nessa linha, Saviani (2009) lembra que cabe à gestão o convite aos demais atores da escola para que, juntos, articulem uma contraproposta às práticas antidemocráticas.



Ramos (2007, p. 24) também fala sobre a necessidade desse agir coletivo diante das situações adversas que a EPT tem enfrentado

Ou nos imbuímos de vontade política, uma vontade ética de transformar, ou não sabemos o que será de nós. O sentido da vida está na consciência e na vontade de realizarmos, de agirmos, mesmo em condições adversas, pois o que significaria somente constatarmos que as condições são difíceis e dizermos: então façamos o de sempre. Acreditemos na capacidade transformadora dos sujeitos, especialmente na aliança coletiva que caracteriza a prática social dos educadores.

Essa aliança sobre a qual a autora fala coaduna com a proposta de uma comunicação organizacional integrada e estratégica, assim como a construção de políticas de comunicação para as instituições da Rede Federal, cujos conceitos são trazidos a seguir.

## **2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Para Scrofernecker (2006), a comunicação faz parte da vida de cada indivíduo, independente da sua vontade. Implica em “trocas, atos, e ações compartilhadas, pressupõe interação, diálogo, respeito mútuo do falar e do deixar falar, do ouvir e do escutar, do entender e fazer-se entender e principalmente, do querer entender” (SCROFERNECKER, 2006, p. 47). Abordada conceitualmente, a comunicação, para a autora, pode ser entendida como meio, função, processo de interação ou até fonte de dominação. No âmbito da comunicação organizacional não é diferente. Contudo, as perspectivas procuram evidenciar a relevância que ela tem para as organizações.

Conforme a autora, foi a partir da década de 1980 que se assistiu à uma reviravolta no conhecimento acadêmico da comunicação organizacional. As abordagens sofrem influência da Teoria Moderna ou Empirista, por meio da qual a comunicação nas organizações é entendida como ferramenta para viabilizar o cumprimento das metas e objetivos. Depois, da Teoria Naturalista, a comunicação emerge como parte integrante das organizações, ou seja, é condição necessária para sua existência.

Mais adiante, a Teoria Crítica coloca a organização como uma arena de conflitos de classes, e a comunicação assume um mecanismo de “mascaramento” das realidades materiais da organização. Com isso, causa uma falsa consciência entre dirigentes e trabalhadores. Por fim, a teoria da administração baseada em equipes se

caracteriza, essencialmente, pela comunicação multidirecional nas organizações (SCROFERNECKER, 2006).

No que se refere ao contexto histórico, de acordo com Kunsch (2006a), as primeiras iniciativas de existência de comunicação nas organizações são fruto da Revolução Industrial, que junto com a expansão das empresas a partir do século XIX mudou as relações de trabalho, as formas de produzir e os processos de comercialização. Segundo ela, tais transformações

obrigaram as empresas a buscar novas formas de comunicação com o público interno, por meio de publicações dirigidas especialmente aos empregados, e com o público externo, por meio de publicações centradas nos produtos. (KUNSCH, 2006a, p. 5).

Inicialmente, essa comunicação surge com caráter mais instrumental e funcional, sem uma preocupação com o retorno das percepções e dos interesses dos públicos. No entanto, aos poucos foi assumindo novas características, baseando-se em pesquisas de opinião, até chegar ao estágio em que se encontra. Outros marcos foram o fim da Guerra Fria, em 1989, o fenômeno da globalização e as tecnologias de informação e comunicação, que alteraram por completo o comportamento institucional das organizações.

Isso porque ações isoladas de *marketing* deixaram de ser suficientes para se relacionar com os diversos públicos aos quais elas se reportavam. Estes, por sua vez, ficaram mais exigentes, cobraram responsabilidade social, transparência, ética e passaram a estar em constante vigília (KUNSCH, 2006a). Como partes integrantes da sociedade, portanto, as organizações tiveram que se adaptar à nova realidade e a comunicação por elas praticada precisou ser repensada, deixando de ter uma função apenas técnica e instrumental para se tornar estratégica.

No Brasil, o surgimento da comunicação organizacional se dá no processo de desenvolvimento econômico, social e político, principalmente a partir da década de 1950 – com a política industrial desenvolvimentista de Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek. Soma-se a isso a evolução das atividades de relações públicas e do chamado jornalismo empresarial. A partir de 1960, as multinacionais trouxeram suas experiências dos países de origem, em um movimento de valorização da comunicação organizacional. Outro marco foi o processo de reabertura política do país, em 1985, quando as organizações entenderam a necessidade de serem mais transparentes e democráticas (DUARTE; SILVA, 2007).

O quadro a seguir resume o contexto e as influências dos estudos de comunicação organizacional, bem como suas características conforme cada período.

Quadro 6 - Panorama dos estudos sobre Comunicação Organizacional

| PERÍODO    | INFLUÊNCIA                                 | CONTEXTO HISTÓRICO  | CARACTERÍSTICAS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL   |
|------------|--|---|---|
| 1900-1970  | Doutrina Retórica Tradicional              | Revolução Industrial e expansão das empresas mudam relações de trabalho, formas de produzir e processos de comercialização. Formatos organizacionais tayloristas e fordistas (produção em série); gestão verticalizada. Brasil: política industrial desenvolvimentista de Vargas e Kubitschek.  | Empresas buscam novas formas de comunicação com o público interno, por meio de publicações dirigidas aos empregados, e com o público externo, por meio de publicações centradas nos produtos. Comunicação fragmentada e praticada por profissionais de outras áreas.                |
|            | Teoria das Relações Humanas                |   |   |
|            | Teoria da Gestão Organizacional            |   |   |
| 1970-1980  | Teoria Moderna ou Empírica                 | Crise econômica mundial: empresas baseadas na produção em série passam por dificuldades e chegam a desaparecer. Formatos organizacionais toyotistas (eficiência, qualidade, comprometimento dos trabalhadores etc.). Brasil: ditadura militar – postura empresarial muitas vezes se afinava com a truculência dos militares, sem abertura para o diálogo. | Comunicação incorpora viés utilitarista ou instrumental. Entendida como ferramenta para cumprimento de objetivos e metas da organização. Maioria das empresas cria áreas de comunicação e começa a contratar profissionais com formação.  |
| 1980 -2000 | Teoria Naturalista                         | Fim da guerra fria, globalização e tecnologias de comunicação e informação mudam comportamento das organizações. Organização horizontal, gestões em equipe. Brasil: reabertura política exige organizações democráticas e transparentes.  | Comunicação passa a ser mais produzida tecnicamente, baseando-se em pesquisas junto aos diferentes públicos. Atrai profissionais de diversas áreas, tornando-se integrada e estratégica. Deixa de ser apêndice do processo de gestão para ocupar espaço de destaque no organograma. |
|            | Teoria Crítica                             |   |   |
|            | Teoria Narrativa Pós-Moderna               |   |   |
|            | Teoria da administração baseada em equipes |   |   |

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Kunsch (2003, 2006a); Scrofernecker (2006) e Bueno (2019a).

Feitas breves considerações sobre o histórico e as principais correntes teóricas da comunicação organizacional, serão apresentados, a seguir, alguns conceitos, conforme seus autores e regiões de origem, da década de 1980 adiante.

### 2.2.1 Conceitos

Diversas são as denominações quando a comunicação é abordada no contexto de uma organização: empresarial, institucional, corporativa ou organizacional. Segundo Beltrame (2014), as nomenclaturas variam conforme os autores, mas, de uma maneira geral, levam ao mesmo entendimento. De acordo com Fonseca Júnior (2007), por razões históricas e políticas, a expressão comunicação empresarial também é usada no Brasil, apesar de muitos autores terem migrado para comunicação organizacional, devido à sua maior abrangência conceitual. Alguns, no entanto, conciliam ambas as concepções. É o caso de Bueno (2019a), que adotou o termo comunicação organizacional/empresarial.

Ao fazer um apanhado das abordagens teóricas de autores, é possível enquadrá-los conforme as regiões onde estão inseridos. Para Fonseca Júnior (2007), a comunicação organizacional em países da Europa tem como perfil estudos sobre comunicação e imagem, buscando integrar distintas áreas e técnicas. Nos Estados Unidos, no entanto, de tradição funcionalista, a *Organization Communication* é aplicada ao ambiente interno das organizações. Mas aos poucos, os pesquisadores desse país reconhecem a importância do ambiente externo também. Kunsch (2006a) lembra que, hoje, esses estudos são mais abrangentes e abordam muitos assuntos.

Um exemplo é Putnam (2008), pesquisadora norte-americana, que propõe estudar a comunicação organizacional por meio de metáforas. Primeiro, porque elas já estão, de alguma maneira, embutidas na linguagem que os membros organizacionais utilizam – para se ter uma ideia, alguém pode se referir à organização como uma máquina ou um jogo de futebol. Nesse último caso, “achamar atenção às regras do jogo, aos vencedores e perdedores e como os times se relacionam com seus torcedores” (PUTNAM, 2008, p. 226).

Um parêntese deve ser feito para o Canadá, devido à chamada Escola de Montreal, cujo maior expoente é James Taylor. Esse autor entende a comunicação como organização em vez de se propor a estudar a comunicação nas organizações. Ou seja, comunicação organizacional não pode ser reduzida à combinação de dois fenômenos (comunicação e organização), mas concebida como um todo único, sob pena de perder sua identidade. Admite-se, por meio desse paradigma, que não existe

organização social sem comunicação e que toda comunicação gera organização social (CASALI, 2006).

O espanhol Joan Costa busca integrar identidade, cultura, comunicação e imagem nos estudos sobre comunicação organizacional, considerada, para ele, um organismo vivo, em que a comunicação seria seu sistema nervoso central e fluxo vital. Nessa visão holística, ele resume que a comunicação é ação e a ação é comunicação, pois é impossível fazer e não comunicar, já que os feitos falam por si mesmos. Na mesma medida, “é estúpido comunicar e não fazer nada (embora comunicar já é fazer)” (COSTA, 2006, p. 227).

Partindo para os estudos em comunicação organizacional na América Latina, ressalta-se que eles assumem tanto características europeias quanto norte-americanas (FONSECA JÚNIOR, 2007). No Brasil, especificamente, aproximam-se mais das escolas da Europa. Kusch (2006a) aponta, por exemplo, que autores mexicanos veem a comunicação organizacional como um conjunto de técnicas e atividades que buscam facilitar a comunicação nas organizações por meio da comunicação integrada e estratégica - tal como aqui.

De modo semelhante, a pesquisadora colombiana Mariluz Restrepo (1995) entende a comunicação nas organizações de forma integral, estabelecendo, para tanto, quatro dimensões: como informação, divulgação, geradora de relações (socialização) e participação. Para Scrofernecker (2006), a abordagem dessa autora coloca uma questão fundamental na relação da comunicação com a organização: sua maneira de ser pode ser interpretada pelas formas de comunicação que ali são desenvolvidas.

Referência brasileira nos estudos da área, Kunsch entende que a comunicação organizacional é “todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos” (KUNSCH, 2003, p. 149). A autora considera a comunicação como parte inerente à natureza das organizações, pois elas são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para a sobrevivência e a consecução dos objetivos organizacionais, num contexto de diversidades e transações complexas.

A pesquisadora pondera que as organizações não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados, pois é necessário levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade de todo ato comunicativo (KUNSCH, 2006a). Também entendida como um sistema complexo, Baldissera (2009) considera

comunicação organizacional aquilo que vai além da fala autorizada e dos processos formais. Ou seja: é mais do que a organização diz, é também o que dizem sobre ela, dentro ou fora de seus muros – a comunicação informal – e, portanto, escapa do seu controle - embora necessite de acompanhamento.

Kunsch (2003), lembra que um dos produtos mais conhecidos da rede informal é o boato ou rumor, que em grande parte decorre da falta de informações na organização, junto aos públicos internos. Bueno (2019e) usa o termo “rádio peão”, e explica, como Baldissera, que ela se manifesta a mercê da vontade dos gestores. Este, como exemplo, cita processos que se atualizam entre colegas de trabalho quando, juntos, participam de um jogo de futebol e falam sobre a organização; conversas nos grupos de pais na reunião da escola etc.

Em suma, para esse pesquisador, “toda comunicação que, de alguma forma e em algum grau, disser respeito à organização é considerada Comunicação Organizacional” (BALDISSERA, 2009, p. 119). O autor considera que a organização precisa partir de alguns pressupostos: respeito à diversidade (possibilitar que se manifeste); fomentar lugares de criação e inovação, potencializar o diálogo e os fluxos multidirecionais de comunicação (não só da gestão para os servidores, por exemplo, mas também dos servidores para a gestão e dos servidores entre si). Além desses, reconhecer a possibilidade de desvios de sentido – a imagem que a organização pretende ter pode ser bastante diferente da real, ou seja, daquela que, de fato, os públicos com as quais ela se relaciona têm.

Ainda nessa mesma linha, Curvello (2009), ao buscar o que há de comunicacional nos estudos do campo da Comunicação Organizacional, considera comunicação muito mais que discurso, linguagem ou expressão: ela é um processo. Isso não só porque se trata de uma sequência de atividades que, ao serem executadas, “transformam insumos e recursos, discursos, falas, expressões intencionais e planejadas em resultados com valor agregado às organizações” (CURVELLO, 2009, p. 112). Comunicação é processo, também, por ser um fenômeno que apresenta contínua mudança no tempo, ou seja, está em constante transformação. Para o autor, comunicação é, ainda, sistema: seus aspectos não podem ser, pois, analisados senão em um dado contexto.

Beltrame (2014) encontrou em Oliveira (2007) uma definição de comunicação organizacional abrangente e que insere as políticas de comunicação - tema deste trabalho e outro conceito sob revisão bibliográfica, mais adiante. Segundo ela

A comunicação organizacional se processa nas interfaces com outros campos e promove interações entre organização e atores sociais, trabalhando os fluxos informacionais e relacionais, de modo a contribuir para a construção de sentido sobre as ações da organização e do ambiente. Além disso, favorece a interação da organização com a sociedade e cria mecanismos que possibilitem a validação pública da sua atuação e conduta. Engloba políticas e estratégias de comunicação, numa dimensão articulada à gestão organizacional, bem como às expectativas e demandas dos atores sociais com os quais interage. (OLIVEIRA apud BELTRAME, 2007, p.21).

Por fim, Bueno (2019a) conceitua a comunicação organizacional (empresarial, corporativa ou institucional) como “um conjunto significativo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos por uma organização, empresa ou entidade para promover a interação com os seus públicos estratégicos ou de interesse” (BUENO, 2019a, p. 1). O autor lembra que, hoje, a comunicação organizacional engloba tanto a vertente institucional, que diz respeito à formação da imagem e reputação das organizações, quanto a mercadológica, que cuida dos produtos e serviços oferecidos. Mas nem sempre foi assim, como se verá no tópico seguinte.

### **2.2.2 Comunicação Integrada**

Até a década de 1980, as vertentes institucional e mercadológica da comunicação organizacional chegaram a ser vistas como antagônicas, com os profissionais de comunicação, em geral, enquadrados na primeira e os de *marketing* na segunda. Aos poucos, contudo, os estudiosos passaram a abordar a comunicação organizacional de forma mais ampla, estratégica e integrada (BUENO, 2019a).

Torquato (2015) foi um dos pioneiros a adotar essa perspectiva. Já em 1972, propôs um modelo sistêmico de comunicação, incorporando nichos clássicos da comunicação social – jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, relações públicas (eventos, endomarketing), propaganda (institucional e mercadológica), editoração (livros e folheteria), sistemas de pesquisas etc.

Kunsch (2003) admite que a comunicação organizacional integrada compreende, além das vertentes institucional e mercadológica, a comunicação interna<sup>10</sup> e a comunicação administrativa<sup>11</sup>. Essa filosofia, conforme a autora, é uma proposta que vai ao encontro da fragmentação da comunicação e deve ser praticada a fim de se obter

---

<sup>10</sup> É um setor planejado para que haja toda interação possível entre a organização e seus empregados, utilizando ferramentas de comunicação institucional e mercadológica – endomarketing. (CRUZ, 2007).

<sup>11</sup> A comunicação administrativa tem a finalidade de orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais. Circulares, ofícios, memorandos, editais e murais são os meios mais utilizados neste tipo de comunicação (CRUZ, 2007; CABRAL *et. al.*, 2009).

eficácia, eficiência e efetividade<sup>12</sup> organizacional. Para fins didáticos, a comunicação integrada pode ser representada conforme o diagrama a seguir:

Figura 7 - Comunicação Organizacional Integrada



Fonte: KUNSCH (2006a)

Por meio dessa perspectiva, conforme a autora, as áreas fundamentais para dirigir a comunicação organizacional são as relações públicas - com as comunicações institucional, interna e administrativa -, e o *marketing*, com a mercadológica. Fonseca Júnior (2007), no entanto, problematiza essa delimitação de práticas profissionais a determinadas subáreas da comunicação social.

Para ele, uma vez que se prega quem deve gerir a comunicação organizacional – disputa essa que também vai para o âmbito acadêmico - a tão propalada filosofia da comunicação integrada não passa de um mero discurso, pois só é conveniente “se subordinada à orientação de uma determinada disciplina ou atividade profissional” (FONSECA JÚNIOR, 2007, p. 26). Bueno (2019d, p. 1) também questiona essa dissidência entre discurso e prática:

---

<sup>12</sup> Eficiente porque cumpre as funções que lhe são esperadas e eficaz porque alcança os objetivos iniciais propostos (CABRAL *et.al.*, 2009). Efetivo porque traz melhorias para a população visada (MARÇAL, 2019).



coexistem duas forças em oposição: a que trabalha no sentido de buscar a integração das atividades, eliminando barreiras antepostas por "egos avantajados", que pretendem impor suas posturas e opiniões, e a de categorias profissionais, ainda presas ao ranço corporativista, como o que, durante muito tempo (essa situação ainda não foi totalmente superada!) contrapôs jornalistas e relações públicas, em disputa acirrada por espaço mais generoso no campo da Comunicação Organizacional/Empresarial.

Ao analisar o contexto das agências de propaganda, Trevisan (2003) chegou à mesma conclusão. Na prática, a comunicação integrada é concebida por elas como um planejamento integrado de comunicação, sempre sob a perspectiva mercadológica. Só eventualmente busca-se o viés institucional, e isso acontece quando a agência tem como foco a construção e o gerenciamento de marcas. Por isso, a autora considera a filosofia da comunicação integrada um mito na atuação publicitária.

As dificuldades, no entanto, não anulam os esforços para que essa perspectiva vigore. Para além das competências em comunicação, é preciso deixar claro que a comunicação integrada extrapola a área de comunicação: deve buscar articulação com os demais setores da organização. Afinal, “comunicação não é uma ilha, não está isolada das demais instâncias da organização” (BUENO, 2019d, p. 3). Mais ainda, ela deve levar em conta as expectativas dos públicos externos também, a fim de obter com eles um bom relacionamento.

Casali (2002) é mais uma autora a ampliar o conceito de comunicação integrada, que, no contexto das novas tecnologias, exige dos profissionais com habilitação em comunicação o trabalho em conjunto com os de outras áreas do conhecimento, desde o planejamento à implantação das ações. Para ela, além de ações comunicativas, comunicação integrada pode referir-se, também, à integração de informações organizacionais - como por exemplo sistemas de tecnologia da informação e *softwares* gerenciais.

Além disso, a autora questiona a proposta de Kunsch da unicidade das mensagens dispersas por vários canais. Segundo Casali (2002), em vez disso, é necessário partir para a integração de mensagens rumo a um impacto máximo, obtido por meio de sinergia – conexões criadas na mente do receptor como resultado das mensagens que se integram. Ou seja: repetir mensagens essenciais de significado sobre a organização, por meio de diferentes veículos e com linguagens diversas para alcançar públicos distintos (Cabral *et. al*, 2009). No caso de Kunsch (1997 apud Casali, 2002), o conceito de sinergia é relativo às equipes de trabalho e não à mensagem.

No mundo do trabalho, o Mapa da Comunicação Brasileira (SANTIAGO, BRANDÃO, STABILE, 2013) - estudo desenvolvido com gestores responsáveis pela

comunicação em 120 organizações, sendo 70 empresas privadas e 50 instituições públicas - aponta que a comunicação não está mais contida em um único departamento. Há uma disseminação de atividades para outros setores das instituições, nos quais a comunicação também é vital. Além disso, a relação destas com seus públicos, ainda que cada vez mais segmentada, não acontece apenas entre as partes interessadas: ela se “publicizou” na nova esfera pública virtual, principalmente nas redes sociais online/mídias sociais.

Segundo Bueno (2019d), para a concretização do institucional com o mercadológico, é importante que o composto de comunicação da organização esteja respaldado em uma política comum, com valores, princípios e diretrizes íntegros e consensuais para as diversas formas de relacionamento com seus públicos de interesse. Para Kunsch (2003), a comunicação integrada permite o estabelecimento de uma política global em função de uma maior coerência entre os programas comunicacionais. Essa política será conceituada logo mais.

### **2.2.3 Comunicação Estratégica**

Torquato (2015) lembra que, sobretudo a partir da década de 1990, o comunicador passou a ser um leitor da necessidade da organização interagir estrategicamente com o meio ambiente e competir em um mercado aberto a novos conceitos e demandas. Contudo, quando se fala em comunicação estratégica, é necessário situar sobre qual aspecto deve se considerar o termo – sob pena de ele ser utilizado inadvertidamente como sinônimo de “importante”, “relevante” ou “fundamental”. Buscando Whittington (2002), Bueno (2019d) assume o desafio de listar algumas teorias do campo da Administração<sup>13</sup> sobre estratégia e apontar sob qual delas reside o caráter estratégico da comunicação organizacional.

São elas: a) Teoria Clássica: assume uma perspectiva essencialmente racional, voltada para a maximização do lucro e se respalda em um planejamento que prevê resultados a longo prazo; b) Teoria Evolucionista: inspira-se em Darwin (seleção natural), aposta na imprevisibilidade do mercado e sucesso das organizações “mais fortes”; c) Teoria Processualista: também não aceita a racionalidade e planejamento a longo prazo, mas diferente dos evolucionistas, não se julga refém do mercado; d) Teoria Sistêmica: mais relativista e menos dogmática, compreende que a estratégia depende não só do

---

<sup>13</sup> A literatura da Comunicação Organizacional, em geral, não foi gerada no próprio campo e sim na Administração (BUENO, 2019d), com a qual tem interface.

mercado, mas das condições sociais e da cultura das organizações<sup>14</sup>. Conforme Bueno (2019d), é a esta última perspectiva que deve estar associada a comunicação dita estratégica.

Admitida dessa forma, a comunicação estratégica assume uma instância que extrapola o tático/operacional (formulação de ações ou planos, por exemplo): ela parte da leitura do macroambiente (econômico, político, sociocultural etc.), incorpora a auditoria interna, estabelece métodos de avaliação. Resumindo, pressupõe um processo e não uma ação específica (BUENO, 2019d). Quando se fala, portanto, em comunicação estratégica, é necessário verificar, sobretudo, o vínculo com o processo de gestão.

Na mesma linha, Baldissera (2001) indica que a boa estratégia implica na análise do ramo de atuação da organização e de onde ela se situa nesse ramo. Objetiva, ainda, investigar as barreiras para o ingresso de novas organizações no mundo do trabalho, o conhecimento detalhado dos “clientes” e as formas de comunicação adotadas pelo setor. Essa investigação permitirá “compreender como se dão as relações de força entre a organização e seus públicos e localizar as fendas, os pontos nevrálgicos no processo que necessitam de atenção” (BALDISSERA, 2001, p. 4). Uma vez de posse dessas informações, é necessário que o profissional de comunicação estratégica se posicione para propor ações que devam romper com a estrutura vigente.

Para Kunsch (2006b), exercer a função estratégica significa ajudar as organizações a se posicionarem perante a sociedade, demonstrando qual sua missão e seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como definirem uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro. E para encontrar as melhores estratégias organizacionais é preciso pesquisa e planejamento, como já aventado pelos demais autores mencionados neste tópico. “Trata-se de participar da gestão estratégica da organização, assessorando a direção na viabilização de sua missão e seus valores” (KUNSCH, 2006b, p. 131).

Adicionalmente, Vianna (2005) destaca o envolvimento da alta direção e a inserção da comunicação no processo decisório como princípios básicos para a comunicação integrada se desenvolver nas organizações. Com isso, a comunicação passa a ser vista como estratégica, devendo estar inserida no seu planejamento. Ao citar estudo

---

<sup>14</sup>Marchiori (2008) busca em Pettigrew, Smircich, Pepper, Eisenberg e Riley, McPhee e Zaig referências para afirmar que cultura e comunicação são questões indissociáveis na arena organizacional, pois ambas permeiam a vida nas organizações. Segundo Bueno (2019d), a cultura organizacional seria uma espécie de “gramática da convivência”, composta pelo conjunto de normas, valores e comportamentos, individuais ou coletivos, que contribuem para definir a identidade de uma organização. Essa identidade compreende o que a organização é, o que faz, o que diz e como diz ou faz.

realizado por James Gruning, Kunsch (2006b, p. 135) sintetiza atributos semelhantes para o que considera uma comunicação excelente

O valor que o executivo principal e os membros da alta administração de organizações destinam à comunicação; o papel e o comportamento do executivo responsável pela comunicação – toma decisões e não funciona como técnico; participa do planejamento estratégico e realiza pesquisas para fundamentar seu trabalho; e leva em conta a cultura corporativa, onde o poder e a tomada de decisão são compartilhados, havendo valorização da cooperação e da igualdade dos membros envolvidos, privilegiando as ideias e inovações acima de tudo.

Para Bueno (2019d), é aí que reside outra distância entre teoria e prática, pois embora muito festejada no discurso organizacional, há poucas organizações que levam a fundo a administração estratégica no Brasil, cuja cultura é de uma gestão centralizadora. A comunicação organizacional no dia a dia, portanto, ainda funciona como apêndice da gestão na maioria das organizações. Baldissera (2001, p. 2) faz coro a Bueno nesse sentido

Em grande parte das organizações, o princípio da estratégia ainda não está sendo abordado com a seriedade e a clareza necessárias ou que o termo “estratégia” serve como tapume, empregado demagogicamente para legitimar discursos escusos ou mesmo para insinuar atualização profissional [...] Estratégia, sobre esse prisma, parece ser um conceito vazio que tende ao desgaste.

Apesar desse cenário, Bueno (2019d) segue otimista. Segundo ele, num mercado cada vez mais competitivo e globalizado, com profissionais de comunicação mais capacitados, é improvável que a comunicação estratégica siga nos próximos anos somente na fala dos gestores.

### **2.3 POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO: UM INSTRUMENTO ESTRATÉGICO**

Seguindo na perspectiva de Bueno (2019d), ainda que a operacionalização das atividades de comunicação seja descentralizada, conforme as especificidades de cada subárea (Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade etc.), o planejamento de uma organização como um todo precisa ser centralizado e respaldado em uma política de comunicação. Segundo ele, tal escolha contribui para a economia de recursos e esforços e a consecução de objetivos estratégicos, como aumentar a vantagem competitiva da

organização ou consolidar sua imagem<sup>15</sup>, e reputação<sup>16</sup> junto aos públicos. O autor conceitua política de comunicação como

processo articulado de definição de valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas, que tem como finalidade orientar o desenvolvimento de ações, estratégias e produtos de comunicação para uma organização tendo em vista seu relacionamento com os diversos públicos de interesse. (BUENO, 2019f, p. 1).

Duarte e Silva (2007) lembram que, somente a partir da década de 1980, após a redemocratização do Brasil, houve ambiente propício para uma nova etapa na comunicação das organizações brasileiras, pois a interação dessas com seus públicos se tornou mais complexa com as conquistas no âmbito da cidadania, importância cada vez maior da opinião pública e aumento do nível de exigência dos consumidores. Desse modo, saíram de cena comunicadores que agiam de maneira isolada para praticar comunicação integrada e estratégica.

Políticas de comunicação que se tornaram referências para o campo da Comunicação Organizacional nascem nesse contexto, por iniciativa de organizações que não ficaram passivas a essas mudanças. É o caso da Rodhia<sup>17</sup>, que na segunda metade da década de 1980 colocou em prática seu Plano de Comunicação Social<sup>18</sup>, num processo de “abertura de portas”. Esse documento é considerado a política de comunicação pioneira no país e, portanto, um marco para a comunicação organizacional brasileira (BUENO, 2009).

Foi, também, o que ocorreu na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), em 1995, ao priorizar o desenvolvimento de um amplo programa de comunicação com seus públicos, orientados por uma Política de Comunicação Empresarial (DUARTE; SILVA, 2007). Em ambos os casos, a construção dos

---

<sup>15</sup> A imagem de uma organização é sua representação mental construída por um indivíduo ou grupo a partir das experiências concretas ou influências recebidas por outras pessoas ou pela mídia. Bueno (2019f) explica que a organização pode ter várias imagens, pois a experiência de cada um com a organização é individual. Nessa lógica, dois amigos podem ter imagens positivas ou negativas de uma mesma instituição de ensino, se, por exemplo, um deles teve algum problema específico com determinado professor, e o outro, não.

<sup>16</sup> A reputação é a “fama” da organização. Diferente da(s) imagem(ns), trata-se de uma leitura mais aprofundada, construída por uma vivência mais intensa e duradoura. Construir ou consolidar a imagem e a reputação de uma organização é um processo contínuo e ininterrupto (BUENO, 2019f). Para Iasbeck (2007), a reputação é uma imagem consolidada, ao passo que a imagem em si é uma construção fugaz e inconstante, pautada em sensações e afetividades.

<sup>17</sup> Empresa mundial de química de especialidades.

<sup>18</sup> O documento é, na verdade, considerado um misto de plano (pela proposição de ações concretas e datadas) com política (por conter diretrizes mais gerais de comunicação). Geralmente, o plano de comunicação flui da política.

instrumentos possibilitou o posicionamento da comunicação organizacional no processo de tomada de decisões.

Gilsdorf (2015, p. 35, tradução nossa) aponta que “as organizações aumentaram em tamanho, diversidade e complexidade. Logo, precisam criar políticas de comunicação documentadas para se desenvolverem”. Ao escrever sobre essas transformações, Coda *et al.* (2011) ressaltam que, a partir de 2000, a política de comunicação passou a ser vista como instrumento facilitador para a obtenção do sucesso organizacional.

Mas a condição para que isso aconteça é, principalmente, se esse instrumento exercer o papel de auxiliar os empregados a compreender a natureza, os valores e a cultura da organização. Acrescentam que a política de comunicação deve envolver a comunicação organizacional, cujo papel, conforme os autores, é voltado para a reunião e transmissão de informações que facilitem a consecução dos objetivos organizacionais.

Mais que transmitir informações, Parron (2009) entende política de comunicação como um conjunto de princípios e normas, estabelecidos com base na identidade da organização. De acordo com o autor, a política rege a definição e manutenção das estratégias e instrumentos que irão conduzir o diálogo e relacionamento dessa organização com vistas a legitimar seu posicionamento, frente aos seus diversos públicos de interesse. O autor comenta que o termo Política de Comunicação é, muitas vezes, confundido com Comunicação Política – aquela representada pela mensagem transmitida por um sistema político.

Nassar (2005) aponta que, historicamente, a política e a comunicação guardam estreitas ligações, entendidas como atividades humanas voltadas para a estruturação, viabilização e harmonização do espaço público. O autor considera a política de comunicação imprescindível para a compreensão e viabilização dos objetivos da organização. Além disso, deve ser concebida e aprovada no âmbito da direção das empresas e instituições. Contudo, reconhece que são poucas as organizações que se preocupam com os conceitos de política de comunicação.

Em pesquisa realizada junto aos departamentos de comunicação organizacional de 36 empresas brasileiras privadas e estatais - eleitas pelo Guia Exame Maiores e Melhores, que reúne as mil maiores do país -, Kunsch (2012) mostra que não há, ainda, políticas de comunicação definidas na maioria delas. Atribui o fato à hipótese de que parte delas possui uma mentalidade que não reconhece a diferença que a comunicação pode fazer em sua reputação e nos negócios. O que faz sentido quando

a autora relata, também, que poucos departamentos respondem diretamente à alta gestão, a área não é consultada de forma direta para decisões estratégicas de forma constante, entre outros aspectos característicos da comunicação estratégica para resultados (KUNSCH, 2012).

Bueno (2019f) explica que é difícil encontrar exemplos reais de políticas de comunicação efetivamente traçadas, devidamente escritas, documentadas ou construídas coletivamente, servindo de referência para o trabalho de comunicação da organização. Na área da Educação, em especial nas instituições de ensino, a ausência de políticas de comunicação explícitas é ainda maior. Alves (2013), por exemplo, constatou que as universidades federais não tinham, à época, políticas de comunicação institucionalizadas. Segundo o pesquisador, essas autarquias focam mais na oferta de produtos de comunicação do que no planejamento das ações.

Scrofernecker (2003), ao pesquisar políticas de comunicação em universidades gaúchas públicas e privadas, concluiu que apesar de todas as instituições afirmarem dispor desses instrumentos, quase 70% delas não possuíam documento que comprovasse ou descrevesse a política adotada. Beltrame (2014), em estudo sobre política de comunicação na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, constatou situação semelhante. Várias autarquias divulgavam em seus *sites*, dentre as responsabilidades dos setores de Comunicação, a coordenação da política de comunicação. Contudo, na maior parte delas não foi encontrado nenhum documento dessa natureza.

### **2.3.1 Pressupostos e benefícios**

Silveira (2012) lembra que, sobretudo no contexto de um mundo comandado pela era digital, a comunicação organizacional caminha na direção de ser ainda mais ágil, democrática, participativa e com atenção redobrada nas novas tecnologias praticadas pelo mercado. Segundo ele, as organizações passaram a valorizar componentes ligados à defesa ambiental, processos de sustentabilidade e compromissos sociais que antigamente não faziam parte de suas preocupações.

Nessa perspectiva, o autor aponta que os processos de gestão e de comunicação devem estar alinhados aos objetivos gerais da organização, e também aos objetivos de desenvolvimento profissional dos seus funcionários. Caminha-se, desse modo, para a gestão do conhecimento, ou seja, o consenso entre chefes e subordinados nas avaliações de desempenho das organizações.

Bueno (2019c) lembra de outra tendência: a segmentação de públicos, com a implementação de canais múltiplos para dar conta de interesses e expectativas localizados. Isso porque, segundo ele, muitas organizações consideram seus públicos como se eles fossem uniformes, pensassem e agissem do mesmo jeito. Nessa perspectiva, é necessário considerar tanto a comunicação mediada pela máquina quanto a comunicação interpessoal ou face a face. A hora do cafezinho, a conversa ao pé do ouvido ou a reunião do chefe costumam ser mais importantes para a comunicação do que o único jornalzinho feito para atender a todos os públicos da organização.

Diante desse panorama, o autor destaca que a política de comunicação deve ser mais do que uma simples intenção: é um compromisso que a organização assume no que diz respeito ao relacionamento com seus diversos públicos. Para ele, essa filosofia de gestão deve, nas organizações modernas, estar comprometida com a ética, a transparência, o profissionalismo, a proatividade e a cidadania.

Quando se trata de instituições públicas de ensino, sobretudo, esses compromissos assumem uma dimensão maior. Nesse sentido, é prestação de contas - por exemplo - divulgar as vagas disponíveis, as pesquisas desenvolvidas e os projetos de extensão junto à comunidade. Para tanto, Gurjão (2008) aponta que a política de comunicação deve ter como objetivo democratizar a compreensão sobre as ações e o funcionamento do órgão público emissor da mensagem, do seu objetivo de trabalho e do conhecimento acumulado em sua estrutura.

Segundo ela, esses pressupostos coadunam com os conceitos de democratização e universalização, que por sua vez pressupõem o acesso à informação, ao conhecimento e à compreensão dos fatos, possibilitando que sejam acessíveis a todos. Kunsch (1992), adicionalmente, ao tratar especificamente da universidade, defende que, no mundo em que vivemos hoje, ela precisa ser democratizada, “e um serviço de comunicação é o melhor caminho para a abertura de novos canais de diálogo dentro e fora de seus muros” (KUNSCH, 1992, p.27).

Como pressupostos básicos para a construção de uma política, Bueno (2019f) cita o vínculo obrigatório entre comunicação e gestão, entre comunicação e a cultura organizacional<sup>19</sup>, a existência de uma estrutura profissionalizada e recursos humanos,

---

<sup>19</sup> O autor explica que a política não pode impelir a organização para uma postura que seja menos conservadora do que sua filosofia de gestão, embora na prática mudanças nesse sentido chegam a acontecer, quando amplamente discutidas no âmbito interno (BUENO, 2019f). Para Jesus e Fígaro (2010), entender o valor da cultura organizacional é interessante no processo de construção de políticas



financeiros e tecnológicos para sua implementação, além de vontade política para colocá-la em prática e exigir seu cumprimento. O autor aponta, ainda, dois equívocos comuns que não podem ocorrer nesse processo: priorizar públicos externos da organização em detrimento dos internos<sup>20</sup> e considerar que comunicação é tarefa exclusiva do setor de comunicação.

Ao cometer essas improbidades, Bueno (2019f) lembra que a organização se exige de capacitar todos os funcionários para um trabalho contínuo, sistemático e competente. Nesse sentido, tem tanta importância para a política de comunicação o serviço realizado pelo assessor de imprensa quanto o da secretária que divulga informações a um potencial estudante, por exemplo.

Ao destacar as bases para que uma política de comunicação seja elaborada e aplicada com êxito, Jesus e Fíguro (2010) lembram da necessidade do diagnóstico organizacional, pois as particularidades de um contexto organizacional tanto podem colaborar com a formação de uma identidade grupal quanto se tornar um obstáculo na hora da interação com outros públicos. Por isso, esse conjunto de características específicas precisa ser conhecido e analisado por meio de pesquisas.

Além de pesquisar, contudo, é necessário atualizar a política constantemente, pois a organização e o macroambiente podem sofrer transformações e, com isso, as diretrizes, ações e estratégias tornam-se obsoletas com o passar do tempo. Conceitos, valores e procedimentos devem, portanto, adequar-se a novos cenários (BUENO, 2019f; DUARTE; SILVA, 2007).

Entre os benefícios de uma política de comunicação, Beltrame (2014) destaca economia de tempo e esforço da administração; unicidade no discurso e redução de erros operacionais; clareza sobre posturas esperadas para um bom relacionamento com os diversos públicos da organização; imagem institucional fortalecida e sem visões

---

de comunicação, pois muitos dos comportamentos que moldam parte dos processos comunicacionais no ambiente de trabalho têm origem nessa cultura. De acordo com elas, fazer um levantamento do passado pode contribuir para se compreender a cultura atual. É válido, portanto, o cuidado com arquivos históricos da organização. Assim como outros autores já mencionados neste estudo, Geraldine (2011) destaca, também, a importância da dimensão informal dessa cultura organizacional. Para ela, a política de comunicação resgata isso, até porque ela pode mostrar que a organização, em toda a sua complexidade, é mais do que um espaço de trabalho, mas de relações diversas, e por isso mesmo, de diversidade e conflito.

<sup>20</sup> Os públicos internos são aqueles que participam diretamente da atividade organizacional, que mantêm vínculo com a organização e são vitais para seu funcionamento, convivendo internamente no seu ambiente. Públicos externos são aqueles que se localizam fora da organização, mas mantêm com ela vínculos estreitos atuando como parceiros, fornecedores, grupos de pressão, dentre outros. Servidores, alunos e empregados terceirizados são exemplos de públicos internos em uma instituição pública de ensino, ao passo que a imprensa, sindicatos, poderes Legislativo, Executivo e Judiciário são públicos externos (IFSC, 2013).

fragmentadas; orientações para profissionais que lidam com comunicação, mas não são da área.

### 2.3.2 Construindo uma política de comunicação

Torquato (2002, p. 128) apresenta as seguintes estratégias para o desenvolvimento e embasamento de uma política de comunicação:

**Implantar modelo integrativo** de coordenação de comunicação, de forma a propiciar o desenvolvimento de ações sinérgicas e o uso de linguagens homogêneas.

**Definir claramente** as linhas de ação e as abordagens que guiarão os programas de trabalho, como suporte para assimilação das ideias e fortalecimento de uma cultura organizacional orientada para a excelência e qualificação de serviços.

**Desenvolver e implantar** um sistema de comunicação orientado para atender, harmonicamente, os três fluxos: da Diretoria para as linhas, descendo até a ponta do sistema, daí para cima e lateralmente, entre equipes técnicas, com o objetivo de valorizar o sentido participativo.

**Procurar formas** ágeis de comunicação interna, compatibilizando as intenções e interesses das áreas, homogeneizando as linguagens com o objetivo de preparar o quadro humano para o permanente processo de intercâmbio de ideias.

**Aperfeiçoar** o uso da simbologia visual da entidade, de forma que o signo gráfico da instituição transforme-se em sinal de identificação de ações, programas e serviços.

**Reciclar** equipes internas de comunicação com o objetivo de alavancar programas de ação e incentivar a criatividade, mediante treinamento especializado.

**Racionalizar** sistemas internos, **priorizar** programas e **maximizar** ações de comunicação, buscando sempre o sentido da sinergia, convergência, interação e complementação de esforços.

**Envolver** lideranças institucionais externas, governamentais e políticas na defesa das diretrizes e do programa de mudanças.

Geraldes (2011) pressupõe três etapas para a construção de políticas de comunicação nas instituições de ensino. A primeira delas é a conscientização em relação à comunicação – para ela, existem organizações que detêm de muito conhecimento, mas são extremamente conservadoras. A pesquisadora lembra que a própria educação brasileira é muito tradicional e nada estratégica na hora de trabalhar com comunicação, resumindo-se ao *datashow* em sala de aula.

A segunda é compartilhar competência comunicativa – em espaços como a universidade, por exemplo, é uma conquista democrática e condição para que a política de comunicação se efetive e seja produzida coletivamente. A terceira, seguindo essa mesma perspectiva, é a de reconhecer o funcionário como cidadão – e, assim sendo, assegurar seu direito à comunicação.

A Associação Brasileira de Entidades da Previdência Complementar (Abrapp) lançou, em 2012, um guia sobre política de comunicação que contém um roteiro para a construção desse instrumento. O objetivo é nortear a criação e implementação de políticas no âmbito das Entidades Fechadas de Previdência Complementar.

Cabe ressaltar que as sugestões não se constituem numa proposta metodológica, mas valem para definir o rumo das discussões e pesquisas que vão culminar no documento-síntese. Conforme o guia, então, o que não pode faltar no roteiro é

1. Objetivos da Comunicação
2. Valores para a Política de Comunicação
3. Públicos Prioritários e Secundários<sup>21</sup>
4. Diretrizes Globais
5. Diretrizes Específicas
6. Gestão de Crise e Imagem
7. Macroprocessos de Comunicação
8. Canais e Instrumentos de Comunicação. (ABRAPP, 2012, p. 6).

Com base na experiência da construção da política de comunicação do Instituto Federal de Santa Catarina, Beltrame (2014, p. 320) sugere 17 recomendações para a construção de um instrumento dessa natureza.

1. Identifique um líder interno com perfil para motivar a equipe e executar o projeto, além de possuir certa influência política em relação aos gestores da organização;
2. Escolha um coordenador mais operacional para auxiliar o líder na execução do projeto, cobrando atividades, estabelecendo prazos, divulgando as ações e organizando a interação com os públicos;
3. Se possível, contrate um consultor externo com experiência no assunto, que traga uma visão isenta para o processo, dê respaldo perante o público interno e auxilie as discussões;
4. Designe um grupo de pessoas da área de comunicação para comandar o processo e oficialize isso por meio de portaria para dar mais força de comando;
5. Invista fortemente na sensibilização de toda a comunidade, principalmente o público interno, antes de iniciar os trabalhos e durante o processo;
6. Busque um envolvimento ainda maior dos gestores da instituição para que eles não só sejam participantes, mas patrocinadores, mobilizadores e incentivadores do processo;
7. Tenha claro quem são os públicos da instituição;
8. Crie canais de comunicação específicos para divulgar o processo e interagir com os públicos, além de atualizar os que a instituição já possui;
9. Tenha um diagnóstico de comunicação antes de iniciar o processo por meio de uma pesquisa ou levantamento;
10. Inclua representantes das unidades e setores na discussão;
11. Para legitimar o processo, desenvolva o trabalho com o caráter de construção coletiva, dando às pessoas a oportunidade de contribuírem com o documento;

---

<sup>21</sup> Públicos primários/prioritários são aqueles considerados essenciais para a existência e a manutenção das atividades da organização. Os secundários são os que, embora a influenciem e afetem, e sejam por ela influenciados, não são necessariamente essenciais para a sua sobrevivência (IFSC, 2013).

12. Use as tecnologias disponíveis para promover a participação, como formulários *on-line* e fóruns;
13. Promova eventos para enaltecer o processo – principalmente no início e no fim -, engajar mais as pessoas e permitir a troca de ideias de forma presencial;
14. Busque alinhar a agenda institucional para que a política seja construída em um período em que não haja outros processos paralelos que possam “competir” pela atenção dos colaboradores;
15. Não deixe que disputas políticas atrapalhem o processo, uma vez que a política não é feita por e para uma gestão, mas sim para a instituição e, portanto, deve perdurar independentemente de quem estiver no comando;
16. O conteúdo deve ser o mais amplo possível, por mais que reflita as peculiaridades da organização como um todo, com diretrizes mais estratégicas e não questões tão pontuais de teor operacional;
17. Não tenha receio dos conflitos. As resistências vão existir e são importantes para que a instituição reflita e faça da discussão um momento de aprendizado organizacional.

Assim como Beltrame, Bueno (2014) também sugere a contratação de um consultor externo, que pode oxigenar o processo de discussão da política, tornando-a mais plural e, portanto, menos comprometida com as estruturas existentes. Ele justifica essa opção porque, dentre outros motivos, o reposicionamento da comunicação costuma mexer com a estrutura das “caixinhas” no organograma, e por isso é comum as chefias se sentirem desconfortáveis ou incomodadas com o processo.

O autor orienta, também, a criação de um comitê/comissão para a elaboração da política, constituído por pessoas que representem os diversos setores da organização. Dentre as atribuições desse grupo está a elaboração de um cronograma de execução. Salienta, ainda, a necessidade de representantes da alta gestão validarem cada etapa do processo, a fim de evitar futuras contestações. Por fim, propõe uma metodologia específica e bastante didática para a construção de políticas de comunicação, representada a seguir

Figura 8 - Como construir uma política de comunicação



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Bueno (2014; 2019f).

Independentemente do método a ser adotado, uma questão comum a todos os autores é, antes de mais nada, definir e identificar o perfil dos públicos de interesse da organização. Ou, então, revisá-los, caso essa definição já exista, verificando se as escolhas estão alinhadas à missão, aos valores e aos objetivos estratégicos. De repente, eles poderão até ser ampliados ou reduzidos (BELTRAME, 2014).

Também é recomendável que esse processo de construção seja coletivo, sobretudo por se tratar de uma política destinada a um espaço de diversidade. Além da democratização, a participação de diversos segmentos possibilita o engajamento e facilita o processo de implantação posteriormente (BUENO, 2019f). Quando incorporada e institucionalizada na prática, a política vai além de qualquer gestão,

sendo repassada aos novos servidores como um valor da cultura organizacional (BELTRAME, 2014).

Para finalizar, reitera-se que o envolvimento da alta gestão é inevitável, pois “só ela pode sinalizar a todos, de maneira inequívoca, sua importância e a necessidade do seu cumprimento” (BUENO, 2019f, p. 4). Do contrário, a política de comunicação funcionará como um documento institucional a mais, desgastando-se com o tempo. Ainda, vale reforçar que a política é datada e, por isso, são importantes a avaliação e revisão contínuas, fundamentais para deixá-la alinhada com seu tempo (Ibidem).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

---

---

O estudo em questão é considerado descritivo, pois tem como objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 2008), e de abordagem mista, ou seja, quanti-qualitativa, do tipo estudo de caso. Yin (2010) considera o método adequado para se investigar “um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2010, p. 32).

O desenvolvimento se deu a partir da formação de um grupo de pesquisa, composto pela pesquisadora responsável - autora deste trabalho - e outros dois pesquisadores participantes, ambos comunicadores do IF Goiano. Esses profissionais têm formação em Comunicação Social, sendo uma jornalista e um publicitário, selecionados por critério geográfico, a fim de facilitar o acesso dos indivíduos pesquisados aos instrumentos de coleta.

Por meio de reuniões presenciais e fóruns *on-line*, essa equipe atuou em conjunto na validação dos temas propostos, sujeitos e amostra, coleta e análise de dados, elaboração de produto educacional e divulgação dos resultados. Para facilitar a interação entre eles, também foi criado em 26 de setembro de 2018 um grupo em meio eletrônico, formado pelos três pesquisadores.

#### 3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Martins e Theóphilo (2009) esclarecem que a população é o conjunto de indivíduos que apresenta em comum determinadas características definidas para o estudo, já a amostra é um subconjunto da população, conforme algum critério de representatividade. Nessa perspectiva, a população deste estudo é formada por comunicadores, gestores, alunos, servidores docentes e técnico-administrativos do IF Goiano.

Gil (2008) aponta que nas pesquisas sociais, as técnicas de amostragens podem ser probabilísticas ou não-probabilísticas. Os tipos do primeiro grupo são rigorosamente científicos, já os do segundo não apresentam fundamentação matemática ou estatística, dependendo dos critérios do pesquisador. Definiu-se, neste estudo, a técnica amostral não-probabilística intencional, uma vez que o subgrupo da população foi escolhido com base em informações disponíveis.

Da população explicitada, foi considerada uma amostra de 383 indivíduos, entre representantes da equipe gestora do IF Goiano, da comunicação organizacional, servidores docentes, técnico-administrativos e alunos de graduação maiores de 18 anos e legalmente capazes. De maneira geral, buscou-se intercalar indivíduos que estão na Instituição há mais tempo e conhecem a evolução dos processos comunicativos, com aqueles recém-chegados que trazem consigo experiências anteriores de comunicação.

Cabe ressaltar, ainda, que no caso dos estudantes foram estabelecidos critérios de proporcionalidade para a coleta de dados, em relação ao total da população, entre sexo e modalidades das graduações cursadas (bacharelado, licenciatura, tecnologia). Para os servidores, esses critérios foram sexo e categoria profissional. O Quadro 7 explicita população e amostra desta pesquisa.

Quadro 7 - População e amostra da pesquisa\*

| UNIVERSO DA PESQUISA   | POPULAÇÃO    | AMOSTRA    |
|--|--------------|------------|
| Comunicadores do IF Goiano   | 37           | 18         |
| Colégio de Dirigentes  | 18           | 18         |
| Alunos de graduação dos <i>campi</i> Rio Verde, Trindade e Ipameri | 1820         | 292        |
| Servidores docentes dos <i>campi</i> Rio Verde, Trindade e Ipameri | 199          | 32         |
| Servidores TAEs dos <i>campi</i> Rio Verde, Trindade e Ipameri     | 144          | 23         |
| <b>TOTAL</b>   | <b>2.218</b> | <b>383</b> |

Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados fornecidos pela Diretoria de Gestão de Pessoas/Reitoria, DCSE e Plataforma Nilo Peçanha (ano base 2017).

Nota:

\* Convém ressaltar que a pesquisa utilizou diferentes instrumentos de coleta, com amostras específicas para cada um, conforme será detalhado no tópico 3.2.

### 3.2 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Para este estudo, foram utilizadas as pesquisas bibliográfica e documental, entrevistas individuais e questionários. A pesquisa bibliográfica possibilitou definir os pressupostos teóricos e conceitos necessários, bem como o estado da arte sobre a temática. Já a pesquisa documental teve o objetivo de investigar, nos documentos



institucionais do IF Goiano, pontos de convergência ou divergência relacionados à comunicação organizacional e à integração.

Conforme Gil (2008), tal procedimento vale-se de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico. Os documentos utilizados como fontes desta pesquisa foram: lei de criação dos Institutos Federais; Plano de Desenvolvimento Institucional do IF Goiano, Estatuto e Regimento Geral do IF Goiano.

Para o mapeamento dos públicos estratégicos prioritários do IF Goiano, ou seja, aqueles com os quais a Instituição se interessa e precisa dialogar, houve aplicação de escala social, conforme Apêndice A. De acordo com Gil (2008), as escalas medem opiniões e atitudes de maneira objetiva. Elas consistem, basicamente, em “solicitar ao indivíduo pesquisado que assinale, dentro de uma série graduada de itens, aqueles que melhor correspondem à sua percepção acerca do fato pesquisado” (GIL, 2008, p. 136).

No segmento dos gestores, o instrumento foi aplicado em meio físico, pela pesquisadora participante, durante reunião do Colégio de Dirigentes do IF Goiano ocorrida no dia 10 de dezembro de 2018, em Rio Verde. A aplicação havia sido agendada previamente, pois, assim, os respondentes puderam ter ciência da pesquisa com antecedência.

Já no segmento dos comunicadores, o mesmo instrumento foi elaborado no aplicativo Formulário *Google (Google Forms)* e encaminhado eletronicamente aos investigados, por *e-mail* e pelo *WhatsApp*. O instrumento foi aplicado junto aos profissionais do IF Goiano na reitoria e dos 12 *campi* da Instituição, ficando disponível para respostas no mês de fevereiro de 2019.

Para diagnosticar aspectos da imagem que públicos internos têm da Instituição, houve aplicação de outro questionário, com 19 questões abertas e fechadas, como mostra o Apêndice B. Tal instrumento foi impresso e aplicado pessoalmente, no período de fevereiro a abril de 2019, com estudantes de graduação maiores de 18 anos e legalmente capazes, e com servidores docentes e técnico-administrativos dos *campi* Rio Verde, Trindade e Ipameri.

Cabe ressaltar que antes da aplicação definitiva desse instrumento, houve a realização de pré-teste com uma pequena amostra da população, constituída por 12 indivíduos. O objetivo dessa fase foi detectar possíveis problemas de compreensão ou ambiguidades, bem como estimar o tempo de resposta, que para esse questionário variasse de 10 a 20 minutos.

Ainda para a realização desse diagnóstico, foram realizadas entrevistas semiestruturadas ou focalizadas, ou seja, quando o pesquisador tem um roteiro de

tópicos relativos ao problema de pesquisa, mas é livre para fazer as perguntas que quiser. Essa técnica é considerada eficiente para trazer à tona informações que as fontes da pesquisa documental não fornecem e oferece maior oportunidade para avaliar atitudes e condutas (MARCONI; LAKATOS, 2003).

As entrevistas individuais ocorreram no período de dezembro de 2018 a maio de 2019. Elas foram realizadas com três gestores do IF Goiano de diferentes escalas hierárquicas, escolhidos intencionalmente pelo grupo de pesquisa, sendo o reitor, o pró-reitor de Desenvolvimento Institucional e o diretor-geral do Campus Urutaí; e três comunicadores: a diretora-geral de Comunicação Social e Eventos, relações públicas, lotada na reitoria, a chefe da Unidade de Comunicação Social e Eventos do Campus Trindade, publicitária, e o servidor responsável pelo Núcleo de Comunicação Social e Eventos do Campus Ceres, jornalista.

Convém ressaltar que o critério para a escolha do diretor-geral se deu pelo conhecimento e experiência que o atual gestor do Campus Urutaí tem sobre a Instituição. No caso dos comunicadores, buscou-se profissionais com formação na área e tempo de serviço maior do que três anos no IF Goiano. Além disso, procurou-se contemplar a visão de profissionais de diferentes subáreas da Comunicação Social que atuam na comunicação organizacional do IF Goiano.

Os roteiros das entrevistas foram específicos, conforme o segmento, como pode ser observado nos Apêndices C e D, para possibilitar que os dados fossem confrontados na fase de análise. Elas foram gravadas e transcritas na íntegra para garantir maior fidelidade e veracidade das informações. A gravação das entrevistas não impossibilitou a anotação de informações paralelas realizadas pela pesquisadora, a fim de relatar condições não perceptíveis na fala ou indícios para inclusão de questionamentos não previstos anteriormente no roteiro.

A fim de divulgar os resultados deste estudo, bem como os pressupostos para a construção de uma futura política de comunicação para o IF Goiano, houve, após a coleta e análise dos dados, criação de um produto educacional voltado aos gestores da Instituição. O produto foi aplicado junto ao público-alvo e será disponibilizado à comunidade juntamente a esta dissertação.

Para captar as percepções do grupo acerca da ferramenta foi escolhida a entrevista semiestruturada em grupo focal (*focus group*). Conforme Gil (2008), essa técnica consiste em uma reunião com um moderador que apresenta os objetivos da pesquisa e as regras para participação. Depois, introduz o assunto e o detalha, até que perceba que os dados necessários foram obtidos.

Após todo os registros houve análise e cruzamento das informações, buscando similaridades ou divergências entre os dados prestados pelos participantes, seguida do tratamento destes. Na pesquisa documental, entrevistas e grupo focal foi utilizada a análise de conteúdo para compreensão dos questionamentos, sob a ótica de cada segmento. Foram seguidas as etapas de pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados de forma significativa e válida para a pesquisa, procurando inferir e atribuir interpretações relacionadas aos objetivos propostos (BARDIN, 2016).

Para tratamento e análise de dados da escala social, houve uma abordagem quantitativa que permitiu o ranqueamento dos públicos estratégicos do IF Goiano. No caso dos questionários foram utilizados instrumentos de análise estatística, não somente para caracterizá-los e resumi-los, como também verificar em que medida as conclusões podem estender-se para além da amostra considerada (GIL, 2008). Essa etapa foi realizada por meio do *software* estatístico livre *R*. O quadro a seguir associa os instrumentos utilizados aos objetivos desta pesquisa

Quadro 8 - Instrumentos de coleta utilizados

| <b>OBJETIVO</b>  | <b>INSTRUMENTOS UTILIZADOS</b>                 | <b>AMOSTRA APLICADA</b>  | <b>TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS</b>          |
|--|--|--|---|
| Investigar nos documentos institucionais do IF Goiano pontos de convergência ou divergência relacionados à comunicação organizacional e à integração | Pesquisa documental                            | Documentos analisados:<br>- Lei de criação dos Institutos Federais;<br>- PDI do IF Goiano;<br>- Estatuto do IF Goiano;<br>- Regimento Geral do IF Goiano | Análise de conteúdo                         |
| Mapear os públicos estratégicos do IF Goiano   | Escala social                                  | Colégio de Dirigentes e comunicadores dos 12 <i>campi</i>  | <i>Ranking</i> médio/estatística descritiva |
| Diagnosticar aspectos da imagem que públicos internos do IF Goiano têm da Instituição  | Questionário, com perguntas abertas e fechadas | Alunos de graduação maiores de 18 anos e legalmente capazes<br>Servidores docentes/TAE dos <i>campi</i> Rio Verde, Trindade e Ipameri                    | Análise estatística                         |
|  | Entrevistas semiestruturadas                   | Gestores: reitor, pró-reitor de Desenvolvimento Institucional; diretor-geral do Campus Urutá   |   |

|   |   |  |                     |
|---|---|--|---------------------|
|   |   | Comunicadores:<br>diretora-geral de<br>Comunicação Social e<br>Eventos/Reitoria;<br>chefe da UCSE do<br>Campus Trindade e<br>jornalista do NCSE<br>do Campus Ceres |                     |
| Divulgar diretrizes<br>para construir uma<br>política de<br>comunicação para o<br>IF Goiano | Entrevistas<br>semiestruturadas em<br>grupo focal | Reitor e pró-<br>reitores/representantes<br>das cinco pró-reitorias<br>do IF Goiano  | Análise de conteúdo |

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.3 ASPECTOS ÉTICOS

A realização desta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Instituto Federal Goiano sob o número de protocolo 99535518.7.0000.0036. O desenvolvimento do estudo requereu o prévio consentimento dos participantes, após garantia de sigilo dos dados e apresentação de seus riscos e benefícios, ressaltando-se que essas implicações estão estabelecidas no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), documento recomendado na realização de pesquisas envolvendo seres humanos (Anexo B).

No que se refere ao recrutamento dos respondentes, no segmento dos comunicadores, a escala foi elaborada por meio do aplicativo Formulário Google (*Google Forms*) e encaminhada eletronicamente aos investigados, por e-mail e *WhatsApp*. No momento de respondê-lo, foi apresentada a opção para aceitar e concordar com o TCLE – em caso de aceite, o participante foi direcionado para as questões, em caso de recusa, não teve acesso ao questionário.

O envio do termo e questionário *on-line* e aceite do TCLE permitiram total sigilo à identidade dos participantes da pesquisa, pois não houve identificação do nome dos respondentes. Deste modo, os dados serão armazenados em meio computacional, sem a necessidade de sigilo.

No segmento dos gestores, a escala foi impressa e aplicada pessoalmente. Antes da entrega dos questionários, os participantes tiveram acesso ao TCLE, impresso em duas vias, ficando uma com a pesquisadora e outra com os investigados. O mesmo se aplicou no segmento dos alunos e dos servidores. Contudo, no primeiro caso, o recrutamento se deu durante as aulas, mediante anuência do(a) professor(a). No segundo, ocorreu durante o horário de expediente, mediante concordância da chefia imediata, quando necessário.

As informações foram prestadas em linguagem clara e acessível, utilizando-se das estratégias mais apropriadas à cultura, faixa etária, condição socioeconômica e autonomia dos convidados a participar da pesquisa. Foi concedido tempo adequado para que o convidado a participar da pesquisa pudesse refletir, consultando, se necessário, seus familiares ou outras pessoas que pudessem ajudá-los na tomada de decisão livre e esclarecida.

Outra garantia ética residiu no fato de que não houve, nos questionários, a identificação do nome dos respondentes. Portanto, a identidade dos pesquisados foi mantida em sigilo e todos os dados coletados servirão, tão somente, para fins de pesquisa. No caso das entrevistas, o nome do participante ou o material que indique sua participação não será liberado sem a devida permissão.

Além disso, os participantes foram alertados sobre a possibilidade de obterem esclarecimentos sobre a pesquisa em qualquer tempo que desejassem. A participação foi livre e com resguardo do direito de recusa, retirada do consentimento ou interrupção a qualquer momento. Por se tratar de uma contribuição voluntária com a pesquisa, a recusa em participar não acarretaria qualquer penalidade. De todos os instrumentos de coleta envolvidos neste estudo, houve recusa para participação de somente três alunos ao questionário.

No caso das entrevistas, assim como na aplicação dos questionários, os objetivos foram expostos antes do início da coleta de dados e houve aos participantes pedido para assinatura do Termo de Consentimento, ficando uma das duas vias com o entrevistado e a outra com a pesquisadora. Houve aviso prévio e consentimento dos participantes para a gravação das entrevistas. O tempo de guarda dos documentos será de cinco anos, após esse prazo toda documentação será descartada em trituradoras de papel. Os áudios gravados serão armazenados em pasta digital de acesso restrito e, depois, deletados.

### **3.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

#### **3.4.1 Análise documental**

Conforme exposto, a pesquisa documental investigou, nos documentos institucionais do IF Goiano, pontos de convergência ou divergência relacionados à comunicação organizacional e à integração. Os documentos analisados foram a Lei nº 11.892/2008, o Plano de Desenvolvimento Institucional vigente no IF Goiano, o Estatuto e o Regimento Geral da Instituição.

A primeira etapa constituiu na fase de pré-análise e envolveu a “leitura flutuante” (BARDIN, 2016), ou seja, o primeiro contato junto aos documentos escolhidos para a análise. Em seguida, foram definidas questões norteadoras e, a partir delas, as categorias de análise. Depois, os temas foram agrupados nas categorias definidas e, em seguida, partiu-se para a interpretação e inferências.

Nesse sentido, foram registradas ocorrências em que palavras, termos ou conceitos relacionados às categorias Integração e Comunicação – em consonância com o sentido que elas têm para este trabalho e com base no referencial teórico -, apareceram nesses documentos. Os resultados estão dispostos no quadro a seguir

Quadro 9 - Análise da categoria Integração

| DOCUMENTO                 | OCORRÊNCIAS*  | INTERPRETAÇÃO   |
|---------------------------|---|---|
| <p>Lei nº 11.892/2008</p> | <p>Seção II<br/>Das finalidades e características<br/>III - promover a <b>integração</b> e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior</p>  | <p>A integração é constituinte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (PACHECO, 2010; CRUZ SOBRINHO, 2018). A integração também aparece no currículo, uma vez que a oferta de cursos técnicos de nível médio nas instituições que compõem essa Rede deve ser integrada. Ou seja, o Ensino Médio na Rede Federal precisa ser oferecido, prioritariamente, junto com a Educação Profissional, numa tentativa, portanto, de superação da dualidade histórica da educação (CIAVATTA, 2005; MOURA, 2007; RAMOS, 2007). Ao considerar que documentos institucionais devem ser criados com a participação da comunidade, pressupõe-se que as autarquias devem se pautar pela aliança coletiva (MACHADO, 2007; PARO, 2010; RAMOS, 2007; CRUZ SOBRINHO, 2018).</p> |
|                           | <p>Seção III<br/>Dos objetivos<br/>I - ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de <b>courses integrados</b></p>   |   |
|                           | <p>Capítulo III<br/>Art. 14. O Diretor-Geral de instituição transformada ou <b>integrada</b> em Instituto Federal nomeado para o cargo de Reitor da nova instituição exercerá esse cargo até o final de seu mandato em curso e em caráter pro tempore, com a incumbência de promover, no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias, a elaboração e encaminhamento ao Ministério da Educação da proposta de estatuto e de plano de desenvolvimento institucional do Instituto Federal, <b>assegurada a participação da comunidade acadêmica na construção dos referidos instrumentos.</b></p> |   |

|               |  |   |
|---------------|--|---|
| PDI 2019-2023 | <p>1.1.1. Reitoria<br/>A Reitoria é o órgão da administração central que responde por todos os assuntos relacionados ao Instituto Federal Goiano. É de competência da Reitoria: coordenar, administrar e planejar o cotidiano do Instituto. A administração desta está subordinada ao Conselho Superior, órgão máximo da Instituição. <b><i>A gestão do IF Goiano é feita de forma democrática, com estímulo e zelo à participação de toda a sociedade (comunidade acadêmica)</i></b> e com apoio do Colégio de Dirigentes constituído pelo Reitor, Pró-Reitores e Diretores-gerais dos campi (p. 23).</p> | <p>Mais que condição para a constituição dos Instituto Federal Goiano, a integração é, conforme o PDI, um elemento que permeia todo o planejamento estratégico da Instituição. Integração é missão, valor e objetivo estratégico do IF Goiano. A Instituição visa à formação humana integral do cidadão, conforme estabelecem as bases conceituais da EPT (MOURA; LIMA FILHO; RIBEIRO SILVA, 2015). O projeto político-pedagógico da autarquia prevê, ainda, a indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão, que compõem uma “triade integrada” na formação básica, técnica e tecnológica. Em relação ao currículo, o PDI deixa claro que os conteúdos devem ser trabalhados de forma integrada, objetivando a formação integrada e integral, de forma a romper com a dicotomia teoria e prática – historicamente dual (CIAVATTA, 2005, MOURA, 2007; 2017, RAMOS 2007).</p> |
|               | <p>Missão<br/>a missão do IF Goiano é a de promover educação profissional e tecnológica de excelência, visando à <b><i>formação integral</i></b> e emancipatória do cidadão para o desenvolvimento da sociedade.<br/>Valores<br/>ética; respeito à diversidade e ao meio ambiente; comprometimento; gestão democrática; transparência; <b><i>integração</i></b>; e, excelência na atuação (p. 36).</p>   |   |
|               | <p>Objetivos estratégicos:<br/>PROCESSOS INTERNOS<br/>Excelência Acadêmica: Promover a <b><i>articulação e integração entre ensino, pesquisa e extensão</i></b><br/><b><i>Fortalecer a integração entre as unidades institucionais</i></b> – está no âmbito do Desenvolvimento Institucional</p>   |   |
|               | <p>2.1.4<br/>Indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão Ensino, pesquisa e extensão devem se consolidar como uma <b><i>triade integrada e indissociável</i></b> na formação básica, técnica e tecnológica, de bacharéis, licenciados e profissionais pós-graduados<br/><br/>A relação do conhecimento com o mundo do trabalho representa condição indispensável para um ensino de qualidade, no qual os <b><i>conteúdos</i></b> trabalhados sejam contextualizados e tratados de forma <b><i>integrada...</i></b> objetivando uma <b><i>formação integrada e integral</i></b> (p. 59).</p>       |   |
|               | <p>2.2.1 Ruptura com a dicotomia teoria e prática<br/>Tal princípio educativo não admite a separação entre as funções intelectuais e técnico-instrumentais, respaldando uma concepção de formação profissional <b><i>integral e integrada</i></b><br/>2.2.2 Integração e Flexibilidade Curricular<br/>A proposta de formação do IF Goiano é que os projetos pedagógicos dos cursos contemplem a <b><i>integração curricular</i></b> (p. 63)</p>  |   |



|                 |   |   |
|-----------------|---|---|
| Estatuto        | Art. 3 Princípios norteadores<br>II - verticalização do <i>ensino</i> e sua <i>integração com a pesquisa e a extensão</i>   | No Estatuto do IF Goiano, a integração está presente na indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão. O documento traz, também, o elo entre o processo educativo, cultural e científico para a transformação da sociedade, ou seja, o princípio da omnilateralidade (RAMOS, 2007). Fala-se, ainda, na integração entre educação básica, educação profissional e educação superior – mais uma vez rompendo com a dualidade histórica (CIAVATTA, 2005, MOURA, 2007; 2017, RAMOS 2007; PACHECO, 2010) e, mais que isso, promovendo, por meio da integração, a verticalização do Ensino. Cabe destacar, neste documento, o papel da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (Prodi) do IF Goiano, que tem entre suas competências integrar as pró-reitorias por meio de políticas de desenvolvimento estratégico. |
|                 | Art. 4º Finalidades e características<br>III - promover a <i>integração</i> e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infraestrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão  |   |
|                 | Art. 5 Objetivos<br>I - ministrar educação profissional técnica de nível médio, <i>prioritariamente na forma de cursos integrados</i> , para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos;   |   |
|                 | SEÇÃO II DAS PRÓ-REITORIAS<br><br>II – À Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional compete, de forma orgânica, planejar, superintender, coordenar, fomentar e acompanhar as atividades e as <i>políticas de desenvolvimento estratégico</i> da Instituição, <i>integrando</i> as pró-reitorias e estabelecendo articulações interinstitucionais, fortalecendo a identidade, promovendo a visibilidade e avaliação do Instituto Federal Goiano |   |
|                 | CAPÍTULO II DA EXTENSÃO<br><br>Art. 26 As ações de extensão constituem um processo educativo, cultural e científico que articula o ensino e a pesquisa <i>de forma indissociável</i> , para viabilizar uma relação transformadora entre o Instituto Federal Goiano e a sociedade.   |   |
| Regimento Geral | Subseção II<br>Da Assessoria-Geral de Comunicação Social e Eventos<br>Art. 19. A Assessoria-Geral de Comunicação Social e Eventos (ASCOM) é o órgão de assessoramento que, <i>de forma integrada com os câmpus</i> , planeja, coordena, fomenta, acompanha e avalia as atividades e políticas de comunicação do IF Goiano.  | No Regimento do IF Goiano, a integração perpassa diversas instâncias. Ela é elemento que une um mesmo setor com seus pares na Reitoria e os <i>campi</i> ; entre pró-reitorias; entre o IF Goiano e a Setec/MEC, entre o IF Goiano e instituições externas, empresas e a  |
|                 | Art. 21. Compete ao Assessor-Geral de Comunicação Social e Eventos, em articulação com as ASCOM dos câmpus: III. <i>desenvolver gestões articuladas</i> entre o IF Goiano e a SETEC/MEC, bem como com outros Institutos, no âmbito da comunicação;  |   |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | <p>Subseção II Da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODI)</p> <p>Art. 30. A PRODI é o órgão executivo que planeja, coordena, fomenta e acompanha as políticas e ações de desenvolvimento estratégico da Instituição, de modo a <b><i>promover a articulação e integração entre suas unidades e destas, com instituições externas.</i></b></p> <p>Art. 32. Compete ao Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional:</p> <p>V. atuar na <b><i>articulação intra e interinstitucional</i></b></p> <p>Art. 43. Compete ao Diretor Sistêmico de Educação a Distância: IV. fomentar a interação e <b><i>articulação interinstitucionais</i></b> para a execução de projetos de EAD;</p> <p>VI. promover e aprimorar, continuamente, a produção e <b><i>integração de mídias, metodologias e tecnologias para educação à distância</i></b> e apoio ao ensino presencial</p> <hr/> <p>Art. 44. Compete ao Coordenador-Geral de Desenvolvimento do Ensino:</p> <p>IV. viabilizar a <b><i>integração</i></b> entre os câmpus para o planejamento, acompanhamento e avaliação das ações pedagógicas;</p> <hr/> <p>Art. 46. Compete ao Pró-Reitor de Extensão: I. apoiar o desenvolvimento de <b><i>ações de integração escola-empresa-comunidade</i></b></p> <p>V. fomentar e apoiar as atividades de incubação de empresas e de empresas juniores no IF Goiano, <b><i>de forma integrada</i></b> à PROEN e à PROPPI;</p> <p>XII. zelar pela <b><i>integração</i></b> das ações de extensão às necessidades acadêmicas;</p> <hr/> <p>Art. 48. Compete ao Diretor de Assistência Estudantil:</p> <p>V. elaborar, em conjunto com os câmpus, projetos de arte, cultura e esporte que proporcionem a <b><i>integração do corpo discente</i></b> do IF Goiano</p> <hr/> <p>Art. 49. Compete ao Coordenador-Geral de Estágio, Emprego e Egressos:</p> <p>apoiar alunos e egressos, promovendo a divulgação de empresas, <b><i>agentes de integração</i></b> e consultoria de recursos humanos que ofertem vagas para estágio e emprego</p> <hr/> <p>Art. 51. Compete ao Pró-Reitor de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação:</p> <p>XIII. fomentar a <b><i>integração</i></b> entre as ações de pesquisa, de ensino e de extensão;</p> | <p>comunidade, entre seus próprios agentes públicos e, também, entre ações de Ensino, Pesquisa e Extensão. Complementando os demais documentos, o estatuto deixa nítida a proposta de trabalho em rede (CRUZ SOBRINHO, 2018) em prol de uma educação contra-hegemônica (CIAVATTA, 2005, MOURA, 2007; 2017, RAMOS 2007).</p> |
|--|--|---|

Fonte: Dados da pesquisa, com base em Bardin (2016).

Nota: \*Grifos nossos.

Em suma, percebe-se na análise dos documentos que norteiam a formação dos Institutos Federais e, mais especificamente, do IF Goiano, que a integração é mais do que um elemento constituinte: é princípio norteador, finalidade, missão, valor e objetivo estratégico. Ela deve estar presente em todas as instâncias dessa organização, promovendo laços entre estruturas, agentes, outras instituições, empresas, comunidade, ensino e mundo do trabalho, educação, cultura e ciência, disciplinas curriculares. Conclui-se, portanto, que o IF Goiano, assim como as instituições que compõem a RFEFCT, foram, de fato, criados com o propósito de romper com a dualidade histórica da educação, que a fragmentou em dois grandes pilares: formação intelectual x formação para o trabalho (CIAVATTA, 2005; MOURA, 2007, 2017; RAMOS 2007; SAVIANI, 2007).

Feitas tais considerações, passa-se, agora, para análise da categoria Comunicação nesses mesmos documentos institucionais, dispostas no Quadro 10, a seguir

Quadro 10 - Análise da categoria Comunicação

| DOCUMENTO          | OCORRÊNCIAS*  | INTERPRETAÇÃO   |
|--------------------|---|---|
| Lei nº 11.892/2008 | Seção II<br>Das finalidades e características<br>VII - desenvolver programas de extensão e de <i>divulgação científica</i> e tecnológica;   | A comunicação está, de alguma maneira, entranhada nas finalidades e objetivos da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, uma vez que a divulgação científica e a difusão de conhecimentos prescindem de um sistema comunicativo para se efetivar (BALDISSERA, 2009; CURVELLO, 2009; KUNSCH, 2003).   |
|                    | Seção III<br>Dos objetivos<br>IV - desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e <i>difusão de conhecimentos</i> científicos e tecnológicos;  |   |
| PDI 2019-2023      | O IF Goiano é uma instituição de educação, ciência e tecnologia que tem, também, como finalidade ofertar ensino público, gratuito e de qualidade, pautando-se no princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Assim, cada uma dessas atividades, mesmo que realizadas em tempos e espaços distintos, têm um eixo fundamental: constituir a <i>função social da instituição que é a de democratizar o saber</i> e contribuir para a construção de uma sociedade ética e solidária. Suas ações são voltadas à <i>socialização dos saberes teóricos e práticos</i> , visando o desenvolvimento das potencialidades dos alunos, para que se constituam cidadãos participativos e corresponsáveis nos processos de transformação da sociedade (p.22) | A comunicação, ainda que não de forma explícita, ocupa lugar de destaque em vários pontos do PDI atual. Quando a democratização do saber é posta como função social do IF Goiano, bem como a socialização dos saberes, por exemplo, deduzem-se princípios norteadores para a construção de uma política pública de comunicação na Instituição (GURJÃO, 2008), como a democratização, universalização e acesso à informação e ao conhecimento (KUNSCH, 1992, |
|                    | Visão consiste em idealizar o futuro desejado para a organização. Ela deve ser clara e <i>permanentemente publicizada</i> à comunidade, transmitindo a essência da Instituição no tocante aos seus propósitos, ao escopo de suas atividades e sua liderança competitiva, provendo a estrutura que regula suas relações institucionais e mercadológicas, além dos objetivos gerais de desempenho (p. 35).  |   |
|                    | Valores<br>É preciso identificar, explicitar e <i>divulgar</i> os valores fundamentais da instituição (p.36).   |   |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | <p>Mapa estratégico</p> <p>Cada perspectiva engloba um conjunto de objetivos estratégicos, retratando o que a instituição pretende alcançar mediante o “olhar” de cada <b>público de interesse</b>, assim como os principais desafios a serem enfrentados para o alcance da visão e o cumprimento da missão institucional.</p> <p>Os objetivos estratégicos são os fins a serem perseguidos pelo IF Goiano para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro. o. Constituem o elo entre as diretrizes da instituição e seu referencial estratégico. Traduzem, ainda, os desafios a serem enfrentados pela instituição nos próximos anos, consideradas as <b>demandas e expectativas de suas partes interessadas</b> (p.36)</p>  |   |
|  | <p>Objetivos estratégicos:</p> <p>PROCESSOS INTERNOS</p> <p>Eficiência na gestão: Intensificar e aprimorar a <b>comunicação interna e externa</b> - está no âmbito das assessorias (p.36)</p>   |   |
|  | <p>1.7 <b>Política de Comunicação</b> Institucional (PCI) Uma das principais competências da Diretoria de Comunicação Social e Eventos (Ascom) é supervisionar e coordenar a criação e implementação das políticas de comunicação do IF Goiano. A fim de cumprir essa função e visando ao atendimento dos seguintes objetivos estratégicos em Eficiência na Gestão: a) Intensificar e aprimorar a comunicação interna e externa; e b) Fortalecer a integração entre as unidades institucionais; propõe-se a partir de 2019, a criação e implementação de uma Política de Comunicação Institucional (PCI), a ser coordenada pela Ascom/Reitoria juntamente com as Ascoms dos <i>campi</i>. A construção da Política de Comunicação Institucional auxiliará na definição das posturas do IF Goiano no que diz respeito à comunicação, em conformidade com a sua missão e visão de futuro. A PCI estabelecerá uma relação permanente e sistemática entre o IF Goiano e seus diversos públicos, a partir da delimitação de valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas, com a finalidade de orientar o desenvolvimento de ações, estratégias e produtos de comunicação. O documento abordará temas especiais que se reportam a processos, estratégias ou situações relevantes que devem receber atenção especial dos profissionais de comunicação do IF Goiano e seus gestores, nos vários níveis de decisão, além da atenção dos demais servidores, uma vez que se trata de um compromisso a ser assumido por todo o Instituto. Além de atender os objetivos estratégicos já expostos, no âmbito geral, a implementação da Política de Comunicação colocará em prática e dará visibilidade aos valores institucionais de gestão democrática, transparência e integração. A PCI poderá contribuir, também, com o planejamento de pessoal e de infraestrutura física – previstos para os próximos cinco anos. Busca-se, assim, a excelência no atendimento de todos os públicos da Instituição, contribuindo com o cumprimento de sua missão institucional (p 55).</p> | <p>BUENO,2019f). A política de comunicação, aliás, é tratada como um compromisso expresso, uma meta institucional que deve ser cumprida nos próximos cinco anos. Outros elementos característicos da comunicação organizacional e preponderantes para uma política de comunicação trazidos no documento são a explicitação da necessidade do olhar de cada público de interesse para o cumprimento dos objetivos estratégicos da Instituição, bem como as demandas e expectativas das “partes interessadas”. Pode-se afirmar que, com essa redação, o IF Goiano se pauta por uma comunicação estratégica (BALDISSERA, 2000; BUENO, 2019f; KUNSCH, 2006b; TORQUATO, 2015). Outros pontos que merecem destaque são a necessidade do diálogo permanente para a integração entre Ensino, Pesquisa e Extensão, com a garantia de que todos dele participem. A postura dialógica e a cultura de comunicação, ou seja, o entendimento de que</p> |

|          |   |  |
|----------|---|--|
|          | <p>2.2.3 Articulação do ensino com a pesquisa e a extensão</p> <p>Para a garantia desta articulação, a Instituição desenvolve ações para <b>promover o diálogo permanente</b> entre os setores responsáveis pelo ensino, pesquisa e extensão na reitoria e nos <i>campi</i>, assegurando a <b>contribuição de todos</b> os segmentos da comunidade acadêmica, nesse processo (p. 64).</p>                       | <p>comunicação é papel de todos, são pilares para a construção coletiva de uma política de comunicação alinhada com as tendências do mundo do trabalho (BUENO, 2019f; DUARTE; SILVA, 2007; SCROFERNECKER, 2006).</p>   |
| Estatuto | <p>Art. 3 Princípios norteadores</p> <p>III - compromisso com a formação humana integral, com a produção e <b>difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos</b>;</p> <p>IV - eficácia nas respostas de formação profissional, <b>difusão do conhecimento científico e tecnológico</b> e suporte aos arranjos produtivos locais, sociais e culturais;</p>  | <p>A difusão de conhecimentos e a divulgação científica aparecem em diversos trechos do Estatuto, reforçando o papel social do IF Goiano para a democratização dos saberes ali produzidos. A necessidade de manter relações com a sociedade e interlocução com o setor produtivo também reforça os pressupostos comunicativos que devem existir na organização (BUENO, 2019b; GURJÃO, 2008; KUNSCH, 1992).</p> |
|          | <p>Art. 4º Finalidades e características</p> <p>VII - desenvolver programas de extensão e de <b>divulgação científica e tecnológica</b>;</p>  |  |
|          | <p>Art. 5 Objetivos</p> <p>IV - desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e <b>difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos</b>;</p>   |  |
|          | <p>SEÇÃO II DAS PRÓ-REITORIAS</p> <p>IV - À Pró-reitoria de Extensão compete: planejar, superintender, coordenar, fomentar, promover e acompanhar as atividades e as políticas de extensão e <b>relações com a sociedade e interlocução com o setor produtivo</b>, articuladas ao ensino e à pesquisa, junto aos diversos segmentos e organizações sociais.</p>   |  |
|          | <p>CAPÍTULO III DA PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO</p> <p>Art. 29 As atividades de pesquisa e pós-graduação têm como objetivo formar recursos humanos para a investigação, a produção, o empreendedorismo e a <b>difusão de conhecimentos</b> culturais, artísticos, científicos e tecnológicos, sendo desenvolvidas em articulação com o ensino e a extensão, ao longo de toda a formação profissional.</p> |  |

|                 |  |   |
|-----------------|--|---|
| Regimento Geral | CAPÍTULO I DA ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA<br>III. <i>Assessoria Geral de Comunicação Social e Eventos</i>   | A estrutura da comunicação organizacional do IF Goiano está assegurada no Regimento Geral e, dentre suas competências, cabe a coordenação e execução das políticas de comunicação, bem como o estímulo a uma cultura de comunicação – também necessária para que o processo comunicacional se efetive dentro da organização. O Regimento traz, ainda, vertentes da comunicação organizacional, como a administrativa e a mercadológica, bem como sua necessidade de publicização. Fala, também, da promoção da interação, divulgação e difusão de informações (BUENO, 2019f). |
|                 | Subseção II Da Assessoria-Geral de Comunicação Social e Eventos<br>Art. 19 A Assessoria-Geral de Comunicação Social e Eventos (ASCOM) é o órgão de assessoramento que, de forma integrada com os <i>campi</i> , planeja, coordena, fomenta, acompanha e avalia as atividades e <i>políticas de comunicação</i> do IF Goiano.   |   |
|                 | Art. 21 Compete ao Assessor-Geral de Comunicação Social e Eventos, em articulação com as ASCOM dos <i>campi</i> :<br>II. coordenar a execução das <i>políticas de comunicação</i> no âmbito do IF Goiano;<br>IV. estimular a <i>cultura da comunicação</i> na Instituição, conscientizando e sensibilizando todos os segmentos sobre a importância da comunicação para o desenvolvimento institucional;  |   |
|                 | Art. 28 Compete ao Coordenador-Geral de Administração:<br>VI. gerenciar as ações relativas à <i>comunicação administrativa</i> ;   |   |
|                 | Art. 43 Compete ao Diretor Sistêmico de Educação a Distância:<br>IV. fomentar a <i>interação</i> e articulação interinstitucionais para a execução de projetos de EAD;   |   |
|                 | Art. 44 Compete ao Coordenador-Geral de Desenvolvimento do Ensino:<br>II. <i>interagir</i> com as demais diretorias e coordenações da PROEN, com vistas ao desenvolvimento eficiente das atividades de ensino;<br>III. colaborar com <i>fóruns para discussão</i> de questões referentes à educação, ao ensino, à legislação educacional, a currículos, a assuntos estudantis e a políticas e programas definidos pelo MEC;  |   |
|                 | Art. 46 Compete ao Pró-Reitor de Extensão<br>VIII. promover e supervisionar a <i>divulgação</i> , junto às comunidades interna e externa, dos resultados dos projetos e serviços de extensão;<br>Art. 49 Compete ao Coordenador-Geral de Estágio, Emprego e Egressos:<br>I. apoiar alunos e egressos, <i>promovendo a divulgação</i> de empresas, agentes de integração e consultoria de recursos humanos que ofertem vagas para estágio e emprego;<br>II. <i>promover</i> mecanismos de <i>interação</i> com instituições públicas e privadas, incentivando e supervisionando contratos, convênios e acordos de estágios para os alunos de cursos técnicos e graduação;<br>III. <i>promover</i> o acompanhamento e a <i>interação</i> do IF Goiano com seus egressos; |   |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>Art. 51. Compete ao Pró-Reitor de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação:</p> <p>IV. <i>difundir</i> informações e facilitar o acesso às instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais, responsáveis pelo fomento à ciência, à tecnologia e à inovação;</p> <p>V. apoiar e acompanhar a <i>divulgação</i> dos resultados das pesquisas junto às comunidades interna e externa e em eventos científicos;</p> <p>VI. <i>divulgar</i>, periodicamente, o acesso a editais para seleção de bolsistas e projetos a serem financiados pelas instituições de fomento à pesquisa;</p> <p>X. promover ações de <i>difusão científica</i> no âmbito de sua área de influência, por meio da formação de grupos de pesquisadores ligados a outras instituições;</p> |  |
|  | <p>Art. 52. Compete ao Coordenador-Geral de Pesquisa e Ensino de Pós-Graduação:</p> <p>VII. <i>difundir</i> informações sobre cursos de pós-graduação no país, reconhecidos pela CAPES ou cursos de pós-graduação no exterior.</p>  |  |
|  | <p>Art. 53. Compete ao gestor do Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT):</p> <p>VIII. assessorar pesquisadores e inventores independentes associados à Instituição quanto à forma de <i>divulgação</i> das propriedades intelectuais desenvolvidas no IF Goiano ou com seu apoio;</p>   |  |
|  | <p>Subseção VI Comissão Permanente de Processos Seletivos</p> <p>Art. 64. O IF Goiano contará com uma Comissão Permanente, nomeada pelo Reitor, por um período de dois anos, renovável por mais um ano, a qual deverá organizar, coordenar, estruturar e <i>dar publicidade</i> aos processos de concurso, seleção simplificada de pessoal e processo seletivo para ingresso de estudantes. Sua composição, competências e o funcionamento serão definidos em Regimento próprio.</p>  |  |
|  | <p>Da Ouvidoria</p> <p>Art. 66 A Ouvidoria do IF Goiano é órgão de assessoramento administrativo no que concerne à <i>comunicação com a comunidade</i>, visando ao aperfeiçoamento das ações institucionais.</p>  |  |

Fonte: Dados da pesquisa, com base em Bardin (2016).

Nota: \*Grifos nossos.



Percebe-se que a comunicação, embora não seja atividade-fim do IF Goiano, está presente em todos os documentos institucionais, compondo seus objetivos, finalidades, metas e atribuições. Na teoria, portanto, há elementos suficientes para considerá-la um elemento estratégico para a Instituição (BALDISSERA, 2001; KUNSCH, 2006b; TORQUATO, 2015; BUENO, 2019d). A construção de uma política de comunicação, alinhada ao planejamento estratégico do Instituto, aparece explicitamente como uma das metas organizacionais, completando o cenário ideal para que a comunicação integrada e estratégica se efetive (BUENO, 2019d).

A comunicação também pode ser entendida como meio para promover o bom relacionamento da Instituição com seus públicos (BUENO, 2019c; KUNSCH, 2003), além de compromisso com o diálogo (PARRON, 2009; SCROFERNECKER, 2006) para a difusão de conhecimentos nela produzidos, democratização do saber e prestação de contas (BUENO, 2019g; DUARTE; SILVA, 2007; GERALDES, 2011; GURJÃO, 2008; KUNSCH, 1992).

### **3.4.2 Públicos estratégicos**

Para definir os públicos estratégicos prioritários do IF Goiano, ou seja, aqueles com quem a Instituição precisa ou quer estrategicamente dialogar, partiu-se de uma lista prévia definida pelo grupo de pesquisa, que foi, em seguida, validada pelos comunicadores e gestores do Colégio de Dirigentes. Com base nos dados pré-definidos, elaborou-se uma escala social com base em Likert (GIL, 2008), na qual cada público interno e externo foi avaliado, conforme a importância que tem para a Instituição.

Foram escolhidos cinco níveis de concordância, variando de 1 a 5, sendo um o menos importante e cinco o mais importante. Também houve espaço para que o respondente acrescentasse algum público que considerasse estratégico e não estava na lista. Contudo, não houve nenhuma sugestão extra. Após a aplicação da escala, realizou-se a tabulação, sendo que o número de respostas foi multiplicado pelo valor respectivo da concordância e, por fim, definida a média das concordâncias – *Ranking* Médio (RM), conforme o quadro a seguir

Quadro 11 - Resultado públicos estratégicos

| PÚBLICOS<br>ESTRATÉGICOS                        | NÍVEL DE<br>CONCORDÂNCIA<br>(número de respostas) |   |    |    |    | RM   |
|---|---|---|----|----|----|------|
|   | 1   | 2 | 3  | 4  | 5  |      |
| Alunos(as) de todos os níveis e modalidades     | 0   | 0 | 1  | 3  | 30 | 4,85 |
| Servidores(as) docentes efetivos                | 0   | 0 | 1  | 10 | 23 | 4,64 |
| Servidores(as) docentes substitutos/temporários | 0   | 3 | 9  | 12 | 10 | 3,85 |
| Servidores(as) TAEs                             | 0   | 0 | 2  | 9  | 23 | 4,61 |
| Gestores(as) com função gratificada             | 0   | 1 | 5  | 12 | 16 | 4,26 |
| Membros de colegiados                           | 0   | 1 | 8  | 9  | 16 | 4,17 |
| Aposentados(as)                                 | 3   | 7 | 11 | 7  | 6  | 3,17 |
| Estagiários(as)                                 | 2   | 7 | 10 | 8  | 7  | 3,32 |
| Terceirizados(as)                               | 2   | 6 | 9  | 8  | 9  | 3,47 |
| Potenciais alunos(as)                           | 0   | 0 | 1  | 6  | 27 | 4,76 |
| Familiares de alunos(as)                        | 0   | 1 | 2  | 18 | 13 | 4,26 |
| Egressos(as)                                    | 0   | 1 | 6  | 16 | 11 | 4,08 |
| Familiares de servidores(as)                    | 2   | 5 | 9  | 11 | 7  | 3,47 |
| Empresas/setor produtivo                        | 0   | 0 | 6  | 14 | 14 | 4,23 |
| Entidades sindicais                             | 3   | 4 | 7  | 9  | 11 | 3,61 |
| Terceiro setor                                  | 1   | 4 | 10 | 7  | 12 | 3,73 |
| Poderes Executivo/Legislativo/Judiciário        | 2   | 6 | 5  | 10 | 11 | 3,64 |
| Imprensa  | 1   | 1 | 1  | 9  | 22 | 4,47 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Para se chegar ao *Ranking Médio* (OLIVEIRA, 2005), realizou-se o seguinte cálculo:

$$RM = [(Fr1 \times Nc1) + (Fr2 \times Nc2) + (Fr3 \times Nc3) + (Fr4 \times Nc4) + (Fr5 \times Nc5)] / Tr$$

Onde:

Fr=Frequência de Respostas

Nc=Nível de Concordância

Tr=Total de Respostas

Com base na escala proposta, as respostas com valor de média menor que 3 são consideradas pouco importantes. Para as respostas com média maior que 3, o público

correspondente é considerado mais importante. Para estes devem ser, portanto, priorizadas as ações de comunicação do IF Goiano na futura política de comunicação da Instituição. Convém ressaltar que não houve respostas com RM menor que 3, o que significa que os públicos previamente listados têm, todos, significância para ao IF Goiano. A análise permitiu chegar ao seguinte *ranking*:

Quadro 12 - Públicos estratégicos do IF Goiano

| <b>ORDEM DE PRIORIDADE</b> | <b>PÚBLICO*</b>                                 |
|----------------------------|---|
| 1º                         | Alunos(as) de todos os níveis e modalidades     |
| 2º                         | Potenciais alunos(as)                           |
| 3º                         | Servidores(as) docentes efetivos                |
| 4º                         | Servidores(as) técnico-administrativos          |
| 5º                         | Imprensa  |
| 6º                         | Familiars de alunos                             |
|                            | Gestores(as) com função gratificada             |
| 7º                         | Empresas/setor produtivo                        |
| 8º                         | Membros de colegiados                           |
| 9º                         | Egressos(as)                                    |
| 10º                        | Servidores(as) docentes substitutos/temporários |
| 11º                        | Terceiro setor                                  |
| 12º                        | Poderes Executivo/Legislativo/Judiciário        |
| 13º                        | Entidades sindicais                             |
| 14º                        | Terceirizados(as)                               |
|                            | Familiars de servidores                         |
| 15º                        | Estagiários(as)                                 |
| 16º                        | Aposentados(as)                                 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota: \*Públicos em amarelo: internos; públicos em azul: externos.

Essa lista é um primeiro passo para se pensar em ações integradoras e para o melhor relacionamento do IF Goiano com seus públicos, bem como para a implantação de uma política de comunicação nessa autarquia (BELTRAME, 2014; BUENO, 2019f; KUNSCH, 2003). Convém ressaltar que se trata de um processo inédito na Instituição, pois nunca se havia sistematizado, sobretudo por meio de pesquisa, quem eram os públicos com os quais o IF Goiano deve ou precisa se relacionar.

Observa-se que familiares de alunos e gestores com função gratificada, assim como terceirizados(as) e familiares de servidores, aparecem juntos em 6º e 14º lugares, respectivamente, pois tiveram a mesma média de concordância. Além disso, cabe reiterar que, embora Estagiários(as) e Aposentados(as) apareçam no fim da lista, não significa que eles não sejam importantes. Isso quer dizer, na verdade, que para comunicadores e gestores do IF Goiano, há outros públicos que devem ser priorizados.

Logo, conforme os resultados da pesquisa, numa futura política de comunicação há a tendência para que as ações prioritárias sejam feitas para atender, primeiro, alunos(as) já existentes, potenciais alunos(as), servidores(as) docentes e técnicos administrativos, nessa ordem.

Aliás, de acordo com os dados coletados, alunos(as) do IF Goiano são, praticamente, unanimidade entre comunicadores e gestores, em termos de público prioritário. Chama a atenção, também, a importância da imprensa para essa população, cabendo à comunicação organizacional pensar em futuras ações de relacionamento com esse público. Por fim, traduzindo os resultados em dados percentuais, chega-se ao seguinte gráfico:

Gráfico 1 - Resultado públicos estratégicos - percentuais



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Após análise e interpretação dos dados do primeiro instrumento de avaliação, passa-se aos resultados do questionário feito com alunos e servidores.

### 3.4.3 Diagnóstico de Comunicação

Para identificar aspectos da imagem que públicos internos têm da Instituição foi elaborado um questionário contendo 19 questões fechadas do tipo múltipla escolha, sendo algumas combinadas com respostas abertas. Entre as vantagens dessa opção está a facilidade de tabulação com possibilidade de exploração em profundidade. Além disso, a combinação de respostas fechadas de múltipla escolha com abertas possibilita mais informações sobre o assunto, sem prejudicar a tabulação (MARCONI; LAKATOS, 2003).

O instrumento foi dividido em três partes, sendo a primeira, composta por cinco questões, formada pelas informações pessoais dos respondentes, como sexo, idade, categoria e tempo de trabalho/estudo no IF Goiano. A segunda, com dez questões, consistiu na avaliação da comunicação praticada atualmente pelo IF Goiano. A terceira e última, formada por três questões, tinha o objetivo de medir o nível de conhecimento básico sobre a Instituição.

Questionários devolvidos com uma dessas três seções em branco foram descartados para evitar possíveis distorções nos resultados. No total, 347 alunos e servidores responderam o diagnóstico. Essa amostra de estudantes e servidores corresponde a uma pesquisa com 95% de nível de confiança e 5% de margem de erro, considerando a soma da população total de servidores e estudantes dos três *campi* pesquisados.

#### 3.4.3.1 Informações pessoais

Do total de respondentes, 168 (48%) são do sexo feminino e 179 (52%), do sexo masculino. A maior parte estuda/trabalha no IF Goiano entre 3 e 10 anos (148 indivíduos, o que corresponde a 43% dos entrevistados). Ao segmentar o perfil por público, tem-se, estatisticamente, o mesmo percentual de estudantes que estudam na Instituição entre 1 e 3 anos (38%) e entre 3 e 10 anos (39%). Ainda nesse segmento, quase a totalidade (91%) tem entre 18 e 30 anos. Já no segmento servidor, a maioria (55%) tem idade situada na faixa de 31 a 40 anos.

#### 3.4.3.2 Fontes de informação

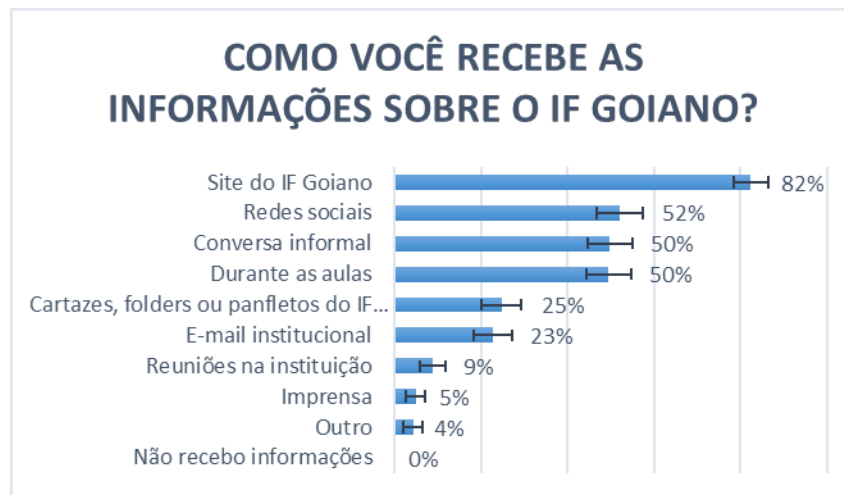
Partindo para a avaliação da comunicação praticada pelo IF Goiano, foram identificadas, inicialmente, as principais fontes de informação da autarquia, conforme os respondentes dos três *campi* pesquisados. Servidores e estudantes consideraram o *site* do Instituto como o canal por onde mais recebem informações. No total, 82% dos

indivíduos marcaram essa alternativa, colocando em evidência a necessidade de investir esforços para melhorar esse canal.

Contudo, o destaque vai para as alternativas que aparecem em segundo lugar, estatisticamente empatadas: redes sociais (52%), conversa informal (50%) e durante as aulas (50%) – Gráfico 3. Esses dados demonstram a importância da rede informal de comunicação e do contato *face a face* (BALDISSERA, 2009; BUENO, 2019e), embora viva-se em uma época em que se enaltecem as relações sociais *on-line*.

Este resultado indica, sobretudo, que outros agentes - como professores e os próprios alunos - exercem o papel de fontes de informação no sistema comunicacional do IF Goiano. É válido, portanto, que esses públicos se sintam parte da Instituição e sejam envolvidos nas ações, estratégias e projetos (BELTRAME, 2014; BUENO, 2019f; CIAVATTA, 2005; GERALDES, 2011; PARRON, 2009; SILVEIRA, 2012), para que essa comunicação seja a mais assertiva possível. Além das opções disponíveis na lista, outras foram sugeridas pelos respondentes: redes sociais do professor (uma resposta); *WhatsApp* (seis respostas) e Diário Oficial da União (uma resposta).

Gráfico 2 - Fontes de informação

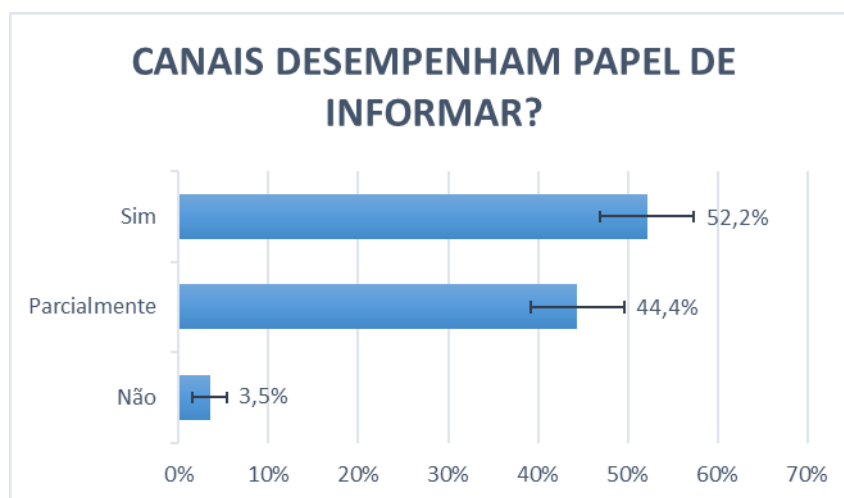


Fonte: Dados da pesquisa.

Convém ressaltar que, quando questionados se esses canais desempenham efetivamente o papel de informar, os respondentes se dividem entre os que consideram (52,2%) e parcialmente consideram (44,4%) – estatisticamente empatados. Entre os efeitos observados, destaca-se que, no segmento dos estudantes, aqueles com mais “tempo de casa” (a partir de 3 anos) tendem a ser mais críticos, respondendo mais a opção “parcialmente” do que “sim”.

Vários estudantes que responderam “parcialmente” justificaram suas opiniões, que foram agrupadas e contabilizadas. Merecem destaque as seguintes menções: as informações divulgadas são incompletas (oito respostas) e confusas (seis respostas); os eventos não são divulgados; nem todos conseguem acessar as informações e, muitas vezes, elas são divulgadas em cima da hora (cada justificativa com cinco respostas). No segmento dos servidores, dois indivíduos mencionaram o excesso de *e-mails* enviados pela Ascom<sup>22</sup> (duas respostas) e a dificuldade de localizar informações no *site* institucional (duas respostas).

Gráfico 3 - Opinião sobre canais de informação



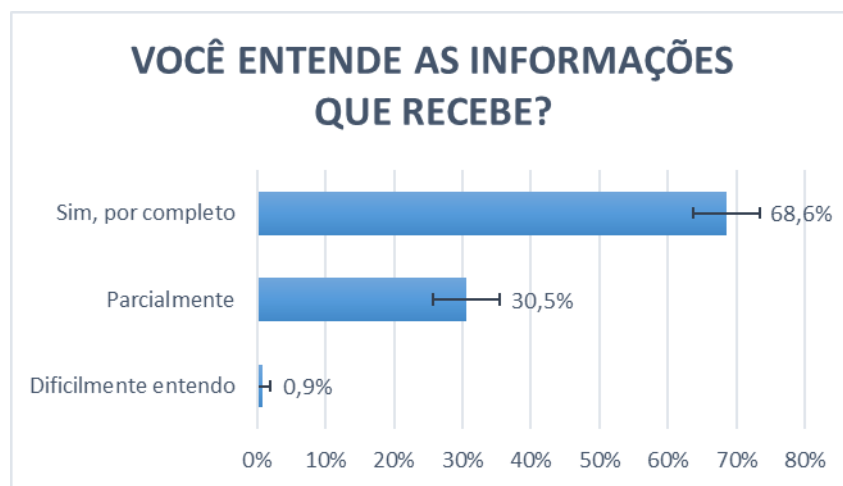
Fonte: Dados da pesquisa.

Contudo, a grande maioria dos alunos e servidores consultados respondeu que entende por completo (68,6%) as informações que recebe.

---

<sup>22</sup> Ressalta-se que, atualmente, o e-mail institucional é o principal canal utilizado para a comunicação interna junto aos servidores do IF Goiano.

Gráfico 4 - Percepção sobre informações recebidas



Fonte: Dados da pesquisa.

### 3.4.3.3 Fontes de interação

No que se refere aos canais usados para dialogar/comunicar com a Instituição, a maioria (60%) também considerou o *site* do IF Goiano como principal espaço com essa finalidade. Tal resultado foi questionado pelo grupo de pesquisa, uma vez que se sabe que o *site* não possui ferramentas de interação para se relacionar com seus públicos. Levantou-se então a hipótese de que os respondentes podem ter confundido informação com diálogo. Ou que o *site* provoca uma interação em outro ambiente. Contudo, faltam elementos na pesquisa para sustentar essas possibilidades. Em segundo lugar vêm as redes sociais, com 43% das respostas dos estudantes e servidores, e, empatadas, ouvidoria e outros, ambas com 14%, conforme o gráfico:

Gráfico 5 - Fontes de interação



Fonte: Dados da pesquisa



Dentro de “outros”, as opções mais citadas como fontes de interação – havia possibilidade de resposta aberta dentro da questão de múltipla escolha - foram “Suap”<sup>23</sup>, com nove respostas; “*e-mail*”, com oito respostas; “nenhum”, com cinco respostas; “servidores” (aqui incluindo aqueles que respondera a opção “professor”), com cinco respostas; *e-mail*, quatro respostas, e Q-Acadêmico<sup>24</sup>, quatro respostas. Ainda, aparecem as opções “pessoalmente”, com três respostas; em algum setor específico (foram lembrados “Registros Escolares/Diretoria de Ensino”, “Assistência Estudantil” e “Apoio Didático”), e coordenação dos cursos, com três respostas.

Essa diversidade reforça que os agentes que compõem a Instituição aparecem na pesquisa não só como fontes de informação, mas também de interação. Por isso, eles devem ser considerados, juntamente aos demais públicos internos, nas ações de comunicação organizacional – em especial na construção de uma política de comunicação (BELTRAME, 2014; BUENO, 2019f; GERALDES, 2011).

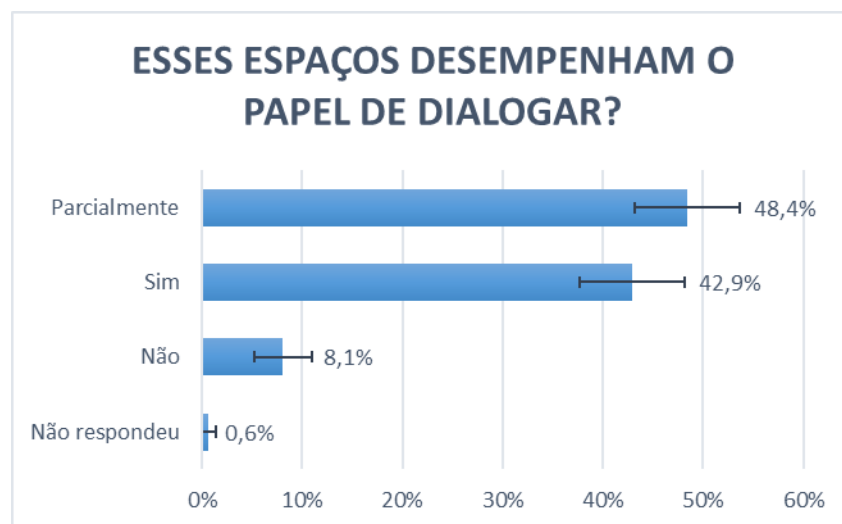
Na avaliação dos estudantes e servidores dos três *campi* pesquisados, os canais listados desempenham parcialmente (48,4%) e efetivamente (42,9%) o papel de dialogar. Os dados não trazem diferenças estatisticamente relevantes, assim como no caso das fontes de informação. Entre os efeitos, somente quando a amostra é segmentada por *campus* há observação a ser considerada: o Campus Rio Verde teve mais respostas “parcialmente” e menos “sim” do que a média. Os dados gerais estão dispostos no Gráfico 6.

---

<sup>23</sup> O Sistema Unificado de Administração Pública (Suap) foi desenvolvido pelo Instituto Federal do Rio Grande do Norte. Foi adotado pelo Instituto Federal Goiano como sistema de gestão padrão a ser utilizado (IF GOIANO, 2018).

<sup>24</sup> O Q-Acadêmico é um sistema responsável pelo controle acadêmico do IF Goiano. Por meio dele é possível acessar, por exemplo, horário individual, notas, datas de prova, conteúdo de atividades disponibilizado pelos professores, data de apresentação de trabalhos, boletim, histórico, matriz curricular do curso, entre outras funcionalidades.

Gráfico 6 - Opinião sobre canais de interação



Fonte: Dados da pesquisa.

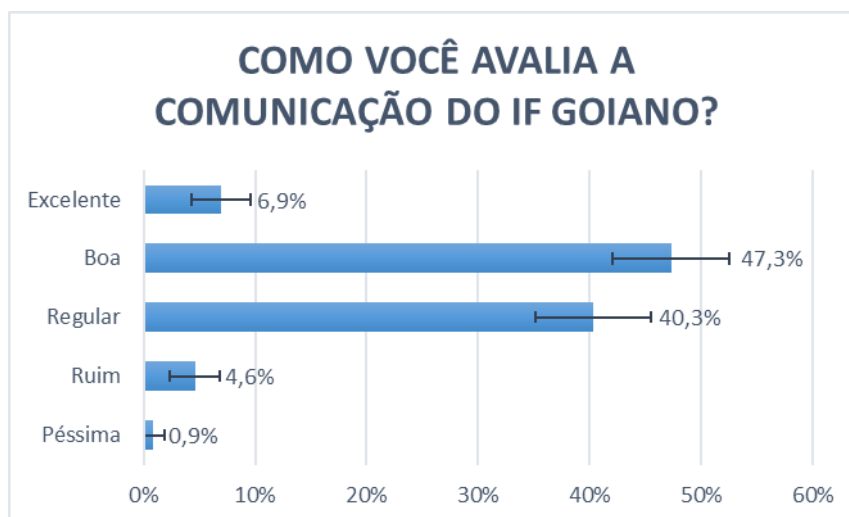
Entre as justificativas dadas aos que responderam “parcialmente” ou “não”, as que se destacam são falta de diálogo na Instituição (12 respostas); comunicação lenta (quatro respostas) e *site* com pouca interação (duas respostas).

#### 3.4.3.3 Avaliação, dificuldades e sugestões de melhoria

Alunos e servidores dos três *campi* pesquisados declararam se identificar (66,3%) com a forma de o IF Goiano se comunicar nos canais oficiais da Instituição, como *site* e redes sociais. Assim como por meio de materiais institucionais/propaganda (cartazes, panfletos etc.). Contudo, dentre os que responderam “parcialmente”, alguns alunos justificaram a escolha devido à dificuldade de acesso ao *site* (três respostas) e que este deveria “ter as informações mais claras” (duas respostas). Dois servidores relataram não acessar redes sociais, um demonstrou preferir o *e-mail* como espaço para o diálogo e o outro desabafou que sente falta de uma comunicação mais direta/pessoal.

Ainda, na avaliação dos respondentes, a comunicação do IF Goiano com esses públicos é considerada regular/boa (87,6%). Embora a opção “boa” é sensivelmente maior (47,3%), ela empata estatisticamente com “regular” (40,3%). As opções “excelente” (6,9%) e “ruim” (4,6%) também aparecem empatadas sob a análise estatística. Os resultados mostram que há muito o que melhorar na comunicação do IF Goiano com seus públicos internos, ao menos nos *campi* Rio Verde, Trindade e Ipameri (Gráfico 7).

Gráfico 7 - Avaliação sobre comunicação do IF Goiano



Fonte: Dados da pesquisa.

Para o público consultado, a principal dificuldade para a comunicação se desenvolver no IF Goiano é a falta de integração entre seus agentes (62%) – corroborando, portanto, a hipótese da pesquisadora e o apontamento de autores que versam sobre as bases conceituais da EPT (CRUZ SOBRINHO, 2018). A opção foi a mais votada dentre as várias listadas, sendo que os respondentes poderiam marcar mais de uma alternativa.

Outras dificuldades apontadas, empatadas estatisticamente, foram “informações incompletas” e “assessoria de comunicação pouco atuante” – ambas com 22% das respostas. Junto com elas aparece “centralização de informações pelo gestor”, com 18% (Gráfico 8).

Esse último dado sugere que a gestão do IF Goiano precisa melhorar o diálogo com seus públicos internos, o que será reforçado quando se cruzam esses dados com as entrevistas, analisadas mais adiante. Essa abertura da gestão ao diálogo, aliada à vontade política de transformar, é fundamental para se implementar uma política de comunicação alinhada aos princípios de uma organização moderna (BUENO, 2019f; GERALDES, 2011; PARO, 2010; RAMOS, 2007).

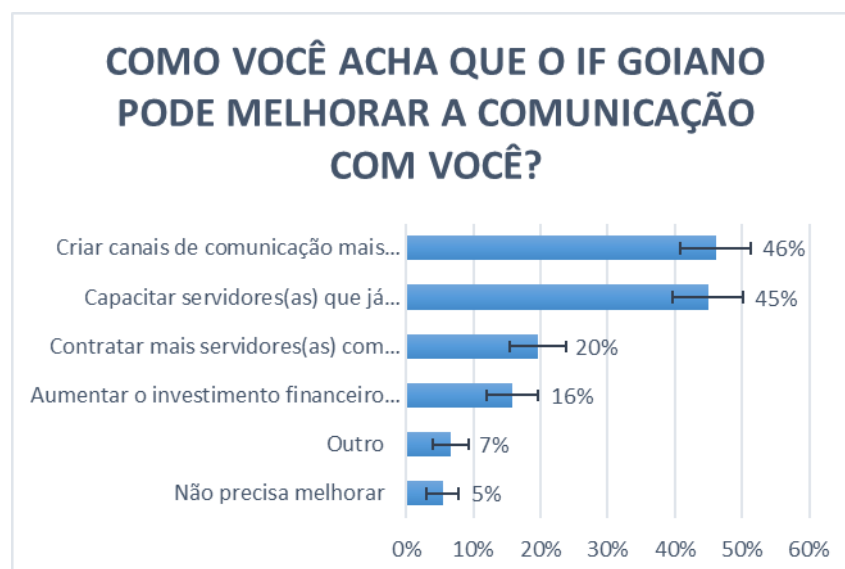
Gráfico 8 - Dificuldades para a comunicação se desenvolver



Fonte: Dados da pesquisa

A fim de que a comunicação do IF Goiano com os alunos e servidores desses três *campi* melhore, as sugestões apresentadas, dentre as listadas, são criar canais de comunicação mais apropriados (46%) e capacitar servidores que já atuam com comunicação (45%) – empatadas estatisticamente. Nessa questão, os respondentes poderiam marcar mais de uma alternativa. Em terceiro lugar, aparece a contratação de mais servidores para a área, com 20% das respostas, e aumentar o investimento financeiro para a comunicação, com 16%. Os dados estão dispostos no Gráfico 9.

Gráfico 9 - Como melhorar a comunicação do IF Goiano



Fonte: Dados da pesquisa.

O resultado reforça a necessidade da segmentação de canais no IF Goiano, com um planejamento adequado para direcionar cada um a seu público específico (BUENO,

2019b). A opção “outras” vem em seguida, com 7%. Entre as sugestões apresentadas além das previamente listadas, convém ressaltar que alunos do Campus Trindade solicitam assessoria de comunicação no período noturno (dois respondentes). Somente 5% dos respondentes acreditam que a comunicação do IF Goiano não precisa melhorar.

#### 3.4.3.4 Responsabilidade pela comunicação

Para a maioria dos respondentes, a responsabilidade de promover o diálogo do IF Goiano com a comunidade escolar e com a sociedade é de todos os agentes da Instituição (54%). Esse dado demonstra que, em princípio, existe nas unidades pesquisadas uma predisposição para criar uma cultura de comunicação na Instituição (BUENO, 2019f), mudança que a política de comunicação pode se encarregar de trazer e consolidar. Os dados estão dispostos a seguir, no Gráfico 10:

Gráfico 10 - Responsabilidade da comunicação do IF Goiano



Fonte: Dados da pesquisa

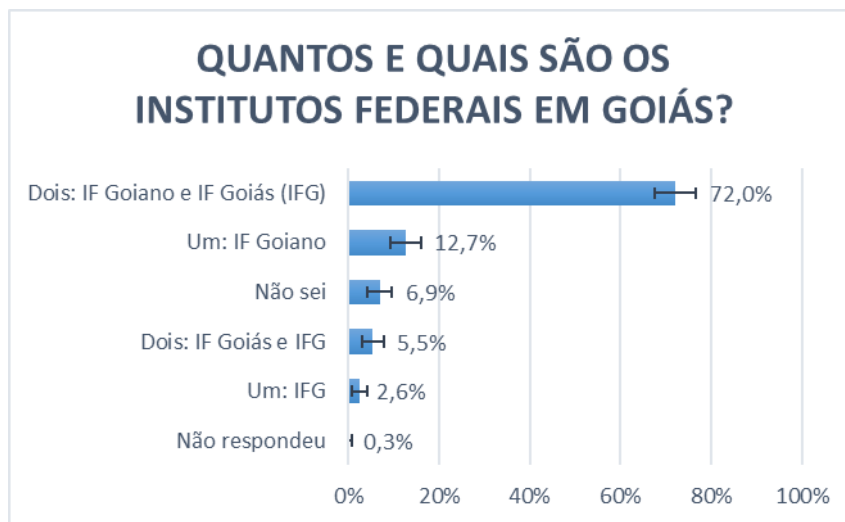
#### 3.4.3.5 Conhecimento sobre o IF Goiano

A última parte do questionário visou medir – por meio de três questões fechadas de múltipla escolha – o conhecimento que alunos e servidores dos três *campi* pesquisados têm sobre o IF Goiano. A primeira delas versou sobre a quantidade de institutos existentes em Goiás, bem como a forma correta de se escrever nome e sigla de ambos. A segunda perguntava quantos *campi* o IF Goiano possui e, a terceira, as cidades onde o Instituto tem *campus*.

Em todas as três questões, os respondentes deveriam escolher apenas uma alternativa, sendo que somente uma era correta. No que se refere ao conhecimento sobre o IF Goiano, somente 31 dos 347 entrevistados, o que corresponde a 9% da

amostra, responderam as três questões corretamente. Analisando as questões separadamente, a maioria – 250 (72%) - identifica a existência de dois Institutos Federais em Goiás e o nome e sigla corretos de ambos – dados dispostos no Gráfico 11.

Gráfico 11 - Existência de IFs em Goiás

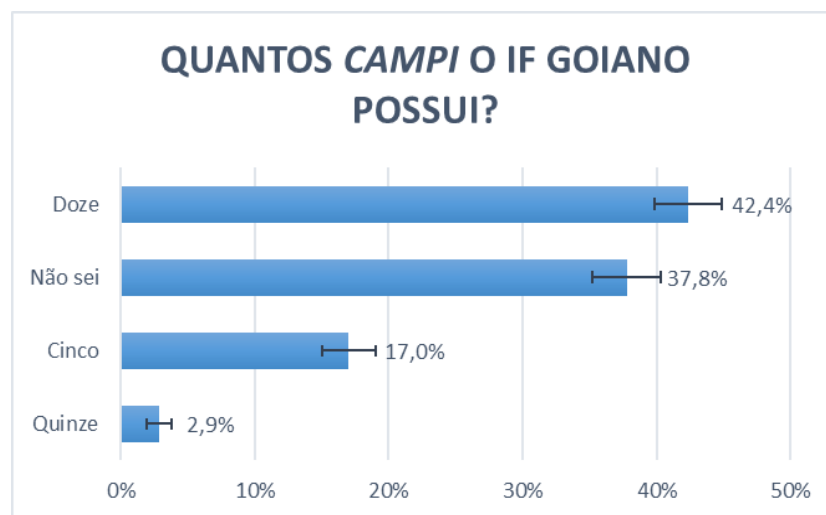


Fonte: Dados da pesquisa.

Esse resultado não corresponde a um dado negativo para a Instituição, uma vez que a maioria demonstra conhecer a distinção dos Institutos Goiano e de Goiás. Contudo, considerar que cerca de um quarto da população dessas três unidades não acerta o nome correto do IF Goiano é desafiador para a comunicação organizacional da autarquia. Quando a análise é feita por segmento, observa-se aumento significativo no número de acertos entre estudantes que estão no Instituto há mais de três anos. Servidores, em geral, sabem mais que os alunos.

Na sequência, 42% dos indivíduos demonstraram saber a quantidade de *campi* do IF Goiano, enquanto 58% não o sabem. Com a margem de erro, a quantidade de pessoas que sabem varia entre 37 e 47%, enquanto os que não sabem variam entre 53 e 63%. Ou seja, a maioria da população de servidores e alunos de Rio Verde, Trindade e Ipameri não sabe quantos *campi* o IF Goiano possui (Gráfico 12).

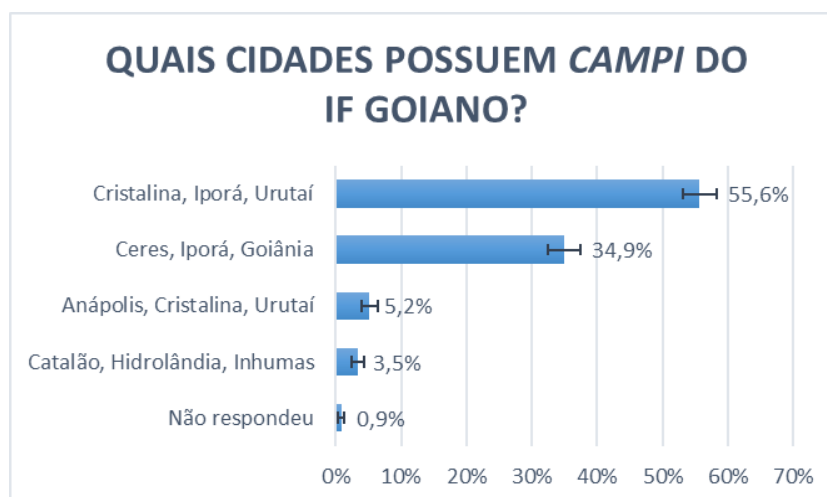
Gráfico 12 - Quantidade de *campi* do IF Goiano



Fonte: Dados da pesquisa.

Também chama atenção o alto número de indivíduos - 121 ao todo (35%) que considerou correta a alternativa que colocava Goiânia como município que comporta um *campus* do IF Goiano. Como já explicado, a Capital sedia somente a reitoria (Gráfico 13).

Gráfico 13 - Cidades com *campi* do IF Goiano

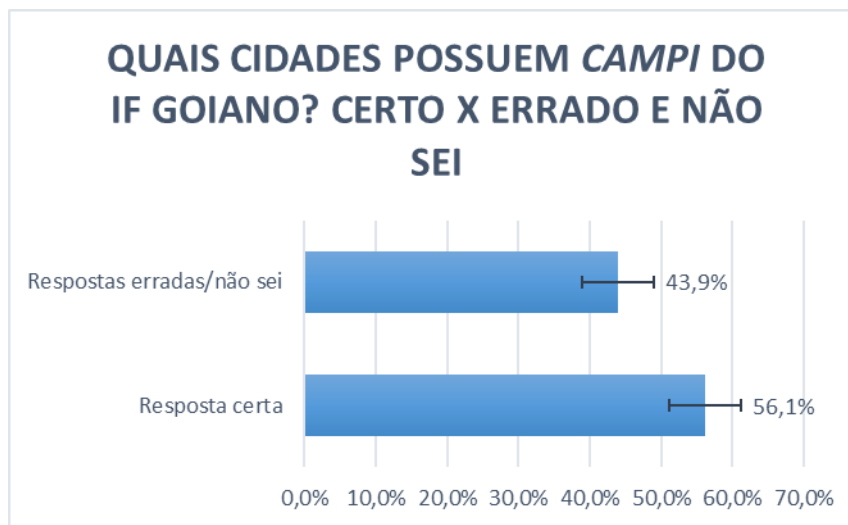


Fonte: Dados da pesquisa.

Foi observado, ainda, que 56% dos respondentes acertaram o nome dos municípios em que o IF Goiano tem *campi*, enquanto os erros e os que marcaram a opção “não sei” somam 44%. O percentual de acertos varia entre 51% e 61%. O percentual de erros varia entre 39% e 49%. Considerando esse erro, as diferenças são significativas, porém os resultados são muito próximos. Convém ressaltar que alguns

estudantes consultaram a internet na hora da aplicação, o que pode ter influenciado esse resultado (Gráfico 14).

Gráfico 14 - Cidades com *campi* do IF Goiano - Certo x Errado e Não Sei



Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando os resultados por *campus* e segmento, tem-se em Rio Verde a amostra mais representativa de sua população. Dos 259 estudantes pesquisados, 144 (69%) sabem da existência e da sigla correta do IF Goiano e do IFG em Goiás. Contudo, a maioria – 86 indivíduos, ou 41% – declara não saber quantos *campi* o IF Goiano possui. Além disso, o número de respondentes da alternativa que coloca Goiânia como *campus* da Instituição (87 respondentes, ou 42%) é muito próximo da correta, com 98 respondentes, o que corresponde a 47% do total.

Conclui-se, nessa etapa, que ao demonstrar que alunos e servidores dos três *campi* pesquisados desconhecem quantos e quais *campi* o IF Goiano possui, ao todo, o estudo aponta para a necessidade de assumir o compromisso da integração no sentido de reafirmar a identidade dessa escola (CIAVATTA, 2005). Nesse sentido, é preciso conhecer e compreender a história desse Instituto, o que aconteceu com ele ao longo dos anos, reconstituir e preservar sua memória.

Ainda, ao se descentralizar a responsabilidade pela comunicação no IF Goiano – considerando-a papel de todos -, e, de forma coletiva, construir uma política de comunicação para a autarquia, caminha-se no sentido da integração e, ao mesmo tempo, do fortalecimento de sua identidade. Conforme Bueno (2019f), a política reforça a identidade da Instituição, uma vez que está associada à cultura institucional e inclui o relacionamento com os públicos de interesse, sua história e trajetória e o seu sistema



de comunicação (canais como portal, mídias sociais, intranet etc.). Resumindo, “a somatória de todos estes atributos ou virtudes é que confere a uma organização sua singularidade” (BUENO, 2019f, p. 6).

Além disso, fazer seus públicos internos compreenderem o que é o Instituto, o que faz, o que diz e como diz, para depois decidir, coletivamente, para onde se quer ir, são parte do que se propõe numa política de comunicação e vai ao encontro da ponderação de Ciavatta (2005), no sentido de reafirmação da identidade das escolas. Ademais, criar diretrizes norteadoras que são base para todas as unidades do IF Goiano é começar a trabalhar em rede pelo óbvio, parafraseando Cruz Sobrinho (2018).

### 3.4.4 Entrevistas

Complementando os aspectos mencionados do diagnóstico de comunicação, como já dito, foram realizadas seis entrevistas semiestruturadas. A análise de conteúdo, também, foi utilizada nesta etapa e consistiu, como no caso da pesquisa documental, em três fases principais. Na pré-análise, as entrevistas foram transcritas, reunidas e editadas compondo o *corpus* da pesquisa. Também houve a realização da leitura flutuante e definição de questões norteadoras, temas e categorias (BARDIN, 2016; CÂMARA, 2013). Após o agrupamento das falas nos temas/categorias definidos, partiu-se para a interpretação e inferências.

A fim de preservar a identidade dos entrevistados, optou-se por identificar os autores das falas como Gestor 1, Gestor 2, Gestor 3, Comunicador 1, Comunicador 2 e Comunicador 3. Os principais resultados estão dispostos a seguir.

#### 3.4.4.1 Papel da comunicação

A comunicação do IF Goiano está mais para a divulgação de informações do que para o relacionamento, conforme os entrevistados. Nas falas, há poucas referências à comunicação como via de mão dupla, que deve promover a interação da gestão com os públicos internos, destes com a gestão e dos públicos internos entre si.

O papel da Ascom é estar divulgando com propriedade, com clareza, o que acontece no IF Goiano (GESTOR 1)

É mostrar o papel da Instituição, o que a Instituição está desenvolvendo, quais as ações (GESTOR 3)

[...] bem ao pé da letra hoje a Ascom para o IF Goiano está mesmo pra divulgar notícias (COMUNICADOR 1)

O Gestor 2, no entanto, ressalta a necessidade de a Ascom incentivar os fluxos comunicacionais entre os diversos públicos: “promover a comunicação dentro do Instituto em vários níveis, assim como do Instituto para com a comunidade e da comunidade para com o Instituto”.

Embora também ligue o papel da comunicação à divulgação, o Gestor 3 a associa ao princípio da transparência: “É [divulgar] as ações que são frutos de um trabalho e eu acho que a comunidade ela tem que estar a par. Até porque somos uma instituição pública, pagos por impostos da população”. Já o Gestor 1 ressalta a necessidade de divulgar o IF Goiano para buscar apoio da sociedade,

[...] eu vejo que é a maneira de estar conhecendo e vendo uma Instituição que possa amanhã os filhos, netos, estudar, fazer um curso, e conhecendo os potenciais que tem, e também as dificuldades que enfrentamos e aquilo que precisa cobrar, né, dos nossos governantes, mais investimentos, mais custeio pra darmos melhor atendimento. A sociedade, vendo essa importância, ela vai estar com a gente ajudando a conseguir mais recursos (GESTOR 1)

#### 3.4.4.2 Quadro de profissionais

É consenso entre os entrevistados que a quantidade de servidores atuando na comunicação organizacional do IF Goiano, hoje, é insuficiente para a demanda. O problema é considerado mais grave nos *campi*, uma vez que a maioria deles ainda não dispõe de profissional com formação na área. A principal justificativa para o não preenchimento dos quadros é a ausência de códigos de vaga<sup>25</sup>. Uma vez limitadas as vagas, priorizam-se profissionais que lidam com as atividades-fim do IF Goiano na hora da contratação.

É uma cobrança muito forte do Instituto para disponibilizar os códigos de vaga e uma das áreas que nós temos que investir (GESTOR 1)

[...] muitas vezes no serviço público você tem um planejamento e depois não tem cenário pra cumprir esse planejamento. Eu entendo muito os diretores quando o quadro está incompleto, ele possui somente uma vaga e aí tem que decidir entre um programador visual, por exemplo, e um pedagogo. Então, assim, é uma decisão injusta com ele, mesmo sabendo da real necessidade de um profissional na Ascom (GESTOR 2)

[...] eu vejo que [a quantidade de servidores] não [é suficiente] porque assim, até pelo quantitativo mesmo de *campus*, hoje são doze *campus* mais a reitoria e o polo, a quantidade de alunos, a quantidade de ações que são desenvolvidas (GESTOR 3)

Todas áreas estão precisando complementar equipe (COMUNICADOR 1)

[...] a gente acaba que vê os *campi* que não têm muita gente especializada, então acho que falta (COMUNICADOR 3)

---

<sup>25</sup> Número atribuído a uma vaga de determinado cargo, no qual o candidato aprovado em concurso é nomeado.

Na opinião dos agentes consultados, essa ausência de profissionais com formação, ou dedicados exclusivamente à área, limita o trabalho da comunicação organizacional. Apesar disso, avaliam como positiva a comunicação praticada pelo IF Goiano:

As falhas não são por incompetência, ou porque [o servidor] não queira fazer, realmente falta pessoal... A gente sabe disso, tanto que a gente sempre defende. Que às vezes quando fala “ah, podia fazer mais isso”, mas isso, falo: “cadê gente?” (GESTOR 1)

Mas com todas essas dificuldades, levando em consideração a capacidade do grupo, o trabalho ainda é muito bom (GESTOR 2)

[...] é diferente, eu já tive experiências em anos anteriores onde a gente tinha uma pessoa que fazia esse papel [Ascom] mas não era um profissional da área. É diferente, na escrita, em tudo, porque o profissional foi formado para isso [...] eu avalio bem [o trabalho da Ascom], igual eu te falei, às vezes poderia ser melhor se você tivesse um quantitativo melhor (GESTOR 3)

[...] a maioria que está nesse cargo de Ascom é um professor, ele acumula às vezes uma coordenação de curso, a docência, e a Ascom [...] às vezes tem pessoas que não querem ficar, mas não é por alguma resistência a nós, mais é pela dificuldade mesmo e acúmulo de outras funções [...] se a gente tiver a possibilidade de incrementar os canais de comunicação e os profissionais, sempre vai estar um pouco à frente de muitos outros setores de comunicação (COMUNICADOR 1)

[...] a maioria das pessoas que estão nos departamentos de comunicação que não são da área, eles estão fazendo outras coisas também, o que impede que deem cem por cento de atenção pra aquilo ali, né. Porque imagina: se nós tivéssemos todos os departamentos com profissionais da comunicação dedicados apenas à comunicação, a gente poderia fazer coisas muito vultosas (COMUNICADOR 2)

Para os respondentes, o ideal - em termos de pessoal - seria uma equipe maior e mais completa no setor de comunicação na reitoria e outra com, ao menos, dois profissionais em cada *campus*. Na tentativa de minimizar os prejuízos em decorrência da falta de servidores com formação ou dedicação exclusiva à comunicação, algumas estratégias foram implementadas e, outras, sugeridas. O Gestor 3, por exemplo, realizou permutas<sup>26</sup> para conseguir o profissional de comunicação que ele considerava ideal para a necessidade de sua unidade. O Comunicador 2 – assim como alunos e servidores participantes desta pesquisa - propõe a capacitação dos profissionais que não são da área para melhorar a prestação dos serviços.

Essa estrutura ideal passa por uma equipe maior, mais consolidada, na reitoria, mas nós precisamos de profissionais também na ponta (GESTOR 2)

Mas o que você pode é alguém aposentar ou uma remoção e você fazer uma permuta igual eu fiz (GESTOR 3)

---

<sup>26</sup> Cessão recíproca de servidores entre duas instituições.

[selecionar] pessoas disponíveis e dispostas pra atuar com isso, que não fossem “tapar buraco”. Vão ser essas pessoas? Então, beleza, elas não vão fazer outras coisas ou se vão fazer outras coisas serão assim, né, que não vão dividir a responsabilidade meio a meio. E aí trabalhar com uma espécie de ciclo de formação junto com todos nós profissionais de comunicação (COMUNICADOR 2)

#### 3.4.4.3 Comunicação estratégica

Além da falta de profissionais da área, várias outras dificuldades para a comunicação se desenvolver na Instituição foram lembradas pelos gestores e comunicadores entrevistados. Um dos problemas mais citados diz respeito à circulação das informações, que não chegam às pessoas que deveriam, ficando represadas na gestão

Muita coisa fazemos e não é divulgado ao nível que deveria, não chega nas pessoas que deveriam chegar. Às vezes só fica mesmo em nível de gestão, de departamento, coordenações (GESTOR 1)

[...] muita coisa está acontecendo que às vezes a gente fica sabendo pela rede social particular da pessoa (COMUNICADOR 1)

[...] muita gente às vezes não fica sabendo o que está acontecendo na reitoria, ou acontecendo alguns editais que estão sendo divulgados em outros *campus*... eu é que tenho que ficar procurando ou ficar sabendo, atrás de informações (COMUNICADOR 3)

Em relação ao repasse de informações para a Ascom, especificamente, embora os gestores consultados afirmem que transmitem as decisões estratégicas, os comunicadores reclamam que nem sempre isso se reflete na prática e, quando acontece, muitas vezes não é com a agilidade necessária para o planejamento de ações. Ainda assim, no geral, ambos os segmentos consideram ter uma relação próxima e, também, que essa proximidade é essencial para a comunicação se desenvolver no IF Goiano

Se a gente for colocar uma escala de zero a dez, eu acho que em torno de oito, ou 80 por cento das ações estratégicas são repassadas (GESTOR 2)

[...] eu ia nos setores, também, no início da semana, saber o que ia acontecer ao longo da semana... Era um serviço a mais que prestava, porque às vezes os gestores não têm tempo de [estar] procurando. A gente percebia que passava muita coisa que ficava sabendo, ou já tinha acontecido, ou estava acontecendo no dia (COMUNICADOR 1)

[...] por exemplo, vai ter um curso, vai abrir um curso semestre que vem. Eu fico sabendo um mês antes. Aí o PPC, as informações do curso que a gente precisa divulgar, levar isso pra frente, eu fico sabendo muito pouco tempo antes (COMUNICADOR 3)

Eu vejo que a parte da Comunicação hoje é bem ligada ao gestor (GESTOR 1)

É uma relação direta e totalmente aberta. E não é do tipo faça, é do tipo o que você acha... [o assessor] tem que filtrar, ele tem que saber falar não, isso aqui, acho que é melhor não e tal... Dialogar. Não necessariamente filtrar, falar não, mas dialogar. Mesmo porque ele tem que entender qual é a ideia do gestor em relação àquilo. Mas têm que andar próximos [comunicador e gestor] (COMUNICADOR 2)

[...] a gente consegue ter uma abertura [...] Como eu estou aqui desde o começo eu consigo ter um acesso ao que o gestor planeja, ou falar com ele diretamente, ele acata, ele entende, acaba que é bem próximo (COMUNICADOR 3)

Além disso, nem sempre os comunicadores participam efetivamente dos momentos de tomada de decisões, embora, muitas vezes, até estejam presentes nas reuniões estratégicas. O mesmo ocorre no que diz respeito ao planejamento estratégico da Instituição

Ela está sempre presente nas principais reuniões... Exatamente para poder estar acompanhando e informando da melhor maneira... [a participação] é só mesmo com relação à divulgação. Quando o assunto é Comunicação, ela participa (GESTOR 1)

É uma participação mais em nível de divulgação... Se a gente for levantar o conceito de planejamento estratégico, na elaboração dos próprios objetivos, a Ascom deveria estar presente. Acho que a gente precisa crescer muito ainda e até confesso que nem tinha me passado a importância que se faz a Ascom, como assessoria de comunicação, participar efetivamente (GESTOR 2)

Sim, nós reunimos toda quarta-feira. Então ela [Ascom] participa, sugere, passa até informação das projeções futuras na próxima semana, dos fatos ocorridos... ela faz parte da gestão (GESTOR 3)

No PDI a gente que provocou a participação e pediu que fosse dada atenção e foi acatada... Teve reuniões de planejamento lá no PDI onde a Ascom foi convidada, mas pra cobertura (COMUNICADOR 1)

[...] a Ascom participa de todas as reuniões de gestão, sempre. Mesmo que [a discussão] não vá ser pauta (COMUNICADOR 2)

Eu não tenho uma participação muito grande do planejamento da gestão. Eu participo da gestão, estou ligada a ele [gestor] diretamente, mas eu não participo do planejamento (COMUNICADOR 3)

Alguns participantes chegaram a relatar um caso específico em que, por decisão da gestão, a representante da Ascom deixou de participar de reuniões da equipe gestora. Mas ao notarem que isso trouxe prejuízos para a Instituição, os gestores voltaram atrás

Colégio de Dirigentes achou que naquele momento, não, vamos participar só os diretores, os pró-reitores e a reitoria nas reuniões, e as secretárias, só. Limitou a isso (GESTOR 1)

Eu via que a gestão chamava a gente pra participar, até mesmo de decisões. Aí teve um... hiato. A gente foi convidado a não participar mais das reuniões do Colégio de Dirigentes e também da reunião de gestão [...] eu não me recordo que dia que foi que a gestão me chamou pra conversar falando que sentiu que ocorreu uma perda muito grande nas divulgações das atividades do IF Goiano e convidando novamente para participar, mas somente da reunião do Colégio de Dirigentes (COMUNICADOR 1)

[...] nós percebemos nitidamente que houve prejuízo, quando da não participação, né, da Ascom, nesses eventos. Então foi retomado e como sugestão que a Ascom se encarregasse inclusive de fazer um resumo de todas as reuniões (GESTOR 2)

Apesar desse impasse, os comunicadores entrevistados reconhecem que, devido à alta carga de trabalho, deixam de trabalhar com atividades importantes para propor ações estratégicas ao Instituto – e isso, de alguma maneira, é percebido pelos gestores. Assim, a comunicação não segue um planejamento e acaba trabalhando mais no operacional do que no estratégico.

[...] acredito ainda que a gente tem trabalhado mais por demanda [...] usando aqueles jargões, no “apagar fogo”. As nossas rotinas acabam nos sufocando (GESTOR 2)

E às vezes também até pela carga de trabalho, por esses outros *campi* não ter esses profissionais, acaba mandando muita demanda pra reitoria e não dá tempo” (GESTOR 3)

[...] a gente também é atropelado pela quantidade de trabalho e não consegue ampliar os nossos serviços e falar o que pode fazer mais [...] a gente trabalha com um plano anual, que tenta fazer no começo do ano... Vou dar um exemplo, eu estava resgatando o do ano passado, o que eu achei: parece que a gente não completou (COMUNICADOR 1)

[...] às vezes existe muito apagar de fogo, né... E tem melhorado muito isso, mas ainda existe. “Ah, isso aqui já aconteceu”, ou, “olha, tá acontecendo agora, não pode fazer alguma coisa?” (COMUNICADOR 2)

A gente começou a fazer esse planejamento ano passado. Acabou que pelas coisas que tiveram não foi pra frente (COMUNICADOR 3)

[...] a própria Ascom pode fazer um planejamento bom do que precisa. Porque você falar, já chegou hoje? Não chegou ainda (GESTOR 1)

Somente um comunicador afirmou realizar a mensuração do trabalho, no entanto ele é feito no âmbito da própria unidade. Além disso, o repasse de informações estratégicas da Ascom para a gestão, em geral, só é realizado sob demanda.

O que a gente tem chama anuário de comunicação, que o setor faz. Às vezes dá pra fazer mensal, outras vezes não [...] do que é solicitado pra gente, eu percebo que ele tem atendido [...] normalmente é requisitado sempre pra nós pela gestão apresentar no início do outro ano esse anuário (COMUNICADOR 1)

#### 3.4.4.4 Comunicação integrada

Assim como apontado no questionário, as entrevistas sugerem que a obstrução do fluxo de informações decorre da falta de integração entre os agentes do IF Goiano, seja da gestão com os setores, dos setores entre si e das áreas com seus pares nos *campi*. Apesar disso, a integração é considerada fundamental para que a comunicação se desenvolva na Instituição.

O que acontece, na minha visão, é não só na Ascom, mas também em outras áreas, trabalhamos um pouco isolados (GESTOR 2)

Eu vejo que o que poderia melhorar, isso é uma crítica construtiva, é às vezes a Ascom central falar mais com a Ascom dos *campus* (GESTOR 3)

A gente não tem um calendário de reuniões, falar que nós vamos reunir com essa periodicidade, mensal, bimensal, não tem isso, há muito tempo não tem isso (COMUNICADOR 1)

[...] eu sinto falta deste contato, entende? Quando a gente senta, discute algumas coisas e vê como está sendo feito (COMUNICADOR 2)  
Eu tenho contato [com outros comunicadores], mas é um pouco mais restrito aqui mesmo. Às vezes tem alguma troca, alguma coisa assim. E no âmbito do WhatsApp (COMUNICADOR 3)  
[...] a gente percebe que mesmo nos *campi* é importante a orientação de vocês, vocês estarem juntos, essa integração, ele manda a notícia, vocês comunicam com eles (GESTOR 1)

Alguns comunicadores relatam ações e projetos que consideram integradores e acontecem - ou já ocorreram - nas respectivas unidades, de forma isolada:

Rádio corredor. Duas vezes por semana a gente pega as notícias e faz umas chamadas assim mais no estilo de texto radiofônico que são lidas ali no intervalo junto com música. É um projetinho que não está institucionalizado nem oficializado, da Ascom com o grêmio. Então o grêmio cuida da questão das músicas, das *playlists* e tal. Porque o grêmio entende qual é a linguagem ali, até mesmo na adaptação às vezes das manchetes que a gente passa. E são parcerias, digamos (COMUNICADOR 2)

Um momento também que acontece isso é a comemoração do Encontro de Egressos. Porque sempre você tem, claro, servidores e os estudantes egressos, mas também estudantes em curso (COMUNICADOR 2)

A Ascom, junto com a Comissão de Eventos, e aí eu não separo uma coisa da outra, tá ali por exemplo, pra normatizar e produzir o cerimonial. Pra escolher o mestre de cerimônias, aprovar ou não – nem sempre funciona redondinho, mas a gente tenta (COMUNICADOR 2)

Tem um aplicativo também da Semana Cultural que estou começando a produzir, que é da gincana, o pessoal fica verificando a pontuação, que também seria um canal que a gente poderia comunicar, né, interagir (COMUNICADOR 3)

A gente teve um projeto aqui dentro que eu acho que deveria ter continuado, só que o professor acabou saindo pra um doutorado e deixou pra trás, que era o Conhecendo o Campus. Esse projeto a gente pegava as escolas municipais, escolas estaduais, o nono ano e trazia aqui pra Instituição. A gente pegava um ônibus, ia lá, buscava todo. Chegava aqui apresentava o *campus*, a Instituição, como era o processo seletivo, apresentava os professores e tudo mais... E a gente fazia isso mais perto do começo do Processo Seletivo (COMUNICADOR 3)

Apesar do isolamento, percebe-se que a ideia de unicidade - para o bem ou para o mal - perpassa as falas dos entrevistados, reforçando, portanto, a necessidade da integração. A comunicação interna, aliás, é identificada como um dos gargalos da comunicação organizacional do IF Goiano e, ao mesmo tempo, uma oportunidade para construir uma imagem positiva da Instituição, atraindo novos alunos

Uma notícia mal falada lá no *campus* é ruim. Sabe, acaba afetando todo o IF Goiano [...] se a comunicação trabalhar bem isso então, internamente, também evita muito essa questão do telefone sem fio (GESTOR 1)

[...] nós precisamos crescer na comunicação interna. A Instituição teve um aporte significativo de servidores, mais ou menos nós somos 1,2 mil

servidores hoje, fora os colaboradores, né, e a nossa comunicação, muitas vezes, mais uma vez, ela não chega na ponta (GESTOR 2)  
Por exemplo, a nota 5 que houve no Campus, foi contemplado aí o IF Goiano todo. Isso é um ponto positivo (GESTOR 3)  
[...] tá tudo interligado, nosso trabalho e a finalidade da Instituição [...] A gente não tem muita ação de comunicação interna (COMUNICADOR 1)  
Ela é boa [a comunicação do IF Goiano] mas ela é um pouco falha pra comunicação interna [...] eu penso os alunos que estão aqui conseguem levar uma imagem da Instituição pra fora, pros primos, porque como é uma cidade pequena acaba que tem esse boca a boca [...] E os diretores também precisam estar alinhados, porque acaba que fora daqui, né, é ele, a visão do Instituto acaba levando com ele (COMUNICADOR 3)

Pelas falas dos entrevistados, fica evidente a consciência de que a responsabilidade pela comunicação do IF Goiano com seus públicos é coletiva:

Eu acho que essa responsabilidade, no geral, é de todos nós. A grande responsabilidade é do gestor máximo, de estar montando equipe e dando condições. Agora, na hora de executar é da equipe (GESTOR 1)  
A comunicação, em parte, ela é uma responsabilidade de todos nós, certo? Nós precisamos apresentar a Instituição da melhor forma pra todas as pessoas que nos abordam. Então acabamos de nos nomear como peças fundamentais nesse processo de comunicação. Só que essa comunicação precisa ser dirigida e orientada (GESTOR 2)  
[...] eu acho que não é só Ascom, [seria] um conjunto de pessoas... Até o professor, que está lá no fim, mas às vezes ele está desenvolvendo uma ação e pode intervir com esses agentes, da comunicação, da gestão, “oh, vamos divulgar isso daí”. O motorista, às vezes está transportando alunos a 2 mil quilômetros, se ele teve um bom tratamento com os alunos, os alunos vão falar bem para as famílias, para os vizinhos, “oh, viajei lá, foi ótima aquela viagem”, tem elogios, e esses elogios na maioria das vezes vêm como pontos positivos pra Instituição” (GESTOR 3)  
[...] a comunicação estratégica ou não estratégica é responsabilidade de todos. É do pró-reitor que está ali na frente da extensão, junto com a equipe dele e com o pessoal dos *campi*, é desde as telefonistas aqui da nossa porta de entrada, em receber uma ligação e passar uma informação correta. É nossa, em estar ajudando, dando esse apoio na divulgação (COMUNICADOR 1)  
[...] eu penso que é um coletivo, ainda mais a gente que é uma instituição como todos os IFs, multicampi, então essas especificidades demandam trabalho conjunto, é preciso ter a mesma língua (COMUNICADOR 2)

#### 3.4.4.5 Públicos e canais

Os públicos estratégicos prioritários, na opinião dos respondentes, são alunos, potenciais alunos e servidores, resultados que batem com a escala social. A sociedade em geral, o jovem e pais de alunos também são citados pelos comunicadores e gestores. Na opinião de profissionais da comunicação, o IF Goiano tem pouco conhecimento sobre esses públicos:

Pra mim, os [públicos prioritários são] servidores, os estudantes e a sociedade (GESTOR 1)



[...] eu egeria esses dois, o público interno, os servidores e interno/externo os nossos alunos e candidatos [a alunos] (GESTOR 2)  
O jovem em geral (GESTOR 3)  
[...] externo, os futuros alunos, né, que a gente quer atrair, porque sem os alunos a Instituição deixa de existir... Agora internos os alunos atuais e os servidores (COMUNICADOR 1)  
Público interno pra mim prioritário são os estudantes. Em segundo lugar, os servidores. Público externo, o estudante que virá a ser estudante e a sociedade (COMUNICADOR 2)  
Então seriam, os alunos e os TAE, diretores, professores [...] atingir os pais dos alunos pra conseguir trazer eles pra cá, né, porque a gente não depende só do aluno (COMUNICADOR 3)  
Parece que eles não conhecem [os públicos]. Não têm assim, nitidez, quando há necessidade de comunicar, sabe? Porque que eu falo isso: em alguma reunião ou outra, ou até nos chamados que chegam pra gente, eu percebo que eles querem falar uma coisa e já vêm determinando o meio, mas nem sempre é o correto (COMUNICADOR 1)

O Comunicador 2 lembra da multiplicidade de públicos que o IF Goiano possui, além das características específicas de cada unidade da Instituição – o que leva à necessidade da segmentação (BUENO, 2019c). Cita, também, a necessidade de se compreender e corresponder às expectativas desses públicos:

[...] é difícil tratar desse público assim “o público”, porque são vários [...] é difícil você falar de um público específico do Instituto, tem uma discrepância muito grande, por exemplo, entre Rio Verde, que você tem uma parcela imensa que busca cursos subsequentes, e em Ceres, que os cursos subsequentes estão quase às moscas, mas você tem uma alta demanda por cursos integrados. E a forma de chegar nesse público é diferente por conta da idade, por conta do que eles estão buscando [...] Vamos supor, eu tenho esses dois públicos. Eu sei que eles existem. Agora o que eles esperam da comunicação? Isso eu não sei, né [...] Mas no mínimo eu preciso saber se eu estou correspondendo às expectativas (COMUNICADOR 2)

O Gestor 1 aponta que os alunos precisam ser mais bem informados sobre o que acontece na Instituição: “Eu vejo que nossos alunos não são tão bem informados como podem ser no futuro”. O Gestor 2 lembra da necessidade de se dialogar com os ex-alunos “nós precisamos também ter uma comunicação mais efetiva com nossos ex-alunos, os nossos egressos”.

Em relação aos canais de comunicação existentes, no geral, a avaliação é que eles interagem com os públicos da Instituição. Mas existem falhas que devem ser corrigidas, como a quantidade de canais – considerada pouca – e o direcionamento daqueles que já existem a públicos determinados. Os gestores sugerem que se aumente o uso das novas tecnologias para agilizar a comunicação do Instituto

Os [canais] que tem, eles interagem, mas parece que não são suficientes. Porque ao longo dos anos, assim, a gente veio... Não é restringindo, foi diminuindo mesmo [a quantidade de canais] (COMUNICADOR 1)

Eu penso que esses canais eles atingem o público que a gente precisa, certo? Mas talvez você precise direcionar melhor um tipo de canal só pra aquele público. Por exemplo. Eu acho que é complicado você manter o interesse no Facebook, ele é muito misto. Se publica coisas para os servidores e para os estudantes (COMUNICADOR 2)

Hoje com essa questão da informática, aí, esses programinhas, existem muitas maneiras de [a informação] chegar rapidinho (GESTOR 1)

Hoje com esse volume de informação, nós temos uma poluição visual tão grande que a gente não consegue nos ater a textos longos, por exemplo. Acho que influenciado até pelos mais jovens, as informações precisam ser curtas, diretas e o mais simples possível. Nós precisávamos utilizar uma ferramenta hoje que é muito simples, prática, rápida, eu tenho visto as pessoas utilizando muito o *WhatsApp* como ferramenta de comunicação. Não que seja esse, mas similar (GESTOR 2)

A meninada gosta mesmo de ler é aqui né, primeiro no *tablet*, agora no celular (GESTOR 3)

O Gestor 2 critica o uso do *e-mail* para os servidores: “Eu tenho sentido que esse canal já perdeu um pouco de eficiência, porque quando chega com muita rotina certos *e-mails* de certos departamentos, as pessoas começam a não abri-los”. Já nas observações dos entrevistados sobre o site, considerado na pesquisa quantitativa como o mais importante canal do IF Goiano hoje, são feitas algumas considerações:

[...] eu acho que [ele tem] pouco alcance pro público interno. Poucos professores, docentes, técnicos administrativos visualizam o site, só quando tem alguma coisa que interessa em específico. Os alunos também, eles conseguem ver o site só quando a gente publica no Facebook ou no Instagram [...] o site é muito institucional, ele é uma comunicação diferenciada, né. Mas se você pensar em *campi*, sei lá, interior, falta de internet, não tem essa interação toda (COMUNICADOR 3)

[...] às vezes produzo textos que são bem longos, inclusive isso já foi assunto de debate lá [no *campus*]. E aí eu falo, olha, eu não tenho outro veículo [...] eu acho que na questão da produção de notícias eu penso que a gente pode tentar trabalhar com alguma padronização que vai desde a questão da assinatura, até o tamanho médio do texto, da frequência de atualização do site (COMUNICADOR 2)

Por fim, o Comunicador 1 lembra da importância do contato *face a face*

[...] eu não sei se caberia a nós, mais contato corpo a corpo com esse público [alunos]. Eu sei que os *campi* fazem isso em período de processo seletivo, né, mas e nós, a gente também teria que atuar nessa frente, ou a gente estimular o setor a Assistência Estudantil e a Proen a ter essas ações com esse público que a gente quer?

#### 3.4.4.6 Política de comunicação

A necessidade de uma política de comunicação para o IF Goiano é apontada por diversas vezes nas entrevistas, tanto para facilitar o fluxo de informações, evitar o retrabalho ou dar mais respaldo à Ascom. Entre os desafios elencados para a

construção dessa política, são lembrados o apoio e sensibilização da gestão, bem como fazer com que ela seja representativa, atendendo às especificidades de cada unidade.

Acaba que uma unidade, ela faz um serviço ou uma atividade e essa atividade muitas vezes ela não é replicada e na outra faz-se a mesma coisa. Aí a gente recai sobre aquela questão, né, de uma política unificada (GESTOR 2)

Eu acho que a política de comunicação ela viria ajudar a gente, muito. Porque ela é uma política, né, um conjunto que vai dar as nossas diretrizes, os princípios, nossos valores [...] O nosso foco, nosso público. Eu acredito que com a ausência da política a gente fica muito assim... vulnerável [...] De certa forma, na nossa cabeça, na nossa cultura, as nossas políticas elas estão internalizadas, eu acredito, né, a gente sabe mais ou menos como agir, a gente sabe nossos valores, nossos princípios, mas ela não tá documentada num papel, não está oficializada, não está construída assim pela coletividade [...] a gente conseguir mesmo assim o apoio da gestão [desafio para a construção da política]. Financeiro e querer mesmo fazer, sabe? Porque a meu ver [a política de comunicação] é uma construção árdua. Muito parecida com a do PDI. Eu acho que talvez precisaria assim de um apoio externo mesmo, não sei se uma assessoria, uma consultoria, pra um momento de começar a sensibilização (COMUNICADOR 1)

[...] com essas definições você clareia pra onde você vai, né, e eu acho que isso facilita. Não necessariamente porque eu vou – se for o caso - especificar ações diferentes pra públicos diferentes eu vou desagregar. Na verdade eu vou tornar mais claro como atingir cada um e eu acho isso facilita inclusive como atingir todos (COMUNICADOR 2)

[...] eu acho importante [a política de comunicação] principalmente porque alguns *campi* não têm comunicadores, não conseguem influenciar... Ou conseguem, mas não têm um documento específico. Os desafios? É de pegar todas as realidades. Cada um tem uma realidade e conseguir abranger todo mundo é um desafio dentro dessa política (COMUNICADOR 3)

#### 3.4.4.7 Considerações

Pelas entrevistas, é possível inferir que a comunicação organizacional do IF Goiano hoje, nos *campi* pesquisados, não é considerada estratégica (BALDISSERA, 2001; BUENO, 2019d; KUNSCH, 2006b; VIANNA, 2005), pois o trabalho da Ascom resulta em cumprir atividades sob demanda, sem planejamento e avaliação. O setor sequer tem espaço de fala em reuniões estratégicas em algumas unidades. Observa-se, contudo, que naquelas em que há maior proximidade da gestão com a Ascom, os fluxos comunicacionais ocorrem de forma mais eficiente.

Em contrapartida, pelo volume de trabalho e falta de profissionais qualificados e com formação, a Ascom não busca demonstrar aos gestores o potencial da comunicação para o IF Goiano. Além disso, existe pouca integração entre os pares na reitoria e nos *campi*, bem como falhas na relação entre gestores/comunicadores consultados, levando a concluir, também, que não se pratica, hoje, a comunicação integrada (BUENO, 2019d; CASALI, 2002; KUNSCH, 2003; TORQUATO, 2015; TREVISAN, 2003) na Instituição – resultado que também foi percebido na pesquisa quantitativa.

Contudo, existe um reconhecimento da necessidade dessa integração, de se conhecer os públicos da Instituição e ampliar os canais de relacionamento, bem como de que comunicação é papel de todos, dados que também ratificam a opinião de alunos e servidores, consultados via questionário. Há, ainda, diversos exemplos de ações integradoras sendo praticadas e que poderiam ser ampliadas para o âmbito institucional. Isso leva a crer que o cenário é favorável à mudança de paradigma necessária para que o IF Goiano tenha uma política de comunicação alinhada à sua missão, valores e objetivos institucionais, bem como comprometida com o bom relacionamento junto aos seus públicos (BELTRAME, 2014; BUENO, 2019f; CODA *et. al*, 2011; DUARTE; SILVA, 2007; GERALDES, 2011; GURJÃO, 2008; NASSAR, 2005; PARRON, 2009, SILVEIRA, 2012).

### **3.5 PRODUTO EDUCACIONAL**

Com base nos resultados da pesquisa, desenvolveu-se um produto educacional que contém os pressupostos necessários para a construção de uma futura política de comunicação para o IF Goiano. As etapas de desenvolvimento e avaliação estão dispostas a seguir.

#### **3.5.1 Desenvolvimento do produto educacional**

Após reunião com o grupo de pesquisa, realizada pelo *Google Hangouts* no dia 11 de junho de 2019, optou-se pela criação de uma publicação voltada aos gestores da alta gestão<sup>27</sup> da Rede Federal. A justificativa é que, para se começar a garantir resultados assertivos, é necessária a conscientização de que comunicação é papel de todos e precisa ser estratégica. E o repasse dessas informações deveria ser direcionado inicialmente aos gestores, a fim de conseguir sensibilização e apoio para a construção de políticas de comunicação.

Definido o público, passou-se a discutir o produto em si e o formato da publicação. Chegou-se ao consenso da criação do produto: “*Política de Comunicação na Rede Federal: guia para gestores*”, um guia eletrônico nos formatos *web* e PDF. A escolha dessas opções se deu devido à facilidade de acesso e agilidade de leitura, visto que os gestores, em geral, não dispõem de muito tempo no dia a dia.

A publicação é dividida em três partes: pressupostos para uma política de comunicação; resultados da pesquisa de mestrado e como construir uma política. O

---

<sup>27</sup> Reitores, pró-reitores, diretores sistêmicos, assessores e diretores-gerais.

guia web está disponível no endereço [www.politicadecomunicacaoif.com.br](http://www.politicadecomunicacaoif.com.br); registrado exclusivamente para esta finalidade (Figura 9). O domínio e a hospedagem foram adquiridos com recursos da pesquisadora responsável.

Figura 9 - Guia para gestores - *print* da versão *web*



Fonte: Produto educacional de pesquisa de mestrado.

Entre as funcionalidades dessa opção estão a possibilidade de abrir *links*, que direcionam os gestores para outras páginas da internet com mais informações. O canal também é multimídia, uma vez que dispõe de vídeo com reportagem que mostra como o IFSC, pioneiro na rede na construção de uma política de comunicação, realizou esse projeto.

Além disso, o guia no formato *web* dispõe de interação, pois é possível que o leitor envie *e-mail* para a pesquisadora responsável. Também é responsivo, ou seja, adaptável para acesso por dispositivos móveis. Por meio da versão *web*, o usuário pode

fazer uma leitura não-linear, acessando apenas um assunto no momento que desejar. Contudo, pode baixar a versão PDF, caso prefira.

Essa opção do guia (Figura 10) contém o mesmo conteúdo, porém disposto em formato de publicação, com 76 páginas, permitindo a leitura linear e, caso seja de interesse do gestor, a impressão para leitura em papel. Da mesma forma que na versão *web*, o PDF dispõe de um menu que mostra ao usuário onde ele está situado na publicação, além de *links* e vídeo. Adicionalmente, contém a biografia das autoras, sumário e ficha técnica.

Figura 10 - Guia para gestores: capa da versão PDF



Fonte: Produto educacional de pesquisa de mestrado.

Além do conteúdo convencional, as duas versões possuem uma seção denominada “Pra quem tem pressa”, que consiste em perguntas e respostas diretas sobre os temas da publicação, com *links* para mais informações, caso o gestor se interesse. Cabe ressaltar, também, que todas as fontes consultadas estão disponíveis em seção específica.

### 3.5.2 Aplicação e avaliação do produto educacional

Findado o desenvolvimento do guia, passou-se para a etapa de aplicação do produto, realizada em reunião no dia 15 de julho de 2019, na reitoria do IF Goiano, marcada pelo reitor em exercício especificamente para esta finalidade. Participaram dessa fase o próprio reitor substituto e pró-reitor de Desenvolvimento Institucional; a

pró-reitora de Administração; o pró-reitor de Ensino e representantes das pró-reitorias de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação e de Extensão. Do grupo de pesquisa estiveram presentes a pesquisadora responsável e um pesquisador participante.

A reunião iniciou-se com a apresentação do produto educacional pela pesquisadora, utilizando-se da projeção multimídia como recurso. Após a explicação de como o guia foi produzido, partiu-se para o esclarecimento de dúvidas e avaliação da equipe (Figura 11). Como o reitor do IF Goiano estava de férias na data da aplicação, a pesquisadora optou por fazer a avaliação com ele em momento separado. Ela ocorreu individualmente, no Gabinete, no dia 8 de agosto de 2019. Os autores das falas, nessas avaliações, foram identificados como Avaliador 1, Avaliador 2, Avaliador 3, Avaliador 4, Avaliador 5 e Avaliador 6.

Figura 11 - Aplicação de produto educacional



Fonte: Acervo pessoal da pesquisadora

A etapa específica de avaliação foi composta por três perguntas semiestruturadas: 1) Quais as impressões sobre o material apresentado?; 2) Quais aspectos poderiam ser melhorados? e 3) Você acredita que esse produto pode ser útil ao IF Goiano e a outras instituições da Rede Federal? O produto foi muito bem recebido pelos gestores, considerado relevante e oportuno, até porque a política de comunicação já está prevista no Plano de Desenvolvimento Institucional. O formato foi avaliado como adequado, pela praticidade e a leitura agradável.

É um tema extremamente importante, estratégico, né para a comunicação...  
Essa ideia de guias é fantástica... Eu acho que a gente tem que seguir esse

caminho, tá, é uma decisão de gestão, né, eu acho que a gente tem que pensar e decidir isso aí, de certa forma até rápido, né, porque já está no PDI, acho que é extremamente importante e estratégico (AVALIADOR 1)

[...] a pesquisa fruto do meu mestrado demonstrou que a maior fragilidade, realmente, é na política de comunicação. Meu mestrado era na área de compras [...] e o maior problema não era a operacionalização das compras e sim a política de comunicação. Então esse tema aí é importantíssimo porque atinge a todas as pró-reitorias, né. É algo que realmente a gente precisa estar focado (AVALIADOR 2)

[...] o seu [produto] veio muito bem a calhar, a implementação de uma política de comunicação do IF Goiano está a um passo... Eu parei um pouquinho mais no resultado da sua pesquisa, né, eu fiquei curioso pra saber, e lá você conseguiu responder algumas indagações nossas assim, que toda vez que iam para o embate você ficava mas será que é isso mesmo, será que não é, qual é o nosso público, quais são os canais mais utilizados por esse público, quais são esses agentes, até que ponto isso pode interferir no clima organizacional... Então eu fiquei muito satisfeito mesmo. Nós teremos condições aí de colhermos muitos frutos e sermos até referência, já que tão poucos estão caminhando nessa direção. Eu gostei muito, achei muito... A praticidade disso tudo, sabe? (AVALIADOR 3)

[...] eu gostaria de parabenizar, fácil leitura, agradável” (AVALIADOR 5)  
“fui surpreendido, achei muito didática, de fácil entendimento, você busca direto naquele assunto que você interessou mais e realmente é só elogio [...] vai dar muito subsídio para nós [...] e para outras instituições, com certeza (AVALIADOR 6)

Os participantes ficaram curiosos para saber mais detalhes sobre a pesquisa, o que demonstra que o produto foi atrativo. Inclusive a pesquisadora recebeu, na ocasião, o convite para apresentar esses resultados a todos os servidores da reitoria e, também, ao Colégio de Dirigentes. O momento de avaliação foi, também, de *insights* e sugestões para a comunicação do IF Goiano, com base na discussão apresentada.

Eu vejo a questão da marca como um fator muito importante, porque às vezes a gente sai e fala eu trabalho no Instituto Federal Goiano e logo eles falam, no IFG? Me parece que lá é mais conhecido, eu não sei, mas assim, é o que eu sinto. Eu acho que é muito importante mostrar para o público externo essa questão da marca (AVALIADOR 4)

Por exemplo, nessa coisa do professor estar falando, todos os profissionais do Instituto, me passou um negócio pela cabeça. Eu tenho reparado na assinatura do e-mail. Eu vejo que cada pessoa coloca do jeito que quer. Nesse local não caberia alguma coisa institucional, um modelo, alguma coisa... (AVALIADOR 5)

Acho que o diálogo, essa comunicação ela tem que avançar mais, e o seu trabalho veio dar essas bases aí. A única coisa que eu vejo que já vi em outros [institutos], não digo acrescentar, é a questão da produção de vídeos mesmos do IF Goiano. Embora a gente tenha poucos profissionais, mas esses vídeos rápidos, bem igual de reportagem mesmo, eu acho que faz um efeito, uma visibilidade, das coisas que a gente faz com mais rapidez, que pode colocar no site, nas redes sociais, entendeu, às vezes um trabalho que teve um resultado muito positivo de uma pesquisa, uma inovação ou um evento que está acontecendo (AVALIADOR 6)

O único ajuste sugerido para o produto foi para a inserção de um menu em todas as páginas da versão *web*, para facilitar a navegação – o que foi prontamente



atendido. Percebe-se, portanto, que pelas falas do grupo o produto teve uma aplicabilidade positiva, e poderá contribuir como material de referência para a construção de políticas de comunicação na Rede Federal.

## 4 CONTRIBUIÇÕES

---

---

**Artigo 1** - Política de comunicação e seu potencial para a integração da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica

Autoras: Juliana Luiza de Oliveira Canêdo e Juliana Cristina da Costa Fernandes

Revista Debates em Educação Científica e Tecnológica (Ifes) – Submetido

Resumo: Artigo traz pesquisa bibliográfica sobre autores da Educação Profissional e Tecnológica e da Comunicação para mostrar a necessidade de se construir uma política de comunicação para as instituições da Rede Federal.

**Artigo 2** - Quem somos, quantos somos, onde estamos? A política de comunicação como instrumento para integração e consolidação da imagem institucional

Autoras: Juliana Luiza de Oliveira Canêdo e Juliana Cristina da Costa Fernandes

Revista Educitec (Ifam) – Aceito

Resumo: Artigo traz resultados parciais de pesquisa de mestrado realizada com alunos e servidores dos *campi* Rio Verde, Trindade e Ipameri, no que diz respeito ao conhecimento que esses públicos têm sobre o IF Goiano.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

### 5.1 ACHADOS DO ESTUDO

Constata-se, por meio deste trabalho, que há certa dissidência entre a teoria e a prática (BALDISSERA, 2001; BUENO, 2019d; FONSECA JÚNIOR, 2007; TREVISAN, 2003) no que diz respeito ao processo comunicacional do IF Goiano nos *campi* pesquisados. Embora os documentos institucionais coloquem a comunicação em lugar de destaque, inserindo-a inclusive como missão, valores e objetivos estratégicos, e os gestores consultados darem indícios de que ela está próxima da gestão, verifica-se, que, no dia a dia, ainda está distante de ocupar um espaço estratégico.

O mesmo ocorre com a filosofia da comunicação integrada (BUENO, 2019d; CABRAL *et. al*, 2009; CASALI, 2002; KUNSCH, 2003; SANTIAGO, BRANDÃO, STABILE, 2013; TORQUATO, 2015), pois faltam espaços de diálogo entre os agentes da Instituição - o que ficou constatado tanto na pesquisa quantitativa quanto na qualitativa. Observa-se, também por isso, que existe uma dificuldade de se trabalhar efetivamente em rede (CRUZ SOBRINHO, 2018), conforme regem os dispositivos norteadores e princípios das instituições da Rede Federal.

Verifica-se, ainda, a necessidade de divulgar o IF Goiano para seus públicos internos, mostrar sua história, as transformações ocorridas ao longo dos anos, a fim de inserir neles o sentimento de pertencimento e, com isso, preservar a memória da Instituição (CIAVATTA, 2005). Com isso, será possível permitir que os agentes compreendam o que é o Instituto, o que faz, o que diz e como diz, para depois decidirem, coletivamente, para onde querem ir (CIAVATTA, 2005; MACHADO, 2007; RAMOS, 2007; SAVIANI, 2009).

Ressalta-se, também, que apesar desses problemas, existe um cenário favorável para a mudança de postura, uma vez que, de modo geral, os respondentes têm consciência de que comunicação é papel de todos na Instituição. Contudo, é preciso vontade política para se implementar um projeto dessa natureza, construído coletivamente, e a conscientização e o apoio da alta gestão é fundamental nesse processo (BELTRAME, 2014; BUENO, 2019f; GURJÃO, 2008; MACHADO, 2007; PARO, 2010; SILVEIRA, 2012).

Foi ciente desses pressupostos que, a partir da pesquisa, chegou-se ao produto educacional *Política de Comunicação na Rede Federal: guia para gestores*, que teve excelente aceitação do público-alvo. Espera-se, com essa publicação, que a proposta não fique na gaveta e seja, de fato, implementada, colocando o IF Goiano entre os pioneiros da Rede Federal que empreenderam suas políticas de comunicação. Ainda, que possa servir de apoio para outras instituições que desejam empreender projetos semelhantes.

## **5.2 FATORES FACILITADORES E RESTRITIVOS**

Como fatores facilitadores para este estudo, ressaltam-se a afinidade com o tema escolhido, que faz parte do dia a dia de trabalho da pesquisadora. Além disso, a formação do grupo de pesquisa, que permitiu diferentes olhares sobre a definição do tema, problema, população e amostra, definição dos instrumentos de coleta, aplicação, análise e interpretação dos dados e definição do produto educacional.

Dentre os fatores restritivos, o destaque vai para a amostra, que não representa estatisticamente a população do IF Goiano, e sim a soma da população dos três *campi* escolhidos. Essa amostra também não representa essas unidades individualmente, uma vez que somente a de Rio Verde apresenta 95% de confiança e 5% de margem de erro. Ou seja, seria interessante a aplicação dos questionários em amostras que representem com mais confiança os *campi* individualmente para a composição de um diagnóstico preciso acerca do IF Goiano como um todo, e, inclusive, para comparações entre as diferentes realidades da Instituição.

Ressalta-se também que, na escolha dos entrevistados, não houve a opção por definir gestor e comunicador da mesma unidade, em âmbito dos *campi*. Esse fato acabou por impossibilitar o confronto teoria x prática na análise da comunicação estratégica/integrada, já que os depoimentos ficaram limitados ao ponto de vista de um só segmento. Contudo, essas restrições podem ser corrigidas em pesquisas futuras. Cabe lembrar que este foi o primeiro estudo no âmbito da comunicação do IF Goiano que investigou alunos de mais de uma unidade.

## **5.3 RECOMENDAÇÕES**

Para que se torne um estudo institucional e, portanto, demonstre a percepção que os indivíduos têm sobre a Instituição, bem como a eficácia dos seus canais de comunicação, são necessárias futuras pesquisas com uma amostra probabilística, buscando envolver os públicos do IF Goiano como um todo – tanto internos quanto

externos, como empresas, terceiro setor, imprensa, entre outros. Sugere-se, ainda, fazer uma pesquisa de auditoria de imagem na mídia para aferir a presença e a imagem da organização nos veículos de comunicação de massa<sup>28</sup> durante uma série histórica ou período de análise. É importante, ainda, que se revisem os públicos estratégicos definidos nesta pesquisa, aumentando ou reduzindo-os, além de descrever o perfil de cada um.

Essas etapas, conforme a literatura acadêmica estudada (ABRAPP, 2012; BELTRAME, 2014; BUENO, 2014, 2019f), são importantes para dar o suporte necessário para iniciar a construção do documento-síntese da política de comunicação para o Instituto. Reitera-se, contudo, que o trabalho não se encerra com a criação da política: ao contrário, é aí que ele se inicia, pois passa-se às etapas de implantação e avaliação permanente e sistemática, o que também requer novas pesquisas. Se necessário, a política deve esporadicamente ser revisada.

Com base nos pressupostos e metodologias apresentados pelos autores e no que já se conseguiu desenvolver até o momento, sugere-se um roteiro ao IF Goiano e a outras instituições da Rede Federal que desejam implementar projetos desta natureza (Quadro 13). Esse roteiro, bem como diversas informações acerca da temática e alguns resultados dessa pesquisa, estão dispostos no guia *Política de Comunicação na Rede Federal*, voltado para gestores da alta gestão e disponível no endereço eletrônico: [www.politicadecomunicacaoif.com.br](http://www.politicadecomunicacaoif.com.br)

Quadro 13 - Como desenvolver uma política de comunicação

|   |  |
|---|--|
| 1 | Apresentar a proposta a gestores da Instituição (Colégio de Dirigentes).   |
| 2 | Considerar a possibilidade de se contratar uma consultoria externa.  |
| 3 | Formar uma comissão responsável pela criação da política de comunicação, coordenada pela comunicação organizacional do IF Goiano, mas com membros de diversos setores que estão, diretamente ou não, ligados à área. |
| 4 | Avaliar a formação de comissões locais nos <i>campi</i> , coordenada por pessoas com competência na área para auxiliar na sensibilização das unidades.   |
| 5 | Investir na sensibilização de toda a comunidade escolar antes e durante o processo. Eventos podem ser realizados no início dos trabalhos e no lançamento do documento final.   |
| 6 | Definir/revisar os públicos estratégicos (verificar se estão de acordo com a missão e a visão da Instituição, descrevê-los, aumentá-los ou reduzi-los). Descrever o perfil de cada um deles.                         |
| 7 | Realizar/Ampliar o diagnóstico de comunicação junto aos públicos estratégicos da Instituição (internos, prioritariamente).   |

<sup>28</sup> Jornais, revistas, rádio, televisão, cinema, *outdoor*; internet e mídias segmentadas ou alternativas disponíveis (KUNSCH, 2003).

|    |  |
|----|--|
| 8  | Avaliar a possibilidade de realizar uma auditoria de imagem na mídia, para analisar a imagem da organização nos veículos de comunicação de massa.  |
| 9  | Realizar fóruns e seminários temáticos com a comissão responsável e, se for o caso, com o consultor, para a definição de conceitos, temas e textos que vão compor o documento final. Permitir a participação de lideranças que representem cada público. |
| 10 | Colocar a minuta do documento final à disposição da comunidade escolar para consulta pública.  |
| 11 | Finalizar o documento e encaminhar para avaliação dos órgãos colegiados.   |
| 12 | Lançamento e campanha de internalização da política.   |
| 13 | Elaboração de materiais propostos na política.   |
| 14 | Avaliação sistemática e revisão.   |

Fonte: Elaborado pela autora.

Convém ressaltar que cabe aos demandantes iniciais da política – em geral servidores dos setores de comunicação – estarem atentos ao cenário institucional para assegurar que tal proposta esteja ou seja inserida nos documentos normativos, pois assim ela se desvincula de uma gestão específica. Ou seja, perdura e é repassada a todo novo servidor e dirigente, fazendo parte da cultura da organização. Aos comunicadores convém, ainda, refletirem criticamente sobre seus papéis e mostrarem aos gestores a importância de se praticar uma comunicação planejada e estratégica, além da necessidade da política de comunicação e zelo para que ela seja construída de forma coletiva, além de revisada e atualizada constantemente.

Acredita-se que a política de comunicação seja um instrumento estratégico para a integração, consolidação e fortalecimento das instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Ao possibilitar que, por meio do diálogo, promovam-se nessas instituições valores como ética, transparência, diversidade e democracia, as autarquias que a compõem ficam mais conscientes do seu papel, da sua memória, mais unidas, e, conseqüentemente, menos vulneráveis a intervenções externas. Com isso, firmam suas identidades e adequam-se ao compromisso com a proposta contra-hegemônica (CIAVATTA, 2005; MOURA, 2007; MOURA; LIMA FILHO; RIBEIRO SILVA, 2015; PACHECO, 2010; RAMOS, 2007; SAVIANI, 2007) de uma formação cidadã, a preparação para o mundo do trabalho, o progresso tecnológico, econômico e socioambiental das regiões onde estão inseridas.

## REFERÊNCIAS

---

---

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENTIDADES DA PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR. **Política de comunicação nas entidades fechadas de previdência complementar**: guia da referência. São Paulo: Brangraf, 2012. Disponível em: <https://bit.ly/2KGtr7L>. Acesso em: 5 abr. 2019.

ALVES, Cristiano Alvarenga. Mapeamento das Políticas de Comunicação nas universidades federais: análise de contexto e relação com as estratégias de ação institucional. *In*: V CONGRESSO DA COSMOPOLÍTICA, 2013, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba, 2014.

BALDISSERA, Rudimar. Estratégia, Comunicação e Relações Públicas. *In*: XXIV CONGRESSO BRASILEIRO DA COMUNICAÇÃO, 2001, Campo Grande. **Anais [...]**. Campo Grande: Intercom, 2001.

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. **Revista Organicom**, São Paulo, n. 10, p. 115-120, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BELTRAME, Marcela Monteiro de Lima Lin. **Política de comunicação em instituições de educação profissional, científica e tecnológica: proposta a partir da experiência do IFSC**. 2014. 619 páginas. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

BRASIL. **Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial da União, [2008]. Disponível em: <https://bit.ly/2xKtith>. Acesso em: 10 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC). **Plataforma Nilo Peçanha**. Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.plataformanilopecanha.org>. Acesso em: 11 jun. 2019.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial**: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. **Comunicação empresarial**: alinhando teoria e prática. Barueri: Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. **Em busca do conceito de comunicação organizacional/empresarial**. Curso de Comunicação Organizacional. Comtexto Comunicação e Jornalismo a Distância, São Paulo, 2019a. Apostila.

\_\_\_\_\_. **Comunicação empresarial e o processo de gestão nas organizações: tendências e desafios**. Curso de Comunicação Organizacional. Comtexto Comunicação e Jornalismo a Distância, São Paulo, 2019b. Apostila.

\_\_\_\_\_. **Os públicos estratégicos de uma empresa ou organização.** Curso de Comunicação Organizacional. Contexto Comunicação e Jornalismo a Distância, São Paulo, 2019c. Apostila.

\_\_\_\_\_. **A comunicação integrada e estratégica e a articulação entre a comunicação e a cultura organizacional.** Curso de Comunicação Organizacional. Contexto Comunicação e Jornalismo a Distância, São Paulo, 2019d. Apostila.

\_\_\_\_\_. **A comunicação com os públicos internos.** Curso de Comunicação Organizacional. Contexto Comunicação e Jornalismo a Distância, São Paulo, 2019e. Apostila.

\_\_\_\_\_. **Tópicos especiais em comunicação organizacional/empresarial.** Curso de Comunicação Organizacional. Contexto Comunicação e Jornalismo a Distância, São Paulo, 2019f. Apostila.

CABRAL, Adrine Couto *et. al.* Comunicação organizacional integrada: em busca de um conceito. *In: XXXII CONGRESSO BRASILEIRO DA COMUNICAÇÃO*, 2009, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba: Intercom, 2009.

CÂMARA, Rosana Hoffman. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, Belo Horizonte, v. 6 n. 2, p. 179-191, 2013.

CASALI, Adriana Machado. Comunicação integrada e novas tecnologias da informação. 2002.

\_\_\_\_\_. **Comunicação organizacional em fusões e aquisições internacionais.** 2006. 204 páginas. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção de Sistemas) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

CIAVATTA, Maria; RUMMERT, Sonia Maria. As implicações políticas e pedagógicas do currículo na educação de jovens e adultos integrada à educação profissional. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 111, p. 461-480, 2010.

CIAVATTA, Maria. A formação integrada: a escola e o trabalho como lugares de memória e identidade. **Revista Trabalho Necessário, Cidade**, v. 3, n. 3, 2005.

CODA, Ribeiro *et al.* Orientação para o cliente, comunicação e cultura organizacional. **Organicom**, São Paulo, v.4, n. 6, p. 27-47, 2011.

CONSELHO NACIONAL DAS INSTITUIÇÕES DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA. **Política de Comunicação é lançada em 80ª reunião do Conif.** Brasília, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2TxUruc>. Acesso em: 10 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. **Política de Comunicação.** Brasília: 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2mhujHd>. Acesso em: 20 jan. 2018.

COLÉGIO PEDRO II. Política de Comunicação. Rio de Janeiro: 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2moT8RL>. Acesso em: 15 jan. 2018.



COSTA, JOAN. Reflexiones sobre la comunicación corporativa. **Revista Contratexto**, Lima/Perú, n. 14, p. 225-229, 2006. Disponível em: <https://bit.ly/1oi4PVn>. Acesso em: 18 maio 2019.

CRUZ, Cassiana Maris Lima. Comunicação organizacional e pressupostos da comunicação integrada: a experiência em uma universidade na implementação/reestruturação do jornal institucional. **Conexão: Comunicação e Cultura**, Caxias do Sul, v. 6, n. 11, p. 193-209, 2007.

CRUZ SOBRINHO, Sidinei. **Da formação continuada dos servidores nos IFs** 2018. Trabalho divulgado por meio da rede de Reitores e professores, 2018. Não publicado.

CUNHA, Aliny Karla da. **Assessoria de comunicação como estratégia organizacional: um diagnóstico da comunicação no Instituto Federal Goiano – Campus Ceres**. 2015. 162 páginas. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdades Alves Faria, Goiânia, 2015.

CURVELLO, João José Azevedo. A comunicação organizacional como fenômeno, como processo e como sistema. **Organicom**, São Paulo, n.10/11, p. 109-114, 2009.

DUARTE, Jorge; SILVA, Heloiza Dias. Política de comunicação e gestão empresarial: a experiência da Embrapa **Organicom**, São Paulo, v. 4, n. 6, p. 11-25, 2007.

FONSECA JÚNIOR, Wilson Corrêa da. **A Comunicação Organizacional: um estudo epistemológico**. 2007. Tese (Doutorado em Comunicação Social) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2007.

FRIGOTTO, Gaudêncio; CIAVATTA, Maria; RAMOS, Marise. A política de educação profissional no Governo Lula: um percurso histórico controvertido. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 26, n.92, p. 1087-1113, 2005.

GERALDES, Élen. Seminário sobre Política de Comunicação. 24 mar 2011. Universidade Federal de São João Del Rei. Disponível em: <https://bit.ly/2moTk3r>. Acesso em: 19 jul. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GILSDORF, Jeanette W. Written corporate communication policy: extent, coverage, costs, benefits. **The Journal Business Communication**, Tempe, Arizona, EUA, v. 24, n. 4, p. 35-52, 2015.

GURJÃO, Olívia. **Política de comunicação institucional**. Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo. Apresentação. Disponível em: <https://bit.ly/2kS8g9Q>. Acesso em: 16 jul. 2019.

HOUAISS, Antonio (ed.). Dicionário Houaiss. Disponível em: <https://bit.ly/2yHp98p>. Acesso em: 18 out. 2017.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. **Organicom**, São Paulo, n. 7, p. 85-97, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Panorama de Rio Verde/Goiás**. Brasil/Goiás/Rio Verde: Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/go/rio-verde/panorama>. Acesso em: 10 jun. 2019.

\_\_\_\_\_. **Panorama de Trindade/Goiás**. Brasil/Goiás/Trindade: Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/go/trindade/panorama>. Acesso em: 10 jun. 2019.

\_\_\_\_\_. **Panorama de Ipameri/Goiás**. Brasil/Goiás/Ipameri: Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/go/ipameri/panorama>. Acesso em: 10 jun. 2019.

INSTITUTO FEDERAL DO AMAPÁ. Resolução 018 de 24 de novembro de 2011. Aprova a Política de Comunicação no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá. Macapá: 2011.

INSTITUTO FEDERAL DO CEARÁ. Resolução 042 de 22 de agosto de 2016. Aprova a política de comunicação do IFCE. Fortaleza: 2016. Disponível em: <https://bit.ly/2koBxIV>. Acesso em: 12 jul. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Política de Comunicação do Ifes**. Vitória: 2016. Disponível em: <https://bit.ly/2kHqXgu>. Acesso em: 12 jul. 2018.

INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA. Resolução 010 de 10 de março de 2017. Aprova a Política de Comunicação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha. Santa Maria: 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2kHqYRA>. Acesso em: 12 jul. 2018.

INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE. Resolução 021 de 26 de fevereiro de 2016. Aprova Política de Comunicação do Instituto Federal Fluminense. Campos dos Goytacases: 2016. Disponível em: <https://bit.ly/2kRr1u0>. Acesso em: 11 jul. 2018.

INSTITUTO FEDERAL GOIANO. Resolução 001 de 19 de agosto de 2009. **Aprova o Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano**. Goiânia: 2009. Disponível em: <https://bit.ly/2mpIevb>. Acesso em: 12 jun. 2019.

\_\_\_\_\_. **Regimento interno da Reitoria**. Goiânia: 2014. Disponível em: <https://bit.ly/2yT8HnG>. Acesso em: 02 ago. 2019.

\_\_\_\_\_. **Regimento geral do IF Goiano**. Goiânia: 2015. Disponível em: <https://bit.ly/2KJJ91H>. Acesso em: 12 jun. 2019.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Goiânia: 2019. Disponível em: <https://bit.ly/2YMEnKX>. Acesso em: 12 jun. 2019.

\_\_\_\_\_. Sei/Suap - IF Goiano. Disponível em: <https://bit.ly/2yT8HnG>. Acesso em: 5 ago. 2019.

INSTITUTO FEDERAL DO MARANHÃO. Resolução 015 de 26 de abril de 2016. Dispõe sobre princípios e procedimentos de comunicação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão em sua ação nas áreas de produção jornalística, cerimonial, promoção, planejamento e organização de eventos, identidade visual, mídias sociais e comunicação interna. São Luís: 2016. Disponível em: <https://bit.ly/2ITLzCh>. Acesso em: 10 jan. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ. Política de Comunicação IFPR. Curitiba: 2013. Disponível em: <https://bit.ly/2mkcirO>. Acesso em: 15 jul. 2019.

INSTITUTO FEDERAL DO PERNAMBUCO. Resolução 024 de 11 de abril de 2019. Aprova a Política de Comunicação do IFPE. Recife: 2019. Disponível em: <https://bit.ly/2koLia9>. Acesso em: 10 jun. 2019.

INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Política de Comunicação**. Bento Gonçalves: 2016. Disponível em: <https://bit.ly/2koBNrm>. Acesso em: 10 maio 2019.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Política de comunicação do IFSC**. Florianópolis: 2013. Disponível em: <https://bit.ly/2mj1cDn>. Acesso em: 23 jan. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DE SÃO PAULO. Plano de Desenvolvimento Institucional. São Paulo: 2019. Disponível em: <https://bit.ly/2koBTPL>. Acesso em: 17 jul. 2019.

JESUS, Lígia Ungaretti; FÍGARO, Roseli. O profissional responsável pela política de comunicação organizacional. *In*: XXXIII CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 2010, Rio Grande do Sul. **Anais** [...]. Rio Grande do Sul: Intercom, 2010.

KUENZER, Acácia Zeneida. Exclusão incluyente e inclusão excludente: a nova forma de dualidade estrutural que objetiva as novas relações entre educação e trabalho. *In*: Saviani, Dermeval; Sanfelice, José Luís; Lombardi, José Claudinei. (Org.). **Capitalismo, trabalho e educação**. 3 ed. Campinas: Autores Associados, 2005, p. 77-96.

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

\_\_\_\_\_. **Planejamento de Relações públicas na comunicação integrada**. 4 ed. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. Comunicação Organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *In*: Marchiori, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006a, p. 167-190.

\_\_\_\_\_. Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas, 2006b. Disponível em: <https://bit.ly/2ktF6ha>. Acesso em: 14 maio 2019.

\_\_\_\_\_. As dimensões humana, instrumental e estratégica da comunicação organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. **Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, v. 35, n. 2, p. 267-289, 2012.

LUDWIG, Jean Pierre; FAIZ, Ederson Benetti; PALOSCHI, Rafael Bazzei. Planejamento estratégico: análise de eficácia da metodologia aplicada por meio da escala Likert. **Espacios**, v. 36, n. 16, p. 9-21, 2015.

MACHADO, Lucília. Usos sociais do trabalho e da noção de competência. *In*: HIRATA, Helena; SEGNINI, Liliana (orgs.). **Organização, Trabalho e Gênero**. São Paulo: Senac, 2007, p. 227-312.

MANFREDI, Sílvia Maria. **Educação Profissional no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2002.

MARÇAL, Daniel de Jesus. **Eficácia do processo de comunicação interna do Instituto Federal Goiano Campus Urutaí**. 2019. 70 páginas. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Universitário Alves Faria, Goiânia, 2019.

MARCHIORI, Marlene. Cultura organizacional: uma perspectiva de comunicação na era pós-moderna. *In*: II CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 2008, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Minas Gerais: Abrapcorp, 2008.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARINHO, Lena. [Política de comunicação]. Destinatária: Juliana Luiza Oliveira. Goiânia, 14 dez. 2018. Mensagem eletrônica.

MARTINS, Gilberto; THEOPHILO, Carlos. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia: concepção e diretrizes**. Brasília: Setec, 2010. Disponível em: <https://bit.ly/2LYGQMj>. Acesso em: 08 set. 2017.

MONTES, Tânia Márcia de Freitas. **Gestão por processos no setor de compras do Instituto Federal Goiano: um estudo de caso**. 2015. 86 páginas. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Faculdade Alves de Faria, Goiânia, 2015.

MOURA, Dante Henrique. Educação básica e educação profissional e tecnológica: dualidade histórica e perspectivas de integração. **Holos**, Natal, v. 2, p. 4-30, 2007.

\_\_\_\_\_. [S. l.: s. n.], 2017. 1 vídeo (1h12min). Publicado pelo canal EaD IF Goiano. Disponível em: <https://bit.ly/2moTR5r>. Acesso em: 19 out. 2017.

MOURA, Dante Henrique; LIMA FILHO, Domingos Leite; RIBEIRO SILVA, Mônica. Politecnicidade e formação integrada: confrontos conceituais, projetos políticos e

contradições históricas da educação brasileira. **Revista Brasileira de Educação**, n. 63, p. 1057-1080, 2015.

NASSAR, Paulo. **Política e Comunicação: a comunicação com pensamento**. Reddircom [Internet]. São Paulo: 2005. Disponível em: <http://www.reddircom.org/textos/nassar>. Acesso em: 18 nov. 2017.

OLIVEIRA, Francisco. [S. l.: s. n.], 2013. 1 vídeo (44 min). Publicado pelo canal TV Boitempo. Disponível em: <https://bit.ly/1GwFtIK>. Acesso em: 16 out. 2017.

OLIVEIRA, Luciel Henrique de. Exemplo de cálculo de Ranking Médio para Likert. Notas de Aula. Metodologia Científica e Técnicas de Pesquisa em Administração. Mestrado em Administração e Desenvolvimento Organizacional. PPGA CNEC/FACECA: Varginha, 2005.

ORIENTE, Cláudia Souza. **A comunicação no contexto da mudança cultural: um estudo de caso sobre o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano**. 2015. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2015.

PACHECO, Eliezer. **Os Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e Tecnológica**. Natal: IFRN, 2010.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, p. 763-788, 2010.

PARRON, William. **Políticas de comunicação em relações públicas: relevância da definição e implementação em instituições privadas**. 2009. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica em Comunicação Empresarial). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

PUTNAM, Linda. 2008. Organizações e seus aspectos sutis. [Entrevista cedida a] Revista *Organicom*, São Paulo, ano 5, n. 9, 2008. Disponível em: <https://bit.ly/21UJ5nl>. Acesso em: 15 jun. 2019.

RAMOS, Marise Nogueira. Concepção do ensino médio integrado. *In*: SEMINÁRIO SOBRE ENSINO MÉDIO, 2007, Rio Grande do Norte. **Anais** [...]. Secretaria de Educação do Estado do Rio Grande do Norte: Natal, 2007.

\_\_\_\_\_. **História e Política da Educação Profissional**. 1 ed. Curitiba: IFPR, 2014. (Coleção Formação Pedagógica).

RESTREPO, Mariluz. Comunicación para la dinámica organizacional. **Signo y Pensamiento**, Bogotá, Colômbia, n 26, p.91-96, 1995.

SANTIAGO, Patrícia; BRANDÃO, Elizabeth Pazito; STABILE, Max. **Mapa da Comunicação Brasileira**. Brasília: FSB Comunicações, 2013. Disponível em: <https://bit.ly/2lWjhHk>. Acesso em: 30 jun 2019.

SAVIANI, Demerval. Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e históricos. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 34, p. 152-180, 2007.

\_\_\_\_\_. Formação de professores: aspectos históricos e teóricos do problema no contexto brasileiro. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 14 n. 40, p.143-155, 2009.

SCROFERNECKER, Cleusa Maria Andrade. As políticas de comunicação interna das universidades gaúchas. *In: XXVI CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO*, 2003, Belo Horizonte. **Anais [...]** Minas Gerais: Intercom, 2003.

\_\_\_\_\_. Trajetórias Teórico-Conceituais da Comunicação Organizacional. **Revista Famecos: mídia, cultura e tecnologia**, Porto Alegre, v. 13, n. 31, 2006.

SILVEIRA, Moisés Lemes da. **Política de comunicação para instituições educacionais: o caso da Rede Metodista de Educação**. 2012. 299 páginas. Tese (Doutorado em Comunicação Social) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2012.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

\_\_\_\_\_. **Comunicação nas organizações**: empresas privadas, instituições e setor público. São Paulo: Summus, 2015.

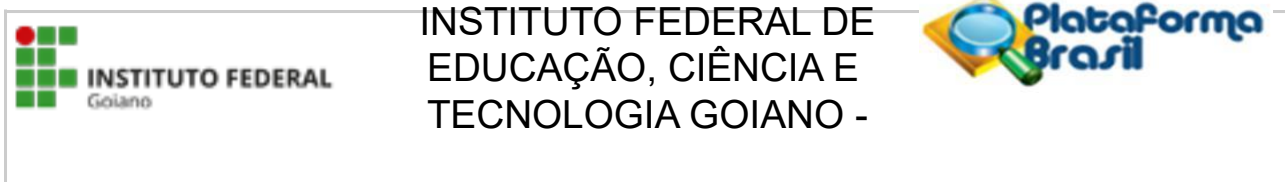
TREVISAN, Nanci Maziero. O mito da comunicação integrada. **Revista Comunicação & Inovação**, São Caetano do Sul, v. 3 n. 6, p. 47-57, 2003.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. Política de Comunicação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba: 2017.

VIANNA, Adriana Ribeiro. **Comunicação organizacional integrada: sua importância para gestão estratégica**. 2005. Monografia (Especialização em Comunicação Organizacional Integrada) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Anexo A – Parecer do Comitê de Ética



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DA EMENDA

**Título da Pesquisa:** POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA: proposta para um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia.

**Pesquisador:** JULIANA LUIZA DE OLIVEIRA CANEDO

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 99535518.7.0000.0036

**Instituição Proponente:** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano - campus

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 3.061.805

#### Apresentação do Projeto:

Relata-se: "Existem nas instituições de ensino federais poucas políticas de comunicação devidamente escritas, documentadas e construídas coletivamente. Esse cenário leva à fragmentação das ações e, conseqüentemente, ao enfraquecimento da imagem institucional dessas autarquias. A construção desses instrumentos é de extrema relevância para o fortalecimento da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, especialmente num contexto de incertezas político-econômicas tal qual o Brasil passa nos dias atuais. Esse trabalho visa propor ações de comunicação que promovam a integração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano (IF Goiano). O estudo terá uma abordagem mista, do tipo estudo de caso, realizado com alunos de graduação, servidores, comunicadores e gestores da Instituição, por meio de pesquisa documental e bibliográfica, entrevistas semiestruturadas e questionários autoaplicáveis.

Será desenvolvido um produto educacional que contemple diretrizes para a construção de uma política de comunicação do IF Goiano e possa ser útil para outras instituições da Rede empreenderem projetos semelhantes".

### **Objetivo da Pesquisa:**

Relata-se: "Esse trabalho visa propor ações de comunicação que promovam a integração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano (IF Goiano)".

### **Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

#### Riscos

Relata-se: "Entre os possíveis riscos a que os participantes podem ser submetidos, estão: cansaço, desconforto pelo tempo gasto para responder as perguntas ou compartilhamento de informações pessoais ou confidenciais, bem como manifestação a respeito de algum assunto que sintam incômodo em falar. Para evitar ou minimizar esses riscos, haverá garantia de local reservado e confortável para responder às questões, liberdade para não responder possíveis questões constrangedoras e acesso aos dados individuais e coletivos. Os participantes também poderão interromper a consulta, retomando-a ou não, conforme desejarem. Será assegurada a inexistência de conflito de interesses entre a pesquisadora e os participantes. Caso os sujeitos venham a sofrer qualquer tipo de dano previsto ou não no TCLE, haverá garantia de assistência e indenização".

Parecer: Atende a legislação.

**Endereço:** Rua 88, nº280

**Bairro:** Setor Sul

**CEP:** 74.085-010

**UF:** GO

**Município:** GOIANIA

**Telefone:** (62)3605-3600

**Fax:** (62)3605-3600

**E-mail:** cep@ifgoiano.edu.br



## Benefícios

Relata-se: "Ao consentirem em participar da pesquisa, os sujeitos contribuirão com o mapeamento dos públicos estratégicos do Instituto Federal Goiano, além de subsidiar a Instituição de dados atualizados sobre a comunicação praticada pela Instituição. As informações serão úteis para que se definam diretrizes para a construção de uma futura política de comunicação para o Instituto. Trata-se de um trabalho inédito e que o coloca entre os pioneiros na Rede Federal que se envolveram nessa empreitada, contribuindo para o fortalecimento da identidade institucional e da marca Instituto Federal".

Parecer: Atende a legislação.

## Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

### 4.2 Relevância Social e objetivos da pesquisa:

#### Relevância Social:

Relata-se: "Diante disso, percebe-se que, embora não seja a atividade-fim da RFEPCT, a comunicação, organizada sistematicamente, é fundamental para tornar público o conhecimento nela produzido. Além da relevância social, este estudo contribui com os trabalhos de investigação em Comunicação Organizacional, sobretudo nas instituições federais de Educação Profissional e Tecnológica".

#### Objetivos da pesquisa:

Relata-se: "Geral - Propor ações de comunicação que visem à integração do IF Goiano. Específicos - a) mapear os públicos estratégicos do IF Goiano; b) diagnosticar a imagem que públicos internos do IF Goiano têm da Instituição; c) divulgar diretrizes para construir uma política de comunicação para o IF Goiano".

**Endereço:** Rua 88, nº280

**Bairro:** Setor Sul

**CEP:** 74.085-010

**UF:** GO

**Município:** GOIANIA

**Telefone:** (62)3605-3600

**Fax:** (62)3605-3600

**E-mail:** cep@ifgoiano.edu.br

#### 4.3 Metodologia, incluindo local, população e amostra, métodos de coleta:

Relata-se: “O estudo será descritivo, pois tem como objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 2008). Propõe-se uma abordagem mista, ou seja, quanti-qualitativa, do tipo estudo de caso. O desenvolvimento se dará a partir da formação de um grupo de pesquisa, composto pela pesquisadora responsável e outros dois pesquisadores participantes, ambos comunicadores do IF Goiano, com formação em Comunicação Social e selecionados por critério geográfico. Por meio de reuniões, fóruns ou seminários, essa equipe atuará em conjunto na validação dos temas propostos, sujeitos e amostra, coleta e análise de dados, elaboração de produto educacional e divulgação dos resultados. O produto educacional em questão contemplará diretrizes para a construção de uma política de comunicação para o Instituto Federal Goiano. A população deste estudo é formada por comunicadores, gestores, alunos de graduação maiores de 18 anos e legalmente capazes, servidores docentes e técnicos-administrativos do IF Goiano. Desta população, será considerada intencionalmente uma amostra com cerca de 157 indivíduos, sendo 90 estudantes e 30 servidores dos campi Rio Verde, Trindade e Ipameri; 19 comunicadores e 18 gestores de todas as unidades do IF Goiano. Cabe ressaltar que a consulta a ser realizada junto aos discentes, docentes e técnicos administrativos será diferente daquela direcionada aos comunicadores e gestores, pois cada uma buscará alcançar objetivos próprios. Para a coleta com os alunos serão estabelecidos critérios de proporcionalidade, em relação ao total da população, entre sexo, grandes áreas das graduações e turnos cursados, visando à garantia de representatividade. No caso dos servidores, os critérios serão sexo, categoria profissional e tempo de serviço no IF Goiano, buscando intercalar indivíduos que estão na Instituição há mais tempo e conhecem a evolução dos processos comunicativos, com aqueles recém-chegados que trazem consigo experiências anteriores de comunicação. Contudo, antes de iniciar a coleta de dados, será apresentada aos participantes a opção para aceitar e concordar com Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A forma de apresentação do TCLE será adequada a cada segmento a ser consultado e com o tipo de recrutamento, descrito no Projeto Detalhado. Serão utilizados como instrumentos de coleta de dados a pesquisa documental e bibliográfica, entrevistas individuais semiestruturadas e questionários aplicados com base nas exigências do Comitê de Ética em Pesquisa do IF Goiano”.

Parecer: Atende a legislação.

**Endereço:** Rua 88, n°280

**Bairro:** Setor Sul

**CEP:** 74.085-010

**UF:** GO

**Município:** GOIANIA

**Telefone:** (62)3605-3600

**Fax:** (62)3605-3600

**E-mail:** cep@ifgoiano.edu.br

#### Metodologia de Análise de Dados:

Relata-se: “De posse dos registros, passa-se à análise e cruzamento das informações, buscando similaridades ou divergências entre os dados prestados pelos participantes, seguida do tratamento destes. Nas entrevistas com gestores e comunicadores será utilizada a análise de conteúdo para compreensão dos questionamentos, sob a ótica de cada segmento. Serão seguidas as etapas de pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados de forma significativa e válida para a pesquisa, procurando inferir e atribuir interpretações relacionadas aos objetivos propostos. Para tratamento e análise de dados dos questionários será utilizada a análise estatística, o que dá utilidade e significado às informações recolhidas. Serão descartados questionários devolvidos em branco ou preenchidos de forma incompleta, objetivando evitar possíveis distorções nos resultados”.

Parecer: Atende a legislação.

#### 4.4 Avaliação do processo de obtenção do TCLE:

Relata-se: “Cabe ressaltar que a consulta a ser realizada junto aos discentes, docentes e técnicos administrativos será diferente daquela direcionada aos comunicadores e gestores, pois cada uma buscará alcançar objetivos próprios. Para a coleta com os alunos serão estabelecidos critérios de proporcionalidade, em relação ao total da população, entre sexo, grandes áreas das graduações e turnos cursados, visando à garantia de representatividade. No caso dos servidores, os critérios serão sexo, categoria profissional e tempo de serviço no IF Goiano, buscando intercalar indivíduos que estão na Instituição há mais tempo e conhecem a evolução dos processos comunicativos, com aqueles recém-chegados que trazem consigo experiências anteriores de comunicação. Contudo, antes de iniciar a coleta de dados, será apresentada aos participantes a opção para aceitar e concordar com Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A forma de apresentação do TCLE será adequada a cada segmento a ser consultado e com o tipo de recrutamento, descrito no Projeto Detalhado. Serão utilizados como instrumentos de coleta de dados a pesquisa documental e bibliográfica, entrevistas individuais semiestruturadas e questionários aplicados com base nas exigências do Comitê de Ética em Pesquisa do IF Goiano”.

Parecer: Atende a legislação.

**Endereço:** Rua 88, nº280

**Bairro:** Setor Sul

**CEP:** 74.085-010

**UF:** GO

**Município:** GOIANIA

**Telefone:** (62)3605-3600

**Fax:** (62)3605-3600

**E-mail:** cep@ifgoiano.edu.br

#### 4.5 Garantias Éticas aos Participantes da Pesquisa:

Relata-se: "As informações serão prestadas em linguagem clara e acessível, utilizando-se das estratégias mais apropriadas à cultura, faixa etária, condição socioeconômica e autonomia dos convidados a participar da pesquisa. Será concedido tempo adequado para que o convidado a participar da pesquisa possa refletir, consultando, se necessário, seus familiares ou outras pessoas que possam ajudá-los na tomada de decisão livre e esclarecida.

Outra garantia ética reside no fato de que não haverá nos questionários a identificação do nome dos respondentes. Portanto, a identidade dos pesquisados será mantida em sigilo e todos os dados coletados servirão, tão somente, para fins de pesquisa. No caso das entrevistas, o nome do participante ou o material que indique sua participação não será liberado sem a devida permissão.

Além disso, os participantes terão esclarecimentos sobre a pesquisa em qualquer tempo que desejarem. A participação será livre e com resguardo do direito de recusa, retirada do consentimento ou interrupção a qualquer momento. Por se tratar de uma contribuição voluntária com a pesquisa, a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade. Esses casos de recusa serão contabilizados nos resultados finais, como participantes que não responderam os instrumentos de coleta".

Parecer: Atende a legislação.

#### 4.6 Critérios de Inclusão e Exclusão

Critério de Inclusão:

Relata-se: "Foram incluídos no estudo grupos que apresentam as seguintes características: alunos de graduação maiores de 18 anos e legalmente capazes; servidores docentes e técnico-administrativos - todos dos campi Rio Verde, Trindade e Ipameri. Comunicadores, ou seja, profissionais que atuam na comunicação organizacional de todas as unidades do IF Goiano, e, por fim, gestores que fazem parte do Colégio de Dirigentes - colegiado formado pelo reitor, pró-reitores e diretores-gerais do Instituto".

**Endereço:** Rua 88, n°280

**Bairro:** Setor Sul

**CEP:** 74.085-010

**UF:** GO

**Município:** GOIANIA

**Telefone:** (62)3605-3600

**Fax:** (62)3605-3600

**E-mail:** cep@ifgoiano.edu.br

#### Critério de Exclusão:

Relata-se: “Não serão considerados outros públicos dialogam com o IF Goiano, bem como estudantes menores de 18 anos, tampouco indivíduos de outras unidades da Instituição não abrangidas por este estudo”.

Parecer: Atende a legislação.

#### 4.7 Critérios de Encerramento ou Suspensão da Pesquisa

Relata-se: “O estudo será readequado ou suspenso quando apresentar riscos ao sigilo dos participantes ou em caso fortuito à pesquisadora, após justificativa aceita pelo CEP que o aprovou. Ou, ainda, em casos de urgência para salvaguardar a proteção dos sujeitos de pesquisa. Neste caso, o CEP será comunicado na primeira oportunidade. Se a pesquisa for interrompida, a pesquisadora firma também o compromisso de encaminhar, via e-mail, um comunicado a todos os sujeitos envolvidos”.

Parecer: Atende a legislação.

#### 4.8 Resultados do Estudo

Relata-se: “Os resultados desta pesquisa serão compilados e dispostos na dissertação de conclusão do mestrado, sendo divulgados no Portal da Instituição promotora e, a ela, disponibilizada cópia do trabalho”.

Parecer: Atende a legislação.

**Endereço:** Rua 88, nº280

**Bairro:** Setor Sul

**CEP:** 74.085-010

**UF:** GO

**Município:** GOIANIA

**Telefone:** (62)3605-3600

**Fax:** (62)3605-3600

**E-mail:** cep@ifgoiano.edu.br

#### 4.9 Divulgação dos Resultados

Relata-se: “Os dados obtidos serão de livre consulta à comunidade, que poderá utilizá-lo como fonte bibliográfica ou, ainda, como incentivo e ponto de partida para novas pesquisas sobre a temática. O trabalho também poderá ser compartilhado mais amplamente, por meio de artigos científicos, comunicações orais e eventos”.

Parecer: Atende a legislação.

#### 4.10 Cronograma

Parecer: Atende a legislação.

#### 4.11 Orçamento

Relata-se: “Como despesas e recursos decorrentes desta pesquisa, estima-se o material e o quantitativo expostos abaixo. O orçamento e custeio serão de responsabilidade da pesquisadora. Não haverá custos para alunos e servidores participantes, visto que o estudo será realizado no próprio IF Goiano”.

Parecer: Atende a legislação.

#### 4.12- Compatibilidade entre currículos dos pesquisadores e a pesquisa

Parecer: Atende a legislação.

**Endereço:** Rua 88, n°280

**Bairro:** Setor Sul

**CEP:** 74.085-010

**UF:** GO

**Município:** GOIANIA

**Telefone:** (62)3605-3600

**Fax:** (62)3605-3600

**E-mail:** cep@ifgoiano.edu.br

## **Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

5.1 Folha de rosto:

Parecer: Devidamente preenchido.

5.2 TCLE:

Parecer: Atende a legislação.

5.3 Termo de Compromisso:

Parecer: Devidamente Preenchido.

5.4 Termos de Anuência das Instituições Coparticipantes

Parecer: Devidamente preenchido.

5.5 O projeto detalhado:

Parecer: Atende a legislação.

5.6 Guarda e descarte de documentos:

Relata-se: “O tempo de guarda dos documentos será de cinco anos, após esse prazo toda documentação será descartada em trituradoras de papel. Os áudios gravados serão armazenados em pasta digital de acesso restrito e depois deletados”.

Parecer: Atende a legislação.

**Endereço:** Rua 88, n°280

**Bairro:** Setor Sul

**CEP:** 74.085-010

**UF:** GO

**Município:** GOIANIA

**Telefone:** (62)3605-3600

**Fax:** (62)3605-3600

**E-mail:** cep@ifgoiano.edu.br

**Recomendações:**

A pesquisadora readequou os questionários, destinando à três categorias: a) alunos e servidores; b) gestores; e c) comunicadores. Diante essa alteração, houve também, mudança na metodologia, que ficou bem detalhada e explicativa como seria feito a coleta de dados. De acordo com as instruções do CEP IF Goiano, recomendo a aprovação das emendas solicitadas pela pesquisadora.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Prezado Pesquisador, o CEP IF Goiano aprova as modificações solicitadas (emendas) do seu projeto. Caso haja alguma outra modificação, solicitamos que nos comunique imediatamente, por meio de nova emenda. Ao final da pesquisa, insira uma notificação na plataforma, anexando o relatório final.

O prazo para envio de relatório final será de no máximo 60 dias após o término da pesquisa.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

| Tipo Documento                            | Arquivo                                     | Postagem               | Autor                            | Situação |
|---|---|------------------------|----------------------------------|----------|
| Informações Básicas do Projeto            | PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_127116<br>7_E1.pdf   | 05/12/2018<br>11:48:52 |                                  | Aceito   |
| Projeto Detalhado / Brochura Investigador | Projetodetalhadojulianaluizaemenda.doc<br>x | 05/12/2018<br>11:40:14 | JULIANA LUIZA DE OLIVEIRA CANEDO | Aceito   |
| Outros                                    | Curriculolatteskarenterossi.pdf             | 26/09/2018<br>14:50:42 | JULIANA LUIZA DE OLIVEIRA CANEDO | Aceito   |
| Outros                                    | Curriculolattesdouglasromani.pdf            | 26/09/2018<br>14:50:22 | JULIANA LUIZA DE OLIVEIRA CANEDO | Aceito   |
| Outros                                    | Curriculolattesjulianacristina.pdf          | 26/09/2018<br>14:50:05 | JULIANA LUIZA DE OLIVEIRA CANEDO | Aceito   |
| Outros                                    | Curriculolattesjulianaluiza.pdf             | 26/09/2018             | JULIANA LUIZA DE                 | Aceito   |



|   |                                   |                        |  |        |
|---|-----------------------------------|------------------------|--|--------|
|   |                                   | 14:49:24               | OLIVEIRA<br>CANEDO                     |        |
| TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência | TCLEjulianaluiza.doc              | 26/09/2018<br>14:45:10 | JULIANA LUIZA DE<br>OLIVEIRA<br>CANEDO | Aceito |
| Projeto Detalhado / Brochura Investigador                 | Projetodetalhadojulianaluiza.docx | 26/09/2018<br>14:42:54 | JULIANA LUIZA DE<br>OLIVEIRA<br>CANEDO | Aceito |
| Folha de Rosto  | Folhaderostojulianaluiza.pdf      | 26/09/2018<br>14:39:49 | JULIANA LUIZA DE<br>OLIVEIRA<br>CANEDO | Aceito |

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

GOIANIA, 06 de Dezembro de 2018

---

**Assinado por:**

**Roberto Takashi Sanda**

**(Coordenador(a))**

**Endereço:** Rua 88, nº280

**Bairro:** Setor Sul

**CEP:** 74.085-010

**UF:** GO

**Município:** GOIANIA

**Telefone:** (62)3605-3600

**Fax:** (62)3605-3600

**E-mail:** cep@ifgoiano.edu.br

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa “Política de Comunicação na Educação Profissional e Tecnológica: proposta para um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia”. Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, este documento deverá ser assinado em duas vias, sendo a primeira de guarda e confidencialidade da pesquisadora responsável e a segunda ficará sob sua responsabilidade para quaisquer fins. Em caso de recusa, você não será penalizado(a) de forma alguma. Em caso de dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável Juliana Luiza de Oliveira Canêdo pelo telefone: (62) 3605-3641 ou e-mail [juliana.luiza@ifgoiano.edu.br](mailto:juliana.luiza@ifgoiano.edu.br). Em caso de dúvida sobre a ética aplicada a pesquisa, você poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto Federal Goiano (situado na Rua 88, nº310, Setor Sul, CEP 74085-010, Goiânia, Goiás, Caixa Postal 50) pelo telefone: (62) 3605 3664 ou email: [cep@ifgoiano.edu.br](mailto:cep@ifgoiano.edu.br).

**1. Justificativa, os objetivos e procedimentos:** a pesquisa é motivada pela necessidade de o Instituto Federal Goiano estreitar o diálogo com seus públicos de interesse, ou seja, aqueles com quem ela precisa e quer interagir, promovendo a integração da Instituição por meio de uma proposta de política de comunicação. Ela se justifica porque, em dez anos de criação do IF Goiano, existe uma dificuldade de promover essa integração entre esses públicos, inclusive entre as equipes de comunicação nos diversos âmbitos da Instituição. O objetivo desse projeto é **propor ações de comunicação que visem à integração do IF Goiano**. O estudo será realizado na reitoria e em três *campi* do IF Goiano: Rio Verde, Trindade e Ipameri. Eles foram escolhidos conforme características comuns às demais unidades, a fim de assegurar a representatividade institucional. A escolha dos participantes será intencional, ou seja, os indivíduos ou grupos serão escolhidos em função da relevância que apresentam sobre os assuntos que se deseja investigar. Haverá aplicação de questionários a comunicadores e gestores de todas as unidades, alunos de graduação maiores de 18 anos e legalmente capazes, e servidores docentes e técnico-administrativos. Também serão realizadas entrevistas com um roteiro prévio, mas sem a necessidade de segui-lo à risca, com três comunicadores do IF Goiano e três gestores de âmbitos diferentes. Todas as entrevistas serão gravadas na íntegra. A partir das informações coletadas haverá o desenvolvimento de um produto educacional que contém diretrizes para o Instituto Federal Goiano desenvolver sua política de comunicação. Esse produto, assim como os resultados da pesquisa, serão posteriormente divulgados à comunidade escolar.

**2. Desconfortos, riscos e benefícios:** ao consentir em participar deste estudo, você poderá ser submetido aos seguintes riscos: cansaço, desconforto pelo tempo gasto para responder as perguntas ou compartilhamento de informações pessoais ou confidenciais, bem como manifestação a respeito de algum assunto que sinta incômodo em falar. Para minimizar esses riscos, haverá garantia de local reservado, liberdade para não responder possíveis questões constrangedoras e acesso aos dados individuais e coletivos. Você poderá interromper a consulta, retomando-a ou não, conforme desejar. Fica assegurada a inexistência de conflito de interesses entre a pesquisadora e os

participantes. Os benefícios oriundos da participação serão contribuir com a definição dos públicos de interesse do Instituto Federal Goiano, além de subsidiar a Instituição de dados atualizados sobre a comunicação praticada pela Instituição. As informações serão úteis para que se definam diretrizes para a construção de uma futura política de comunicação para o Instituto. Trata-se de um trabalho inédito e que coloca o IF Goiano entre os pioneiros na Rede Federal que se envolveram nessa empreitada, contribuindo para o fortalecimento da identidade institucional e da marca Instituto Federal.

**3. Forma de acompanhamento e assistência:** você terá garantia de assistência integral em qualquer etapa do estudo. A pesquisa será readequada ou suspensa quando apresentar riscos ao sigilo dos participantes ou em caso fortuito à pesquisadora, após justificativa aceita pelo CEP. Caso o estudo seja interrompido, a pesquisadora firma o compromisso de encaminhar um comunicado a todos os envolvidos.

**4. Garantia de esclarecimento, liberdade de recusa e garantia de sigilo:** você será esclarecido(a) sobre a pesquisa a qualquer tempo e aspecto que desejar, através do meio citado acima. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento, sendo sua participação voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade. A pesquisadora irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e todos os dados coletados servirão apenas para fins de pesquisa. Seu nome ou o material que indique a sua participação não será liberado, em hipótese alguma. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. O tempo de guarda dos documentos será de cinco anos, após esse prazo toda documentação será descartada em trituradoras de papel. Os áudios gravados serão armazenados em pasta digital de acesso restrito e depois deletados.

**5. Custos da participação, ressarcimento e indenização por eventuais danos:** para participar deste estudo você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Caso você sofra qualquer tipo de dano previsto ou não no TCLE, além da assistência, terá direito a ressarcimento e/ou indenização. As orientações para o desenvolvimento ético desta pesquisa seguem as regulamentações apresentadas pela Resolução 466/2012, do Conselho Nacional de Saúde.

Ciente e de acordo com o exposto, eu, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_, estou de acordo em participar da pesquisa intitulada “Política de Comunicação na Educação Profissional e Tecnológica: proposta para um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia”, de forma livre e espontânea, podendo retirar a qualquer meu consentimento a qualquer momento.

\_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ de 20\_\_

Assinatura do responsável pela pesquisa

Assinatura do participante

## APÊNDICES

---

---

### Apêndice A – Escala Social

#### QUESTIONÁRIO/PÚBLICOS ESTRATÉGICOS

Um dos primeiros passos para se criar uma Política de Comunicação é pensar sobre os públicos estratégicos da Instituição, ou seja, aqueles com quem, direta ou indiretamente, ela precisa ou tem interesse em dialogar. Por terem direitos ou interesses associados ao IF Goiano, esses públicos impactam ou são afetados pelo Instituto.

Embora uma Política de Comunicação tenha que contemplar todos os públicos da Instituição, deve haver especial atenção àqueles considerados estratégicos. Para eles serão realizadas, futuramente, ações de comunicação específicas.

Por sua atuação no Instituto, você foi selecionado(a) para nos ajudar a pensar sobre nossos públicos. Você encontrará abaixo uma relação de públicos (internos e externos) de interesse do IF Goiano.

Sua contribuição é importante no sentido de caracterizar os públicos do IF Goiano segundo uma ordem de importância. Para cada público, indique essa ordem, selecionando os números 1, 2 ou 3, considerando 1 como mais importante:

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )



Menos importante      Mais importante

Há espaço, também, para que se possa acrescentar outros públicos que julgar relevantes e não estejam contemplados nas categorias.

#### PÚBLICOS INTERNOS

Alunos(as) de todos os níveis e modalidades

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

Servidores(as) docentes efetivos

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

Servidores(as) docentes substitutos/temporários

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

Servidores(as) TAEs

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

Gestores(as) com função gratificada

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

Membros de colegiados

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

Aposentados(as)

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

Estagiários(as)

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

Terceirizados(as)

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

Outros:

\_\_\_\_\_

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

\_\_\_\_\_

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

\_\_\_\_\_

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

## **PÚBLICOS EXTERNOS**

Potenciais alunos(as)

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

Familiares de alunos(as)

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

Egressos

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

Familiares de servidores(as)

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

Empresas/Setor produtivo

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

Entidades sindicais

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

Terceiro setor

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

Poderes Executivo, Legislativo, Judiciário (representantes e órgãos do poder público)

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

Imprensa

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

Outros:

---

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

---

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

---

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

## DIAGNÓSTICO DE COMUNICAÇÃO

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada “Política de Comunicação na Educação Profissional e Tecnológica: proposta para um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia”, que faz parte da dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT) do Instituto Federal Goiano – Campus Morrinhos. O trabalho está sendo desenvolvido pela pesquisadora Juliana Luiza de Oliveira Canêdo, com o objetivo de propor ações de comunicação que visem à integração do IF Goiano.

Serão garantidos o sigilo e a privacidade, sendo reservado ao participante o anonimato. Em caso de recusa, você não será penalizado(a) de forma alguma.

Se tiver dúvidas, você poderá procurar o Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto Federal Goiano pelo telefone (62)3605-3664, ou pelo e-mail cep@ifgoiano.edu.br. Poderá, ainda, entrar em contato com a pesquisadora pelo e-mail juliana.luiza@ifgoiano.edu.br, ou telefone (62) 3605-3641. Desde já agradeço o seu apoio!

- CONCORDO em participar da pesquisa  
 NÃO CONCORDO em participar da pesquisa (devolver documento ao pesquisador)

### INFORMAÇÕES GERAIS

1. Você é:

- Estudante  
 Servidor docente  
 Servidor técnico-administrativo

2. Indique a unidade do IF Goiano onde você trabalha ou estuda nesse momento.

- Campus Rio Verde  
 Campus Trindade  
 Campus Avançado Ipameri

3. Em qual faixa de idade você está inserido(a)?

- Entre 18 e 30 anos  
 Entre 31 e 40 anos  
 Entre 41 e 50 anos  
 Entre 51 e 60 anos  
 Mais de 60 anos

4. Qual seu sexo?

- Feminino  
 Masculino

5. Há quanto tempo você estuda/trabalha no IF Goiano?

- Menos de um ano
- Entre 01 e 03 anos
- Entre 03 e 10 anos
- Entre 11 e 20 anos
- Entre 21 e 30 anos
- Mais de 30 anos

#### COMUNICAÇÃO NO IF GOIANO

6. Como você recebe as informações sobre o IF Goiano? Assinale uma ou mais alternativas.

- Conversa informal
- Durante as aulas
- Redes sociais do IF Goiano
- Site do IF Goiano
- E-mail institucional (somente para servidores)
- Reuniões na Instituição
- Cartazes, folders ou panfletos feitos pelo IF Goiano
- Imprensa (rádio, jornal impresso, telejornal, sites de notícias, ou outros).
- Não recebo informações do IF Goiano
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

7. Na sua opinião, esses canais desempenham efetivamente o papel de informar?

- Sim
- Parcialmente
- Não

Justifique sua resposta. *A justificativa não é obrigatória.*

---

---

---

8. Você entende as informações que recebe?

- Sim, por completo
- Parcialmente
- Dificilmente entendo

9. Você se identifica com a forma do IF Goiano se comunicar nos canais oficiais da Instituição (site, redes sociais etc.) ou por meio de materiais institucionais/propaganda (cartazes, panfletos etc.)?

- Sim
- Parcialmente
- Não

Justifique sua resposta. *A justificativa não é obrigatória.*

---

---

---

10. Quais são os espaços que você conhece/usa para dialogar/comunicar com o IF Goiano?

---



- Site institucional
- Redes sociais
- Ouvidoria
- Conselhos escolares
- Produtos de comunicação (vídeos, jornais, revistas etc.)
- Outros. Quais? \_\_\_\_\_

11. Na sua opinião, os espaços descritos na questão anterior desempenham efetivamente o papel de dialogar/comunicar?

- Sim
- Parcialmente
- Não

Justifique sua resposta. *A justificativa não é obrigatória.*

---

---

---

12. Como você avalia a forma de comunicação do IF Goiano com você? Escolha apenas uma alternativa.

- Péssima
- Ruim
- Regular
- Boa
- Excelente

13. Na sua opinião, quais as principais dificuldades para a comunicação se desenvolver no IF Goiano? Assinale uma ou mais alternativas.

- Centralização de informações pelo gestor (reitor/diretor/chefe de departamento)
- Informações incompletas
- Falta de integração entre os públicos (alunos, servidores, gestores etc.)
- Unidades realizam a comunicação de forma despadronizada
- Assessoria de comunicação pouco atuante
- Não existem dificuldades para a comunicação se desenvolver no IF Goiano
- Outras. Quais?

---

---

14. Como você acha que o IF Goiano pode melhorar a comunicação com você?

- Criar canais de comunicação mais apropriados para interagir com minha categoria
- Aumentar o investimento financeiro da Instituição nessa área
- Contratar mais servidores(as) com formação em comunicação
- Capacitar servidores(as) que já atuam na comunicação
- Não precisa melhorar
- Outro. Qual?

---

---

15. Na sua opinião, quem tem a responsabilidade de promover o diálogo do IF Goiano com a comunidade escolar e com a sociedade?

---

- Gestor (reitor/diretor/chefe de departamento)
- Professor(a)
- Servidor(a) técnico-administrativo
- Alunos(as)
- Assessoria de Comunicação do IF Goiano
- Todos os agentes da Instituição
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

#### CONHECIMENTO SOBRE O IF GOIANO

16. Marque a alternativa que contenha a quantidade e o nome/sigla do(s) Instituto(s) Federal(is) existente(s) em Goiás.

- Dois: IF Goiás e IFG
- Dois: IF Goiano e IF Goiás (IFG)
- Um: IFG
- Um: IF Goiano
- Não sei

17. Quantos *campi* o IF Goiano possui?

- Cinco
- Doze
- Quinze
- Não sei

18. Marque a alternativa que contém cidades onde o IF Goiano tem *campi*.

- Anápolis, Cristalina, Urutaí
- Catalão, Hidrolândia, Inhumas
- Ceres, Iporá, Goiânia
- Cristalina, Iporá, Urutaí

19. Deixe mais algum comentário, se desejar.

---

---

---

## ENTREVISTA GESTORES

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada “Política de Comunicação na Educação Profissional e Tecnológica: proposta para um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia”.

A sua participação consiste em responder questões das quais serão extraídas informações que serão utilizadas para dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT) do Instituto Federal Goiano – Campus Morrinhos.

O estudo está sendo desenvolvido pela pesquisadora Juliana Luiza de Oliveira Canêdo e tem como objetivo propor ações de comunicação que visem à integração do IF Goiano.

Em caso de dúvidas, você poderá procurar o Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto Federal Goiano pelo telefone (62) 3605-3664, ou pelo email [cep@ifgoiano.edu.br](mailto:cep@ifgoiano.edu.br). Poderá, ainda, entrar em contato com a pesquisadora pelo e-mail [juliana.luiza@ifgoiano.edu.br](mailto:juliana.luiza@ifgoiano.edu.br) ou telefone (62) 3605-3641. Desde já agradeço o seu apoio!

( ) CONCORDO em participar da pesquisa

( ) NÃO CONCORDO em participar da pesquisa

1. Há quanto tempo atua na Instituição?
2. Em qual categoria funcional se enquadra, docente ou técnico-administrativo?
3. Qual a sua função atual?
4. Qual a relação da Ascom com a gestão do IF Goiano?
5. Você considera que a quantidade de servidores(as) que atuam na comunicação do IF Goiano é suficiente?
6. Você sabe qual é o papel da Ascom no IF Goiano?
7. Como você avalia a comunicação do IF Goiano?
8. Que aspectos, na sua opinião, poderiam ser melhorados?
9. A Ascom é envolvida, de alguma forma, no planejamento estratégico da Instituição?
10. A Ascom participa das decisões estratégicas da Instituição?
11. As informações estratégicas para a Instituição são repassadas para a Ascom?
12. Você avalia como importante a atuação conjunta dos profissionais de comunicação da reitoria e dos *campi* junto aos gestores?

13. Na sua opinião, quais são os públicos estratégicos prioritários (internos e externos) da Instituição?
14. De quem você acredita que seja a responsabilidade pela comunicação do IF Goiano com seus públicos estratégicos, ou seja, aqueles com que o Instituto precisa e tem interesse em dialogar?

## ENTREVISTA COMUNICADORES

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada “Política de Comunicação na Educação Profissional e Tecnológica: proposta para um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia”.

A sua participação consiste em responder questões das quais serão extraídas informações que serão utilizadas para dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT) do Instituto Federal Goiano – Campus Morrinhos.

O estudo está sendo desenvolvido pela pesquisadora Juliana Luiza de Oliveira Canêdo e tem como objetivo propor ações de comunicação que visem à integração do IF Goiano.

Em caso de dúvidas, você poderá procurar o Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto Federal Goiano pelo telefone (62) 3605-3664, ou pelo email [cep@ifgoiano.edu.br](mailto:cep@ifgoiano.edu.br). Poderá, ainda, entrar em contato com a pesquisadora pelo e-mail [juliana.luiza@ifgoiano.edu.br](mailto:juliana.luiza@ifgoiano.edu.br) ou telefone (62) 3605-3641. Desde já agradeço o seu apoio!

( ) CONCORDO em participar da pesquisa

( ) NÃO CONCORDO em participar da pesquisa

1. Qual sua formação acadêmica?
2. Há quanto tempo atua na Instituição?
3. Há quanto tempo atua em comunicação organizacional?
4. Você considera suficiente o quantitativo de profissionais trabalhando na comunicação organizacional do IF Goiano?
5. Quais as atividades da Ascom você considera mais importantes?
6. Existe, por parte do Instituto, conhecimento detalhado sobre os públicos estratégicos prioritários do IF Goiano?
7. Na sua opinião, quais são os públicos estratégicos prioritários (internos e externos) da Instituição?
8. Você considera os atuais canais de comunicação do IF Goiano adequados para interagir com os públicos estratégicos da Instituição?
9. Qual é o papel da Ascom para o IF Goiano?
10. Como você avalia a comunicação do IF Goiano?
11. Que aspectos, na sua opinião, poderiam ser melhorados?
12. Qual a relação da Ascom com a gestão do IF Goiano? E com os comunicadores demais unidades?

13. A Ascom tem um planejamento de comunicação?
14. A Ascom é envolvida, de alguma forma, no planejamento estratégico da Instituição?
15. A Ascom participa das decisões estratégicas da Instituição?
16. As informações estratégicas para a Instituição são repassadas para a Ascom?
17. Como a Ascom mensura hoje o trabalho de comunicação e repassa essas informações aos gestores?
18. Você avalia como importante a atuação conjunta dos profissionais de comunicação junto aos gestores?
19. Quais ações de comunicação são realizadas hoje pela comunicação organizacional do IF Goiano para integrar seus públicos?
20. Você acredita que uma Política de Comunicação pode integrar os agentes do IF Goiano? Justifique.
21. Na sua opinião, quais os desafios para se criar uma Política de Comunicação para o IF Goiano?
22. De quem você acredita que seja a responsabilidade pela comunicação do IF Goiano com seus públicos estratégicos?

## Apêndice E – Produto Educacional

Versão PDF disponível em CD-ROM e para baixar por meio da versão *web*:  
<http://www.politicadecomunicacaoif.com.br>