



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

LARISSA DE SOUZA LINS MARANHÃO

**UMA DÉCADA DE INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA: OLHARES SOBRE A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL**

JUAZEIRO – BA
2020

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

LARISSA DE SOUZA LINS MARANHÃO

**UMA DÉCADA DE INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA: OLHARES SOBRE A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Pública (Profiap) na Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Ricardo Duarte

JUAZEIRO - BA
2020

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

LARISSA DE SOUZA LINS MARANHÃO

**UMA DÉCADA DE INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA: OLHARES SOBRE A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Pública (Profiap) na Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Aprovada em: _____ de janeiro de 2020.

Banca Examinadora

Francisco Ricardo Duarte – Doutor em Difusão do Conhecimento
Universidade Federal do Vale do São Francisco.

Maria Conceição Melo Silva Luft – Doutora em Administração
Universidade Federal de Sergipe.

Renata Cristina de Sá Barreto Freitas – Mestre em Extensão Rural
Universidade Federal do Vale do São Francisco.

À minha filha Stella, que renova em mim todos os dias os melhores sentimentos. Seu amor, sua doçura e seu sorriso são os combustíveis para todas as minhas realizações.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro e antes de tudo a Deus, meu guia, meu norte e aquele que me sustentou e esteve ao meu lado nos pequenos e grandes momentos, nas perdas e conquistas da minha vida. Sem Ele, nada existiria.

Aos meus pais, Sebastião e Margareth, que ao longo da minha vida jamais me negaram colo, apoio, carinho e incentivo. Seu cuidado comigo e com minha filha para que eu pudesse concluir esse mestrado jamais poderá ser agradecido suficientemente.

À minha avó Margarida, fonte permanente de inspiração, amor e doçura. Seu amor pelos livros e sua constante busca pelo conhecimento fizeram grande diferença na minha vida. Obrigada por ser essa pessoa extraordinária!

Ao meu marido, Renato, por estar ao meu lado nos bons e maus momentos, nas melhores e piores escolhas. Por aceitar minhas falhas e continuar aqui, sendo esse porto sempre repleto de paz, conforto e tranquilidade. Por ser meu lar.

Agradeço também aos colegas comunicadores da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, especialmente àqueles que dedicaram algum tempo em suas rotinas corridas para responderem com cuidado e atenção a esta pesquisa. Não teria sido possível sem eles.

Não poderia deixar de agradecer também aos colegas da segunda turma do Profiap na Univasf. Vê-los conquistando seus títulos de Mestres encheu-me de orgulho por conhecer e admirar a história e os esforços de cada um. Um abraço mais apertado, porém, vai para a “turminha”: Fernanda Coelho, Júlio César e Tiago Gama. Companheiros de muitos seminários e muitos *feedbacks*!

Um agradecimento especial à Prof.^a Dr.^a Maria Clotilde Ribeiro Meirelles, que me orientou nas primeiras etapas deste trabalho e que demonstrou um carinho e uma empatia que jamais esquecerei, no momento em que minha ficou de pernas pro ar. Com quanta compreensão por parte dela pude contar!

Agradeço, por fim, ao Prof.^o Dr.^o Ricardo Duarte, por gentilmente ter aceitado conduzir as etapas finais da minha orientação, e por sempre ter sido fonte de socorro e esperança em (muitos) momentos de apertio. Sua calma, leveza e generosidade o tornam um grande ser humano; seu amor pela arte de ensinar, um profissional fora da curva. Obrigada por ter me mostrado que eu era capaz!

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas graças a Deus, não sou o que era antes” (Marthin Luther King).

MARANHÃO, Larissa de Souza Lins. **Uma década de Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia:** olhares sobre a gestão da comunicação organizacional. Dissertação de Mestrado realizada pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (Profiap/Univasf). Juazeiro (BA), 2020.

RESUMO

No final de dezembro de 2008, a Lei nº 11.892 criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) no Brasil. Ofertantes de diversas modalidades de ensino, estes órgãos encontram-se distribuídos por todos os estados brasileiros, reunindo milhares de estudantes e servidores. Como centros de excelência em ensino e pesquisas científicas, muito conteúdo é produzido nos IFs. Os setores de comunicação destes órgãos são responsáveis pela divulgação de suas ações, desenvolvimento de campanhas de processos seletivos, publicação de editais, administração de sites e redes sociais, organização de eventos e ações de comunicação interna, dentre outras atribuições. Estas atividades relacionam-se às possibilidades da comunicação organizacional, cujas responsabilidades podem ser sintetizadas na construção de relacionamentos e significados entre as organizações e seus *stakeholders*. Baseada em autores de referência em comunicação como Margarida Kunsch, Gaudêncio Torquato e Wilson da Costa Bueno, esta pesquisa realizou um diagnóstico dos setores e práticas de comunicação nos IFs, após dez anos de sua criação. Foram investigados seus modelos de gestão, estrutura organizacional, padronização de ações, distribuição de servidores e dificuldades encontradas pelos comunicadores, dentre outros aspectos. Para isso, foi utilizada a técnica do levantamento ou pesquisa *survey*, realizada por meio de questionário aplicado virtualmente aos gestores de comunicação dos IFs no mês de outubro de 2018. Foi possível concluir que nos 18 Institutos Federais participantes da pesquisa, a comunicação não é considerada como uma área estratégica para o sucesso da instituição, o que ocasiona muitas dificuldades aos servidores responsáveis em termos de falta de equipamentos, equipes insuficientes e incompreensão de suas atividades por parte da gestão e de outros setores.

Palavras-chave: Instituto Federal; Comunicação Organizacional; Comunicação Pública; Administração e Comunicação Estratégica.

MARANHÃO, Larissa de Souza Lins. **A decade of Federal Institutes of Education, Science and Technology**: views on the management of organizational communication. Master dissertation by the Postgraduate Program in Public Administration (Profiap / Univasf). Juazeiro (BA), 2020.

ABSTRACT

At the end of December 2008, a law created the Federal Institutes of Education, Science and Technology (FIs) in Brazil. Offering various types of education, they are distributed throughout the Brazilian states, bringing together thousands of students and servants. As centers of excellence in teaching and scientific research, much content is produced there. The communication sectors of these schools are responsible for publicizing their actions, developing selective process campaigns, publishing notices, managing websites and social networks, organizing events and internal communication actions, among other duties. These activities relate to the possibilities of organizational communication, whose responsibilities can be synthesized in building relationships and meanings between organizations and their stakeholders. Based on renowned authors such as Margarida Kunsch, Gaudêncio Torquato and Wilson da Costa Bueno, this research made a diagnosis of the sectors and communication practices of the Federal Institutes, after ten years of its creation. Their management models, organizational structure, standardization of actions, distribution of servers and difficulties encountered by communicators were investigated, among other aspects. For this, we used the survey technique, conducted through a questionnaire applied virtually to the communication managers of FIs in October 2018. It was concluded that in the 18 Federal Institutes participating in the research, communication is not considered as a strategic area for the success of the institution, which causes many difficulties to the responsible servers in terms of equipment shortages, insufficient staff and misunderstanding of their activities by management and other sectors.

Keywords: Federal Institute; Organizational communication; Public communication; Administration and Strategic Communication.

Lista de Figuras

Figura 1	Elementos constituintes da comunicação organizacional.....	28
Figura 2	Fluxos de comunicação organizacional.....	30
Figura 3	Composto de comunicação organizacional integrada.....	41
Figura 4	Stakeholders de uma instituição.....	44
Figura 5	Distribuição territorial da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.....	48
Figura 6	Quantidade de respostas recebidas por Região do país.....	56
Figura 7	Em sua opinião, este número de comunicadores atende à necessidade da sua Instituição?.....	59
Figura 8	Quais as responsabilidades da comunicação organizacional em seu IF?.....	63
Figura 9	Como é organizada a comunicação em seu IF?.....	65
Figura 10	Em seu IF, a que instância a comunicação organizacional é subordinada?.....	66
Figura 11	Em seu IF, há presença de profissionais de comunicação na reitoria e nos campi?.....	69
Figura 12	Seu IF conta com documentos institucionais que orientem a comunicação organizacional?.....	71
Figura 13	Existe uma política ou ações de capacitação destinadas aos profissionais de comunicação em seu IF?.....	74
Figura 14	A comunicação organizacional em seu IF é planejada e realizada de forma a padronizar ações, métodos e posições entre reitoria e campi?.....	76
Figura 15	A comunicação organizacional em seu instituto é realizada de forma a integrar assessoria de imprensa, comunicação interna, ações de publicidade e demais áreas de comunicação organizacional?.....	77
Figura 16	Caso não haja padronização na comunicação organizacional realizada em seu IF, em sua opinião, quais as razões para que isso ocorra?.....	79
Figura 17	Em seu IF, há planejamento na comunicação organizacional, realizado por meio de fóruns, reuniões e encontros dos comunicadores da Instituição?.....	81
Figura 18	Em sua opinião, a comunicação organizacional é reconhecida pela gestão do seu IF como uma área estratégica para o sucesso da instituição?.....	83

Figura 19	Em sua opinião, o papel e as atribuições da comunicação organizacional são compreendidos e respeitados pela comunidade interna (docentes e técnico-administrativos)?.....	85
Figura 20	Em sua opinião, quais são as maiores dificuldades enfrentadas pelos profissionais de comunicação do seu IF para realização dos seus trabalhos? Escolha uma ou mais alternativas.....	87
Figura 21	Pontos fortes.....	90
Figura 22	Pontos fracos.....	91
Figura 23	Ameaças.....	92
Figura 24	Oportunidades de melhoria.....	93
Figura 25	Em sua opinião, a comunicação organizacional dos Institutos Federais brasileiros é realizada de forma alinhada e integrada entre si?.....	94

Lista de quadros

Quadro 1	Marco teórico.....	20
Quadro 2	Barreiras da Comunicação Organizacional.....	28
Quadro 3	Meios de comunicação organizacional.....	31
Quadro 4	Distribuição dos IFs entre as regiões do país.....	49
Quadro 5	Identificação dos respondentes.....	57
Quadro 6	Quantidade de comunicadores em cada IF participante da pesquisa.....	57

Lista de abreviaturas e siglas

BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEFETS	Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica
CONIF	Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
EJA	Educação de Jovens e Adultos
FIC	Formação Inicial e Continuada
IFs	Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia
IF	Instituto Federal
IFAC	Instituto Federal do Acre
IFAL	Instituto Federal de Alagoas
IFAM	Instituto Federal do Amazonas
IFAP	Instituto Federal do Amapá
IFB	Instituto Federal de Brasília
IF Baiano	Instituto Federal Baiano
IFBA	Instituto Federal da Bahia
IFC	Instituto Federal Catarinense
IFCE	Instituto Federal do Ceará
IFES	Instituto Federal do Espírito Santo
IFFAR	Instituto Federal Farroupilha
IFF	Instituto Federal Fluminense
IFG	Instituto Federal de Goiás
IFGO	Instituto Federal Goiano
IFMT	Instituto Federal do Mato Grosso
IFMS	Instituto Federal do Mato Grosso do Sul
IFMA	Instituto Federal do Maranhão
IFMG	Instituto Federal de Minas Gerais
IFNMG	Instituto Federal do Norte de Minas Gerais
IFPA	Instituto Federal do Pará
IFPB	Instituto Federal da Paraíba
IFPR	Instituto Federal do Paraná
IFPE	Instituto Federal de Pernambuco

IFPI	Instituto Federal do Piauí
IFRJ	Instituto Federal do Rio de Janeiro
IFRN	Instituto Federal do Rio Grande do Norte
IFRS	Instituto Federal do Rio Grande do Sul
IFRO	Instituto Federal de Rondônia
IFRR	Instituto Federal de Roraima
IFSC	Instituto Federal de Santa Catarina
IFS	Instituto Federal de Sergipe
IF Sertão-PE	Instituto Federal do Sertão Pernambucano
IFSP	Instituto Federal de São Paulo
IF Sudeste MG	Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
IF Sul de Minas	Instituto Federal do Sul de Minas
IFSul	Instituto Federal Sul-Rio-Grandense
IFTM	Instituto Federal do Triângulo Mineiro
IFTO	Instituto Federal do Tocantins
ISCAP	Instituto de Contabilidade e Administração do Porto
LAI	Lei de Acesso à Informação
MEC	Ministério da Educação
RFEPCT	Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
SCIELO	Scientific Electronic Library Online
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação
UCB	Universidade Católica de Brasília
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UNEDS	Unidades Descentralizadas de Ensino
UNESP	Universidade Estadual Paulista
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
UNIVASF	Universidade Federal do Vale do São Francisco

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 O PROBLEMA	17
1.2 OBJETIVOS.....	17
1.2.1 Objetivo geral.....	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
1.3 JUSTIFICATIVA.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 RELEVÂNCIA E IMPACTOS DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	21
2.2 MUITAS NOMENCLATURAS, UMA MISSÃO: A COMUNICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES COM SEUS PÚBLICOS.....	25
2.3 BARREIRAS, REDES, FLUXOS E MEIOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	27
2.4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO: QUESTÃO DE CIDADANIA E TRANSPARÊNCIA.....	31
2.5 ORIENTAÇÕES LEGAIS SOBRE COMUNICAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL.....	34
2.6 A RELAÇÃO ENTRE ADMINISTRAÇÃO E COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA.....	36
2.6.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS.....	36
2.6.2 COMUNICAÇÃO: UMA ESTRATÉGIA EM CONSTRUÇÃO.....	38
2.6.3 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E COMUNICAÇÃO INTEGRADA.....	40
2.6.4 COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO ESTRATÉGICO COM <i>STAKEHOLDERS</i>	43
3 PERCURSO METODOLÓGICO.....	46
3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA E CARACTERIZAÇÃO DOS INSTITUTOS FEDERAIS BRASILEIROS – O UNIVERSO DA PESQUISA.....	46
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA, COLETA E TRATAMENTO DE DADOS.....	50
3.3 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS E LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	52
4 RESULTADOS E ANÁLISES.....	54

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	96
REFERÊNCIAS.....	99
APÊNDICE.....	105

1 INTRODUÇÃO

A comunicação institucional (ou organizacional), na definição de Tavares (2010, p. 64), “visa divulgar informações aos públicos de interesse sobre os objetivos, as práticas, as políticas e ações institucionais da organização. O objetivo principal é construir, manter ou melhorar a imagem da empresa no mercado perante esses públicos”. É um processo central de produção, transferência e circulação de informações entre a empresa, seja ela pública ou privada, e seus *stakeholders*¹. Quando alinhada às estratégias, diretrizes e à gestão da organização, a comunicação torna-se uma ferramenta relevante para o atingimento de seus objetivos. Quando não se integra às instâncias decisórias, no entanto, poderá não atingir seu potencial transformador, tornando-se um problema para a instituição.

Nesse contexto, cabe avaliar as práticas de comunicação adotadas pela Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT). Há pouco mais de dez anos, foi aprovada no Brasil a Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) e instituiu a referida Rede. Instituições “acreditadoras e certificadoras de competências profissionais” (BRASIL, 2008), os IFs trouxeram grandes transformações para a educação profissionalizante no país, resgatando sua importância perante a sociedade e renovando a identidade das entidades ofertantes de cursos técnicos, bem como a autoestima de servidores e alunos da área.

Ao longo destes dez anos de existência, a Rede Federal cresceu e atingiu enorme capilaridade, fazendo-se presente em todos os estados do Brasil e democratizando o acesso à educação mesmo nas localidades mais distantes dos grandes centros urbanos. A variedade de modalidades de ensino atualmente ofertadas pelos IFs (cursos técnicos, superiores tecnológicos, licenciaturas, bacharelados e pós-graduações) justifica a grande quantidade de estudantes e servidores que se vincularam a estas instituições, tornando-as dignas de atenção. O potencial de transformação da realidade por meio da educação e da capacitação profissional de jovens e adultos reforça ainda mais a importância social destes órgãos. Assim, dentre alunos, professores, servidores, familiares, sociedade, esferas de governo e demais instituições de ensino, é notável a diversidade de *stakeholders* envolvidos no trabalho desenvolvido pelos Institutos Federais brasileiros.

Assim como em outros órgãos e empresas em geral, o escopo das atividades de comunicação organizacional nos Institutos Federais brasileiros gira em torno da consolidação da imagem e da identidade, do diálogo e do fornecimento de informações a diversos públicos

¹ Em tradução livre, públicos-alvo ou públicos de interesse.

de interesse (estudantes, imprensa, sociedade, governo, demais instituições), além do atendimento geral às necessidades comunicacionais da instituição. Na concepção de Torquato (2004, p. 111), “a comunicação é um sistema-meio. Como tal, há de obedecer ou de se ajustar aos parâmetros mais gerais do sistema-fim”. No âmbito dos IFs, o posicionamento organizacional e a delimitação de atribuições dos setores responsáveis pela comunicação em cada instituição são definidos por seus estatutos e regimentos, não havendo um padrão estabelecido sobre o assunto na RFEPCT.

Essa característica faz com que haja uma heterogeneidade de estruturas, gestão e ações de comunicação organizacional entre os Institutos Federais de todo o país. Mesmo após mais de dez anos de existência da Rede, datam somente de 2017 as primeiras iniciativas de construção de orientações oficiais que se apliquem a todos os órgãos, norteando a gestão e os princípios da atividade nos IFs. O órgão responsável foi o Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Conif), que lançou uma Política de Comunicação aplicável à RFEPCT.

Ao longo dos anos anteriores, ficou a cargo de cada Instituto Federal o arranjo, a normatização e a organização da área responsável pela condução de seus processos comunicacionais. Com a necessidade de profissionalização da comunicação em órgãos públicos, justificada pela obrigação de atender às exigências constitucionais e legais como acesso à informação, publicidade e transparência de suas ações, além da clara necessidade de comunicar com seus públicos, cada Instituto Federal constituiu suas equipes de comunicadores, compostas por servidores de diferentes formações².

No entanto, como não houve uma padronização na organização, na gestão e na constituição das equipes responsáveis pela área, uma breve pesquisa na Rede Federal é suficiente para demonstrar, por exemplo, a existência de IFs cujas equipes de comunicação são estruturadas, enquanto outros contam com um contingente reduzido de profissionais. Em alguns órgãos, a comunicação configura-se como uma diretoria, em outros, como coordenação, departamento ou setor. Alguns deles já dispõem de normativas e políticas próprias de comunicação, mas outros, não. Enfim, no universo dos Institutos Federais, existem lacunas, diferenças estruturais e dificuldades de compreensão do papel estratégico da sua comunicação,

² Jornalistas, relações públicas, programadores visuais, técnicos em audiovisual, tecnólogos em Comunicação Institucional, tecnólogos em Eventos, tecnólogos em Design, dentre outros.

fatores que podem impactar negativamente o desempenho de suas ações, bem como a imagem da Instituição perante a mídia e a sociedade.

1.1 O PROBLEMA

Mantendo-se em mente a dimensão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e a relevância social dos IFs, que contam com mais de um milhão de estudantes matriculados e 70 mil servidores públicos vinculados (CONIF, 2017), além da importância de ações de comunicação destinadas a atender às demandas destes e de outros públicos de interesse, é válido o questionamento: **após dez anos de criação dos Institutos Federais brasileiros, a comunicação organizacional nesses órgãos é conduzida de forma alinhada, estratégica e integrada, possibilitando o pleno atendimento às suas necessidades comunicacionais?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar se a atual gestão da comunicação organizacional nos Institutos Federais brasileiros é conduzida de forma estratégica, integrada, adequada às suas necessidades e alinhada entre os membros da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

1.2.2 Objetivos específicos

- 1) Identificar normativas, políticas e diretrizes destinadas ao planejamento e gestão da comunicação organizacional na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.
- 2) Mapear elementos constitutivos da gestão comunicacional dos IFs: estruturas organizacionais, perfis das equipes, responsabilidades e posicionamento no Organograma Institucional das unidades organizacionais responsáveis pela comunicação em cada Instituto Federal da rede.
- 3) Levantar políticas de recursos humanos adotados para os quadros de comunicação dos IFs no tocante à quantidade, distribuição e capacitação de servidores.
- 4) Investigar junto aos gestores de comunicação organizacional dos IFs as dificuldades, pontos negativos e positivos, resultados, erros e acertos obtidos, além das ameaças, oportunidades e possibilidades de melhorias da comunicação em sua unidade.

- 5) Elaborar um diagnóstico da comunicação organizacional da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

1.3 JUSTIFICATIVA

As tecnologias existentes na atualidade possibilitam a aproximação de pessoas distantes entre si pelos mais diversos motivos e pelas mais variadas formas de interação. É comum, por exemplo, a formação de grupos de pessoas interessadas na mesma temática, viabilizados por aplicativos de conversas para celulares, para trocas de informações e compartilhamentos de experiências, dentre outros objetivos. Para o contexto desta pesquisa, um desses grupos teve grande importância: o de Comunicadores da Rede Federal. Por meio dele, foi possível perceber que experiências, conquistas e especialmente dificuldades encontradas na atuação enquanto profissional de comunicação de um Instituto Federal são compartilhadas, em maior ou menor grau, pela esmagadora maioria dos colegas atuantes em outros órgãos da Rede.

Tais dificuldades relatadas, repetidas muitas vezes no referido grupo, giram em torno, quase sempre, das mesmas questões: falta de compreensão, por parte da gestão e dos demais servidores do órgão, sobre as atividades da comunicação organizacional e principalmente sobre a importância estratégica da área para o sucesso da instituição; escassez de profissionais para atender a todas as necessidades do órgão (sendo necessário aos servidores assumir atribuições que não lhes dizem respeito); ausência de equipamentos e estruturas básicas de trabalho (exigindo continuamente ajustes e improvisos para atender às demandas institucionais) e, de maneira geral, pouco apoio e valorização das ações e esforços das equipes de comunicação pela comunidade acadêmica como um todo.

É claro que experiências bem-sucedidas também são compartilhadas, o que motiva os servidores responsáveis pela comunicação organizacional em suas instituições a continuarem realizando seu trabalho da melhor forma possível. E é com a certeza que sempre é possível melhorar o que está bom, e aperfeiçoar o que necessita de ajustes, que esta pesquisa é uma tentativa de criar um panorama de atividades, modelos de gestão, ações de sucesso e boas práticas de comunicação nos Institutos Federais brasileiros, bem como das dificuldades, problemas e pontos críticos que podem ter impossibilitado a completa excelência no desempenho desta comunicação ao longo de dez anos. O que se deseja, sobretudo, é demonstrar que comunicação importa. Importa para os rumos da instituição, para gestores, para servidores, para alunos, para os próprios comunicadores e para a sociedade.

A presente pesquisa, portanto, propõe-se a diagnosticar a situação atual da comunicação organizacional nos Institutos Federais, em face da grande heterogeneidade de suas estruturas, equipes, ações e realidades. Demonstrar as fragilidades e problemas enfrentados por esses setores, bem como suas conquistas e boas práticas, poderá conscientizar os gestores dos órgãos e subsidiar seus processos decisórios, no sentido de buscar, caso necessário, um alinhamento de políticas e estratégias comunicacionais, bem como a otimização e padronização de táticas e ações de comunicação praticadas nos IFs. Até o momento, não houve nenhum trabalho na literatura que abordasse tais questões em contexto nacional, apenas estudos específicos a respeito de Institutos Federais isolados, sem caráter comparativo. Uma visão consolidada da comunicação organizacional em todos os órgãos, portanto, poderá tornar-se uma ferramenta útil para a evolução da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e melhoria de suas práticas de gestão não só de comunicação, mas como um todo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fim de nortear a presente pesquisa, possibilitando a construção de um referencial teórico que promova a compreensão da gama de questões relevantes para o atingimento dos objetivos propostos, seis eixos teóricos foram definidos. O primeiro deles é a comunicação organizacional. O tópico é responsável por apresentar uma visão geral sobre o tema, apresentando conceitos, práticas e ferramentas concernentes à atividade. O segundo eixo teórico trata sobre comunicação pública. Em um trabalho que versa sobre órgãos governamentais, é de extrema importância compreender quais são os papéis, os deveres e as limitações da comunicação.

O próximo eixo teórico trabalhado foi sobre administração estratégica, pois é necessário compreender alguns conceitos, ainda que de forma breve, para que seja possível relacionar sua importância face ao próximo eixo teórico, comunicação estratégica. Neste ponto, pretende-se analisar sua definição e relevância, a fim de justificar a compreensão da comunicação como ferramenta estratégica de gestão. Serão apresentados também conceitos de comunicação integrada e como ela pode beneficiar a organização.

Por fim, é necessário ter em mente a dimensão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e dos IFs, de modo que o último eixo teórico trata sobre sua história e características. A união destes pontos, bem a convergência de opiniões e o confronto entre pontos de vista dos autores selecionados para compor o marco teórico (Quadro 1), possibilitarão uma visão abrangente dos temas relevantes à pesquisa, bem como propiciarão a segurança necessária para que os resultados sejam analisados de forma aprofundada e embasada na literatura.

Quadro 1 – Marco teórico do estudo.

Eixo teórico	Autores
Comunicação Organizacional	BUENO (2014); CARDOSO (2006); KUNSCH (2016); MARTINUZZO (2014); TAVARES (2010); TORQUATO (2015)
Comunicação Pública	BRANDÃO (2009); DUARTE (2009); HASWANI (2016); MONTEIRO (2009); NOVELLI (2006); SILVA (2009); VEIGA (2015); ZÉMOR (1995)
Administração Estratégica	BARNEY; HESTERLY (2011); DESS; LUMPKIN; EISNER; MCNAMARA (2016); SERRA; TORRES; TORRES (2004); TAVARES (2005); WRIGHT; KROLL; PARNELL (2000).
Comunicação Estratégica e Integrada	ALMEIDA, BERTUCCI (2010); BULGACOV, MARCHIORI (2010); CARRILLO (2014); CERANTOLA (2016); CUNHA (2010); CURY (2016); KUNSCH (2016); REIS, MARCHIORI, CASALI (2010); SILVA, RUÃO, GONÇALVES (2016).

IFs	ALVES (2014); ALVES (2017); BUENO (2016); MADRUGA (2018); SANDRI (2016).
-----	--

Fonte: Autoria própria (2020).

2.1 RELEVÂNCIA E IMPACTOS DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

O desenvolvimento da comunicação confunde-se com a própria evolução do homem. Desde os primórdios da humanidade, comunicar-se com seus pares, ainda que de forma rudimentar (por meio de grunhidos, gestos ou desenhos), possibilitou a perpetuação da espécie. Bordenave (1997, p. 36) afirma que a comunicação “serve para que as pessoas se relacionem entre si, transformando-se mutuamente e a realidade que as rodeia. Sem a comunicação cada pessoa seria um mundo fechado em si mesmo”. Graças à transmissão de conhecimentos e experiências, dentre outros fatores, os primeiros homens garantiram, ao longo do tempo, a sobrevivência da espécie em meio a ambientes hostis.

Muitos séculos se passaram desde as embrionárias trocas de mensagens entre os primeiros seres humanos. “Assim como cresce e se desenvolve uma grande árvore, a comunicação evoluiu de uma pequena semente [...] para formar linguagens e inventar meios que vencessem o tempo e a distância, ramificando-se em sistemas e instituições até cobrir o mundo com seus ramos” (BORDENAVE, 1997, p. 23). A evolução da comunicação possibilitou o surgimento de formas diversas de linguagem (escrita, verbal, por sinais, etc), e conseqüentemente, dos meios para dar-lhes suporte.

O desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TICs) proporcionou o que Marshall McLuhan (1964) denominou de “aldeia global”³. Barreiras como tempo e espaço, historicamente limitantes no tocante à comunicação humana, há muito foram superadas. Transmissões via satélite e pela rede mundial de computadores possibilitam que informações sejam compartilhadas instantaneamente e com alta qualidade ao redor de todo o planeta. Kucinski (2009) chega a comparar a comunicação com o ar que se respira, devido à sua capacidade de ocupar e penetrar em todos os espaços e interstícios da vida humana. Para o autor,

Nas suas múltiplas formas, pictórica, sonora, escrita, digital e analógica, interpessoal e de massa, a comunicação constitui o ambiente em que se forma o ser humano contemporâneo. Alcançou dimensão antropológica. Mais do que a família, a escola, a

³ “McLuhan defende que a partir do advento e do desenvolvimento tecnológico dos novos meios de comunicação (como a TV e o telefone, por exemplo), o mundo se interligaria completamente, havendo, assim, uma intensa troca cultural entre os diversos povos, aproximando-os como se estivessem numa grande aldeia inteiramente conectada” (LIMA e COSTA FILHO, 2009, p. 1) Disponível em <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-1816-1.pdf>. Acesso em 02 set. 2018

religião, é a comunicação de massa que estrutura valores, hábitos, códigos e consensos de cada sociedade e da sociedade global (KUCINSKI, 2009, p. XI).

Se a comunicação é uma necessidade inquestionável entre os seres humanos, não é, entretanto, somente no âmbito das relações interpessoais que reside sua importância. Ao longo do tempo, com o desenvolvimento de produtos e mercados variados, a concorrência entre empresas e corporações acarretou-lhes a necessidade de comunicar-se com seus públicos, fornecendo informações e recebendo *feedback* sobre os produtos e serviços comercializados ou oferecidos. Neste contexto, há uma frase emblemática na história da comunicação organizacional: “o público que se dane”. Essa sentença é atribuída a um empresário estadunidense ao ser questionado por repórteres, durante uma entrevista em meados da década de 1890, sobre a qualidade dos serviços oferecidos por sua companhia⁴. Desde então, a dinâmica de funcionamento do mercado, da sociedade e das organizações, bem como a relação destas com seus públicos de interesse, enfrentou mudanças consideráveis.

Muitos fatores influenciaram tais transformações. Um deles foi o desenvolvimento econômico vivenciado pela humanidade desde a Revolução Industrial⁵, que incentivou, dentre outros processos, o aumento do consumo de produtos e da concorrência entre empresas. Estas, por sua vez, precisaram se adequar às demandas impostas pelos novos desafios econômicos e sociais. Neste contexto emerge, nas organizações, a importância da comunicação. Oliveira (2011, p. 79) a define como “[...] o processo interativo em que dados, informações, consultas e orientações são transacionados entre pessoas, unidades organizacionais e agentes externos à empresa”.

Na concepção de Torquato (2015), a comunicação foi um fator determinante para o desenvolvimento e o sucesso empresarial na nova dinâmica de mercado. “Toda organização depende, para seu crescimento e sua prosperidade, da manutenção da confiança na sua integridade e no bom-senso de sua política e atuação [...]. E isso só se consegue com um programa de comunicações” (TORQUATO, 2015, p. 73). Opinião semelhante à de Cury (2016, p. 196), para quem “mesmo sendo possível uma comunicação sem desenvolvimento organizacional, é impossível o desenvolvimento organizacional sem comunicação”.

⁴ QUEIROZ, Julio. **O público que se dane!** Disponível em <https://pt.linkedin.com/pulse/o-p%C3%BAblico-que-se-dane-julio-souza>. Acesso em 02 set. 2018.

⁵ “Se inicia na Inglaterra, entre o final do século XVIII e início do século XIX, espalhando-se por toda a Europa e pelos demais continentes paulatinamente. Desenvolvimento, principalmente, das indústrias têxteis, metalúrgicas e de mineração. Com a Revolução Industrial, grandes transformações sociais e econômicas abalam o mundo e impactam todos os setores da sociedade, inclusive a comunicação”. **Revolução Industrial**. Disponível em <http://historia-da-comunicacao.blogspot.com/>. Acesso em 07 jun 2018.

Ao longo desse processo de crescimento e desenvolvimento de mercados, tornou-se cada vez mais vital a relação entre comunicação e administração das organizações, sejam elas públicas ou privadas. De acordo com Cunha (2010), a administração envolve, dentre outros aspectos, atividades como coordenação e controle de recursos para o alcance dos objetivos organizacionais. Paludo (2010) afirma que a organização da administração abrange fatores como estrutura, agentes, recursos, serviços, competências, dentre outros. “A estrutura organizacional corresponde ao modo pelo qual a autoridade é distribuída, as atividades são divididas e organizadas, e o sistema de comunicação é estabelecido” (PALUDO, 2010, p. 27).

Mais do que importante, a comunicação é um processo constituinte da administração, transcendendo o papel de compartilhar informações, uma vez que influencia outros aspectos da vida organizacional. Kunsch (2016, p. 69) afirma que “a dinâmica segundo a qual se coordenam recursos humanos, materiais e financeiros para atingir os objetivos definidos desenvolve-se por meio da interligação de todos os elementos integrantes de uma organização [...]”. Para a autora, o sistema de comunicação é imprescindível nestas interligações e possibilita o processamento das funções administrativas e relacionamentos da organização.

É por meio da comunicação que são construídos, por exemplo, significados e relacionamentos entre organizações e seus públicos de interesse. Assim avalia Cunha (2010, p. 244), para quem a comunicação “[...] assume não mais o papel de ferramenta para transmissão de informações, mas uma complexa rede de significados e significantes que influenciam na evolução da aliança – se esses significados forem compartilhados – ou em sua dissolução”. Maximiano (2004, p. 323) também a avalia como fator crítico para o sucesso das organizações, pois, para ele, “a comunicação é a pedra de toque em qualquer atividade coletiva. Sem troca de informações, não há decisão nem organização no grupo [...]”.

Salientamos exatamente a importância da informação e comunicação como instrumentos e processos poderosos para a realização das potencialidades estratégicas e para a ampliação e integração das estruturas organizacionais. É por meio desses instrumentos que as organizações desenvolvem funções, tomam decisões e estabelecem contatos com clientes, fornecedores e parceiros (CARDOSO, 2005, p. 1125).

Aqui, cabe um parêntese: é necessário esclarecer a diferença entre informação e comunicação. Uma avaliação menos cuidadosa poderia cometer o equívoco de tomar os referidos processos como sinônimos. Porém, não o são. Categoricamente, Wolton (*apud* Martinuzzo, 2014, p. 17) afirma: “informar não é comunicar”. A comunicação abrange a informação, mas nela não se resume nem se finda. “Não existe comunicação sem informação, a comunicação é sempre mais difícil, pois impõe a questão da relação, ou seja, a questão do

outro. [...] A informação é a mensagem. A comunicação é a relação, que é muito mais complexa” (WOLTON *apud* MARTINUZZO, 2014, p. 18).

Alves (2017, p. 10) revela que a palavra ‘comunicação’ “tem origem no termo latim ‘*communis*’, que significa comum, por esse motivo, ao comunicar-se se estabelece algo comum com alguém”. Torquato (2015) explica ainda que o objetivo da informação é incrementar o conhecimento do receptor, enquanto a comunicação teria a meta de alterar ou influenciar comportamentos. O autor (2015, p. 75) compreende “a comunicação como processo e a informação como produto desse processo”. O tema também é abordado por Chanlat:

Reduzir então a comunicação humana nas empresas a uma simples transmissão de informação, visão diretamente inspirada pela Engenharia, como se pode ver com frequência nos manuais de comportamento organizacional, é elidir todo o problema do sentido e das significações. É esquecer que todo discurso, toda palavra pronunciada, todo documento escrito se insere em maior ou menor grau na esfera do agir, do fazer, do pensar, e do sofrimento (CHANLAT *apud* KUNSCH, 2016, p. 49).

Deetz (2010) destaca a capacidade dos processos comunicativos para produzir ativamente significados, sentidos e experiências; para ajudar a transmitir informação e significado e influenciar a percepção dos acontecimentos. Para ele, é principalmente por meio da comunicação que “significados coletivos são criados e mantidos. As organizações, vistas desta perspectiva, são entidades criadoras de significados que modelam maneiras específicas de entendimento; os sistemas de comunicação são o centro deste processo” (DEETZ, 2010, p. 90). Torquato (2015) apresenta ainda outro aspecto: a busca de equilíbrio entre as partes que formam a organização. Para o autor, tal equilíbrio é atingido pela disposição ordenada entre as partes, o que se daria graças à comunicação.

Nesse sentido, Deetz (2010, p. 91) também argumenta que a comunicação “não é apenas uma parte da vida organizacional, mas é a fundação, inerentemente política e decorrente da correlação de forças através da qual todos os entendimentos da vida organizacional emergem”. Posição similar à de Martinuzzo (2014, p. 9), ao afirmar que “os processos comunicacionais estão intrinsecamente ligados à formação, manutenção e evolução de uma organização. Isso porque não há como mobilizar, agregar e manter pessoas articuladas em torno de um objetivo comum sem intensivas trocas comunicacionais”.

Os contatos e relacionamentos entre organizações e seus *stakeholders* são fundamentais para o alcance dos objetivos e interesses organizacionais. No entanto, a falta de um processo de comunicação efetivo entre eles pode resultar na dissolução das relações, desconfiança ou dúvidas por parte dos públicos de interesse em relação às empresas (CUNHA, 2010). Para Kunsch (2016, p. 40), “há que existir uma relação sinérgica entre o mundo e as

organizações. E, nesse contexto, é a comunicação que viabiliza todo o processo”. Fernandes (2000, *apud* Kunsch, 2014, p. 49) acrescenta que uma vez que organizações são compostas por pessoas e a comunicação é inerente à natureza humana, tal processo permeia as relações e interações empreendidas com os outros, consigo mesmo, com a natureza e demais instituições:

Daí o foco da comunicação não ser apenas um meio ou instrumento à disposição dos indivíduos, dos grupos formais ou informais, organizados ou inorganizados, para dar a conhecer fatos, acontecimentos, pensamentos, ideias, vontades ou afetos, mas também um processo relacionado com a constituição da esfera pública, esfera responsável pela criação e pela manutenção de regularidades que ditam as normas de conformidade e da convivência, da linguagem e das ações.

Assim, a comunicação ocupa um papel cada vez mais central nas organizações. Para Reis *et al* (2010, p. 170), a “presença estruturadora da comunicação na contemporaneidade deve-se muito à ampliação do âmbito e das possibilidades de sua influência na sociedade”. Sua relevância é potencializada ainda pela constante evolução dos meios e tecnologias de informação e comunicação. Prova disso são os *sites* de redes sociais, que revolucionaram a dinâmica comunicacional entre pessoas e organizações. Goodman e Hirsch (2010, p. 56 *apud* Sandri, 2016, p. 12) avaliam que “ao longo do tempo o papel da comunicação mudou nas organizações, assim como a natureza das organizações mudou em resposta a uma explosão de novas tecnologias de comunicação”. Para eles, a comunicação tornou-se mais complexa, vital e importante para a saúde organizacional do que era antigamente.

2.2 MUITAS NOMENCLATURAS, UMA MISSÃO: A COMUNICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES COM SEUS PÚBLICOS

As primeiras iniciativas das empresas no sentido de comunicar seus produtos e serviços ao público consumidor se deram por meio das ações publicitárias, detentoras de caráter persuasivo para estimular o consumo dos produtos anunciados e causar uma boa impressão nos clientes. “Tradicionalmente, a publicidade/propaganda foi a arma mais poderosa para a divulgação de produtos e serviços e a conquista de consumidores e mercados-alvo” (KUNSCH, 2016, p. 163). Ao longo do tempo, os exageros e desmandos do mercado publicitário⁶ e a ausência de uma comunicação que atendesse outras necessidades do público (e não apenas o consumo), resultaram na compreensão cada vez maior de seu papel nas organizações.

⁶ Uma breve pesquisa em anúncios antigos pode comprovar a falta de bom senso de muitos deles. Em uma propaganda de leite condensado em 1949, por exemplo, afirmava-se que o alimento era ideal para substituir o leite materno na nutrição de bebês. **Leite Moça (Leite Materno) – 1949**. Disponível em <https://www.propagandashistoricas.com.br/2013/09/leite-moca-leite-materno-1949.html> Acesso em 10 jun. 2018.

Com o desenvolvimento de uma consciência mais crítica a esse respeito, a sociedade, os meios de comunicação e a opinião pública passaram a exigir esclarecimentos que somente a divulgação de anúncios não era capaz de satisfazer. Foi preciso, então, readequar o processo de comunicação entre organizações e públicos de interesse. Para Torquato (2015), a comunicação deveria, então, atrelar-se à realidade, abandonando o artificialismo e os exageros da publicidade ortodoxa. Opinião semelhante à de Kunsch (2016) ao avaliar a necessidade de transformações na comunicação entre empresas e seus públicos:

Assim como a propaganda teve um papel fundamental após a Revolução Industrial, a comunicação organizacional, no sentido corporativo, começou a ser encarada como algo fundamental [...]. *As ações isoladas de comunicação de marketing e de relações públicas são insuficientes para fazer frente aos novos mercados competitivos e para os relacionamentos com os públicos e ou interlocutores nos mais diversos segmentos.* Estes são exigentes e cobram responsabilidade social, atitudes transparentes, comportamentos éticos, respeito à preservação do planeta, etc [...] (KUNSCH, 2016, p.38, grifo nosso).

Para o bem do relacionamento entre eles, desenvolveu-se então o nicho de mercado que viria a ser responsável pela instrumentalização das organizações frente à missão de divulgar informações e se fazer entender perante seus públicos-alvo. Sobre esta área, detentora de diversas denominações (ainda que atividades e responsabilidades sejam congruentes e afins), Kunsch (2016, p. 149) explica: “‘comunicação organizacional’, ‘comunicação empresarial’, e ‘comunicação corporativa’ são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral”.

A despeito da multiplicidade de nomes aplicáveis, contribuições conceituais de diversos autores comprovam que é possível compreender a atividade, de maneira geral, sob os mesmos aspectos. Tavares (2010) utiliza a expressão “comunicação empresarial” e a define como aquela que se desenvolve entre empresas públicas, privadas e instituições e seus públicos internos, clientes, mídia e sociedade em geral. Bueno (2014, p. 10) também adota essa denominação e a conceitua como “um sistema completo de conhecimentos e práticas e que diz respeito às relações entre uma organização e seus distintos públicos de interesse”.

Outros autores utilizam a terminologia “comunicação organizacional”, que, de acordo com Kunsch (2016, p. 149), “estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Analisa o sistema de funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos”. Martinuzzo (2014, p. 38) fala sobre “comunicação institucional” como aquela que “visa constituir uma imagem geral positiva da organização para seus públicos de interesse, trabalhando basicamente o

posicionamento/conceito organizacional”. Tavares (2010, p. 64) oferece ainda outro conceito, também sobre a terminologia “comunicação institucional”: “conjunto de ações que visa divulgar informações aos públicos de interesse sobre os objetivos, as práticas, as políticas e ações institucionais da organização. O objetivo principal é construir, manter ou melhorar a imagem da empresa no mercado perante esses públicos”.

Independentemente da nomenclatura escolhida, o campo de atuação profissional é basicamente o mesmo, e as metodologias de trabalho adotadas para construir relacionamentos e atender às necessidades de comunicação da organização e de seus *stakeholders* também são similares. Torquato (2015, p. 86) afirma que a comunicação organizacional reúne “atividades de imprensa, relações públicas (empresariais e governamentais), propaganda (mercadológica e institucional), editoração, identidade visual e programas relacionados à captação, ao armazenamento, à manipulação e à disseminação de informações”, apresentando um panorama bastante completo das atribuições da área.

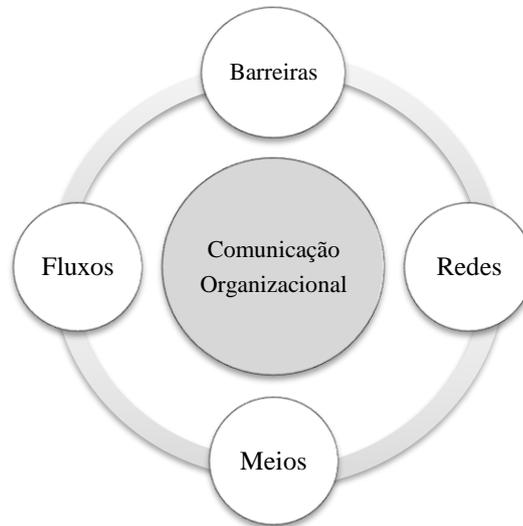
A comunicação organizacional é posta em prática geralmente por jornalistas, relações públicas e publicitários, dentre profissionais de outras formações (graças à multiplicidade de empresas e organizações existentes e à consequente heterogeneidade de seus quadros de pessoal). De acordo com Sandri (2016), foram esses profissionais que, a partir da década de 1980, delinearão as funções da comunicação nas empresas e organizações no Brasil. Haswani (2016, p. 103) explica que a partir dessa época a comunicação organizacional passou a ser reconhecida como processo fundamental na administração de empresas contemporâneas, “interligando contextos (econômico, político, social) internos e externos como meio de destacar suas performances no mar de informações produzido pelas novas tecnologias e pelo avanço das redes sociais digitais”.

2.3 BARREIRAS, REDES, FLUXOS E MEIOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Como visto, comunicação é relação. Como toda relação, é passível de interferências e desafios concernentes ao meio e ao contexto em que se desenvolve. Neste sentido, é necessário analisar alguns elementos constituintes da comunicação organizacional, que é por si só um “processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações” (KUNSCH, 2016, p. 71). Como o processo de comunicação interfere diretamente na vida das pessoas e na dinâmica da própria organização, nem sempre da forma inicialmente intencionada, é preciso ter consciência destes elementos que o constituem, de como eles intervêm na ação comunicativa e

no seu resultado final. Alguns destes elementos, dispostos na figura, proporcionam maior compreensão da comunicação organizacional.

Figura 1 - Elementos constituintes da comunicação organizacional.



Fonte: Consolidada pela autora com base em Kunsch (2016).

Kunsch (2016, p. 74) afirma que “barreiras são os problemas que interferem na comunicação e a dificultam. São ‘ruídos’ que prejudicam a eficácia comunicativa. As barreiras gerais podem ser de natureza mecânica, fisiológica, semântica ou psicológica”. A autora apresenta também uma série de barreiras específicas da comunicação organizacional, conforme mostra o Quadro 2.

Quadro 2 – Barreiras da Comunicação Organizacional⁷.

Tipos de barreiras	Características
Barreiras pessoais	“No ambiente organizacional as pessoas podem facilitar ou dificultar as comunicações. Tudo irá depender da personalidade de cada um, do estado de espírito, das emoções, dos valores e da forma como cada indivíduo se comporta no âmbito de determinados contextos” (KUNSCH, 2016, p. 75)
Barreiras administrativas/burocráticas	“Thayer (1976,p. 216 <i>apud</i> KUNSCH, 2016, p. 75) destaca quatro condições, imbricadas umas nas outras: distância física, especialização das funções-tarefa, relações de poder, autoridade e status; e posse de informações”
Excesso e sobrecarga de informações	“É impossível as pessoas observarem e assimilarem todas as mensagens com que são bombardeadas no seu ambiente social e nas organizações onde trabalham”. (KUNSCH, 2016, p. 75)
Informações incompletas e parciais	“São encontradas nas informações fragmentadas, distorcidas ou sujeitas a dúvidas, nas informações não transmitidas ou sonegadas etc.” (KUNSCH, 2016, p. 76)

⁷ Kunsch (2016, p. 76) trata resumidamente também de outras barreiras presentes nas organizações e apresentadas por outros autores: audição seletiva; juízo de valor; credibilidade da fonte; problemas de semântica; filtragem; linguagem intragrupal; diferença de status; pressões de tempo e sobrecarga nas comunicações.

Fonte: Consolidada pela autora com base em Kunsch (2016).

Em relação às redes (ou canais) de comunicação, Torquato (2015) ressalta que as trocas de informações pessoais ou operacionais no âmbito da organização são realizadas por meios de canais formais e informais de comunicação. “Os canais formais são os instrumentos oficiais por onde passam as informações [...] que visam assegurar o funcionamento ordenado e eficiente da empresa (normas, relatórios, instruções, portarias, sugestões, reclamações etc)” (TORQUATO, 2015, p. 80). Para Kunsch (2016, p. 82), o sistema formal de comunicação de toda organização é “o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada”. As redes informais de comunicação, por sua vez, de acordo com Torquato (2015), seriam aquelas não planejadas pela direção da organização, que fogem ao seu controle. É a famigerada “rádio peão”, que faz circular informações, boatos, novidades e fofocas graças a conversas informais entre os colaboradores. Para Kunsch (2016), os canais informais são fruto das relações sociais entre os funcionários:

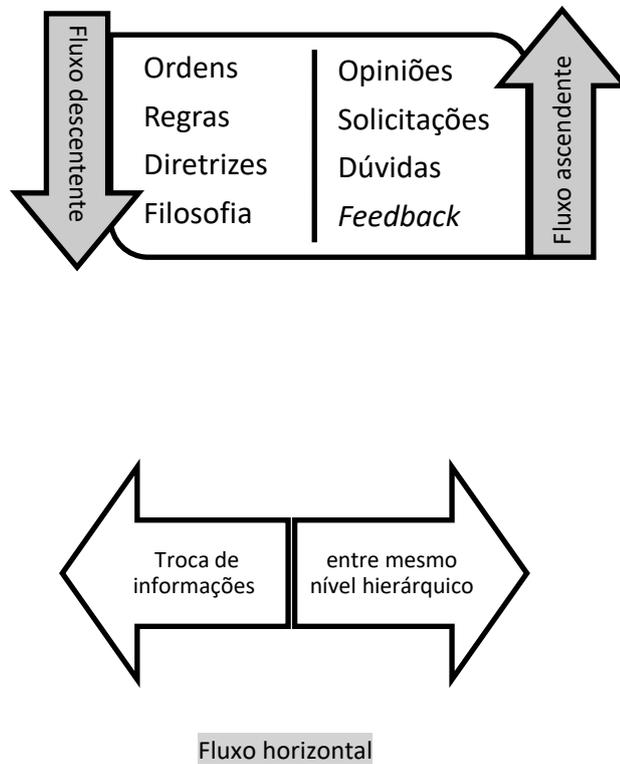
Um dos produtos mais conhecidos da rede informal é o boato ou rumor, que chega a constituir uma ‘rede de boatos’, formada às vezes por interesses maldosos, mas em grande parte decorrente da ansiedade, da insegurança e da falta de informações. A conversa, a livre expressão do pensamento, as manifestações dos trabalhadores sem o controle da direção administrativa são algumas expressões da rede informal, inseridas no convívio natural das pessoas e dos grupos (KUNSCH, 2016, p. 83-84).

Outros aspectos passíveis de análise na comunicação organizacional são seus fluxos, que conduzem os processos comunicacionais nas organizações de forma descendente, ascendente ou horizontal. Para Torquato (2015) e Kunsch (2016), os fluxos descendentes são aqueles cuja comunicação é realizada da cúpula para a base da empresa, ou seja, de cima para baixo, informando, dentre outros conteúdos, a filosofia, regras e diretrizes da organização. Já os fluxos ascendentes são o contrário: os trabalhadores fazendo chegar aos superiores suas opiniões, solicitações, dúvidas ou *feedbacks* e utilizando para isso instrumentos especificamente designados para esses fins, tais quais caixas de sugestão, reuniões, pesquisas e consultas internas.

Por sua vez, no fluxo horizontal, “a comunicação ocorre no mesmo nível. É a comunicação entre os pares e as pessoas situadas em posições hierárquicas semelhantes” (KUNSCH, 2016, p. 85). Torquato (2015, p. 83) revela que este “compreende o fluxo de informações entre escritórios, departamentos, seções, serviços ou pessoas [...], é responsável pela coordenação e combinação das diversas posições e unidades, visando a um trabalho em conjunto”. Kunsch (2016) apresenta ainda dois outros fluxos, o transversal e o circular, caracterizados por um maior grau de flexibilidade e por não se ajustar às direções tradicionais,

sendo mais utilizados em organizações informais. Os fluxos poderão ser consultados na Figura 2.

Figura 2 – Fluxos de comunicação organizacional.



Fonte: Consolidada pela autora com base em Kunsch (2016) e Torquato (2015).

Independentemente dos fluxos, das redes e das barreiras a serem enfrentadas, para que a comunicação se faça possível nas organizações e para que suas ações comunicativas atinjam os públicos-alvo, são necessários métodos, recursos, veículos e canais adequados para viabilizar o processo. São ferramentas implícitas e comuns à vida organizacional, de extrema importância por permitir as devidas trocas de informações, e sem as quais a comunicação organizacional não se realiza. A análise da pertinência de cada uma delas depende, evidentemente, da situação, da intenção e do contexto. O Quadro 3 apresenta um resumo dos meios de comunicação disponíveis, baseado na classificação de Charles Redfield (1980, *apud* Kunsch, 2016, p. 87).

Quadro 3 - Meios de comunicação organizacional.

Tipos de Meios de Comunicação	Exemplos
Orais	Diretos: conversa, diálogo, entrevistas, reuniões, palestras, encontros com a Gestão. Indiretos: telefone, rádio, alto-falantes etc.
Escritos	Todo material informativo impresso: instruções, ordens, cartas, circulares, quadros de avisos, panfletos, manuais, jornais, revistas etc.
Pictográficos	Mapas, diagramas, pinturas, desenhos, fotografias, ideografias, entre outros.
Escrito-pictográficos	Valem-se da palavra e da ilustração. Cartazes, gráficos, diplomas, filmes com legenda.
Simbólicos	Insígnias, bandeiras, luzes, fâmulas, sirenes, sinos e outros sinais que se classificam tanto como visuais quanto auditivos.
Audiovisuais	Vídeos institucionais de treinamentos e outros, telejornais, televisão corporativa, clipes eletrônicos, documentários, filmes etc.
Telemáticos	A informação é trabalhada com o uso combinado da informática e dos meios de telecomunicação. Exemplos: intranet, correio eletrônico, computador, celulares etc. Meios interativos e virtuais.
Presenciais pessoais	Teatro, dramatização, interpretação e demonstração.

Fonte: Consolidada pela autora com base em Kunsch (2016, p. 87).

2.4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO: QUESTÃO DE CIDADANIA E TRANSPARÊNCIA

Independentemente de serem privadas ou públicas, organizações que compreendem o papel da comunicação organizacional podem conquistar espaços mais amplos no mercado e relacionamentos mais estreitos com seus *stakeholders*. No âmbito do serviço público, o contexto, a legislação e as responsabilidades inerentes ao setor conferem à comunicação um nível de exigência ainda maior. Sua missão extrapola a transmissão de informações, a obrigatória transparência das ações do órgão e o atendimento às necessidades de diálogo dos seus públicos de interesse. No setor público, a comunicação abraça também a missão de formar e informar para possibilitar o fortalecimento da cidadania. Novelli (2006, p. 2) afirma que “a comunicação que se pratica pelas instituições e órgãos públicos se apresenta como instrumental valioso para o fortalecimento da esfera pública e dos mecanismos de democratização e participação cidadã”. Mais uma vez, aqui cabe a ressalva:

Comunicação não se reduz à informação. Comunicação é um processo circular, permanente, de troca de informações e de mútua influência. A troca de informações faz parte do processo de comunicação, é [...] matéria prima, um insumo comparável à energia que alimenta um sistema. [...] Mas a simples existência de informação não necessariamente significa comunicação eficiente. Ela pode ser inútil, manipulada, mal compreendida ou não chegar no momento adequado. Informação é apenas a nascente do processo que vai desaguar na comunicação viabilizada pelo acesso, pela participação, cidadania ativa, diálogo” (DUARTE, p. 4, grifos nossos).

Para ilustrar, tome-se como hipótese um cidadão brasileiro idoso, com pouca escolaridade. Ainda que tenha acesso (situação rara por si só) a um *site* de uma instituição pública, em que constem informações completas sobre, por exemplo, um edital de cursos gratuitos, é possível que o cidadão não compreenda o que leu, frustrando suas expectativas. Pouco ou nada adiantaria, então, a disponibilidade de tal informação, uma vez que ela não teria impacto da vida daquela pessoa. Para Duarte (p. 1), “mais do que simples desinteresse do indivíduo em ser sujeito da ação, muitas vezes a apatia e a falta de formação política são resultado do cruzamento entre desinformação, falta de oportunidades de participação e descrédito com a gestão pública”, três situações comuns no contexto da sociedade brasileira.

A transição da situação hipotética apresentada para a vida real motiva a discussão sobre comunicação pública. A partir da década de 1980, com o fim da censura, o processo de redemocratização na política brasileira, a promulgação da Constituição de 1988 e as reformas do Estado promovidas na década de 1990, a sociedade passou a exigir o atendimento às suas necessidades de informação e participação, levando governos e instituições a adotarem novas dinâmicas e mecanismos para atender tais demandas (DUARTE). A partir de então, de acordo com Novelli (2006), a comunicação pública, que a autora define como aquela realizada por órgãos da administração pública, adquire, em termos práticos, grande importância para o exercício da cidadania e da participação política, assumindo a missão de ser um instrumento facilitador do relacionamento entre cidadão e Estado. Na visão de Brandão (2009, p.10):

A restauração da democracia e o conseqüente crescimento de novas formas de vivências democráticas despertaram a necessidade de informação voltada para a construção da cidadania. A própria noção de cidadania sofre mudança e começa a ser entendida de forma menos passiva e mais participativa, apreendida como o livre exercício de direitos e deveres, situação para a qual só se está preparado quando existem condições de informação e comunicação. A comunicação é hoje um ator político proeminente e é parte constituinte da formação do novo espaço público.

Sandri (2016, p. 17, *grifo nosso*) pondera que o desenvolvimento de ferramentas de comunicação e “a fusão entre o mundo dos negócios, a sociedade e o Estado estruturou a prática da comunicação nos setores públicos como forma de *alimentar o conhecimento cívico, facilitar o acesso à informação sobre os órgãos governamentais e garantir o debate público*”. Duarte (2009) também destaca a comunicação pública como instrumento-chave para a noção de cidadania. Para ele, esta modalidade põe a centralidade do processo de comunicação no cidadão, garantindo o direito à informação, à expressão e também ao diálogo, respeitando as suas características e necessidades e estimulando sua participação ativa.

Neste sentido, o conceito de comunicação pública apresentado por Brandão (2009, p. 9) revela um ponto de vista em comum entre autores diversos: “[...] processo comunicativo que se instaura entre o Estado, o governo e a sociedade com o objetivo de informar para a construção da cidadania”. Veiga (2015, p. 39) considera que o conceito de comunicação pública ainda está em construção, mas ressalta que o termo ganha visibilidade “na medida em que é percebido como um agente catalisador da transparência nas esferas governamentais e privadas e do direito do cidadão de se informar e de ser informado sobre tudo o que for de interesse público”.

Para Zémor (1995), a comunicação pública no Brasil ocupa um lugar privilegiado na sociedade, referente aos papéis de regulação, proteção ou antecipação do serviço público. De acordo com ele, as funções da comunicação pública são, basicamente, informar, ouvir as demandas, expectativas, interrogações e debate público, contribuir para assegurar a relação social e acompanhar as mudanças de comportamento da sociedade e da própria organização. Em termos práticos, é a necessidade de não só informar, mas possibilitar ao público, de fato, intervir na sociedade graças ao conhecimento adquirido. Monteiro (2009, p. 39) aponta as seguintes finalidades principais da comunicação pública:

Responder à obrigação que as instituições públicas têm de informar o público; estabelecer uma relação de diálogo de forma a permitir a prestação de serviço ao público; apresentar e promover os serviços da administração; tornar conhecidas as instituições (comunicação interna e externa); divulgar ações de comunicação cívica e de interesse geral; e integrar o processo decisório que acompanha a prática política.

Muito do trabalho necessário ao atendimento de tais finalidades da comunicação pública é realizado pelos setores ou departamentos de comunicação dos órgãos. Brandão (2009) afirma que desde meados da década de 1970 a área governamental conta com assessorias de comunicação, mas nos últimos anos a atividade contou com uma grande expansão, “cuja marca principal foram as mudanças nas atividades de responsabilidade dessas assessorias e a formação de um segmento profissional que exige conhecimentos especializados para dar conta de seu novo papel no complexo burocrático do Estado” (BRANDÃO, 2009. p. 12). A realização de concursos públicos ao longo do tempo, direcionados a profissionais de jornalismo, relações públicas, publicitários e cargos afins, possibilitou o desenvolvimento de uma comunicação relativamente estruturada em muitos órgãos, direcionada principalmente a atender as exigências de transparência de suas ações.

2.5 ORIENTAÇÕES LEGAIS SOBRE COMUNICAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

Um dos pilares de sustentação da comunicação pública no Brasil é a própria Constituição Federal, cujo artigo 37 estabelece a publicidade como um dos princípios da administração pública (BRASIL, 1988). O dispositivo legal orienta que a divulgação de atos, obras, programas, campanhas e serviços dos órgãos públicos deve ter caráter educativo, informativo ou de orientação social. Dele decorre também a necessidade de garantir transparência aos atos públicos realizados pelo governo em quaisquer esferas de poder. A este respeito, avalia Silva (2009, p.180):

É próprio da República a transparência. E essa é a razão para que um Estado democrático tenha de manter em suas rotinas a publicização de tudo que é feito com o dinheiro público; de tudo que é de interesse público e de tudo que possa afetar o bem público e o patrimônio público. A publicidade seria, então, um compromisso natural e ético, não só dos governantes eleitos, mas também de todo e qualquer servidor público.

Duarte (p. 4) apresenta um alerta relacionado a tais princípios. Para o autor, “a amplitude do direito à comunicação muitas vezes é reduzida à tese de que o cidadão precisa ser informado, assumindo-o [como] simples receptor e não reconhecendo sua capacidade de ser emissor, produtor de informações e agente ativo na interação”. Ele considera ainda que muitas instituições limitam sua comunicação à divulgação de ações, emitindo essencialmente informações com características persuasivas.

A respeito desta prática, Brandão (2009, p. 13) explica que “o foco é o atendimento à cúpula da instituição, com a função de ‘dar visibilidade’, ou seja, ‘colocar na mídia’ o órgão governamental, ou dela defendê-lo”. Novelli (2006, p. 3) critica a utilização da comunicação como mero instrumento de “divulgação de informações do governo e da assessoria de imprensa como mecanismo de autopromoção dos governantes e de suas ações”. Para ela, a comunicação pública deve extrapolar esse entendimento e facilitar o relacionamento entre cidadão e Estado, o que vai ao encontro da compreensão de outros autores citados anteriormente, para quem uma das principais funções da comunicação pública é promover relacionamento a fim de possibilitar o fortalecimento da cidadania.

Alves (2014) pondera que o objetivo da comunicação pública deve transcender a mera reportagem de fatos, divulgação de relatórios, planilhas e contabilidade. Para ele, é preciso colocar o cidadão como sujeito ativo nestas questões, desenvolvendo uma relação de diálogo com a administração. “A promoção da cidadania por meio da comunicação está vinculada à divulgação e debate sobre questões relacionadas a direitos, deveres e práticas administrativas e políticas que, de alguma forma, interferem no cotidiano da sociedade” (ALVES, 2014, p. 31).

Ao analisar o conceito de comunicação pública desenvolvido pela Secretaria de Comunicação da Presidência da República (Secom/PR), Veiga (2015, p. 40) observa que, apesar do direcionamento da comunicação para atender os interesses da sociedade em termos de publicidade e transparência das ações de interesse público, o conceito “não é explícito quanto à abertura para um diálogo que coloque as partes envolvidas em um mesmo nível de importância”. Em tempo, para a Secom, comunicação pública é:

a ação de comunicação que se realiza por meio da articulação de diferentes ferramentas capazes de criar, integrar, interagir e fomentar conteúdos de comunicação destinados a garantir o exercício da cidadania, o acesso aos serviços e informações de interesse público, a transparência das políticas públicas e a prestação de contas do Poder Executivo Federal (INSTRUÇÃO NORMATIVA SECOM-PR Nº 5, 06/06/2011, ART. 2º, II).

Outros dispositivos legais foram criados para estabelecer regras e diretrizes voltadas à promoção da transparência e divulgação de informações de interesse público. É o caso, por exemplo, da Lei de Acesso à Informação (LAI) (Lei nº 12.527 de 18 de novembro de 2011). Veiga (2015) destaca que graças à LAI, existem atualmente mecanismos que possibilitam a um cidadão ou a uma empresa, sem necessidade de explicitar sua motivação, solicitar e receber informações públicas de órgãos e entidades governamentais pertencentes aos três poderes (executivo, legislativo e judiciário), tanto da União quanto de estados, Distrito Federal e municípios. Para Veiga (2015, p. 67), “a Lei de Acesso à Informação [...] pode ser considerada um divisor de águas no sistema de Comunicação Pública Digital no país”. A autora ainda afirma que a LAI

atende a três das exigências da Comunicação Pública estabelecidas por Duarte (2009, p. 60): ‘compromisso em privilegiar o interesse público em relação ao interesse individual ou corporativo; centralizar o processo no cidadão e adaptação dos instrumentos às necessidades, possibilidades e interesses dos públicos’. A lei não contempla as duas outras exigências, na medida em que se limita a informar (‘tratar comunicação como um processo mais amplo do que informação’) e não assume a ‘complexidade da comunicação tratando-a como um todo uno’, pois não dá ao cidadão a possibilidade de dialogar com o governo. Ele apenas solicita e recebe informações (VEIGA, 2015, p. 67).

Outros instrumentos de comunicação pública devem, portanto, ser desenvolvidos e empregados pelos responsáveis por setores de comunicação em órgãos de governo para atender os cidadãos e ajudá-los a não apenas receber as informações, mas saber utilizá-las a seu favor. Comunicar para possibilitar a construção de sentido e a mudança de realidades, e não o mero atendimento a normativas e exigências legais, é o verdadeiro desafio da comunicação pública brasileira.

2.6 A RELAÇÃO ENTRE ADMINISTRAÇÃO E COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

2.6.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS

Dentre os desafios enfrentados por uma empresa no mercado competitivo, um dos maiores é adequar o seu modelo de gestão às necessidades da organização em termos de pessoal, políticas, lucro, competitividade e relacionamento com os *stakeholders*⁸, dentre outros fatores. Para as organizações públicas, ainda que voltadas à diferente missão, a contínua adequação do seu modelo de gestão à realidade contextual e ao relacionamento com seus *stakeholders* também se faz necessária. Acertar neste aspecto é vital para o sucesso da organização. Um dos modelos que poderão ser adotados com resultados positivos é a administração (ou gestão) estratégica, surgida em meados da década de 1950 nos centros norte-americanos de formação de administradores, com o objetivo de integrar conhecimentos de disciplinas como contabilidade, *marketing*, finanças e economia ao currículo dos estudantes, a fim de desenvolver uma administração mais consistente (WRIGHT *et al*, 2000).

Inicialmente denominado “política de negócios”, o termo foi ampliado e tornou-se “administração estratégica”, modelo que, de acordo com Wright *et al* (2002, p. 28), visava “capitalizar seus pontos fortes enquanto reduzia a ênfase de seus pontos fracos, em relação às oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente externo da organização”. O decurso do tempo e as grandiosas transformações econômicas, tecnológicas e sociais ocorridas em todo o planeta desde então não modificaram a ideia central deste modelo de gestão, e sim a ampliaram cada vez mais. É claro que cada organização tem características próprias que demandam de seus administradores estratégias específicas, assim como afirma Tavares (2005, p. 50): “a principal condicionante para que a gestão estratégica seja bem-sucedida é a adoção de uma metodologia que a torne adequada a cada situação”. Mas, de modo geral, os preceitos de administração estratégica apresentam alguns passos em comum. Wright *et al* (2000, p. 45), por exemplo, a definem como em espécie de ciclo:

Processo contínuo de determinação da missão e objetivos da empresa no contexto de seu ambiente externo e de seus pontos fortes e fracos internos, formulação de estratégias apropriadas, implementação dessas estratégias e execução do controle para assegurar que as estratégias organizacionais sejam bem-sucedidas quanto ao alcance dos objetivos.

⁸ Serra *et al* (2004, p. 18) esclarecem o conceito de *stakeholders*: “são todos os agentes ou grupos que contribuem para o desempenho da organização ou que são, de algum modo, afetados por ela. Por exemplo, funcionários de todos os níveis, acionistas, clientes, comunidade, governos federal, estadual e municipal”.

Para Dess *et al* (2016, p. 7), a administração estratégica “consiste nas análises, decisões e ações realizadas por uma organização para criar e manter vantagens competitivas”, as quais, por sua vez, os autores definem como “os recursos e habilidades de uma empresa que a fazem superar os competidores em sua área de atuação”. Dess *et al* apresentam ainda algumas características desse modelo de gestão. Para os autores, “administração estratégica é orientada às metas gerais da organização. Ou seja, os esforços devem ser aplicados no que é melhor para a organização como um todo, não apenas para uma área funcional” (2016, p. 8). A segunda característica descrita por eles é que a administração estratégica “envolve considerações sobre vários *stakeholders* nas tomadas de decisão. [...] Os administradores não serão bem-sucedidos concentrando-se apenas em uma dessas partes interessadas” (2016, p. 8).

A terceira característica da administração estratégica descrita por Dess *et al* é que esta “exige o estabelecimento de perspectivas de curto e longo prazo. [...] Ou seja, os administradores devem manter ambas as visões, pensando no futuro da organização e se concentrando nas atuais necessidades operacionais” (2016, p. 8). Por fim, a última característica proposta pelos autores seria que a administração estratégica “envolve a manutenção do equilíbrio entre eficácia e eficiência. [...] Os administradores devem alocar e usar os recursos disponíveis com sabedoria e, concomitantemente, esforçar-se para atingir os objetivos gerais da organização” (2016, p. 9).

Para Tavares (2005), a gestão estratégica foi a solução para o problema central do planejamento estratégico, que em sua opinião seria a implementação. Segundo o autor, o papel da gestão estratégica nesta etapa do planejamento envolve promover as mudanças necessárias na organização e assegurar a participação de todos os níveis organizacionais nos processos de decisão. “Corresponde, assim, ao conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais, que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo” (TAVARES, 2005, p. 40). O autor (2005, p. 50) afirma ainda que “os métodos de planejamento e de gestão estratégica são, na realidade, um repertório das ações humanas combinadas com suas potencialidades e recursos para provocar impactos em dado ambiente, tanto externo à organização como interno”.

Dentre muitos conceitos possíveis para a administração estratégica, vários autores parecem concordar que o processo de gerir estrategicamente uma organização envolve acertar nas escolhas e caminhos a seguir, levando em consideração as potencialidades e pontos fracos de cada organização e de seus ambientes interno e externo. Barney e Hesterly (2011, p. 4) também adotam tal posicionamento, pois conceituam a administração estratégica como “um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma

empresa escolher uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas”. Muitos fatores são capazes de interferir neste processo. A comunicação organizacional é um deles, e deve fazer parte das decisões estratégicas de toda empresa.

2.6.2 COMUNICAÇÃO: UMA ESTRATÉGIA EM CONSTRUÇÃO

Uma frase atribuída a Peter Drucker, considerado o “pai” da administração moderna afirma que “sessenta por cento de todos os problemas administrativos resultam de ineficiência na comunicação” (TAVARES, 2010, p. 1). Para Tavares (2005, p. 44), comunicação é “a essência de todo o planejamento bem-sucedido; é a maneira como a organização estabelece os fluxos de informação para lidar com questões complicadas”. Ousando complementar os autores, não apenas as questões complexas e os grandes problemas demandam o intermédio da comunicação, mas toda a dinâmica e processos de funcionamento da organização. Com demasiada frequência, no entanto, a comunicação tem sido negligenciada. Pérez (2008, *apud* Kunsch, 2016, p. 41) aponta que “a comunicação tem um poder muito superior do que costumamos conceder a ela”. Kunsch (2016, p. 50) destaca a relevância desse processo no contexto das empresas:

A comunicação é um processo dinâmico e contínuo. É o processo que permite aos membros da organização trabalhar juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização. [...] As pessoas estão envolvidas constantemente com a comunicação, consigo mesmas e com outras, especialmente na vida da organização. A vida da organização proporciona um sistema de mensagens especialmente rico e variado. Os membros da organização devem ser capazes de reconhecer e interpretar a grande variedade de mensagens disponíveis, para que lhes permitam responder de maneira apropriada a distintas pessoas e situações. Não podem existir sem comunicar-se. A comunicação é uma realidade inevitável de pertinência a uma organização e à vida em geral.

Se o reconhecimento da importância da comunicação ainda é um desafio para muitas organizações, comunicar estrategicamente parece uma tarefa infinitamente mais complexa. A relação entre comunicação e administração estratégica nas organizações ainda é frágil e segue em processo de desenvolvimento. De maneira geral, estas duas dimensões tendem a ser encaradas como processos diferentes, que eventualmente podem colaborar entre si em momentos específicos do planejamento organizacional. Como se a comunicação fosse apenas uma ferramenta de suporte e divulgação das decisões estratégicas da organização, uma vez que teria unicamente a função técnica de desenvolver planos para colocá-las em prática: produzindo

e divulgando informações, mobilizando *stakeholders*, facilitando os fluxos de informação, dentre outras ações (REIS *et al*, 2010).

Para as autoras, no entanto, “a comunicação não pode mais ser entendida como processo que acontece após o desenvolvimento de um plano estratégico, já que é parte integrante do processo de planejamento em si” (REIS *et al*, 2010, p. 176). Elas defendem que a comunicação seja compreendida como parte estruturante da estratégia, uma vez que são seus processos interativos que permitem a construção de sentidos e interpretação da realidade, dinâmicas fundamentais para o desenvolvimento das estratégias organizacionais. Sugerem, portanto, “que estratégia é comunicação quando se considera que os processos estratégicos se realizam por indivíduos em interação” (REIS *et al*, 2010, p. 179). Bulgacov e Marchiori (2010) também destacam a estratégia como uma prática social, ou seja, posta em prática graças à interação entre pessoas.

Consequentemente, para Whittington (2006), o trabalho, os gestores, as ferramentas e as tecnologias utilizadas no desenvolvimento das estratégias são elementos fundamentais das práticas relacionais e sociais existentes nas organizações, principalmente por serem interdependentes tanto na prática do dia a dia da estratégia como nos seus resultados de longo prazo. A ênfase é nas pessoas como atores sociais, criadores e estimuladores dos diferentes processos, práticas e contextos que emergem em razão dos seus processos de interação e de comunicação (BULGACOV e MARCHIORI, 2010, p. 152).

Tendo em vista que a comunicação é um “processo não só integrante, mas constituinte e instituinte das estratégias” (REIS *et al*, 2010, p. 180), cabe por fim compreender o conceito de comunicação estratégica por si só. Silva *et al* (2016) esclarecem que a comunicação estratégica se refere ao uso deliberado de práticas comunicacionais alinhadas aos objetivos da organização. “[...] Toda a comunicação estratégica é uma comunicação controlada e gerida com propósitos definidos, implicando tomadas de decisão racionais e deliberadas” (SILVA *et al*, 2016, p. 220). Para Carrillo (2014, p. 78), comunicação estratégica é “o esforço de gestão da comunicação a longo prazo exigido a uma organização, no seu ambiente específico, [...] no sentido de atingir os objetivos estabelecidos com base na perspectiva e na visão da sua estratégia global”. Hallan (2007, apud Silva *et al*, 2016, p. 227) a define ainda como “o uso intencional de ações de comunicação, por uma organização, para cumprir a sua missão”.

Os conceitos apresentados trazem ideias convergentes acerca da comunicação estratégica, possibilitando a compreensão da atividade, cujo caráter essencialmente intencional volta suas ações especificamente planejadas ao atendimento dos objetivos organizacionais. A esse respeito, Carrillo (2014) apresenta uma distinção necessária: “comunicação estratégica” não é o mesmo que “estratégias de comunicação”. Essas podem ser compreendidas como os

planos, ações e esforços de comunicação destinados a atingir objetivos específicos em cada área pertinente ao complexo da comunicação organizacional, tais como publicidade, relacionamento com *stakeholders*, comunicação mercadológica, melhoria da imagem da organização, dentre outras. No entanto, a comunicação estratégica é mais complexa:

Será o somatório de todas as “estratégias de comunicação” parciais que dará origem à sinergia que nos permite falar de “comunicação estratégica”. Decorrente da sinergia, o resultado da comunicação estratégica será muito mais do que a soma das “estratégias de comunicação” parciais que poderá incluir. Por exemplo, a publicidade não deverá ser considerada comunicação estratégica, antes pelo contrário; a comunicação estratégica inclui a publicidade e outras formas de comunicação para alcançar os seus objetivos a longo prazo (CARRILLO, 2014, p. 76).

Atentar para o alinhamento de decisões nas diversas esferas de comunicação organizacional é uma necessidade premente, uma vez que a falta de sintonia entre as áreas pode levar ao fraco desempenho de suas ações. Kunsch (2016, p. 72) destaca ainda outro aspecto: “as organizações em geral, como fontes emissoras de informação, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados”. As boas intenções da empresa em relação a suas ações de comunicação nem sempre serão bem sucedidas, uma vez que muitos aspectos influenciam a percepção do público – personalidade, contexto das mensagens, situação econômica e social dos destinatários, enfim, o “universo cognitivo” de cada pessoa (KUNSCH, 2016). Para minimizar a possibilidade de que as ações comunicativas sejam mal sucedidas, é preciso investir cada vez mais em planejamento e em comunicação integrada.

2.6.3 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E COMUNICAÇÃO INTEGRADA

Como visto anteriormente, comunicação estratégica é aquela cujas ações voltam-se ao atendimento dos objetivos estratégicos da organização. Como são diversas as áreas que compõem o complexo de comunicação organizacional, para que todas se alinhem é necessário adotar um planejamento abrangente. Bueno (2014, p. 4) destaca ainda que “públicos distintos declaram interesses distintos e contemplam uma organização a partir de seus próprios filtros; por esse motivo, seus objetivos podem ser inclusive antagônicos, passando a exigir das organizações atenção redobrada para a coerência dos seus discursos”. Torquato (2015, p. 59) defende a adoção da comunicação integrada em termos de redução do custo operacional da atividade.

A possibilidade de sinergia do modelo de comunicação não se dá apenas [...] com significativa redução de custo, mas também ao nível de operacionalização dos

recursos humanos envolvidos nas tarefas comunicativas, [...] na seleção mais apurada de canais e principalmente, ao nível das operações administrativas, que permitirão maior controle sobre as linguagens, evitando a entrada de elementos dissonantes e ampliando a margem de coerência do sistema comunicacional como um todo.

Para atingir a sintonia de ações e discursos, a comunicação integrada apresenta-se como a melhor alternativa. Kunsch (2016, p. 150) a define como “a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o *mix*, o composto da comunicação organizacional”. A Figura 3 apresenta a visão da autora sobre as áreas que compõem o composto de comunicação organizacional integrada.

Figura 3 – Composto de comunicação organizacional integrada.



Fonte: Kunsch (2016, p. 151).

Para Kunsch (2016, p. 152), comunicação administrativa é “aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes”. Andrade (1996, *apud* Kunsch, 2016, p. 153) define a comunicação administrativa como “o intercâmbio de informações dentro de uma empresa ou repartição, tendo em vista sua maior eficiência e o melhor atendimento ao público”. São exemplos de comunicação administrativa a realizada via *e-mails*, memorandos, relatórios, reuniões, ou seja, todos os processos e procedimentos necessários ao funcionamento da empresa em termos, por assim dizer, burocráticos.

Por sua vez, Cerantola (2016, p. 214) compreende a comunicação interna “como todo o conjunto de esforços voltados a fluxos, rede formal e informal, canais e ferramentas de comunicação, que estabelecem as interações entre organização e seus empregados”. Kunsch (2016, p. 154) a define como “o setor planejado com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica”. É viabilizada por meio de instrumentos como murais, *house organs*, *intranet*, rádio corporativa, teatros, eventos direcionados aos colaboradores etc. Marchiori (2014, *apud* Cerantola, 2016, p. 216) acrescenta que a “comunicação interna pode atuar como formadora de embaixadores da organização, disseminando valores, práticas, produtos e serviços”; visão inteiramente convergente à de Kunsch (2016, p. 159), que afirma:

Do ponto de vista da organização, os investimentos a serem feitos são vantajosos e relevantes. O público interno é um público multiplicador. Na sua família e no seu convívio social o empregado será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa. [...] A comunicação interna permitirá que os colaboradores sejam bem informados e a organização antecipe respostas para suas necessidades e expectativas. Isso ajudará a mediar os conflitos e buscar soluções preventivas.

Outro componente do composto de comunicação é a comunicação mercadológica, que envolve uma ampla gama de atividades voltadas ao *marketing*, publicidade e venda de produtos. Para Torquato (2015, p. 204), “como técnica de persuasão e sugestão, ela objetiva influir sobre o mercado, sobre as respostas aos estímulos de compra dos produtos”. Kunsch (2016, p.162) defende que a comunicação mercadológica é “responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa”. *Marketing*, promoção de vendas, *merchandising*, propaganda, vendas pessoais e *marketing* direto são atividades e ferramentas que compõem o *mix* da comunicação mercadológica.

Por fim, a comunicação institucional é a que mais se relaciona à construção de uma imagem e identidade organizacionais positivas perante seus *stakeholders*, pois explicita “o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserida” (KUNSCH, 2016, p. 164). Na definição de Abílio da Fonseca, a comunicação institucional é “um conjunto de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre as filosofias, as políticas, as práticas e os objetivos das organizações, de modo a tornar compreensíveis essas propostas” (FONSECA *apud* KUNSCH, 2016, p. 164). Kunsch (2016) afirma ainda que é a

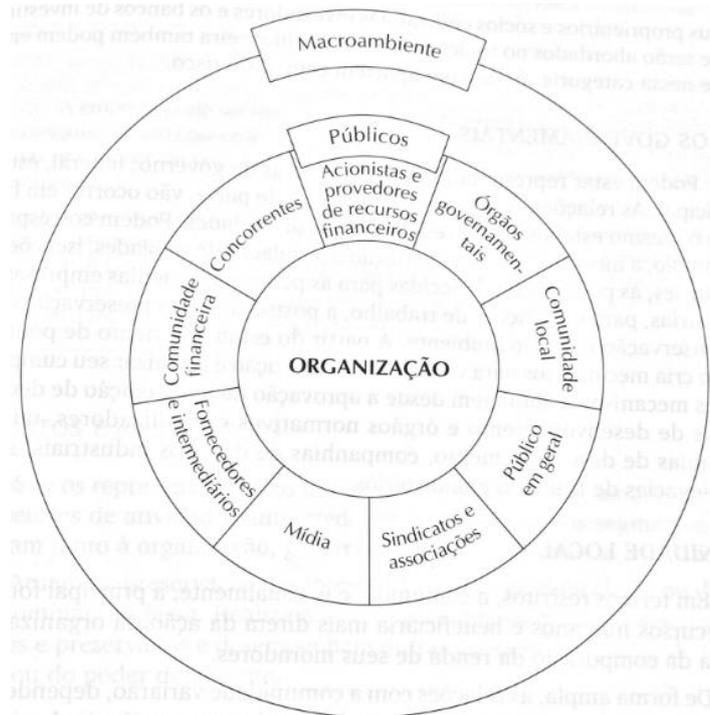
comunicação institucional que enfatiza aspectos como filosofia, visão, missão e valores da organização, e para isso se vale de instrumentos como assessoria de imprensa, relações públicas, publicidade institucional, *marketing* cultural, entre outros.

Está claro que pensar na comunicação organizacional como uma área única é um equívoco. É preciso ampliar esta visão simplista e ter em mente que cada uma das áreas componentes do grande composto de comunicação apresenta atividades e características próprias, bem como fins específicos, destinados a possibilitar que a organização atinja seus objetivos estratégicos. A finalidade da comunicação integrada é reunir todas estas ações e ferramentas sob a égide de um posicionamento único, estrategicamente pensado e planejado por uma equipe multiprofissional e alinhada à gestão central da organização, evitando assim posturas confusas e discursos discrepantes entre as áreas, o que fragilizaria a imagem da instituição. Tal unicidade torna-se ainda mais importante em se tratando da relação da organização com seus *stakeholders*, uma vez que nichos diversos de públicos-alvo nutrem diferentes expectativas sobre a organização, sendo necessário alinhar as ações para melhor atender às necessidades de cada um.

2.6.4 COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO ESTRATÉGICO COM *STAKEHOLDERS*

Serra *et al* (2004, p. 18) esclarecem o conceito de *stakeholders*: “são todos os agentes ou grupos que contribuem para o desempenho da organização ou que são, de algum modo, afetados por ela. Por exemplo, funcionários de todos os níveis, acionistas, clientes, comunidade, governos federal, estadual e municipal”. Tavares (2005, p. 165) conceitua *stakeholders* ou públicos relevantes como “indivíduos, grupos de indivíduos ou organizações que podem ser considerados essenciais ao cumprimento de sua missão, afetando-a positiva ou negativamente”. A Figura 4 demonstra, na visão do autor, quais são, de maneira geral, os principais *stakeholders* de uma organização.

Figura 4 – Stakeholders de uma organização.



Fonte: Tavares (2005, p. 167).

Identificar os *stakeholders* da organização é o primeiro passo para o desenvolvimento de estratégias de relacionamento, sendo necessário também adotar alguma espécie de critério para classificar o nível de importância estratégica de cada um deles, uma vez que é difícil dispensar a mesma atenção a todos eles, a todo momento (ALMEIDA e BERTUCCI, 2010). Na percepção de Mitchell, Agle e Wood (1997, *apud* ALMEIDA e BERTUCCI, 2010, p. 204), é possível determinar a relevância dos *stakeholders* de acordo com o número cumulativo de atributos que eles apresentem: “poder”, “legitimidade” e “urgência”.

Almeida e Bertucci (2010, p. 196) explicam que um *stakeholder* tem poder quando “utiliza os recursos coercitivos, utilitários ou normativos para impor sua vontade no relacionamento com a organização”. Schuman (*apud* Almeida e Bertucci, 2010, p. 196) define legitimidade como “uma percepção generalizada ou assunção de que a ação de um indivíduo é desejável, oportuna ou apropriada no contexto de uma realidade social composta por normas, valores, crenças e definições”. Por fim, urgência seria uma situação ou contexto de pressão que demanda uma ação ou resposta imediata da organização, sendo que o *stakeholder* interessado considera inaceitável a demora ou não resolução da questão por ele apresentada (ALMEIDA e BERTUCCI, 2010).

Quando existe clareza em relação aos públicos-alvo de uma organização, ao combinar os três atributos discutidos, é possível avaliar os padrões de atendimento e as possibilidades de

suprir, da melhor forma possível, as demandas e desenvolver ações preventivas para lidar com cada um deles. Para Almeida e Bertucci (2010, p. 194), “a sobrevivência da organização e a continuidade de suas atividades estão estreitamente ligadas à habilidade dos gestores de criar boas relações com os diversos grupos de *stakeholders*”, o que corrobora a importância estratégica de um bom relacionamento e comunicação da organização com todos os seus públicos.

Tavares (2005) defende ainda que “para desenvolver e sustentar competências distintas, a organização não pode apenas relacionar-se de maneira ocasional ou aleatória com os públicos que compõem seu ambiente de atuação [...]”. Ou seja, é necessário construir e nutrir continuamente um bom relacionamento com os diversos *stakeholders*. Para isso, a organização deve poder contar com todo o composto de comunicação organizacional integrada, capaz de desenvolver técnicas e estratégias adequadas e efetivas no que diz respeito à construção desses relacionamentos. Almeida e Bertucci (2010) avaliam que a comunicação precisa ser tratada com prioridade, uma vez que é responsável por compreender e administrar os relacionamentos e a variedade de questões entre organização e seus *stakeholders*.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

A pesquisa foi classificada como exploratória e descritiva. A primeira porque foi uma pesquisa inédita, “realizada em uma área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”, como aponta Vergara (2006, p. 47). Ademais, a pesquisa exploratória “se caracteriza pelo desenvolvimento e esclarecimento de idéias (*sic*), com objetivo de oferecer uma visão panorâmica, uma primeira aproximação a um determinado fenômeno que é pouco explorado” como acrescenta Gonsalves (2003, p. 65). De acordo com os objetivos que foram traçados para este estudo, foi também uma pesquisa descritiva, visto que revelou características de um fenômeno ou população específica que ainda não constavam em registros, características ressaltadas por Cervo e Bervian (2002). Andrade (2009) destaca que uma das características desse tipo de pesquisa é que realiza a coleta de dados principalmente com uso de questionários e da observação sistemática.

3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA E CARACTERIZAÇÃO DOS INSTITUTOS FEDERAIS BRASILEIROS – O UNIVERSO DA PESQUISA

Coerentemente, Serra *et al* (2004, p. 6) afirmam que é “fundamental procurar compreender bem a área de negócios na qual a organização está inserida, antes de tomar medidas que afetem o seu desempenho interno e a sua imagem perante a sociedade”. Kunsch (2016, p. 23) apresenta opinião semelhante, que embora direcionada à área de comunicação da organização, aplica-se também a outros setores: “muito antes de produzir planos e projetos de comunicação para as organizações, é preciso tentar compreendê-las e saber distinguir suas tipologias, especificidades, finalidades e funções na sociedade, numa perspectiva crítica e analítica”. Atitudes assim facilitam a compreensão do tema e possibilitam uma visão mais abrangente do contexto avaliado. Assim, é necessário compreender alguns pontos sobre os Institutos Federais no Brasil.

O ensino técnico e profissionalizante existe no país desde 1909. Foi nesse ano que o então presidente, Nilo Peçanha, criou 19 escolas de Aprendizes e Artífices. Bueno (2015, p. 72) esclarece que a “educação profissional no Brasil foi criada para atender aos indivíduos que estavam à margem da sociedade, os chamados ‘desvalidos da sorte’. Entre eles estavam os pobres, aleijados, surdos, ex-escravos, órfãos e os marginalizados pela sociedade”. Com o passar do tempo, essa visão foi modificada e surgiram diversas modalidades de escolas técnicas e agrotécnicas, além de Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica (Cefets).

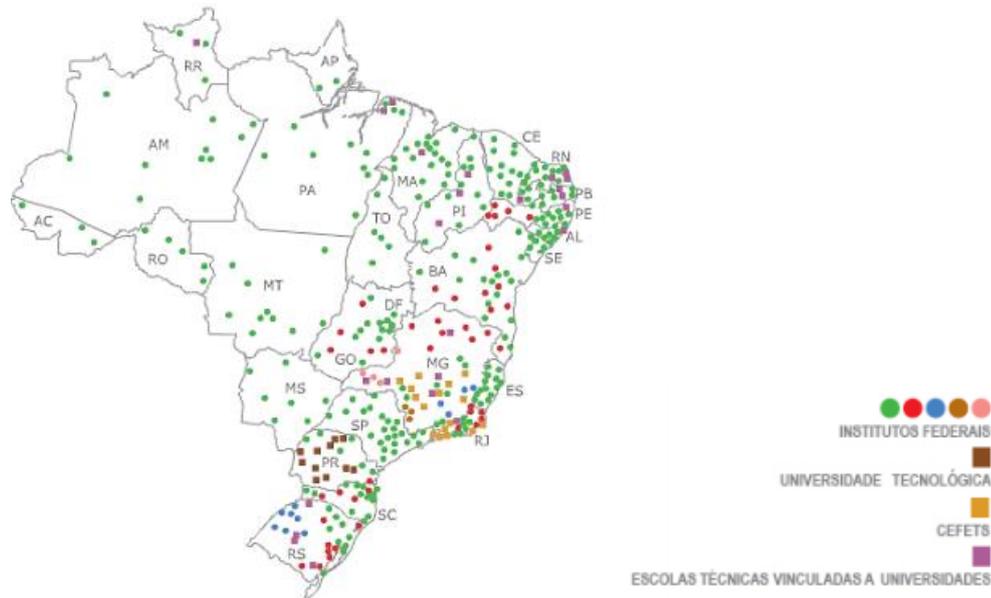
A Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, teve um importante papel para que o ensino técnico pudesse ser padronizado e ressignificado no país. Ela transformou a maior parte dos 31 Cefets, 75 Unidades Descentralizadas de Ensino (Uneds), 39 Escolas Agrotécnicas, sete Escolas Técnicas Federais e oito escolas vinculadas em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) (BRASIL, 2016). O art. 2º da referida lei conceitua os IFs da seguinte forma:

Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei (BRASIL, 2008).

Os Institutos Federais foram organizados sob a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT), junto a órgãos (alguns Cefets, Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais, Universidade Tecnológica Federal do Paraná e Colégio Pedro II) cuja institucionalidade não foi transformada pela lei em questão, uma vez que a adesão à nova nomenclatura e estrutura funcional foi voluntária, não obrigatória.

Bueno (2015, p. 64) explica que a “criação dos institutos seria destinada a atender os estados e microrregiões que o formam, configurando-se [...] como um processo real de democratização regional da educação no país”. De fato, uma parcela considerável dos campi dos Institutos Federais brasileiros encontra-se no interior do país, possibilitando aos moradores que estudem em suas próprias cidades, evitando a migração para grandes centros urbanos em busca de educação. A Figura 5 demonstra esta característica, sendo possível perceber grande capilaridade na distribuição das unidades pelo interior do Brasil.

Figura 5 – Distribuição territorial da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica



Fonte: Brasil (2016).

Desde sua criação, tais órgãos têm sido responsáveis pela revitalização do ensino técnico profissionalizante no Brasil, renovando suas práticas e saberes ao tornarem-se ofertantes de uma ampla gama de modalidades de ensino. Os IFs ofertam, por exemplo, cursos de Nível Médio Integrado ao Técnico, destinado aos alunos que querem cursar o ensino médio e o técnico de uma só vez; cursos Técnicos Subsequentes, para aqueles que já concluíram o Ensino Médio em outras instituições; cursos Técnicos Concomitantes, para alunos que cursam o Ensino Médio em outra instituição e querem estudar o ensino técnico ao mesmo tempo; cursos superiores de Bacharelado, Engenharia, Licenciatura e Tecnologia; pós-graduações, mestrados, cursos de Educação de Jovens e Adultos (EJA) e cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC), que são capacitações técnicas de curta duração.

Os Institutos ganharam um espaço ímpar no sistema educacional brasileiro, haja vista que não é comum encontrar instituições que atuem em mais de um nível de ensino – nível médio e superior. Com isso, abre-se a possibilidade de verticalização do ensino. Essa prática disponibiliza ao aluno dar continuidade aos seus estudos na mesma instituição, compartilhar do conhecimento de estudantes e professores de outros graus de ensino, além de otimizar a estrutura física e participar de projetos de pesquisa e extensão com uma equipe diversificada (BUENO, 2015, p. 67).

Hoje, a RFEPCT, que é vinculada ao Ministério da Educação (MEC), reúne importantes centros educacionais de pesquisa científica, ensino, extensão e inovação tecnológica. Em 2018, foram comemorados dez anos da nova institucionalidade que

reposicionou os Institutos Federais no contexto nacional de Educação. Atualmente, os IFs estão presentes em todos os Estados do país, reúnem mais de um milhão de estudantes matriculados, cerca de 70 mil servidores públicos (docentes e técnico-administrativos) e mais de 640 campi, distribuídos entre 38 Institutos Federais⁹, que estão especificados no Quadro 4. “A Rede Federal presta um serviço à nação, ao dar continuidade à sua missão de qualificar profissionais para os diversos setores da economia brasileira, realizar pesquisa e desenvolver novos processos, produtos e serviços em colaboração com o setor produtivo” (BRASIL, 2016).

Quadro 4 - Distribuição dos IFs entre as regiões do país.

Região do país	Quantidade de IFs na Região	Nomenclatura dos IFs por Região
Norte	7	<ul style="list-style-type: none"> • Instituto Federal do Acre (IFAC) ; • Instituto Federal do Tocantins (IFTO); • Instituto Federal do Amazonas (IFAM); • Instituto Federal de Rondônia (IFRO); • Instituto Federal de Roraima (IFRR); • Instituto Federal do Pará (IFPA); • Instituto Federal do Amapá (IFAP).
Nordeste	11	<ul style="list-style-type: none"> • Instituto Federal do Maranhão (IFMA); • Instituto Federal do Piauí (IFPI); • Instituto Federal do Ceará (IFCE); • Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN); • Instituto Federal da Paraíba (IFPB); • Instituto Federal de Pernambuco (IFPE); • Instituto Federal do Sertão Pernambucano (IF Sertão-PE); • Instituto Federal de Alagoas (IFAL); • Instituto Federal de Sergipe (IFS); • Instituto Federal da Bahia (IFBA); • Instituto Federal Baiano (IF Baiano).
Centro-Oeste	5	<ul style="list-style-type: none"> • Instituto Federal do Mato Grosso (IFMT); • Instituto Federal do Mato Grosso do Sul (IFMS); • Instituto Federal de Goiás (IFG); • Instituto Federal Goiano (IFGO); • Instituto Federal de Brasília (IFB).
Sudeste	9	<ul style="list-style-type: none"> • Instituto Federal de São Paulo (IFSP); • Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ); • Instituto Federal Fluminense (IFF);

⁹ Dados extraídos do site do Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Conif). **Conif divulga selo comemorativo dos 10 anos dos Institutos Federais** Disponível em: <http://portal.conif.org.br/br/component/content/article/84-ultimas-noticias/1794-conif-divulga-selo-comemorativo-dos-10-anos-dos-institutos-federais>. Acesso em: 19 mar. 18

		<ul style="list-style-type: none"> • Instituto Federal do Espírito Santo (IFES); • Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG); • Instituto Federal do Sul de Minas (IF Sul de Minas); • Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG); • Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais (IF Sudeste MG); • Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM).
Sul	6	<ul style="list-style-type: none"> • Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC); • Instituto Federal Catarinense (IFC); • Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS); • Instituto Federal Sul-Rio-Grandense (IFSul); • Instituto Federal Farroupilha (IFFAR); • Instituto Federal do Paraná (IFPR).

Fonte: Autoria própria (2020).

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA, COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, foram realizadas pesquisa bibliográfica, definida por Vergara (2006, p. 48) como “o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” e pesquisa documental, destinada ao levantamento de dados, informações e evidências (MARTINS e TEÓPHILO, 2016), por meio da análise de legislações, normativas e documentos institucionais. Outro procedimento adotado foi o levantamento ou pesquisa *survey*, que Freitas *et al* (2000, p. 105) definem como “a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, geralmente um questionário”. Para Martins e Teóphilo (2016, p. 59), as perguntas de um questionário podem cobrir as seguintes áreas de conteúdo: “dados pessoais, dados sobre comportamento, dados relativos ao ambiente [...] e dados sobre nível de informações, opiniões, atitudes, mensurações e expectativas”.

Inicialmente, a pesquisa intentava investigar o contexto e as práticas de comunicação difundidas nos 38 Institutos Federais brasileiros. Por questões de ordem prática e por não constituírem o foco do presente estudo, foram excluídos órgãos que não tivessem adotado a nomenclatura e a estrutura de “Instituto Federal”, tais como Cefets e escolas técnicas vinculadas às universidades federais. Para Chizzotti (p. 83), os participantes de uma pesquisa “são

reconhecidos como sujeitos que elaboram conhecimentos e produzem práticas adequadas para intervir nos problemas que identificam”. Os questionários foram aplicados, portanto, aos servidores que respondiam, à época da coleta de dados, pela gestão central da comunicação em cada um dos órgãos analisados, geralmente lotados na reitoria dos Institutos, tais como coordenadores, diretores, ou ocupantes de outras funções responsáveis pela área.

Os objetivos do presente estudo e marco teórico dos autores selecionados no referencial teórico (Quadro 1, p. 13) subsidiaram a elaboração do questionário (Apêndice A), que contou com questões fechadas de múltipla escolha e com alternativas abertas, para que os respondentes pudessem esclarecer suas opções de respostas ou dar opiniões sobre o assunto tratado. Temas diversos foram abordados, tais como quantidade de servidores, atividades, atribuições, problemas e qualidades dos setores de comunicação nos Institutos Federais, sua relação com a gestão e a comunidade acadêmica dos órgãos, dentre outros. O questionário foi aplicado com o auxílio da ferramenta eletrônica paga *SurveyMonkey*®. A pesquisa constituiu-se, por fim, das seguintes etapas:

1. **Pesquisa bibliográfica** nas bases SciELO, BDTD, CAPES e Google Acadêmico, além de livros de acervos diversos (biblioteca do IF Sertão-PE e da Universidade Federal do Vale do São Francisco - Univasf); livros impressos adquiridos e eletrônicos, acessados pela *internet*, de autores de relevância na temática. A pesquisa realizou-se também em catálogos de dissertações e teses da Universidade Estadual Paulista (Unesp), Instituto de Contabilidade e Administração do Porto (Iscap), Universidade Católica de Brasília (UCB), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). Foi utilizada uma conjugação das seguintes palavras chave: comunicação organizacional, comunicação pública, comunicação estratégica, Institutos Federais e administração estratégica.
2. **Pesquisa documental e documental eletrônica**, com base em legislações e documentos disponíveis nos sítios do Governo Federal, MEC, Conif e dos Institutos Federais brasileiros.
3. **Levantamento**, baseado em aplicação de questionários eletrônicos encaminhados para os gestores de comunicação de cada IF brasileiro.
4. **Categorização e análise dos dados**, etapa em que foram utilizadas as ferramentas do site *SurveyMonkey*®, onde foi desenvolvido o questionário, enviado por e-mail aos participantes e posteriormente recebidas as respostas.

3.3 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A coleta de dados não foi precedida pela submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa da Univasf. De acordo com a Resolução nº 510 do Ministério da Saúde, de 7 de abril de 2016, que normatiza aspectos éticos nas Ciências Humanas e Sociais, determinados protocolos dispensam avaliação do referido Comitê. Como a pesquisa intentava ser censitária e não identificar os respondentes, classificando-os apenas por grupos distintos em relação às regiões do país, enquadrou-se no Artigo 1, incisos de número IV e VII da referida Resolução, destacados a seguir.

Art. 1º Esta Resolução dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana, na forma definida nesta Resolução.

Parágrafo único. Não serão registradas nem avaliadas pelo sistema CEP/CONEP:

- I - pesquisa de opinião pública com participantes não identificados;
 - II - pesquisa que utilize informações de acesso público, nos termos da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011;
 - III - pesquisa que utilize informações de domínio público;
 - IV - *pesquisa censitária*;
 - V - pesquisa com bancos de dados, cujas informações são agregadas, sem possibilidade de identificação individual; e
 - VI - pesquisa realizada exclusivamente com textos científicos para revisão da literatura científica;
 - VII - *pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito*;
- e III - atividade realizada com o intuito exclusivamente de educação, ensino ou treinamento sem finalidade de pesquisa científica, de alunos de graduação, de curso técnico, ou de profissionais em especialização (BRASIL, 2016, *grifo nosso*).

Ao final da fase de coleta de dados, a intenção inicial de analisar os cenários dos setores de comunicação de todos os 38 Institutos Federais, o que tornaria a pesquisa censitária, uma vez que envolveria todos os integrantes do universo dos IFs, não pôde ser cumprida, pois apenas 18 órgãos participaram. Porém, de fato não foi possível identificar o Instituto Federal pelas respostas do questionário, de modo que a pesquisa se manteve com a dispensa de submissão ao CEP, referente ao inciso VII da Resolução nº 510 do Ministério da Saúde.

Algumas limitações, no entanto, resultaram da escolha por manter anônimos os Institutos Federais participantes. Embora pudessem ser identificados por região do país, apenas este dado não possibilitou, por exemplo, análises mais específicas em relação a situação da comunicação de cada órgão. Dificultou também o estímulo para que os gestores de

comunicação dos IFs respondessem à pesquisa. Embora o convite e os lembretes para participarem tenham sido enviados e reenviados algumas vezes para todos os participantes, não foi obtida a taxa de participação inicialmente esperada. Talvez, se tivesse sido possível identificar os gestores que não haviam ainda participado, uma conversa pessoal pudesse tê-los incentivado mais do que uma comunicação direcionada a todo o grupo.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

Em 2018, ano em que os Institutos Federais brasileiros completaram 10 anos de existência, de acordo com o Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnologia (Conif) (2017, p. 18), dos mais de 70 mil servidores públicos que trabalhavam nestes órgãos, cerca de 700 eram lotados em setores de comunicação. É um número considerável de profissionais, responsáveis pelo atendimento de um número igualmente considerável de necessidades internas e externas de comunicação de cada órgão.

Em um plano geral, os setores de comunicação dos Institutos Federais são responsáveis, dentre outras atividades, por desenvolver campanhas publicitárias para processos seletivos, concursos e outras seleções; administrar os *sites* e as redes sociais dos órgãos; produzir notícias, reportagens e materiais institucionais de divulgação; mediar o relacionamento com a imprensa e com a sociedade, por meio do atendimento e resposta às dúvidas dos cidadãos; criar ações de comunicação interna para os servidores e organizar e articular eventos. Diversas são também as configurações das áreas de comunicação em cada Instituto Federal. Desde a criação destes órgãos, não foi estabelecido um padrão de organização para os setores, de modo que cada um deles constituiu e normatizou a comunicação de acordo com seus próprios critérios.

Conforme será verificado e analisado, as respostas aos questionários dão conta de que há Institutos Federais com mais comunicadores, outros com uma equipe reduzida. Alguns contam com Políticas de Comunicação, outros sequer possuem normativas oficiais aprovadas por seus órgãos dirigentes máximos (Conselhos Superiores). Em alguns, há comunicadores em todos os campi, outros concentram a equipe de comunicação apenas na reitoria. O relacionamento das áreas de comunicação dos Institutos Federais com seus gestores é, muitas vezes, delicado. De acordo com as respostas recebidas, de maneira geral, depreende-se que as dificuldades são similares, na maioria dos órgãos.

A coleta de dados via aplicação de questionários eletrônicos se deu entre os meses de outubro e dezembro de 2018. Considerando a intenção inicial da pesquisa, foram enviados 38 questionários, um para cada setor de comunicação de cada Instituto Federal brasileiro. Apesar do envio e reenvio do questionário, reiterados lembretes e pedidos de colaboração com a pesquisa por e-mail e pela ferramenta *Whatsapp*, explicações sobre a importância das respostas e do trabalho final para sensibilizar as instâncias superiores dos IFs sobre a necessidade de olhar para a comunicação, não obtivemos resposta para todos os questionários enviados.

Dos 38 questionários enviados, apenas 18 foram respondidos, totalizando 47,36% de efetividade na coleta de dados. Assim, a expectativa inicial da pesquisa, de proceder a uma análise do cenário nacional da comunicação nos Institutos Federais com dados e percepções de todas as 38 unidades, não se cumpriu. A não participação de mais de 50% dos Institutos Federais pode ser um indicativo de que não há uma sintonia, um alinhamento entre os comunicadores em questão, e, portanto, entre as ações de comunicação dos IFs. A análise detalhada das respostas recebidas poderá, no entanto, comprovar ou rechaçar esta e outras inferências.

Pergunta 1 - Em qual região do país se encontra o Instituto Federal em que você trabalha?

Apesar de não ter obtido respostas para os 38 questionários enviados, em três das cinco regiões do país obteve-se uma taxa de respostas superior ou igual a 50%. A região Sudeste contou com a mais baixa participação na pesquisa, o que poderia ser creditado ao distanciamento cultural existente entre a região e o Nordeste do país, de onde foi enviada a pesquisa. Surpreendentemente, a região Nordeste teve a segunda menor taxa de participação, quando devido à proximidade física e cultural entre os Institutos Federais foi esperada pela autora, a princípio, participação efetiva dos colegas responsáveis pela Comunicação nos IFs nordestinos. Interessante observar também que, na região Centro Oeste, dos cinco Institutos, apenas dois não enviaram respostas, tornando-a a região com maior colaboração na pesquisa. A Figura 6 ilustra a distribuição de Institutos Federais pelo Brasil e a quantidade de respostas recebidas ao questionário.

Figura 6 – Quantidade de respostas recebidas por Região do país.



Fonte: Autoria própria (2020).

- A região Centro-Oeste do Brasil conta com cinco Institutos Federais; destes, três colaboraram com a pesquisa ao enviar respostas ao questionário. A taxa de efetividade da pesquisa na Região foi de 60%.
- Da região Norte, que conta com sete Institutos Federais, quatro enviaram respostas, totalizando uma taxa de efetividade de respostas de 57,14%.
- A região Sul conta com seis Institutos Federais; destes, três enviaram respostas ao questionário, totalizando 50% de efetividade.
- Da região Nordeste, foram obtidas cinco respostas, para um total de 11 questionários enviados, um para cada Instituto Federal presente na Região. Assim, obteve-se respostas em 45,45% dos questionários enviados.
- Por fim, para a região Sudeste, que dispõe de nove Institutos Federais, foram obtidas respostas a três questionários, o que resulta em uma taxa de 33,33% de resposta.

Pergunta 2 - Ao total, considerando jornalistas, relações públicas, programadores visuais, técnicos em audiovisual, tecnólogos, fotógrafos e cargos afins, quantos comunicadores atuam no seu IF (somando reitoria e campi)?

Para fins de identificação e análise das respostas, para esta pergunta e em todas as subsequentes será adota a seguinte identificação dos respondentes: cada um deles corresponderá a uma letra do alfabeto, conforme Quadro 5.

Quadro 5 – Identificação dos respondentes.

Região	Identificação
Norte	A, B, C, D
Nordeste	E, F, G, H, I
Sul	J, L, M
Sudeste	N, O, P
Centro Oeste	Q, R, S

Fonte: Autoria própria (2020).

No Quadro 6 consta um resumo das informações disponibilizadas pelos respondentes em relação à pergunta 2. É possível verificar uma grande disparidade entre o quantitativo de comunicadores lotados nos Institutos Federais participantes. Enquanto alguns contam com apenas oito comunicadores, por exemplo, outro dispõe de 81 profissionais. Isso demonstra a flagrante falta de homogeneidade entre as equipes de comunicação nos IFs, uma vez que cada um deles organiza o setor conforme seus critérios, necessidades e possibilidades, não havendo nenhuma padronização em relação a isto.

Quadro 6 – Quantidade de comunicadores em cada IF participante da pesquisa.

	Respondente - Quantidade de Comunicadores				
Região Norte	A – 14	B – 12	C – 12	D – 12	
Região Nordeste	E – 12	F – 30	G – 81	H – 32	I – 15
Região Sul	J – 16	L – 35	M – 10		
Região Sudeste	N – 8	O – 8	P – 16		
Região Centro-Oeste	Q – 23	R – 36	S – 11		

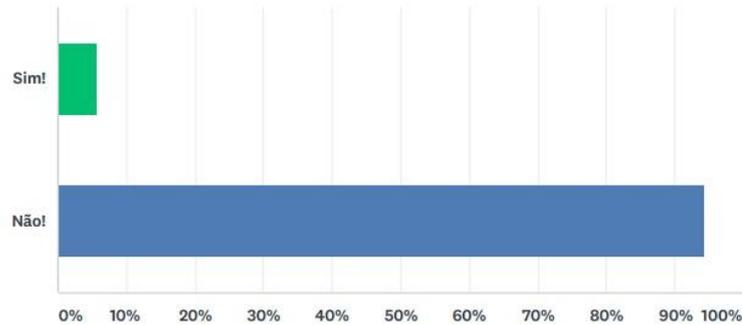
Fonte: Autoria própria (2020).

A pergunta 2, no entanto, apresenta uma fragilidade. Para que fosse possível uma análise mais aprofundada da quantidade de comunicadores presentes em cada IF, o questionário deveria ter perguntado também a respeito da dimensão do próprio Instituto, no tocante à quantidade de campi, servidores e alunos presentes na instituição. Tais dados permitiriam realizar uma estimativa da demanda por ações de comunicação, relacionando-a à quantidade de comunicadores disponíveis para atendê-las, o que resultaria numa análise mais coerente da situação. Essa necessidade, porém, apenas foi percebida por ocasião da análise dos dados, tornando assim impossível inserir a nova pergunta no questionário, uma vez que o período de coleta de dados já foi encerrado. O que se pode constatar, apenas, é uma grande disparidade no quantitativo de comunicadores entre os IFs participantes, não sendo possível, porém, fazer um juízo de valor sobre este quantitativo em cada unidade participante.

Pergunta 3 - Em sua opinião, este número de comunicadores atende à necessidade da sua Instituição? Por favor, justifique a sua resposta!

As respostas a essa pergunta foram dispostas na Figura 7, onde será possível perceber que para 94,44% dos respondentes o número de comunicadores de que dispõe seu Instituto Federal não é suficiente para atender às necessidades de comunicação. Das 18 respostas recebidas, somente uma delas, o que corresponde a apenas 5,56% do total, acredita que a quantidade de comunicadores basta. Experiências compartilhadas entre os comunicadores da RFEPCT e a própria vivência da autora enquanto profissional de comunicação de um Instituto Federal brasileiro, assumindo muitas vezes tarefas que não lhes cabiam e atividades que extrapolavam suas atribuições, por inexistência ou indisponibilidade dos comunicadores responsáveis, levam-nos a avaliar este resultado com pouca surpresa. Era esperado que poucos gestores de comunicação dos IFs estivessem satisfeitos com a quantidade de comunicadores, considerando a demanda sempre crescente de ações de comunicação e a frequente tendência das instâncias superiores das Instituições em subestimar a importância deste setor para seus objetivos estratégicos.

Figura 7 - Em sua opinião, este número de comunicadores atende à necessidade da sua Instituição?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Sim!	5,56%	1
Não!	94,44%	17
TOTAL		18

Fonte: Autoria própria (2020).

As justificativas recebidas nesta questão poderão traçar uma melhor compreensão sobre este panorama. Cabe iniciar a análise pelo ponto fora da curva, ou seja, pelo (a) único (a) gestor (a) de comunicação de um Instituto Federal que respondeu à pesquisa considerando suficiente seu número de comunicadores. O denominado respondente G, de fato, se destaca dos demais não apenas por estar satisfeito com seu quantitativo de comunicadores, mas pela própria quantidade destes profissionais presentes em seu Instituto Federal. Na pergunta 2, que versa sobre o quantitativo de comunicadores, o respondente G afirmou contar com 81 profissionais, um número de fato muito superior aos revelados pelos colegas. Mesmo assim, ao apreciar sua justificativa, constata-se que ele não se encontra inteiramente satisfeito: “O número deveria atender, mas a distribuição é muito dispersa. Além disso, tem muitos profissionais de um cargo e falta de outros. O que dificulta o trabalho, já que são atribuições bem específica (*sic*). Mas, em geral, atende sim”, avaliou. Sua resposta deixa claro que embora conte com muitos profissionais, a distribuição por funções não é uniforme, o que pode ser atribuído, por exemplo, a uma possível falta de planejamento prévio a respeito das necessidades da instituição e os comunicadores adequados para atendê-las.

Considerando agora as respostas dos outros 17 participantes da pesquisa, há uma grande conformidade de argumentos e justificativas que os levam a crer que o número de comunicadores não atende as necessidades do seu IF. Foi relatado, por exemplo, pelos respondentes A, O, R e M que as equipes de comunicação são insuficientes para suprir a grande demanda de ações. O respondente A afirma que não considera suficiente o número de

comunicadores (14), pois “temos poucos profissionais pela alta demanda solicitada. Nem todos os campi possuem profissionais. Alguns têm apenas uma pessoa no cargo, dificultando muito o trabalho quando estão ausentes”. De seu depoimento depreende-se que não há, em seu Instituto Federal, comunicadores suficientes para substituir um colega em caso de férias, licenças ou afastamentos. Situação semelhante à do respondente P, que afirma que em seu IF, que conta com 16 comunicadores, “Estamos sempre ‘apagando incêndios’, quando um servidor tira férias, algo acaba não sendo feito, pois não temos um número suficiente de servidores. [...] impossível dar conta de tudo desta maneira”, avalia.

A falta de servidores específicos (como fotógrafos, jornalistas, programadores visuais, relações públicas, entre outros) foi relatada em muitas respostas e pode fragilizar ações de comunicação que, pela sua própria natureza, são geralmente multifatoriais, demandando profissionais de mais de uma área para se completarem de forma satisfatória. Para Bueno (2014, p. 26), “Equipes cada vez mais enxutas acumulam funções e se desdobram para cumprir metas irrealizáveis (chamadas de desafios), com o prejuízo da qualidade de vida, redução da autoestima e visitas frequentes ao médico e ao psicanalista”. No contexto da comunicação empreendida em órgãos públicos, essa situação torna-se ainda mais grave, uma vez que pode comprometer o atendimento ao interesse público e às exigências legais de publicidade e transparência das ações.

Para o respondente R, cujo IF dispõe de 36 comunicadores, segundo maior número relatado, “para usar as ferramentas de comunicação de maneira mais ampla, potencializando os resultados, precisaríamos de profissionais de várias áreas nos campi (*sic*) também, além de ampliar a equipe da Reitoria, que cuida da elaboração de todas as campanhas institucionais”. O respondente O relata uma situação comum a outros IFs participantes da pesquisa: a falta de comunicadores nos campi. Respondentes J, B, P, F, C, S, H, I e D também se queixam disso, da heterogeneidade de equipes de comunicação ou da concentração de servidores da comunicação na Reitoria, tornando impossível atender as demandas de todos os campi. “Temos 15 campi, sendo [...] 9 campi sem nenhum comunicador”, relata o J, cujo IF tem 16 comunicadores. “Temos mais de 36 mil estudantes, cerca de 3 mil servidores, 21 campi e um fluxo de ações enorme, além dos processos seletivos para divulgar”, complementa o I, com apenas 15 profissionais de Comunicação para atender a este imenso universo de *stakeholders* e atividades. Situação semelhante ao respondente D, cujo IF dispõe de 12 comunicadores:

Somos 15 Campi mais a reitoria, ou seja menos de 1 servidor por unidade, em um estado com dimensões continentais onde temos campus que ficam a mais de 2,500 km de distância, julgo insuficiente o número de servidores os recursos disponibilizados ao setor, e a falta de uma diretoria sistêmica de comunicação (RESPONDENTE D).

Com a ausência de comunicadores nos campi, o respondente B traz à tona uma importante questão para análise. Segundo ele, em seu IF “Servidores de outras áreas (professores, tec. adm, etc) ocupam a coordenação [de Comunicação] dos campi. Essa realidade impacta muito a ação dos comunicadores da reitoria, principalmente os programadores visuais, que atendem a reitoria e 07 campi”, revela. Essa situação não é incomum nos Institutos Federais. Quando um leigo assume tal função, muitas vezes o faz com toda boa vontade, porém leva consigo crenças pessoais sobre o que é ou como deveria ser a comunicação em seu campus. Isso pode não somente fragilizar o alinhamento das ações de comunicação entre as diversas unidades daquela instituição, como também pode pôr em risco a própria credibilidade destas ações.

Para Martinuzzo (2014, p. 10), “[...] a comunicação é uma imposição. E o recomendável é que, apesar de ser involuntária ou impositiva, a comunicação não seja amadora”. E embora a comunicação entre os seres humanos possa ser considerada uma “ação” intuitiva, não é, nas instituições, uma “atribuição” intuitiva, natural. É arriscado comunicar institucionalmente baseando-se em achismos ou intuição. Planejamento e ações de comunicação deveriam ser levados a cabo por profissionais formados e qualificados para tal, profissionais estes que demonstrem ciência e respeito pelo impacto que uma má gestão de comunicação pode causar ao órgão; servidores que possam, enfim, se responsabilizar pelo conteúdo divulgado. Tal responsabilização é ainda mais relevante no contexto dos Institutos Federais, que produzem ciência, tecnologia e conhecimento e cujas ações necessitam ser retratadas com precisão e seriedade; além disso, são instituições cuja identidade ainda está em processo de consolidação no universo da educação brasileira; assim, as ações de comunicação precisam ser ainda mais cuidadosamente pensadas para atender esta demanda.

Para compreender melhor a inconsistência de ter servidores de outras formações respondendo pela comunicação, basta inverter a situação: não seria considerado tão natural, por exemplo, que devido à ausência do profissional adequado, um jornalista sem nenhuma formação em Administração passasse a responder pela gestão dos recursos financeiros da instituição; ou que um programador visual tivesse que dar aulas de Química pela falta de professores da disciplina. Tais situações chamariam a atenção de forma negativa. O contrário,

porém, não causa estranhamento. Não estamos aqui afirmando que o profissional de outra área que assuma a função de comunicação necessariamente irá fazer um mau trabalho; no entanto, não podemos aceitar que esta prática seja naturalizada, muito menos considerada ideal.

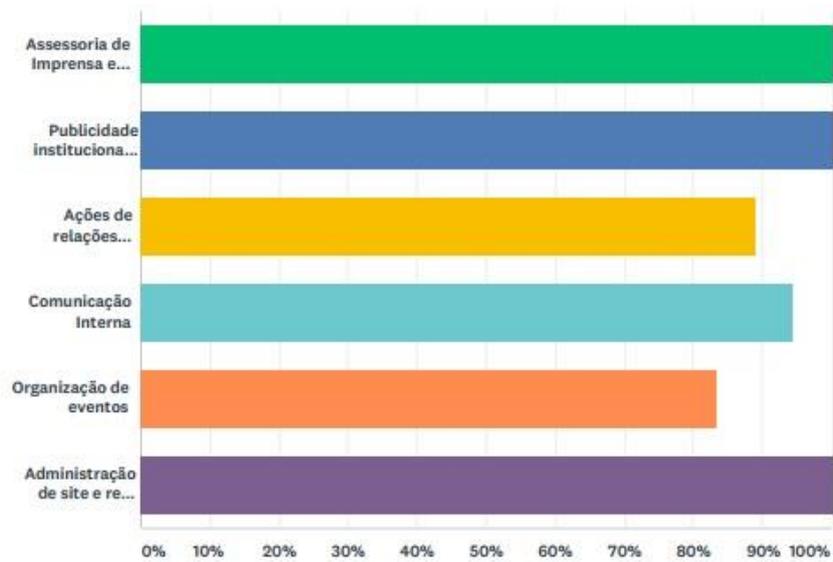
Pergunta 4 - Quais as responsabilidades da comunicação organizacional em seu IF?

Para Kunsch (2016, p. 166), “a modalidade de comunicação institucional é formada pelas subáreas ou pelos instrumentos que convergem para formatar uma comunicação da organização em si, como sujeito institucional, perante seus públicos, opinião pública e sociedade em geral”. A autora cita atividades como assessoria de imprensa, editoração multimídia e propaganda institucional, dentre outras, como ferramentas da comunicação institucional. Na elaboração da pergunta nº 4, foram elencadas seis áreas de atividades comumente assumidas pelos comunicadores dos Institutos Federais: Assessoria de Imprensa e Comunicação; Publicidade Institucional e Programação Visual; Ações de Relações Públicas; Comunicação Interna; Organização de Eventos e Administração de Sites e Redes Sociais.

Não objetivamos esgotar as responsabilidades assumidas pelos setores de comunicação, por conta do alto número de instituições integrantes do universo da pesquisa. Cada uma delas tem um contexto próprio e pode designar ou esperar funções muito específicas da equipe de comunicação, tornando assim impossível uma lista exaustiva de atribuições. As opções de respostas disponibilizadas, no entanto, fazem parte do universo de atividades comuns na comunicação organizacional realizada tanto em órgãos públicos quanto em empresas privadas brasileiras, de modo a não causar estranhamento ou não identificação dos participantes quanto às suas respostas. Disponibilizou-se, também, para fins de melhor compreensão da questão, a opção de especificar outras atividades, além das citadas.

Como será possível constatar na Figura 8, as atividades sugeridas, de fato, vão ao encontro da realidade dos respondentes em seus contextos de trabalho. Três das responsabilidades indicadas no questionário são assumidas pela totalidade dos respondentes, referindo-se às funções dos comunicadores em sua Instituição: Assessoria de Imprensa e Comunicação; Publicidade Institucional; Programação Visual e Administração de Sites e Redes Sociais. Dos 18 respondentes, 17 deles também são responsáveis pela Comunicação Interna; 16 pelas ações de Relações Públicas e 15 pela Organização de Eventos. Ausência de servidores específicos, de demandas relacionadas ou existência de outros setores responsáveis pela atividade podem justificar as escolhas dos respondentes.

Figura 8 – Quais as responsabilidades da comunicação organizacional em seu IF?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Assessoria de Imprensa e Comunicação	100,00%	18
Publicidade institucional e programação visual	100,00%	18
Ações de relações públicas	88,89%	16
Comunicação Interna	94,44%	17
Organização de eventos	83,33%	15
Administração de site e redes sociais	100,00%	18
Total de respondentes: 18		

Fonte: Autoria própria (2020).

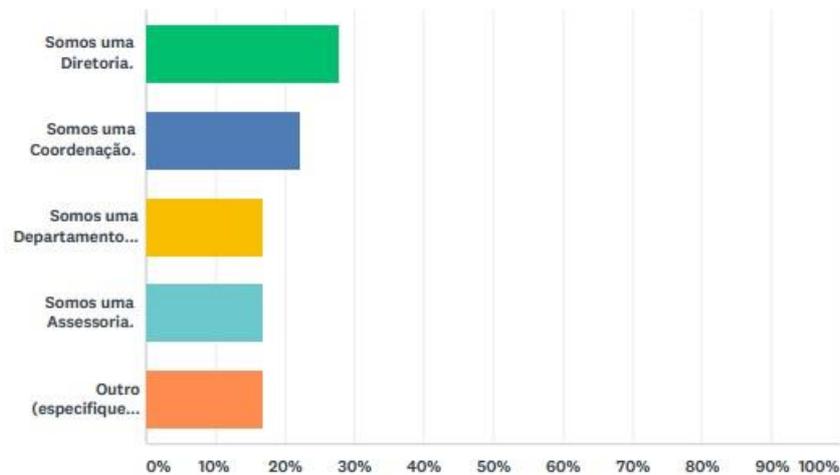
Seis respondentes utilizaram a opção de elencar outras atividades desenvolvidas pelos setores de comunicação em seus Institutos Federais. O respondente A relata que também são responsáveis por revisão de texto, registros fotográficos e filmagens. O respondente B cita revisão de textos e coberturas fotográficas, além de publicação de editais, boletins de serviço e [criação de] campanhas publicitárias. Os respondentes P e R utilizaram o campo para comentários sobre situações específicas, sem adicionar outras atividades à lista. Já o respondente H relatou várias outras atribuições, algumas já mencionadas pelos participantes A e B, como cobertura fotográfica, produção de vídeo ou filmagem de eventos; além de atividades como “acompanhamento de processos administrativos ligados ao setor (elaboração de atas de equipamentos, eventos, software etc); fiscalização de contratos e negociação com os fornecedores ligados ao setor”. Por fim, o respondente I relata serem também os comunicadores de seu IF responsáveis por atendimento ao Serviço de Informação ao Cidadão.

De modo geral, as respostas à pergunta 4 eram bastante esperadas. Não houve grandes surpresas, pois as citadas responsabilidades dos comunicadores em cada Instituto Federal participante não fogem ao universo de atividades correlatadas às áreas da comunicação: jornalismo, relações públicas, publicidade, fotografia etc. Se há dificuldades em realizar as tarefas, não é por serem estranhas às atribuições dos comunicadores. Pode haver, no entanto, escassez ou ausência de profissionais adequados para aquela demanda, ou falta de equipamentos e recursos para investir na área, o que é uma realidade bastante comum entre os setores de comunicação nos IFs.

Pergunta n° 5 – Como é organizada a comunicação em seu IF?

Se na pergunta anterior houve grande convergência dentre as respostas, nesta, pelo contrário, o que chama a atenção é a heterogeneidade de estruturas organizacionais relatadas pelos respondentes. O objetivo desta questão era levantar sob que nomenclatura ou forma se organizam os comunicadores em cada Instituto Federal. As opções de respostas foram as seguintes: “Diretoria”, “Coordenação”, “Departamento ou setor”, “Assessoria” e “Outros”, esta última com a solicitação de que fosse especificada a resposta para fins de melhor compreensão.

Como se poderá verificar na Figura 9, do total de 18 Institutos Federais participantes da pesquisa, em cinco deles, de acordo com os respondentes F, N, Q, R e C, a comunicação é organizada sob a forma de uma diretoria. Quatro respondentes, J, M, H e O escolheram a opção “Somos uma Coordenação”. Nos Institutos Federais correspondentes aos participantes E, G e L, a comunicação é um Departamento ou Setor. E os respondentes P, S e B relataram organizar-se sob o formato de Assessoria. Apenas três participantes selecionaram a opção “Outros”, aproveitando para especificar a situação. O respondente A explica: “Somos uma assessoria (reitoria) e as outras são coordenações (campi). Reitoria concentra mais atividades”. Ainda assim, não foge do padrão das outras opções de respostas disponibilizadas no questionário, bem como o participante I, cuja comunicação em seu IF é uma “Assessoria de Comunicação Social e Eventos na Reitoria e coordenações de Comunicação Social e Eventos nos campi”. Já o participante D relata uma situação diferente: na reitoria a comunicação é uma coordenação, e nos “Campi funcionam como comissões, através de portarias”. Aqui é possível que se repita a situação analisada anteriormente de servidores que não são da área de comunicação assumirem esta função; os riscos desta prática também já foram apresentados (p. 61).

Figura 9 – Como é organizada a comunicação em seu IF?

OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Somos uma Diretoria.	27,78%	5
Somos uma Coordenação.	22,22%	4
Somos uma Departamento/Setor.	16,67%	3
Somos uma Assessoria.	16,67%	3
Outro (especifique, por favor!)	16,67%	3
TOTAL		18

Fonte: Autoria própria (2020).

Para Martinuzzo (2014, p. 23), “A capacidade de se inserir efetivamente no circuito comunicacional, com potencialidade e capacidade para chamar a atenção, e com isso, interferir na constituição não só da opinião, mas também do comportamento contemporâneo, é decisiva para as organizações atuais”. Levando em conta a opinião do autor, seria razoável considerar que o formato de diretoria é o mais adequado, dentre as outras opções apresentadas na pergunta em questão. Uma diretoria de comunicação pode equiparar-se, em termos de importância institucional, a outras diretorias, tais como de finanças, de gestão de pessoas ou de licitações. Confere-se assim à comunicação o grau de relevância que ela efetivamente possui, uma área estratégica para a instituição, com direito a voz e a voto nas instâncias decisórias.

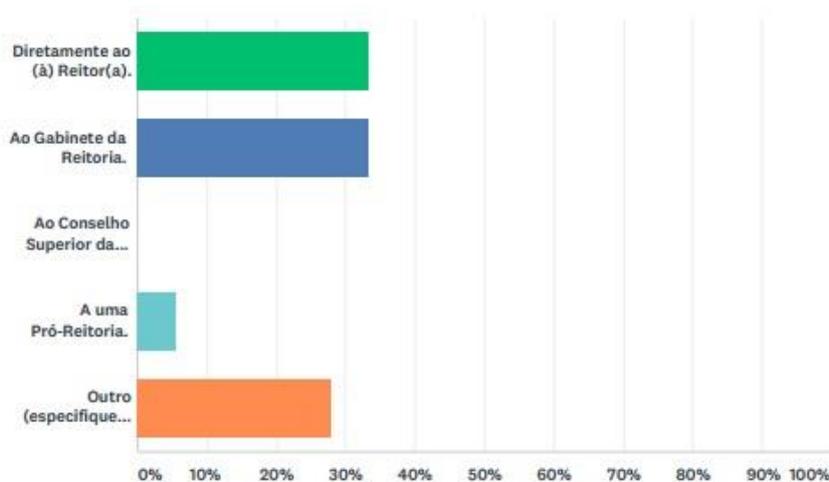
Em tese, uma diretoria também tem maior autonomia para organizar sua força de trabalho, definir um planejamento amplo que envolva todos os campi da instituição, implantar boas práticas de comunicação, desenvolver e implementar normativas de orientação, com respaldo em seu posicionamento no organograma da instituição. O fato de que apenas cinco entre os 18 Institutos Federais participantes da pesquisa possuem diretorias de comunicação é sintomático e vai ao encontro do que afirma Bueno (2014, p. 07): “[...] na realidade, na maioria

das empresas, a estrutura profissionalizada de comunicação não participa efetivamente do processo de tomada de decisões e vive a reboque de outras áreas (marketing, finanças, recursos humanos etc.)”. Com mais frequência do que seria razoável, é comum que a comunicação só participe de decisões que digam respeito a situações de crise ou períodos difíceis para a instituição.

Pergunta nº 6 - Em seu IF, a que instância a comunicação organizacional é subordinada?

A intenção desta pergunta foi levantar a situação da comunicação no organograma institucional dos Institutos Federais participantes, no tocante à sua chefia imediata. As opções disponibilizadas no questionário, “Diretamente ao(à) Reitor(a)”, “Ao Gabinete da Reitoria”, “Ao Conselho Superior da Instituição” e “A uma Pró-Reitoria” não intentavam esgotar as possibilidades, portanto disponibilizou-se também a opção “Outros”, em que o respondente poderia especificar a situação de seu IF. A figura 10 demonstra os resultados obtidos.

Figura 10 – Em seu IF, a que instância a comunicação organizacional é subordinada?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Diretamente ao (à) Reitor(a).	33,33%	6
Ao Gabinete da Reitoria.	33,33%	6
Ao Conselho Superior da Instituição.	0,00%	0
A uma Pró-Reitoria.	5,56%	1
Outro (especifique, por favor!)	27,78%	5
TOTAL		18

Fonte: Autoria própria (2020).

Seis respondentes (Q, S, B, C, E e F) relataram que em seus IFs a comunicação subordina-se diretamente ao reitor. Porém, os respondentes J, I, P, que selecionaram a opção “Outro”, afirmaram também que a comunicação é subordinada ao reitor, mas aproveitaram para

comentar a questão. O respondente P afirma “Atualmente ao Reitor, porém uma mudança no regimento e estatuto pretende ligar a comunicação ao setor de desenvolvimento institucional, apesar de todos os comunicadores discordarem”. Para Bueno (2014, p.07), frequentemente os “comunicadores não têm autonomia para tomar decisões que dizem respeito à sua própria área”. A situação relatada pelo respondente P pode ser considerada uma evidência disso; grandes decisões não deveriam ser tomadas pela instituição sem a participação dos setores de comunicação, especialmente quando estas lhes dizem respeito.

O respondente I afirma que, em seu IF, a comunicação subordina-se ao reitor, na reitoria, e à direção geral, nos campi. Essa multiplicidade de chefias muitas vezes fragiliza o diálogo e a sintonia entre os comunicadores da reitoria e dos campi, uma vez que as ideias e práticas de comunicação de um poderão não funcionar para os outros. Eventualmente, podem existir também divergências políticas e ideológicas entre estas duas instâncias, o que vai contra o que preconiza Kunsch (2016, p.44) ao tratar sobre a “necessidade se abandonar a fragmentação e de se adotar uma filosofia de uma ‘comunicação organizacional integrada’”.

A segunda situação mais comum é que os setores de comunicação se subordinem diretamente ao gabinete da reitoria, o que ocorre em outros seis Institutos Federais participantes da pesquisa (N, A, D, G, H e M). Nenhum IF dentre os 18 participantes tem a comunicação ligada ao Conselho Superior, e apenas um deles, o respondente L, relatou subordinar-se a uma pró-reitoria. Os outros dois respondentes que selecionaram a opção “Outro” são ligados a diretorias: no caso do participante R, a uma “Diretoria Executiva”; e no respondente O, a uma “Diretoria de Articulação Institucional”. A diversidade de configurações diagnosticadas para a comunicação dos Institutos Federais nesta e em perguntas anteriores deixa claro, mais uma vez, como não há um padrão de organização da comunicação na RFEPCT.

Embora nenhum dos 18 participantes tenha escolhido esta opção, consideramos que a opção mais adequada para os setores de comunicação dos Institutos Federais seria subordinar-se diretamente ao Conselho Superior, uma vez que este órgão é o dirigente máximo da instituição. De acordo com o parágrafo terceiro do Artigo 10 da Lei nº 11.892, que criou os Institutos Federais,

O Conselho Superior, de caráter consultivo e deliberativo, será composto por representantes dos docentes, dos estudantes, dos servidores técnico-administrativos, dos egressos da instituição, da sociedade civil, do Ministério da Educação e do Colégio de Dirigentes do Instituto Federal, assegurando-se a representação paritária dos segmentos que compõem a comunidade acadêmica.

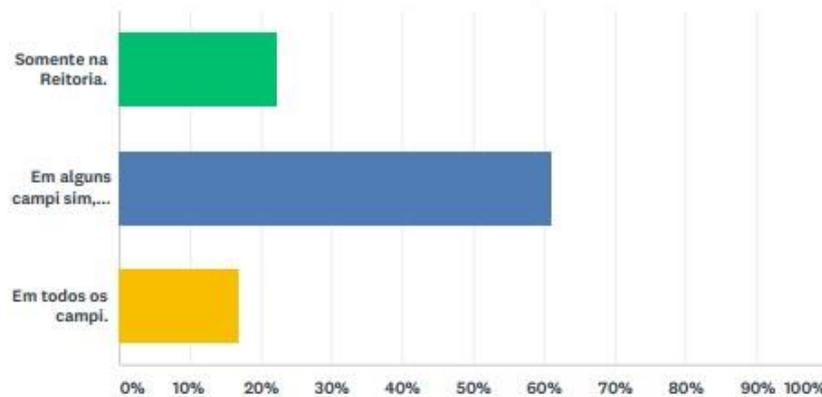
Este órgão colegiado poderia apresentar uma visão mais abrangente sobre a comunicação, uma vez que é constituído por representantes de todas as instâncias, como docentes, técnicos administrativos, alunos, dentre outras. Poderia, igualmente, se beneficiar de uma relação mais próxima com a comunicação, uma vez que é responsável pelas decisões mais impactantes no destino da instituição. A segunda opção mais adequada, de acordo com nosso ponto de vista, seria que a comunicação fosse subordinada diretamente ao reitor, o que já acontece em muitos dos institutos federais participantes da pesquisa. Como presidente do Conselho Superior e responsável direto pela administração do Instituto Federal, o reitor necessariamente deveria manter uma relação próxima com a comunicação, considerando-a parte importante do seu processo decisório e dando-lhe a devida credibilidade.

Pergunta 7 - Em seu IF, há presença de profissionais de comunicação na reitoria e nos campi?

Os dados obtidos nesta pergunta complementam as respostas e justificativas fornecidas pelos respondentes na pergunta 3, que versa sobre a quantidade de comunicadores e se este número atende as necessidades da Instituição. Aqui, a intenção foi descobrir quantos Institutos Federais dispõem de comunicadores em todos os campi, quantos os concentram apenas na reitoria e quantos os têm em apenas algumas unidades e outras não.

As respostas, dispostas na Figura 11, dão conta de que apenas três dos 18 Institutos Federais participantes da pesquisa contam com profissionais da comunicação em todos os seus campi: R, G e H. Dentre as situações previstas nas opções de respostas, esta pode ser considerada a melhor, ainda que, como foi possível observar nas justificativas dos participantes na Pergunta 3, quase sempre faltem profissionais específicos. Porém, é de mais valia para o campus, para a comunicação da instituição e, em última instância, para o interesse público contar com pelo menos um comunicador em cada unidade do que com nenhum, afinal. Em quatro Institutos Federais cujos gestores de comunicação responderam à pesquisa (O, S, F e C), o quadro de comunicadores concentra-se apenas na reitoria. E os demais respondentes (N, P, Q, E, I, J, L, M, A, B e D) relataram que em alguns campi há comunicadores e outros não.

Figura 11 – Em seu IF, há presença de profissionais de comunicação na reitoria e nos campi?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Somente na Reitoria.	22,22%	4
Em alguns campi sim, outros não.	61,11%	11
Em todos os campi.	16,67%	3
TOTAL		18

Fonte: Autoria própria (2020).

O que resulta das duas últimas opções de respostas são algumas situações prováveis: a primeira delas é a sobrecarga de trabalho para os comunicadores lotados na reitoria, que além de lidar com as próprias demandas, deverão atender às necessidades dos campi no que diz respeito à divulgação de editais, notícias, criação de campanhas e identidades visuais, marcação de entrevistas, organização e cobertura de eventos; dentre tantas outras atribuições assumidas pela comunicação nos Institutos Federais. A segunda situação provável é a deficiência quase certa de divulgação do campus, uma vez que é improvável que todas as suas ações sejam devidamente cobertas, divulgadas em tempo hábil e valorizadas quando a equipe responsável por fazê-lo encontra-se, eventualmente, a centenas de quilômetros de distância, concentrada na reitoria do órgão, por exemplo. Assim, a sociedade local pode acabar subestimando a dimensão daquele campus por não ter informação e divulgação suficiente a respeito dos seus cursos, seus projetos e sua capacidade de transformar a vida da comunidade. Por fim, fragiliza-se a potencialidade da comunicação em toda a instituição, dificultando a adoção de ações estratégicas e integradas.

Pergunta 8 - Seu IF conta com documentos institucionais que orientem a comunicação organizacional?

Há uma frase de Lewis Carroll, autor do clássico Alice no País das Maravilhas, que diz “se você não sabe onde quer ir, qualquer caminho serve”. Considerando esta máxima, o objetivo idealizado para esta pergunta foi compreender se nos Institutos Federais participantes da pesquisa a comunicação é normatizada por documentos, normativas, manuais ou regras oficiais, escritas e aprovadas pelas instâncias superiores da instituição; ou se, pelo contrário, não existem tais orientações. Neste caso, a comunicação seria levada a cabo de acordo com a experiência dos profissionais da área, com as demandas pontuais e urgentes e com a ideologia dos comunicadores ou gestores do Instituto, como afirma Bueno (2009, p.307):

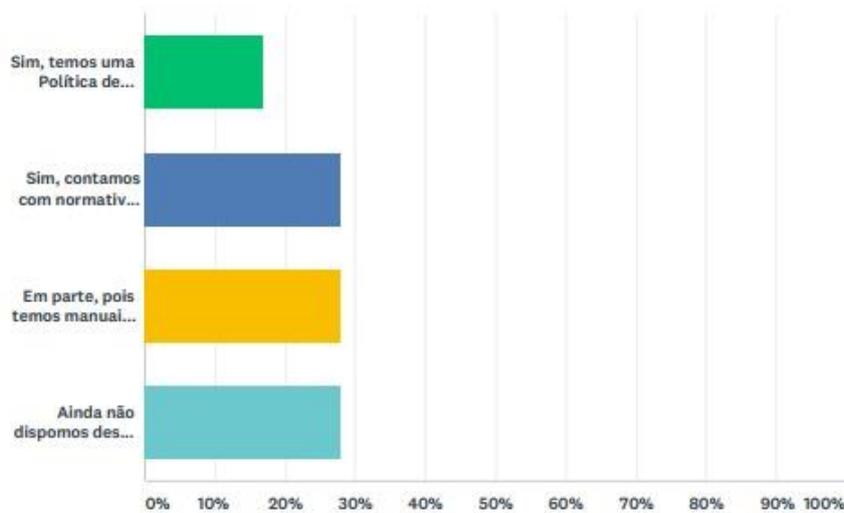
Na verdade, em boa parte dos casos, as ações, estratégias e planos de comunicação estão respaldados em alguns pressupostos, nem sempre amplos ou adequados, que dependem mais do *insight* ou do *feeling* dos seus executivos do que de um esforço real para sistematizar conceitos e processos, consolidar posturas e projetar caminhos para o futuro.

Sem uma normatização que, de fato, vinculasse o direcionamento e o planejamento das ações de comunicação, o alinhamento, a sinergia e a eficácia de tais ações poderiam ser prejudicados pela multiplicidade de ideias, divergência de opiniões, necessidades e pontos de vista entre as equipes envolvidas na comunicação dos Institutos Federais. Como foi visto na pergunta 7, dos 18 participantes, 14 deles contam com comunicadores trabalhando tanto na reitoria quanto nos campi (embora não necessariamente em todos os campi). A ausência de documentos oficiais que definam os objetivos, as prioridades, as melhores formas de atender às demandas, as possibilidades e impossibilidades dos setores de comunicação pode prejudicar a integração entre os servidores da área lotados na reitoria e em localidades mais distantes.

Conforme também foi possível constatar na pergunta 6, em alguns IFs a comunicação subordina-se diretamente a instâncias diferentes – por exemplo: na reitoria, ao Reitor; enquanto nos campi; ao Diretor Geral. Nem sempre há um alinhamento entre a gestão central e local nos campi. Além disso, as necessidades de comunicação da reitoria, necessariamente uma unidade mais burocrática, voltada à administração do Instituto Federal, podem diferir da realidade cotidiana do campus, onde existem alunos, professores e onde a dinâmica de aulas, projetos e eventos é muito particular a cada unidade. Ter uma normativa que oriente, ainda que de maneira geral, as ações de comunicação, válidas para todas as unidades do órgão, pode resultar em maior segurança e sinergia entre todos os comunicadores no desempenho de suas tarefas.

A Figura 12 demonstra o resultado do levantamento sobre a presença de tais documentos nos Institutos Federais participantes da pesquisa. Apenas três Institutos Federais participantes dispõem de uma Política de Comunicação. Houve um empate entre as três outras opções de respostas. Cinco participantes relataram possuir normativas de comunicação aprovadas pelo Conselho Superior da Instituição; outros cinco afirmaram possuir apenas documentos internos que orientam suas ações, mas sem validação pelas instâncias superiores; os cinco participantes restantes não contam com nenhum documento que oriente os rumos da comunicação em seu IF.

Figura 12 - Seu IF conta com documentos institucionais que orientem a comunicação organizacional?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	RESPOSTAS
Sim, temos uma Política de Comunicação.	16,67%	3
Sim, contamos com normativas aprovadas pelo Conselho Superior (Consup).	27,78%	5
Em parte, pois temos manuais e regras internas, não validadas pelo Consup.	27,78%	5
Ainda não dispomos desses documentos.	27,78%	5
TOTAL		18

Fonte: Autoria própria (2020).

Dentre as opções de resposta, a primeira delas (possuir uma Política de Comunicação) pode ser considerada a situação ideal para a instituição. Bueno (2009, p. 310) conceitua esse documento como a “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 o seu relacionamento com os diversos públicos de interesse”. É um documento completo e complexo, construído não somente pelos comunicadores, mas com a participação de toda a comunidade acadêmica, em consonância com valores e cultura da organização (BUENO, 2009) para que possa, assim, ser um guia e uma

referência para a comunicação do órgão, validada e reconhecida pelos *stakeholders* e pelos gestores.

O fato de que apenas três IFs participantes disponham de tal documento é preocupante, uma vez que sua elaboração depende da existência de uma estrutura profissional de comunicação bem estabelecida e, sobretudo, de vontade política, como afirma Bueno (2009, p. 313) “A política de comunicação só será executada com sucesso se estiver absolutamente apoiada em vontade política, já que, ao longo de sua discussão e implementação, surgem, sempre, resistências oriundas de leituras equivocadas da importância da comunicação nas organizações modernas [...]”. Como visto na pergunta 3, a maioria dos participantes da pesquisa não considera que o número de comunicadores é suficiente para atender as demandas da Instituição. Construir uma Política de Comunicação, neste contexto, poderia sobrecarregá-los. Além do mais, a consciência sobre a comunicação como um processo estratégico para a instituição ainda é muito frágil para grande parte dos gestores dos IFs brasileiros, conforme será discutido na pergunta 14.

Em termos de gestão da comunicação dos Institutos Federais a nível nacional, demorou quase uma década desde a criação dos órgãos para que surgisse, em 2017, a primeira iniciativa de criação de uma diretriz geral de comunicação. Foi neste ano que o Conif, órgão que reúne todos os reitores dos IFs, reuniu uma equipe de comunicadores lotados em diversos órgãos da Rede em uma comissão destinada a elaborar a Política de Comunicação do órgão e da Rede Federal, baseada nos princípios de “ética e responsabilidade socioambiental, transparência, impessoalidade, atuação em rede, credibilidade e inclusão” (CONIF, 2017, p. 25). O documento:

Reúne princípios, orientações e recomendações para a atuação de profissionais da comunicação, de acordo com a missão, visão e valores do Conif e das instituições que compõe a Rede Federal. Sua finalidade é estabelecer as principais diretrizes para o relacionamento com os públicos de interesse e para o alcance dos objetivos e resultados das ações de comunicação, de forma coordenada, regulamentada e integrada (CONIF, 2017, p. 23).

A Política de Comunicação do Conif orienta a gestão da comunicação nos Institutos Federais em áreas como comunicação interna, organização e realização de eventos, assessoria de imprensa, relacionamento com produtores de conteúdo, gestão de riscos e crises, comunicação digital, campanhas de ingresso e gestão da marca e da identidade visual, dentre outras atividades. Também orienta quanto a recursos necessários para a comunicação e

responsabilidades do Conif e dos próprios comunicadores, bem como o funcionamento da Rede. O documento não interfere, no entanto, na estrutura física ou na distribuição de pessoal de cada órgão, que permanecem a cargo de cada Instituto Federal. Assim, pode tornar-se um norte para os Institutos Federais que não dispõem de Políticas de Comunicação ou normativas próprias, mas dificilmente terá o impacto que documentos próprios, criados e discutidos por sua comunidade acadêmica, poderiam ter no órgão.

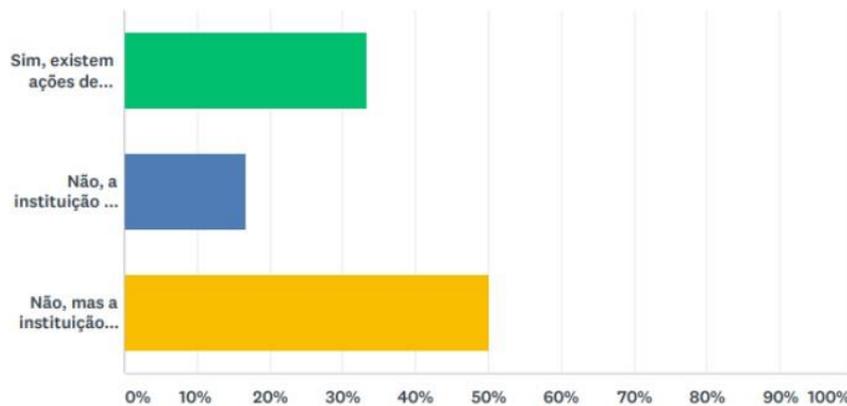
Pergunta 9 – Existe uma política ou ações de capacitação destinadas aos profissionais de comunicação em seu IF? Por favor, justifique a importância da capacitação para você e seus colegas!

A comunicação é uma área dinâmica. Seus métodos, instrumentos, diretrizes e necessidades estão em constante processo de renovação e de evolução. A forma de comunicar institucionalmente hoje é completamente diferente de dez anos atrás. Cinco anos atrás também não existiam ferramentas que hoje são corriqueiras nas atividades de comunicação organizacional. Kunsch (2016) avalia que a revolução digital impactou não somente a comunicação na sociedade como um todo, mas também nas organizações. Para a autora, “o modo de produzir e veicular as mensagens organizacionais também passa por profundas transformações. Essa nova dinâmica de processamento de informações e da comunicação na era digital altera completamente as formas de relacionamento e o modo de produzir a comunicação” (KUNSCH, 2016, p. 49).

Por esta razão, o objetivo desta pergunta foi levantar as práticas de capacitação dos profissionais de comunicação nos Institutos Federais, para avaliar o nível de preocupação dos órgãos com a atualização de suas equipes. Foi solicitado também aos respondentes que avaliassem a importância das ações de capacitação para os servidores lotados na comunicação dos IFs. Como se verá na Figura 13, dos 18 participantes, em apenas três deles foi relatado a ausência total de iniciativas de capacitação para comunicadores. O respondente R relata que “Já apresentamos nossas solicitações, por diversas vezes, mas a área nunca foi contemplada com cursos de seu interesse”. O respondente J comentou uma situação parecida: “Todos os anos, a coordenação de comunicação encaminha solicitação de, pelo menos, 3 cursos. Entretanto, as justificativas variam desde ‘tem capacitações mais urgentes para outros setores’ até ‘não temos mais verba para isso’”. Além da possível defasagem nos conhecimentos dos comunicadores nestes Institutos, que pode impactar a qualidade das ações de comunicação, a falta de interesse

em promover cursos na área pode também desmotivar os profissionais, desmerecendo a importância da área face a outros setores da instituição.

Figura 13 - Existe uma política ou ações de capacitação destinadas aos profissionais de comunicação em seu IF?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
Sim, existem ações de capacitação em comunicação para nossos servidores.	33,33% 6
Não, a instituição não promove capacitação para esta área, somente para outras.	16,67% 3
Não, mas a instituição apoia os comunicadores em cursos e capacitações externas (fornecendo diárias, passagens e pagamento de inscrições, por exemplo).	50,00% 9
TOTAL	18

Fonte: Autoria própria (2020).

Seis respondentes relataram que a instituição promove cursos de capacitação e nove afirmaram que embora não promova, o órgão apoia a participação dos comunicadores em cursos externos. Nem todos os respondentes utilizaram o campo de justificativa da pergunta, mas os que o fizeram trouxeram informações interessantes. O respondente F, por exemplo, relata boas práticas em seu IF: “Além de capacitação para profissionais de comunicação a instituição favorece capacitações voltadas a comunicação destinada a gestores, como *media training*, por exemplo”. Tal instituição parece ter consciência de que não somente os comunicadores são responsáveis pela comunicação no órgão, os gestores também o são. Já o respondente L também expôs uma boa situação em seu IF:

Anualmente é feito workshops em grupo de diversos assuntos pertinentes, que orientam e expandem nossos conhecimentos. Temas como gestão de comunicação de crise, redes sociais, assessoria articulada com os setores do IF etc já foram abordadas. Os encontros são essenciais para troca de ideias, de exposição de problemas ou soluções, além do conhecimento adquirido em grupo (RESPONDENTE L).

Já os respondentes O, B, H, Q e P, dentre outros, mencionaram a importância da atualização profissional, reciclagem e aquisição de novos conhecimentos, necessidades que podem ser sintetizadas com o depoimento do respondente H:

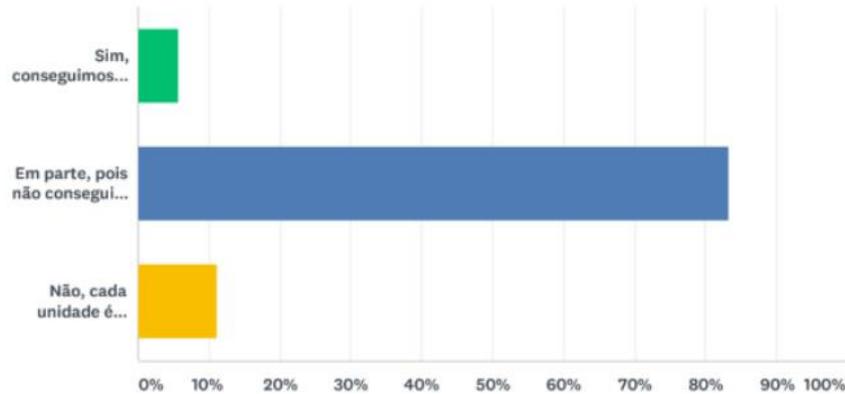
A comunicação é uma das áreas que passa por constantes mudanças, principalmente na era em que as novas tecnologias de comunicação e informação estão remodelando a interação da relação organização-sujeito. Partindo deste princípio torna-se mais que necessário que os profissionais que atuam na área sejam constatemente (*sic*) capacitados, uma vez que a ausência de capacitações podem trazer consequências para a comunicação organizacional. No entanto, cabe pontuar que este olhar deve ser compactuado com a gestão organizacional, pois profissionais capacitados com certeza trarão avanços positivos no âmbito comunicacional (RESPONDENTE H).

O que se pode perceber, por fim, com as respostas à pergunta 9 é que, felizmente, ações de capacitação para os setores de comunicação existem ou são possibilitadas na maioria dos Institutos Federais participantes. Se não são realizadas da maneira ideal ou se deixam a desejar sob alguns aspectos, pelo menos existem. Apenas três deles ainda necessitam voltar suas atenções e possibilitar capacitações para os setores de comunicação, compreendendo que a atualização de seus profissionais poderá trazer benefícios não somente para a sua dinâmica de trabalho, mas para a qualidade da comunicação de todo o órgão.

Pergunta 10 - A comunicação organizacional em seu IF é planejada e realizada de forma a padronizar ações, métodos e posições entre reitoria e campi?

Ao longo das análises das perguntas anteriores, muito já foi falado a respeito da importância do alinhamento de ações, planejamento e execução de atividades de comunicação entre reitoria e entre os campi dos Institutos Federais. Com esta pergunta, a intenção era levantar em quantos órgãos esta sintonia de métodos, ações e posições de fato existe. A Figura 14 demonstra que em apenas um Instituto Federal, correspondente ao respondente B, é possível padronizar toda a comunicação realizada. A resposta é de fato digna de admiração, pois o respondente B relatou, na pergunta 3, que em seu IF, por ausência de comunicadores em todas as unidades, há profissionais de outras áreas exercendo a função de coordenação de comunicação nos campi. Se ainda assim as ações de comunicação são padronizadas, é sinal de que a equipe mantém um bom relacionamento e direcionamento das ações de comunicação em todas as unidades.

Figura 14 - A comunicação organizacional em seu IF é planejada e realizada de forma a padronizar ações, métodos e posições entre reitoria e campi?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Sim, conseguimos padronizar totalmente a comunicação realizada.	5,56%	1
Em parte, pois não conseguimos padronizar as ações como gostaríamos	83,33%	15
Não, cada unidade é responsável por suas ações e decisões de comunicação.	11,11%	2
TOTAL		18

Fonte: Autoria própria (2020).

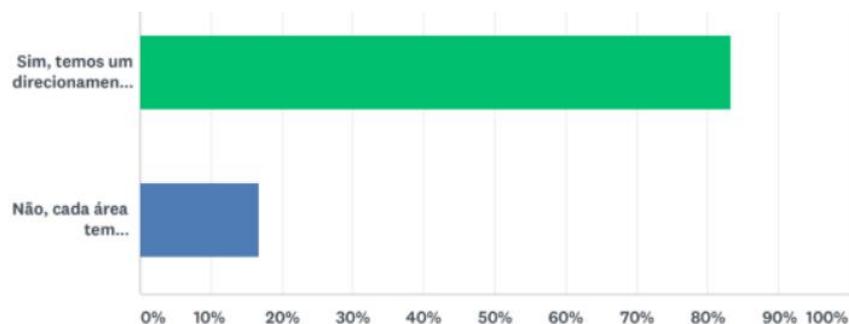
Já os respondentes A e H relatam que em seu IF, cada campus é responsável por suas ações e decisões de comunicação. Isso tem um grande impacto na comunicação do órgão. Como a identidade dos Institutos Federais ainda está em processo de consolidação, o ideal é que as escolhas, ideias e ações de comunicação estejam alinhadas entre todas as suas unidades. Ou que, pelo menos, haja uma orientação geral para as principais campanhas do órgão, como é o caso de vestibulares e processos seletivos. O cidadão que mora na cidade A, por exemplo, e veja o anúncio do vestibular do campus do Instituto Federal local, deve ser capaz de reconhecer o anúncio ainda que trate sobre o vestibular do campus da cidade B. Assim, saberá que se trata da mesma instituição. A maioria dos respondentes escolheu a segunda opção de resposta, “Em parte, pois não conseguimos padronizar as ações como gostaríamos”. Ainda que não seja a situação ideal, alguma padronização é, por fim, melhor do que nenhuma.

Pergunta 11 - A comunicação organizacional em seu instituto é realizada de forma a integrar assessoria de imprensa, comunicação interna, ações de publicidade e demais áreas de comunicação organizacional?

A comunicação organizacional é uma área que reúne profissionais diversos e específicos, além de atividades e atribuições bastante distintas entre si. Ainda que todos tenham objetivos afins, as atividades e responsabilidades de um jornalista são diferentes das de um

programador visual, por exemplo. Cada uma dessas áreas tem suas próprias características. Kunsch (2016) destaca a grande variedade de mensagens que circulam nas organizações. “Os membros da organização devem ser capazes de reconhecer e interpretar a grande variedade de mensagens disponíveis, para que lhes permitam responder de maneira apropriada a distintas pessoas e situações” (KUNSCH, 2016, p. 50). Para que as mensagens emitidas pela comunicação do órgão sejam compreendidas e corretamente interpretadas pelos seus *stakeholders*, atendendo as necessidades da instituição, é preciso que as ações das diferentes áreas do composto comunicacional tenham o mesmo direcionamento. Assim, a intenção desta pergunta era verificar até que ponto as ações de comunicação nos Institutos Federais são integradas, evitando atitudes e discursos confusos entre elas.

Figura 15 - A comunicação organizacional em seu instituto é realizada de forma a integrar assessoria de imprensa, comunicação interna, ações de publicidade e demais áreas de comunicação organizacional?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Sim, temos um direcionamento único para todas as ações.	83,33%	15
Não, cada área tem direcionamentos estabelecidos por seus servidores responsáveis.	16,67%	3
TOTAL		18

Fonte: Autoria própria (2020).

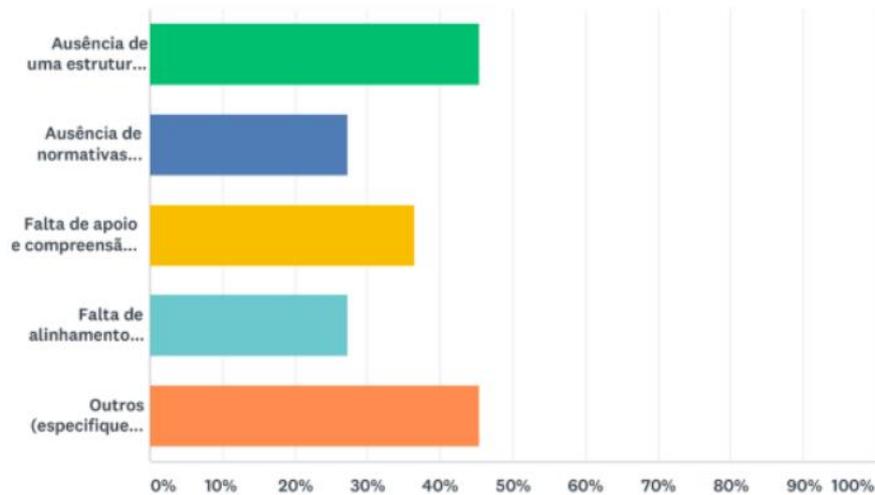
A Figura 15 demonstra que a maioria dos órgãos, ou seja, 15 dentre os 18 respondentes da pesquisa, consegue manter um direcionamento único para as ações de assessoria de imprensa, comunicação interna, ações de publicidade e demais áreas, o que facilita a unicidade do discurso institucional em relação a suas ações de comunicação. Porém, em três Institutos Federais, cada área planeja e responde por suas próprias ações. Como a pergunta não pedia uma avaliação sobre as opções, os respondentes não analisaram os prós e os contras desta situação. Porém, de acordo com os preceitos de comunicação integrada, a falta de um direcionamento único e coeso tem o potencial de gerar ruídos na imagem do órgão. A sinergia entre pontos de vista, decisões e ações entre todas as áreas da comunicação é capaz de gerar resultados mais efetivos para todos os envolvidos no processo de comunicar nas organizações, por isso o ideal

é que as equipes de comunicadores dos três Institutos Federais que relataram a “independência” entre as ações e decisões de comunicação em suas áreas revejam esta postura, o que poderá proporcionar maior efetividade e integração entre os sentidos e as mensagens emitidas.

Pergunta 12 - Caso não haja padronização na comunicação organizacional realizada em seu IF, em sua opinião, quais as razões para que isso ocorra? Escolha uma ou mais alternativas.

No processo de criação do questionário aplicado durante a coleta de dados da pesquisa, a pergunta 12 não foi colocada como de resposta obrigatória, uma vez que os participantes poderiam considerar que havia, sim, padronização entre as ações de comunicação organizacional realizadas em seu IF e a pergunta perderia, então, seu sentido. Dos 18 participantes, 7 optaram por pular a pergunta. Para os que optaram por responder, foram oferecidas quatro opções de possíveis explicações para a falta de padronização das ações de comunicação, que poderiam ser escolhidas individualmente ou em conjunto. Foi disponibilizada também a opção “Outros”, para que o gestor de comunicação de cada IF pudesse comentar sua opinião sobre as causas da possível falta de padronização. Onze participantes responderam a esta questão, e cinco deles selecionaram a opção “Outros” e especificaram sua resposta. A Figura 16 dispõe as opções fornecidas aos participantes e suas opções escolhidas.

Figura 16 - Caso não haja padronização na comunicação organizacional realizada em seu IF, em sua opinião, quais as razões para que isso ocorra?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
Ausência de uma estrutura organizacional sistêmica de comunicação (ausência de hierarquia, por exemplo, entre o setor de comunicação da Reitoria e dos campi).	45,45% 5
Ausência de normativas reguladoras da atividade na Instituição.	27,27% 3
Falta de apoio e compreensão da atividade por meio dos gestores e comunidade acadêmica.	36,36% 4
Falta de alinhamento entre os profissionais de comunicação.	27,27% 3
Outros (especifique, por favor!)	45,45% 5
Total de respondentes: 11	

Fonte: Autoria própria (2020).

A primeira opção, “Ausência de uma estrutura organizacional sistêmica de comunicação (ausência de hierarquia, por exemplo, entre o setor de comunicação da Reitoria e dos campi)” foi selecionada por cinco participantes. Esta opção relaciona-se diretamente à pergunta 5, que tratou sobre a organização dos setores de comunicação nos Institutos Federais, e onde verificou-se uma grande heterogeneidade de estruturas (diretorias, departamentos, coordenações, assessorias e outros formatos). Naquela pergunta, revelou-se que apenas cinco participantes, por exemplo, organizavam sua comunicação sob o formato de diretoria, estrutura que poderia, de alguma forma, vincular o direcionamento das ações de comunicação da reitoria e dos campi sob uma única orientação, mais coesa. Na pergunta 6, foi visto também que em alguns Institutos Federais os setores de comunicação subordinam-se a instâncias diferentes, como ao próprio reitor, na reitoria, e aos diretores gerais dos campi nestas unidades. O respondente J, por exemplo, relata: “Na maioria das vezes, mesmo que todos os materiais da campanha cheguem adaptados à realidade do campus, não raro o diretor resolve alterar conforme seu gosto pessoal”. Com cada equipe de comunicadores ligada a diferentes chefias,

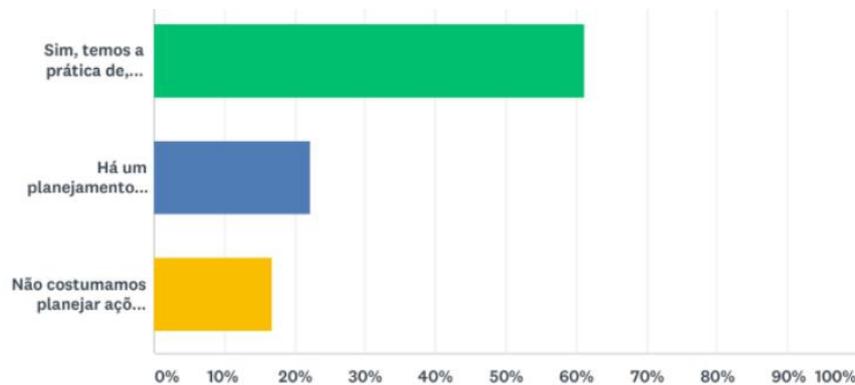
com necessidades, opiniões e posturas particulares, é muito difícil, de fato, manter uma padronização das ações de comunicação organizacional no órgão.

Três participantes escolheram a segunda opção, “Ausência de normativas reguladoras da atividade na Instituição”, cuja repercussão foi também tratada na pergunta 8, onde verificou-se que dos 18 respondentes, 10 relataram que seu Instituto Federal não conta com documentos orientadores da comunicação (aprovados oficialmente pelas instâncias superiores do órgão). A importância de tais normativas é imensa, pois sem elas o alinhamento das ações de comunicação é dificultado pelas diferentes opiniões, ideias e pontos de vista entre as equipes envolvidas na atividade. Quatro participantes optaram pela terceira alternativa: “Falta de apoio e compreensão da atividade por meio dos gestores e comunidade acadêmica”; e três escolheram a quarta opção, “Falta de alinhamento entre os profissionais de comunicação”, que se relaciona ao que foi discutido na primeira alternativa desta pergunta e também na pergunta 11. Dentre os respondentes que comentaram a quinta alternativa, “Outros”, quatro deles se queixaram sobre a deficiência de profissionais de comunicação na instituição. Essa situação também foi relatada na pergunta 3, onde 94,4% dos participantes consideraram que o número de comunicadores não era suficiente para atender às demandas da instituição.

Pergunta 13 - Em seu IF, há planejamento na comunicação organizacional, realizado por meio de fóruns, reuniões e encontros dos comunicadores da Instituição?

A comunicação é responsável por grandes avanços ou grandes retrocessos na imagem institucional. Seus erros e acertos têm o poder de determinar o sucesso ou o fracasso de campanhas e projetos nas organizações, especialmente em tempos de redes sociais. Tais ferramentas podem, por exemplo, potencializar o alcance das ações institucionais positivas, conforme avalia Torquato (2004, p. 124), “o sistema de comunicação dá vigor e consistência às grandes estratégias de planejamento necessárias para a sobrevivência, expansão e diversificação empresariais”. Podem, por outro lado, potencializar a repercussão sobre crises e pontos negativos da instituição. Assim, é de fundamental importância que as ações de comunicação organizacional sejam fruto de um processo racional e responsável de planejamento, necessário para “coordenar e convergir os esforços dos diversos setores em direção aos objetivos e metas estabelecidos” (MEYER, 1992, p.54 *apud* ALVES, 2014, p. 42). A intenção desta pergunta foi descobrir se, nos Institutos Federais participantes da pesquisa, o planejamento das ações de comunicação é uma realidade, ou se não existe a prática de planejar os rumos da comunicação no órgão; os resultados poderão ser avaliados na Figura 17.

Figura 17 - Em seu IF, há planejamento na comunicação organizacional, realizado por meio de fóruns, reuniões e encontros dos comunicadores da Instituição?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
Sim, temos a prática de, juntos, planejar nossas ações para determinado período de tempo (um ano, um semestre, etc)	61,11% 11
Há um planejamento, mas é realizado apenas pela coordenação/direção geral da comunicação organizacional.	22,22% 4
Não costumamos planejar ações a médio e longo prazo. As demandas são atendidas conforme aparecem.	16,67% 3
TOTAL	18

Fonte: Autoria própria (2020).

Mais de 60% dos respondentes da pesquisa optaram pela primeira alternativa, “Sim, temos a prática de, juntos, planejar nossas ações para determinado período de tempo (um ano, um semestre, etc)”. Este é um dado extremamente positivo, pois demonstra que há consciência das equipes responsáveis pela comunicação nos Institutos Federais a respeito da importância de planejar suas ações, ainda que com todas as dificuldades relatadas em perguntas anteriores, relativas à falta de integração entre as equipes, ausência de profissionais etc. Já a segunda opção, “Há um planejamento, mas é realizado apenas pela coordenação/direção geral da comunicação organizacional”, escolhida por quatro participantes, demonstra haver algum planejamento das ações de comunicação. Porém, o entendimento da alternativa é que o esforço para tal planejamento parte apenas da gestão central da comunicação no órgão, não envolvendo, talvez, todos os comunicadores. Assim, os planos poderão até ser implantados, mas talvez não contem com o engajamento ou o interesse que poderiam ter se a participação de todos os envolvidos fosse estimulada e priorizada.

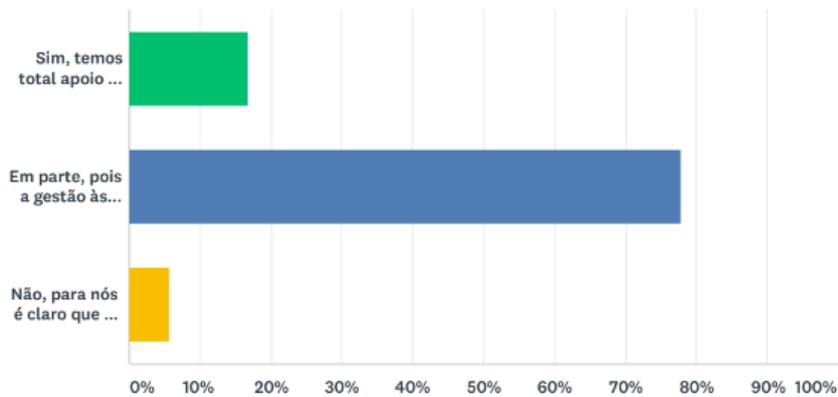
A terceira e última opção, “Não costumamos planejar ações a médio e longo prazo. As demandas são atendidas conforme aparecem” foi escolhida por três respondentes. É a alternativa menos adequada, pois ações de comunicação realizadas de última hora nem sempre atingem o potencial e a qualidade que poderiam, caso houvesse um esforço para planejar com

mais tempo e mais calma. Para Kunsch (2016), ações isoladas de comunicação não são suficientes para que as organizações modernas se posicionem na sociedade e lidem com os desafios complexos, como administrar crises e os veículos de comunicação do órgão. É recomendável que a administração central dos Institutos Federais cujos gestores de comunicação relataram tal falta de planejamento das ações reveja o papel e o posicionamento da comunicação em sua estrutura organizacional, avalie as necessidades e os problemas das equipes e proporcione assim condições para que essa realidade seja transformada, pois o planejamento das ações será benéfico a todas as instâncias do órgão.

Pergunta 14 - Em sua opinião, a comunicação organizacional é reconhecida pela gestão do seu IF como uma área estratégica para o sucesso da instituição?

É por intermédio do trabalho realizado pela comunicação que os diversos públicos de interesse de uma organização podem conhecê-la e, ainda mais importante, estabelecer com ela um relacionamento. A comunicação não só informa aos *stakeholders* da instituição suas potencialidades e o que nela acontece, mas os ajuda a construir sentidos e interpretar tais acontecimentos. Muitas estratégias adotadas pela gestão de um órgão poderiam se beneficiar de um trabalho conjunto com a comunicação. No entanto, a realidade é que muitas vezes a área é convocada para participar das decisões apenas em momentos de crise, ou na elaboração de campanhas, quando na realidade deveria estar presente em todas as pequenas e grandes decisões relacionadas aos aspectos estratégicos da instituição. A pergunta 14 objetivou investigar a relação estabelecida entre a comunicação e a gestão dos Institutos Federais, a fim de descobrir se ela é considerada uma área estratégica para o sucesso destes órgãos.

Figura 18 - Em sua opinião, a comunicação organizacional é reconhecida pela gestão do seu IF como uma área estratégica para o sucesso da instituição?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
Sim, temos total apoio e confiança da gestão, que valida nossas ações.	16,67% 3
Em parte, pois a gestão às vezes não compreende nossas decisões e necessidades.	77,78% 14
Não, para nós é claro que a gestão não compreende a importância da comunicação para a instituição.	5,56% 1
TOTAL	18

Fonte: Autoria própria (2020).

Três respondentes relataram uma relação muito positiva entre a comunicação e a gestão do seu Instituto Federal, ao optar pela primeira alternativa, “Sim, temos total apoio e confiança da gestão, que valida nossas ações”. Este é o “mundo ideal”, onde existe sintonia entre o trabalho da comunicação e a gestão, onde existe apoio mútuo de modo a construir melhores estratégias e ações mais efetivas para a instituição. Todos os públicos de interesse e a própria organização saem ganhando quando existe essa sinergia. A maioria dos participantes da pesquisa (14, ou 77,78%), no entanto, optaram pela segunda alternativa, “Em parte, pois a gestão às vezes não compreende nossas decisões e necessidades”. É a situação mais comum, em que se a gestão não compreende totalmente o papel e a relevância da comunicação, pelo menos não é totalmente alheia em relação a estes aspectos. Como a pergunta não oferecia a possibilidade de comentários, não foi questionado se esse posicionamento é suficiente para cada instituição. Porém, de acordo com as respostas e os relatos acumulados nas 13 perguntas anteriores, é razoável considerar que os comunicadores possivelmente gostariam de uma relação mais próxima com a gestão.

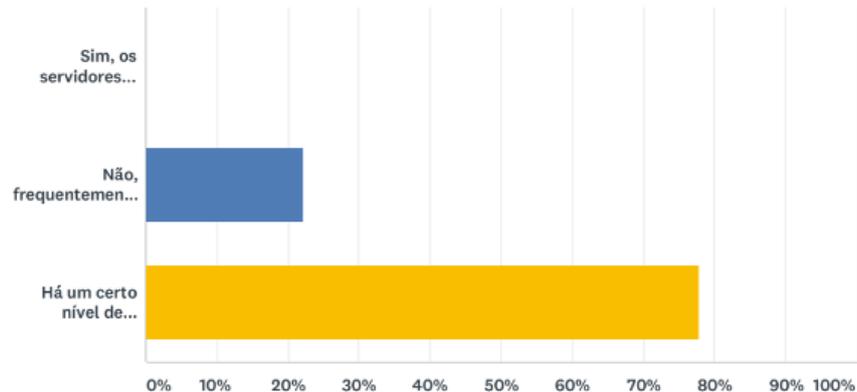
Felizmente, apenas um participante da pesquisa escolheu a terceira opção, “Não, para nós é claro que a gestão não compreende a importância da comunicação para a instituição”. Uma relação com boa fluidez entre a comunicação e a gestão da instituição proporciona, além

de resultados positivos e posicionamentos mais efetivos do órgão diante dos desafios e complexidades do contexto de comunicação atual, confiança e motivação para que as equipes de comunicadores sigam realizando seu trabalho. É preciso considerar o lócus da pesquisa: Institutos Federais, órgãos públicos, em que grande parte (senão a totalidade) dos servidores conta com a estabilidade no serviço público federal. Se não houver estímulo, reconhecimento de sua importância, diálogo e direcionamento da gestão do órgão, o que pode acontecer é que os setores de comunicação não tenham motivação para desenvolver ações inovadoras e soluções criativas para as tantas dificuldades presentes no dia a dia de seu trabalho, discutidas anteriormente nesta pesquisa. Portanto, recomenda-se que os gestores dos Institutos Federais dispensem maior atenção a seus setores de comunicação, que certamente têm muito a contribuir com o sucesso da instituição.

Pergunta 15 - Em sua opinião, o papel e as atribuições da comunicação organizacional são compreendidos e respeitados pela comunidade interna (docentes e técnico-administrativos)?

Na pergunta anterior, foi discutida a relação entre a comunicação e a gestão dos Institutos Federais participantes da pesquisa. Porém, o trabalho da comunicação envolve e depende não somente da gestão, mas também de toda a comunidade interna dos órgãos, composta por professores e servidores técnico-administrativos de outras especialidades, que têm também suas demandas e suas ideias do que é ou do que deveria ser e fazer a comunicação. Há aqui um problema real e muito comum: como todas as pessoas se comunicam entre si de uma forma ou de outra, imediatamente assumem que “entendem” de comunicação, que suas ideias e opiniões são necessariamente válidas e positivas para a instituição. No entanto, como todos os outros setores presentes em um órgão público ou privado, a comunicação conta com atribuições e responsabilidades específicas, que devem ser desenvolvidas por profissionais formados e qualificados para tal. E, devido ao desconhecimento das técnicas, práticas e proibições na área, muitos conflitos são gerados entre a expectativa de servidores que sugerem ações inadequadas de comunicação e as possibilidades e a conveniência de atendimento do setor de comunicação. A intenção desta pergunta foi analisar estes aspectos nos Institutos Federais participantes da pesquisa, e a Figura 19 dispõe as respostas.

Figura 19 - Em sua opinião, o papel e as atribuições da comunicação organizacional são compreendidos e respeitados pela comunidade interna (docentes e técnico-administrativos)?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
Sim, os servidores estão cientes do que podemos e não podemos fazer e respeitam nosso trabalho.	0,00% 0
Não, frequentemente recebemos demandas que não podemos atender e somos criticados por isso.	22,22% 4
Há um certo nível de compreensão, mas ainda existem certos atritos entre comunicação e comunidade acadêmica.	77,78% 14
TOTAL	18

Fonte: Autoria própria (2020).

Não houve nenhum gestor de Comunicação participante da pesquisa que optasse pela primeira alternativa, “Sim, os servidores estão cientes do que podemos e não podemos fazer e respeitam nosso trabalho”. O que significa que, dos 18 respondentes, todos lidam em maior ou menor grau com a incompreensão e muitas vezes com a insatisfação dos servidores das demais áreas da instituição. Quatro respondentes optaram pela alternativa “Não, frequentemente recebemos demandas que não podemos atender e somos criticados por isso”; os 14 demais participantes relataram haver “Um certo nível de compreensão, mas ainda existem certos atritos entre comunicação e comunidade acadêmica”.

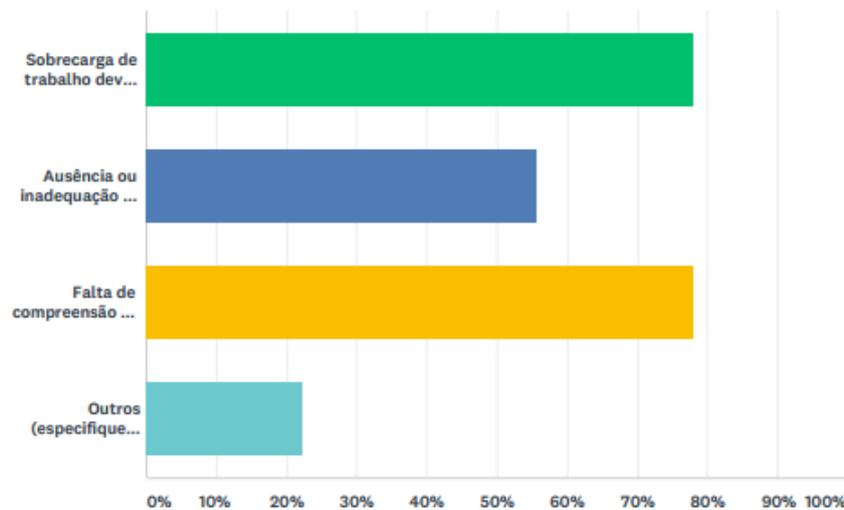
Algumas considerações são necessárias. Quais as razões do desconhecimento das atribuições da comunicação pela comunidade interna dos Institutos Federais? Serão necessárias ações de esclarecimento por parte dos setores de comunicação, como palestras, *workshops* e capacitações oferecidas sobre o tema para os servidores interessados? Será preciso divulgar internamente, com maior frequência, os documentos norteadores do trabalho da comunicação, caso existam? Ou será o caso de criá-los com a participação da comunidade, debatendo os papéis da comunicação e considerando de fato as sugestões dos demais servidores, quando válidas? Ou mesmo com todas estas ações já realizadas no órgão, ainda assim a comunidade se recusa a compreender as limitações do setor?

É preciso, de fato, esclarecer as atividades, as responsabilidades e as proibições da comunicação nos Institutos Federais, pois muitos desafios, conforme visto nas perguntas anteriores, já são enfrentados por tais setores. Não é possível, então, que seja preciso continuar travando batalhas com servidores de outras áreas que se consideram capazes de fazer um melhor trabalho do que o desenvolvido profissionalmente pela comunicação do órgão. Há relatos entre os colegas comunicadores da Rede Federal de servidores que criam campanhas e logomarcas individuais para seus projetos; contatam a imprensa, sem solicitar intermédio à comunicação; criam sites paralelos, perfis em redes sociais e passam a falar pela Instituição, ainda que não oficialmente, mas expondo-a a riscos e inconsistências que nem sequer compreendem. Tais ações devem ser continuamente desestimuladas. Contribuições, ideias e sugestões devem ser recebidas e avaliadas com boa vontade, claro; porém, comunicação deve ser feita, enfim, pelos comunicadores da instituição.

Pergunta 16 - Em sua opinião, quais são as maiores dificuldades enfrentadas pelos profissionais de comunicação do seu IF para realização dos seus trabalhos? Escolha uma ou mais alternativas.

Ao longo das respostas recebidas nas perguntas anteriores, muito já se foi falado sobre a dinâmica de trabalho da comunicação nos Institutos Federais participantes da pesquisa. O objetivo da Pergunta nº 16 era levantar as opiniões dos gestores de comunicação sobre o que eles consideravam as questões mais problemáticas, os maiores impeditivos para a realização de um trabalho mais efetivo por parte dos comunicadores da instituição. A figura 20 dispõe as alternativas fornecidas, um recorte de algumas situações possíveis. Como era impossível esgotar as possibilidades de todas as dificuldades que poderiam ser enfrentadas pelos colegas, foi fornecido também a alternativa “Outros”, e a opção, não obrigatória, de especificar a resposta, com um campo aberto.

Figura 20 - Em sua opinião, quais são as maiores dificuldades enfrentadas pelos profissionais de comunicação do seu IF para realização dos seus trabalhos? Escolha uma ou mais alternativas.



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Sobrecarga de trabalho devido à insuficiência de servidores da área.	77,78%	14
Ausência ou inadequação de equipamentos necessários.	55,56%	10
Falta de compreensão do papel da comunicação por parte da gestão e da comunidade interna.	77,78%	14
Outros (especifique, por favor!)	22,22%	4
Total de respondentes: 18		

Fonte: Autoria própria (2020).

As alternativas “Sobrecarga de trabalho devido à insuficiência de servidores da área” e “Falta de compreensão do papel da comunicação por parte da gestão e da comunidade interna” foram selecionadas por 14 participantes, cada. Consequências das duas alternativas já foram anteriormente discutidas; a primeira, nas Perguntas nº 03 e 07, que tratavam sobre o quantitativo de profissionais da comunicação no Instituto Federal participante; a segunda, na Pergunta nº 15, que discutiu a atuação dos setores de comunicação no órgão e a visão da comunidade acadêmica sobre seu trabalho, responsabilidades e possibilidades. A outra alternativa, “Ausência ou inadequação de equipamentos necessários”, foi marcada por 10 participantes da pesquisa e é uma realidade constantemente compartilhada entre comunicadores da RFEPCT.

A maioria das atividades relacionadas à comunicação demanda não somente o capital humano, mas também o suporte de algum equipamento para ser realizada, tais como computadores com acesso à *internet*, *softwares* específicos para edição de imagens ou vídeos, máquinas de fotografia e filmagem, celulares, microfones, entre outros. Além da dificuldade de aquisição destes materiais por parte dos órgãos públicos, que dependem de longos e intrincados processos licitatórios, o constante desenvolvimento tecnológico faz com que esses

equipamentos rapidamente se tornem obsoletos. Assim, a realidade de muitos Institutos Federais é que seus profissionais de comunicação muitas vezes não contam com equipamentos adequados, necessários à realização de seu trabalho; ou, se possuem, podem estar ultrapassados. Não é incomum, inclusive, o uso de equipamentos pessoais por parte de alguns comunicadores, situação completamente inadequada. Resolver a ausência de equipamentos, entretanto, perpassa pela questão central do reconhecimento, por parte da gestão do órgão, da importância da comunicação. Um setor que não é visto como estratégico certamente não será prioridade no planejamento de aquisições.

Por fim, quatro participantes da pesquisa, os respondentes Q, A, D e H selecionaram a opção “Outros”. Citaram, porém, situações que não são estranhas a tudo que já foi relatado durante a análise de perguntas anteriores, tais como “falta de padronização dos processos de comunicação tendo em vista que em nosso IF a comunicação não é sistêmica e que cada campus tem autonomia para gerir seus projetos” (RESPONDENTE D); “Falta de prioridade por parte da gestão em buscar mais profissionais da área” (RESPONDENTE Q), e “Falta empenho por parte de diversos servidores; e alinhamento entre as equipes de comunicação” (RESPONDENTE A). O Respondente H, no entanto, forneceu uma resposta bastante ampla:

Falta de valorização dos servidores ligados a comunicação; - As pessoas negligenciam o "fazer comunicação" e acham que é uma área em que todos podem opinar e até mesmo fazer os seus serviços; - Os servidores, em especial os gestores, não têm interesse em conhecer ou ler os materiais produzidos pelos setores de comunicação; - Desmotivação da equipe; - Não efetivação das ações planejadas, seja por falta de equipamentos ou sobrecarga de trabalho; - Ausência de diálogo contínuo com a gestão; - Envio sem a devida antecedência de demandas de outros setores (RESPONDENTE H).

Ele relata diversas dificuldades enfrentadas pelos comunicadores em seu Instituto Federal; dificuldades estas, no entanto, com as quais muitos colegas da RFEPCCT poderiam se identificar. Muito do que foi relatado pelo Respondente H já foi discutido em perguntas anteriores, porém foi citado também o “envio sem a devida antecedência de demandas de outros setores”. Essa é uma situação comum. Pela restrição na quantidade de comunicadores do órgão (já amplamente relatada), a cobertura de eventos ou produção de materiais de comunicação necessita ser demandada com antecedência, tempo suficiente para que a equipe possa se organizar para atender da melhor forma possível. Porém, o que comumente acontece é que um evento, por exemplo, que será realizado em um ou dois dias seja relatado à comunicação em cima da hora, dificultando assim o atendimento ou a realização de um trabalho mais completo para aquela demanda. Assim, permanece a sobrecarga ao setor de comunicação e

frequentemente o demandante fica insatisfeito com a provável impossibilidade de atendimento aos seus pedidos. É urgente a necessidade de estabelecer regras mais claras em relação a prazos; porém, essas regras dependem da existência de normativas e documentos oficiais de regimento da comunicação. E, conforme visto na Pergunta nº 08, nem todos os Institutos Federais dispõem destes documentos.

Pergunta 17 - Em sua opinião, quais são os pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades de melhoria da comunicação organizacional realizada em seu IF?

Nesta pergunta, os participantes da pesquisa foram solicitados a especificar suas opiniões a respeito dos pontos fortes e fracos, das ameaças e oportunidades de melhoria presentes nos setores de comunicação dos Institutos Federais. Por questões de praticidade, na análise das opiniões dos participantes foi utilizado o recurso da nuvem de palavras para possibilitar uma ideia geral do conteúdo das respostas. Isso por que as quatro alternativas da pergunta 17 eram abertas. Com 18 respostas cada, a transcrição de cada uma das respostas, individualmente, tornaria a análise demasiadamente longa e maçante. Serão destacadas, no entanto, as respostas que trouxeram uma visão mais ampla ou um ponto de vista que provoque uma reflexão diferenciada.

A intenção da pergunta 17 foi desenvolver uma análise *SWOT* do cenário e dos recursos da comunicação nos órgãos participantes. Wright *et al* (2000, p. 85, *grifo dos autores*) explicam o significado da sigla: “os pontos fortes – *Strengths* – e fracos – *Weaknesses* – da empresa em relação a seus concorrentes, bem como as oportunidades – *Opportunities* - e ameaças – *Threats* – do ambiente externo”. Para Serra *et al* (2004, p. 86), a “função primordial da análise *SWOT* é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – para que se alcancem determinados objetivos – a partir de uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo”. Listar metodicamente tais fatores pode resultar em um posicionamento mais assertivo da Comunicação, enquanto setor, e em um atendimento mais efetivo das necessidades comunicacionais do Instituto Federal. Para isso, claro, é necessário que as equipes de comunicação não somente façam a análise, mas apliquem seus resultados no planejamento e realização de suas ações.

Em muitas das perguntas anteriores do questionário foram levantados os problemas e as dificuldades encontradas pelos comunicadores dos Institutos Federais participantes da pesquisa; muitas similaridades foram encontradas em relação a estes aspectos. A pergunta 17 traz, pela primeira vez, a oportunidade de que os gestores de Comunicação dos órgãos

participantes listem o que consideram ser os pontos fortes, as potencialidades de suas equipes e dinâmicas de trabalho. Afinal, se é necessário discutir os problemas, também é importante reconhecer o que existe de positivo no trabalho dos comunicadores dos Institutos Federais. A figura 21 apresenta, de forma resumida, os pontos fortes citados pelos respondentes. Das 18 respostas recebidas, o que se destaca como maior ponto positivo, citado por 11 participantes, é a qualidade e o profissionalismo das suas equipes. O bom relacionamento com a mídia e a criatividade, dentre outros fatores, também foram lembrados como potencialidades.

Figura 21 - Pontos fortes.



Fonte: Autoria própria (2020).

Em relação à segunda alternativa, que diz respeito ao que os respondentes consideram os pontos fracos da comunicação, a baixa quantidade de profissionais foi citada por oito participantes. Essa questão já foi discutida em perguntas anteriores, ficando claro que a maioria dos gestores de comunicação dos Institutos Federais considera suas equipes insuficientes para atender às demandas do órgão. Outros pontos de destaque foram falta de estrutura física e equipamentos, falta de diálogo com a gestão e um relacionamento fragilizado com os outros setores. Isto pode ser explicado, como discutido na pergunta 15, pela incompreensão das possibilidades, desconhecimento da dinâmica de trabalho e das funções do setor de comunicação no Instituto Federal. A figura 22 demonstra estas e outras questões citadas pelos respondentes.

Figura 22 - Pontos fracos.



Fonte: Autoria própria (2020).

A terceira alternativa da pergunta 17 versa sobre o que os gestores de comunicação dos Institutos Federais participantes da pesquisa consideram as maiores ameaças ao trabalho do setor. Diferentemente das duas primeiras alternativas, aqui houve pouca similaridade entre as respostas, ou seja, muitos fatores diferentes foram considerados como ameaças. Problemas já discutidos anteriormente, como demandas enviadas em cima da hora, equipe insuficiente, desarticulação de ações entre as unidades do IF e desmotivação dos servidores foram citados. Porém, situações que não haviam aparecido em outras perguntas também surgiram, tais como “designação dos profissionais de comunicação para fazerem atividades de outras áreas” (RESPONDENTE H); “incertezas em relação ao futuro próximo” (RESPONDENTE L); “cargos extintos pelo Governo Federal que não terão possibilidade de ser repostos (*sic*)” (RESPONDENTE A) e “Conjuntura econômica” (RESPONDENTE N). O que se depreende destas respostas é que não somente fatores internos, como o citado pelo respondente H, interferem no trabalho da comunicação, mas também decisões políticas e econômicas do governo, uma vez que, enquanto órgãos públicos, os Institutos Federais são diretamente afetados por elas. A figura 23 dispõe outros fatores citados pelos participantes.

Figura 23 – Ameaças.



Fonte: Autoria própria (2020).

Por fim, a última alternativa da pergunta 17 solicitava aos participantes sua opinião sobre as oportunidades de melhoria no trabalho da comunicação. Alguns respondentes citaram o investimento em equipamentos, softwares e a contratação de novos servidores. Porém, são ações que dependem de outros fatores, como interesse da gestão e disponibilidade orçamentária, alheios à vontade e às possibilidades dos comunicadores. Como a aquisição de bens e serviços para o setor público brasileiro é realizada por meio de licitações e estas contam com regras e processos bem específicos e muitas vezes demorados, a demanda por equipamentos e softwares deve ser planejada com bastante antecedência. O problema é que, mesmo planejada e mesmo que a necessidade de tais aquisições esteja claramente discriminada, muitas vezes demandas de outros setores são consideradas mais urgentes e a comunicação acaba por ser prejudicada.

Figura 24 – Oportunidades de melhoria.



Fonte: Autoria própria (2020).

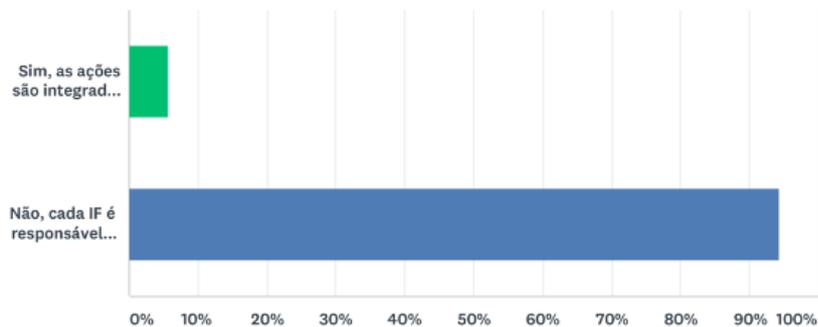
Outros participantes focaram a resposta em oportunidades que dependem do engajamento da equipe, tais como aproveitar melhor as “pautas institucionais favoráveis” (RESPONDENTE H); “Aproveitar mais as potencialidades das mídias sociais” (RESPONDENTE R) e estreitar o “relacionamento com a imprensa” (RESPONDENTE N). Já o respondente A considera a “Realização de planejamento estratégico, construir a Política de Comunicação, realizar o trabalho de forma mais alinhada e otimizada”. Todas essas ações são importantes e poderiam trazer bons resultados, caso fossem colocadas em prática. Outras respostas poderão ser consultadas na nuvem de palavras disponibilizada na Figura 24.

Pergunta 18 – Em sua opinião, a comunicação organizacional dos Institutos Federais brasileiros é realizada de forma alinhada e integrada entre si?

Existem, no Brasil, 38 Institutos Federais. Destes, 18 participaram da presente pesquisa. Embora regidos pela mesma legislação, normas e regras gerais, em relação à Comunicação cada um deles, conforme visto, organizou-se da forma que lhe foi possível. Isso resultou em padrões de equipes e estruturas organizacionais muito diferentes entre os órgãos. Ainda assim, como os Institutos Federais organizam-se sob a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, o objetivo da pergunta 18 foi levantar se existe entre

seus membros alinhamento e integração em relação a ações de comunicação organizacional, ou se esta é desenvolvida por cada órgão de acordo com suas próprias ideias, necessidades e prioridades. Conforme poderá ser verificado na Figura 25, apenas um entre os 18 participantes considera que as ações são integradas e alinhadas entre os membros da Rede, enquanto os 17 demais respondentes discordam desta afirmação.

Figura 25 – Em sua opinião, a comunicação organizacional dos Institutos Federais brasileiros é realizada de forma alinhada e integrada entre si?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Sim, as ações são integradas e há alinhamento entre os IFs.	5,56%	1
Não, cada IF é responsável pelas suas ações e direcionamento de comunicação.	94,44%	17
TOTAL		18

Fonte: Autoria própria (2020).

Foi visto na pergunta 10 que a maioria dos participantes tem dificuldade de padronizar ações nas diferentes unidades do seu próprio Instituto Federal (reitoria e campi). Assim, não é de admirar que a quase totalidade de respondentes considere que “cada IF é responsável pelas suas ações e direcionamento de comunicação”, ou seja, que não há alinhamento entre as ações dos órgãos da RFEPCT. Poucas iniciativas, ao longo dos dez anos de existência dos Institutos Federais, foram desenvolvidas no sentido de proporcionar maior integração entre os setores responsáveis pela comunicação nestes órgãos. Já houve, por exemplo, encontros de comunicadores dos IFs, promovidos pelo Conif. Como foi relatado na pergunta 8, o Conif também foi responsável por unir um time de profissionais de comunicação de diversos Institutos Federais a fim de desenvolver a Política de Comunicação do órgão, também aplicável aos IFs. No entanto, tais ações foram pontuais, de modo que cada IF seguiu organizando e fazendo comunicação à sua própria maneira.

Se hoje, mesmo após mais de uma década de criação da Rede e dos Institutos Federais, ainda é comum que as pessoas não saibam do que se trata estes órgãos, sendo necessário muitas

vezes referir-se ao “antigo Cefet” para reconhecimento, talvez seja por uma deficiência em ações de comunicação de cunho nacional, campanhas criadas em conjunto e que pudessem transmitir ao grande público as características e potencialidades dos Institutos. Assim, seria ideal se, além de trabalhar para sanar a desarticulação de ações de comunicação no âmbito interno de cada Instituto Federal, fosse possível também aos comunicadores dedicar parte de seus esforços a pensar a comunicação em nível macro, ou seja, não somente para seu órgão, mas para a RFEPCT como um todo. Realidade, porém, deveras distante, considerando as respostas e opiniões expressas pelos participantes ao longo das 18 perguntas da pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme foi sendo realizada a pesquisa e como frequentemente acontece no âmbito dos trabalhos acadêmicos, muitos ajustes foram necessários para que fosse possível atentar aos objetivos e problema inicialmente definidos. Um caminho que se mostrou, ao longo do tempo, tão desafiador quanto enriquecedor. Quando iniciada, nos idos de 2018, a pesquisa objetivava investigar se “após dez anos de criação dos Institutos Federais brasileiros, a comunicação organizacional nesses órgãos é conduzida de forma alinhada, estratégica e integrada, possibilitando o pleno atendimento às suas necessidades comunicacionais?”. O prazo inicialmente imaginado para sua conclusão, início de 2019, não pôde, por razões muitas, ser cumprido; finalmente, é o ano de 2020 que traz consigo a conclusão da pesquisa e a resposta ao problema inicial. Durante o período de retardamento na finalização da pesquisa, no entanto, não houve mudanças que pudessem invalidar ou atrapalhar a análise dos dados do questionário aplicado.

Antes de proceder com a resposta ao problema proposto, no entanto, é necessário esclarecer uma mudança crucial no planejamento inicial da pesquisa. A ideia original e um tanto pretensiosa do projeto era investigar a comunicação organizacional levada a cabo pelos 38 Institutos Federais brasileiros, ou seja, em todos eles. Entretanto, por ocasião da aplicação dos questionários, e mesmo com reiteradas tentativas e pedidos de colaboração dos colegas gestores de comunicação de todos os IFs, a quem se destinavam as perguntas, apenas foram obtidas 18 respostas. Assim, a pesquisa, que intentava fazer uma análise de todos os Institutos Federais, acabou por fazê-lo em 18 deles. Ainda assim, foi possível realizar uma profunda apreciação dos relatos e dados obtidos no questionário, permitindo assim o desenvolvimento de um diagnóstico aprofundado a respeito da comunicação organizacional nos órgãos participantes. Em relação aos objetivos inicialmente propostos, considera-se que foi possível atingir cada um deles, mesmo com a limitação na quantidade de Institutos Federais participantes da pesquisa.

Por meio do estudo realizado durante o referencial teórico e ao longo da análise das respostas recebidas, é razoável concluir que, enfim, a comunicação organizacional nos Institutos Federais participantes da pesquisa **não** é conduzida de forma alinhada, nem estratégica e nem integrada. Assim, se os comunicadores realizam o melhor trabalho possível com as ferramentas e possibilidades das quais dispõem, ainda assim as necessidades de comunicação nestes órgãos não são plenamente atendidas. Analisando os dados e relatos presentes nas respostas recebidas, salvo raras exceções, é possível perceber que ainda existem muitos entraves que impedem a comunicação de realizar um trabalho mais efetivo nos IFs.

Dentre outros, foram relatados, por exemplo, falta de alinhamento com a gestão central do órgão; incompreensão sobre a necessidade e importância do trabalho do setor; ausência de equipamentos necessários e normativas oficiais de regimento da atividade; equipes insuficientes *versus* altas demandas, ausência de comunicadores em todas as unidades do Instituto Federal, estrutura organizacional desorganizada. Enfim, problemas e situações que prejudicam o trabalho dos profissionais e minam o potencial que suas ações poderiam atingir, caso fossem realizadas em condições e cenários mais favoráveis.

O que ficou claro, de maneira geral, foi um elevado grau de insatisfação dos comunicadores da RFEPCT em relação às suas dinâmicas de trabalho. Mais de 94% dos respondentes, por exemplo, consideram insuficiente a quantidade de comunicadores disponíveis em seu Instituto Federal. Este é um problema grave, uma vez que prejudica o andamento das ações do setor e sobrecarrega os profissionais existentes com um alto número de demandas, sempre urgentes e crescentes. E a abertura de novas vagas para os quadros de comunicação dos IFs sempre dependeu muito mais da vontade política de seus gestores, muitas vezes alheios à importância estratégica da área para o órgão, do que efetivamente dos pedidos ou da real necessidade do setor.

Infelizmente, não há perspectivas de melhoria em relação ao quantitativo de servidores lotados na comunicação dos Institutos Federais. Muito pelo contrário: este é um cenário que tende a piorar consideravelmente nos próximos anos. Em 20 de dezembro de 2019, foi promulgado o Decreto nº 10.185, que veda a abertura de concursos públicos e o provimento de vagas adicionais além das previstas em edital, extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar no âmbito de diversos órgãos da Administração Pública. Dentre eles, os Institutos Federais. E entre os cargos extintos, encontram-se profissionais absolutamente indispensáveis à comunicação, tais quais jornalistas, programadores visuais, técnicos em audiovisual, publicitários, redatores e relações públicas, além de vários outros.

É uma perda sem precedentes para a comunicação dos órgãos públicos. Simplesmente não se faz comunicação sem estes profissionais. Se a própria Presidência da República, órgão máximo de administração do país, não reconhece a importância do setor para a Administração, infelizmente não serão os gestores dos Institutos Federais que o farão. A tendência agora será a terceirização dos serviços então prestados pelos servidores dos cargos extintos, o que poderá resultar em uma verdadeira precarização tanto das condições de trabalho para os comunicadores, quanto em relação à qualidade do trabalho desenvolvido na comunicação organizacional. Apesar do cenário desolador e do clima pessimista que compreensivelmente se

instalou desde a promulgação do decreto em questão, o que resta aos comunicadores dos Institutos Federais é não se deixar desmotivar pelo cenário político nacional. Há um ditado português que afirma “não há bem que sempre dure, nem mal que nunca se acabe”. Governos e seus decretos são passageiros e a esperança é que o futuro reserve um painel mais favorável à comunicação e aos profissionais que honrosamente dela se ocupam nos órgãos públicos brasileiros.

Será necessário, apesar das dificuldades reais e cada vez mais iminentes, que os comunicadores dos Institutos Federais concentrem seus esforços em fazer o melhor trabalho possível com o que lhes é oferecido em seus órgãos. Se não há perspectivas de melhorias físicas, estruturais ou incremento de pessoal nas equipes, é necessário reinventar processos, estruturas e dinâmicas de trabalho, pois, em última análise, o compromisso de um servidor público é sempre com a ética e com o bem da sociedade. O cenário e os dados relatados nesta pesquisa poderão subsidiar uma melhor compreensão sobre o atual panorama de gestão da comunicação organizacional nos Institutos Federais. Se com a leitura deste trabalho as equipes de comunicadores destes órgãos encontrem similaridades entre suas realidades, novas ideias, soluções, inspirações ou mesmo consolo em relação às dificuldades e infortúnios encontrados e compartilhados pela quase totalidade dos participantes, cada hora dedicada, cada aflição sentida e cada palavra escrita nesta pesquisa terão valido a pena. E assim, a missão de desenvolver um diagnóstico da comunicação organizacional desenvolvida na primeira década dos Institutos Federais brasileiros terá sido cumprida.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Luísa de Castro; BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. Gestão estratégica de stakeholders: aspectos relevantes na definição de políticas de relacionamento. *IN: MARCHIORI, Marlene. (Org.). Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas.* São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

ALVES, Cristiano Alvarenga. **Gestão da comunicação das universidades federais: mapeamento das ações e omissões.** 2014. 161f. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”. Disponível em <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/126510>. Acesso em: 10 abr. 2018.

ALVES, Patrícia. **Gestão da Comunicação Interna no Instituto Federal do Triângulo Mineiro: dificuldades e desafios.** 2017. 53f. Dissertação (mestrado) - Instituto de Contabilidade e Administração do Porto. Disponível em: http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/10479/1/patricia_alves_MAA_2017.pdf.pdf. Acesso em: 28 jun. 2018.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é comunicação.** 2 ed. São Paulo: Brasiliense, 1997.

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de Comunicação Pública. *IN: DUARTE, Jorge (org). Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público.* 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. **Constituição (1988).** Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 03 set. 2018.

_____. **Instrução normativa SECOM-PR nº 5 de 6 de junho de 2011.** Dispõe sobre a conceituação das ações de comunicação do Poder Executivo Federal e dá outras providências. Disponível em <http://www.secom.gov.br/orientacoes-gerais/publicidade/2011-in-05-conceito-de-acoes-de-comunicacao.pdf>. Acesso em 03 set. 2018.

_____. **Histórico da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.** 2016. Disponível em: <http://redefederal.mec.gov.br/historico>. Acesso em: 27 ago. 2018.

_____. **Lei nº 11892, 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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11892.htm. Acesso em: 20

mar.

2018.

_____. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016.** Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Disponível em: http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510_07_04_2016.html. Acesso em: 16 set. 2018.

BUENO, Daniela Gomes Martins. **Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: uma política a ser cravada na história.** 1. ed. Curitiba: Appris, 2015.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: alinhando teoria e prática.** São Paulo: Manole, 2014.

_____. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias.** São Paulo: Saraiva, 2009.

BULGACOV, Sergio; MARCHIORI, Marlene. Estratégia como prática: a construção de uma realidade social em processos de interação organizacional. IN: MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública (RAP)** Rio de Janeiro, v. 40, 6. 1123-44, Nov./Dez. 2006.

CARRILLO, Maria Victoria. Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. **Comunicação e Sociedade**, v. 26, p. 71-80, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/csoc/v26/v26a03.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2018.

CERANTOLA, William Antonio. Comunicação interna: conceitos, liderança e alternativas de gestão. IN: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação Organizacional Estratégica: aportes conceituais e aplicados.** São Paulo: Summus, 2016.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/43037701/pesquisa-em-ciencias-humanas-e-sociais-antonio-chizzotti>. Acesso em: 31 ago. 2018.

CONIF. **Conif divulga selo comemorativo dos 10 anos dos Institutos Federais.** Brasília, 2017. Disponível em: <http://portal.conif.org.br/br/component/content/article/84-ultimas-noticias/1794-conif-divulga-selo-comemorativo-dos-10-anos-dos-institutos-federais>. Acesso em: 19 mar. 18

CONIF. **Política de Comunicação do Conif.** Brasília: Conif, 2017.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3. ed. Tradução Magda Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA, Cleverson Renan da. Comunicação e a construção de relacionamentos interorganizacionais. IN: MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

CURY, Vânia Bueno. Comunicação para o desenvolvimento organizacional. IN: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação Organizacional Estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.

DESS, Gregory G.; LUMPKIN, G. T.; EISNER, Alan B.; MCNAMARA, Gerry. **Administração estratégica: criando vantagens competitivas**. 7. ed. Tradução Renan Amorim dos Santos. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

DEETZ, Stanley. Comunicação Organizacional: fundamentos e desafios. IN: MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

DUARTE, Jorge. **Comunicação Pública**. Disponível em: <<http://www.jforni.jor.br/forni/files/ComP%C3%BAblicaJDuartevf.pdf>> Acesso em: 12 mar. 2018.

_____. IN: DUARTE, Jorge (org.). **Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Mírian; SACCOL, Amarolinda Zanela; MOSCAROLA, Jean. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, julho/setembro 2000. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16542/o-metodo-de-pesquisa-survey/i/pt-br>. Acesso em: 31 ago. 2018.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 3. ed. Campinas: Editora Alínea, 2003.

HASWANI, Mariângela Furlan. Responsabilidade social: das organizações às instituições. IN: Kunsch, Margarida (org.). **Comunicação Organizacional Estratégica: Aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. IN: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação Organizacional Estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.

_____. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. IN: **Matrizes**, v. 8, n. 2, p. 35-61. Jul./dez. 2014. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/matrizes/article/view/90446>. Acesso em: 02 set. 2018.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 6. ed. São Paulo: Summus, 2016.

LEITE MOÇA (LEITE MATERNO) – 1949. Disponível em <https://www.propagandashistoricas.com.br/2013/09/leite-moca-leite-materno-1949.html>. Acesso em 10 jun. 2018.

KUCINSKI, Bernardo. Apresentação. *IN*: DUARTE, Jorge (org.) **Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMA, Juliana Diógenes de Araújo; COSTA FILHO, Ismar Capistrano. **O Conceito de Aldeia Global de Mc Luhan Aplicado ao Webjornalismo.** Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-1816-1.pdf>. Acesso em: 02 set. 2018

MADRUGA, Renata Afonso Ferreira Madeira. **Comunicação e estratégia em uma instituição pública de ensino do Distrito Federal.** 2018. 151f. Dissertação (mestrado) - Universidade Católica de Brasília. Disponível em: <https://bdt.d.ucb.br:8443/jspui/bitstream/tede/2431/2/RenataAfonsoFerreiraMadeiraMadrugaDissertacao2018.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2018.

MARTINUZZO, José Antônio. **Os públicos justificam os meios: mídias customizadas e comunicação organizacional na Economia da Atenção.** São Paulo: Summus, 2014.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** São Paulo: Atlas, 2016.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MONTEIRO, Graça França. A singularidade da comunicação pública. *IN*: DUARTE, Jorge (org.) **Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NASCIMENTO, Francisco Paulo do; SOUSA, Flávio Luís Leite. **Metodologia da pesquisa científica teoria e prática: como elaborar TCC.** Fortaleza: INESP, 2016.

NOVELLI, Ana Lucia C. R. O papel institucional da Comunicação Pública para o sucesso da governança. *IN*: **ORGANICOM, Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, ano 3, n. 4, p. 77-89, 1º sem. 2006. Disponível em: <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/56>. Acesso em: 12 mar. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial.** São Paulo: Atlas, 2011.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

QUEIROZ, Julio. **O público que se dane!** Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/o-p%C3%BAblico-que-se-dane-julio-souza>. Acesso em: 02 set. 2018.

REIS, Maria do Carmo; MARCHIORI, Marlene; CASALI, Adriana Machado. A relação comunicação-estratégia no contexto das práticas organizacionais. *IN*: MARCHIORI, Marlene.

(Org.). **Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

REVOLUÇÃO INDUSTRIAL. Disponível em: <http://historia-da-comunicacao.blogspot.com/>. Acesso em 07 jun. 2018.

SANDRI, Catia Simone Pinto. **Estratégias de comunicação organizacional e gestão de crise de imagem em instituição pública de ensino.** 2016. 92f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/153377/001015391.pdf?sequence=1>. Acesso em: 10 abr. 2018.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Candida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos.** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SILVA, Luiz Martins da. Publicidade do poder, poder da publicidade. *IV*: DUARTE, Jorge (org). **Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Sônia Melo; RUÃO, Teresa; GONÇALVES, Gisela. O desafio da comunicação estratégica nas instituições de ensino superior: estudo do papel da comunicação na promoção da sua missão social. **Revista Comunicando**, v. 5, n. 1, 2016. Disponível em <http://www.revistacomunicando.sopcom.pt/ficheiros/20160706-artigo12.pdf>. Acesso em 28 ago. 2018.

TAVARES, Maurício. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação.** 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

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

_____. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

VEIGA, Ana Maria Soares. **Comunicação pública e popularização da ciência: o ministério da ciência, tecnologia e inovação e suas unidades de pesquisa.** 2015. 498f. Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Estudos da Linguagem. Disponível em: <http://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/271158>. Acesso em: 13 mar. 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos.** Tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.

ZÉMOR, Pierre. **La Communication Publique**. Tradução: Elizabeth Brandão. Paris: Presses Universitaires de France, 1995. Disponível em: <https://comunicacaopublicaufes.files.wordpress.com/2011/12/comunicacaopublica-pierrezemor-traducao.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2018

APÊNDICE

APÊNDICE – Modelo proposto de questionário para coleta de dados

1. **Em qual Instituto Federal (IF) você trabalha?** _____

2. **Ao total, considerando jornalistas, relações públicas, programadores visuais, técnicos em audiovisual, tecnólogos, fotógrafos e cargos afins, quantos comunicadores atuam no seu IF (somando reitoria e campi)?** _____

3. **Em sua opinião, este número de comunicadores atende à necessidade da sua Instituição? Por favor, justifique a sua resposta!**

Sim

Não

Justificativa: _____

4. **Quais as responsabilidades da comunicação organizacional em seu IF?**

Assessoria de Imprensa

Ações de publicidade

Ações de relações públicas

Comunicação Interna

Organização de eventos

Outros: _____

5. **Em seu IF, como é estruturada a comunicação organizacional na reitoria?**

Somos uma Diretoria

Somos um Departamento/Setor

Somos uma Coordenação

Outro: _____

6. **Em seu IF, a que instância a comunicação organizacional é subordinada?**

Diretamente ao (à) Reitor(a)

Ao Gabinete da Reitoria

A uma Pró-Reitoria

Ao Conselho Superior da Instituição

Outro: _____

7. **Em seu IF, há presença de profissionais de comunicação na reitoria e nos campi?**

Somente na Reitoria

Em alguns campi sim, outros não

Em todos os campi

8. **Seu IF conta com documentos institucionais que orientem a comunicação organizacional?**

Sim, temos uma Política de Comunicação.

Sim, contamos com normativas aprovadas pelo Conselho Superior (Consup).

Em parte, pois temos manuais e regras internas, não validadas pelo Consup.

Ainda não dispomos desses documentos.

9. **Existe uma política ou ações de capacitação destinadas aos profissionais de comunicação em seu IF? Justifique a importância da capacitação para você e seus colegas!**

- Sim, existem ações de capacitação para nossos servidores.
- Não, a instituição não promove capacitação para esta área.

Justificativa: _____

10. A comunicação organizacional em seu instituto é planejada e realizada de forma a padronizar ações, métodos e posições entre reitoria e campi?

- Sim, conseguimos padronizar totalmente a comunicação realizada.
- Em parte, pois não conseguimos padronizar as ações como gostaríamos.
- Não, cada unidade é responsável por suas ações e decisões de comunicação.

11. A comunicação organizacional em seu instituto é realizada de forma a integrar assessoria de imprensa, comunicação interna, ações de publicidade e demais áreas de comunicação organizacional?

- Sim, temos um direcionamento único para todas as ações.
- Não, cada área tem direcionamentos estabelecidos por seus servidores responsáveis.

12. Caso não haja padronização na comunicação organizacional realizada em seu IF, em sua opinião, quais as razões para que isso ocorra? Escolha uma ou mais alternativas.

- Ausência de uma estrutura organizacional sistêmica de comunicação.
- Ausência de normativas reguladoras da atividade na Instituição.
- Falta de apoio e compreensão da atividade por meio dos gestores.
- Falta de alinhamento entre os profissionais de comunicação.

Outros: _____

13. Em seu IF, há planejamento na comunicação organizacional, realizado por meio de fóruns, reuniões e encontros dos comunicadores da Instituição?

- Sim, temos a prática de planejar nossas ações para determinado período de tempo (um ano, um semestre, etc)
- Há um planejamento, mas é realizado apenas pela coordenação/direção geral da comunicação organizacional.
- Não costumamos planejar ações a médio e longo prazo. As demandas são atendidas conforme aparecem.

14. Em sua opinião, a comunicação organizacional é reconhecida pela gestão do seu IF como uma área estratégica para o sucesso da instituição?

- Sim, temos total apoio e confiança da gestão, que valida nossas ações.
- Em parte, pois a gestão às vezes não compreende nossas decisões e necessidades.
- Não, para nós é claro que a gestão não compreende a importância da comunicação para a instituição.

15. Em sua opinião, o papel e as atribuições da comunicação organizacional são compreendidos e respeitados pela comunidade interna (docentes e técnico-administrativos)?

- Sim, os servidores estão cientes do que podemos e não podemos fazer e respeitam nosso trabalho.

- Não, frequentemente recebemos demandas que não podemos atender e somos criticados por isso.

16. Em sua opinião, quais são as maiores dificuldades enfrentadas pelos profissionais de comunicação do seu IF para realização dos seus trabalhos? Escolha uma ou mais alternativas.

- Sobrecarga de trabalho devido à falta de profissionais.
 Ausência ou inadequação de equipamentos necessários.
 Falta de compreensão do papel da comunicação por parte da gestão e da comunidade interna.

Outros: _____

17. Em sua opinião, quais são os pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades da comunicação organizacional realizada em seu IF?

Pontos fortes:

Pontos fracos:

Ameaças:

Oportunidades:

18. Em sua opinião, a comunicação organizacional da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica é realizada de forma alinhada entre seus membros?

- Sim, as ações são integradas e há alinhamento entre os IFs.
 Não, cada IF é responsável pelas suas ações e direcionamento de comunicação.