



Alessandro Almeida Schwonke

**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NA  
GESTÃO DE UMA INSTITUIÇÃO  
FEDERAL DE EDUCAÇÃO  
PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
BRASILEIRA**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
**MESTRE**

Orientação

*Prof.<sup>a</sup> Doutora Paula Cristina Romão Pereira*

MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS  
EM EDUCAÇÃO: ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DE ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

## **AGRADECIMENTOS**

Tenho gratidão a Deus, pois sem ele não estaria aqui.

Sou grato a todos que de alguma forma contribuíram para a conclusão deste trabalho, em especial:

Ao meu filho Camilo Schwonke, mesmo a distância, trocou alegrias e transmitiu otimismo.

A minha companheira Juliana Oliveira, pelo convívio e o apoio afetuoso nos momentos de produção deste trabalho.

Ao então Magnífico reitor do IFSul a época, professor Marcelo Bender Machado, por oportunizar a realização deste Mestrado mediante convênio entre o Instituto Politécnico do Porto e o Instituto Federal Sul-Rio-Grandense.

Ao Magnífico Reitor do Instituto Federal de Minas Gerais, professor Kleber Gonçalves Glória, pelo apoio dado.

Ao publicitário e diretor de comunicação Renan Ramos, pela amparo e cooperação a mim dispensados.

Aos antigos colegas do IFSul e atuais colegas do IFMG que compartilharam seus conhecimentos e trabalham pela imagem e reconhecimento da educação profissional e tecnológica

Aos pró-reitores e diretores de campi que participaram da pesquisa.

A professora Doutora Paula Cristina Romão pela orientação dada a este trabalho.





## **RESUMO**

O presente estudo investigou o papel da comunicação na gestão e nos seus processos mais relevantes. Assim, tendo como objeto de estudo o instituto federal de Minas Gerais/Brasil, pretendeu-se, a partir do seu principal documento norteador denominado de Plano de desenvolvimento institucional (PDI), encontrar respostas que nos ajudassem a esclarecer esta problemática. Entretanto, nada adiantaria um documento que coloca a comunicação como ferramenta estratégica e não contar com gestores que as utilizem de forma sistêmica e planeada. Assim, o trabalho procurou identificar também a importância atribuída pelos gestores à comunicação. Avaliou-se qual o entendimento da gestão sobre o uso estratégico da comunicação e buscou-se compreender a função da comunicação em seus processos junto aos gestores. Como técnica de recolha de dados, foi utilizada a entrevista standartizada aberta e a pesquisa documental, tendo o Plano de desenvolvimento institucional como fonte primária, junto com a pesquisa bibliográfica relevante ao tema em estudo. Foi feita uma análise qualitativa, usando como estratégia o estudo de caso. Após o levantamento dos dados da entrevista, análise documental tendo os elementos confrontados, chegou-se a um cenário em que o principal documento norteador e gestores divergiram sobre a atribuição que a comunicação deveria desempenhar, mostrando um ambiente desfavorável ao seu desenvolvimento. Assim, a análise dos dados recolhidos com os gestores, também demonstrou que, mesmo com envolvimento da gestão e avanços em programas e projetos importantes e com o principal documento institucional colocando-a como estratégica, a comunicação está limitada a desenvolver determinada área de resultado, e não a instituição inteira, sendo assim, essencialmente tática.

**PALAVRAS-CHAVE:** Educação Profissional, Gestão, Serviço Público, Comunicação.



## **ABSTRACT**

This study investigated the role of communication in management and its relevant processes. The object of study was trying to identify an answer in the institutional development plan of the Brazilian Federal Institute of Minas Gerais, its guiding document. However, it would be useless to have a document that places communication as a strategic tool and not have managers who use it in a systemic and planned way. Therefore, the work also sought to identify the importance attributed by managers to communication. The goal was to evaluate the management's understanding of the strategic use of communication and to understand the role of communication in the processes. As a data collection technique, the standardized open-ended interview and the documentary research were used. The Institutional Development Plan (PDI) was the primary source for the latter. A qualitative analysis of relevant bibliography was also used, having as strategy the case study. After collection and analysis, the results showed that the main guiding document and the managers differed on the attribution given to communication, that is, an unfavorable environment for strategic communication. Even with progresses in important projects and programs, and the main document placing communication in a strategic place, it was possible to see that communication is not well developed in the whole institution and plays a tactic role mostly.

**KEYWORDS:** Professional Education, Management, Public Service, Communication.



## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>1. CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>5</b>
1.1. A educação profissional e tecnológica no Brasil	6
1.1.1. Criação dos Institutos Federais de educação, ciência e tecnologia	14
1.2. Processos de gestão e a capacidade organizacional	17
1.2.1. Aspectos legais, normativos e princípios norteadores	20
1.2.2. Avaliação institucional como forma de melhorar o desempenho	24
1.2.3. O principal instrumento de planejamento e gestão	27
1.2.4. Governança pública	33
1.3. Comunicação pública	36
1.3.1. Conceitos e técnicas de comunicação nas organizações	40
1.3.2. Planejamento em comunicação estratégica	47
1.3.3. Construção da imagem e reputação organizacional	51
<b>2. CAPÍTULO II - ESTUDO EMPÍRICO</b>	<b>55</b>
2.1. Problema e objetivos	55
2.1.1. Problema e sua justificativa	55
2.1.2. Objetivos	57
2.2. Metodologia	58
2.2.1. Tipos de estudo	58
2.3. Local de estudo e participantes	59
2.3.1. Local de estudo	59
2.3.2. População e amostra	60

2.4.	Técnicas de recolha de dados a utilizar	65
2.4.1.	Entrevista	65
2.4.2.	Pesquisa documental	67
2.5.	Técnicas de tratamento de dados a utilizar	68
2.6.	Confiabilidade e validade	71
<b>3.</b>	<b>CAPÍTULO III - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>73</b>
3.1.	Apresentação e análise dos dados da entrevista estandardizada aberta	73
3.1.1.	Característica pessoal e profissional	73
3.1.2.	A importância que os gestores atribuem à comunicação e como a utilizam	74
3.1.3.	O entendimento da gestão sobre o uso estratégico da comunicação	83
3.1.4.	A função da comunicação nos processos de gestão de uma instituição federal de ensino técnico e tecnológico	90
3.2.	Apresentação e análise dos dados da pesquisa documental	96
3.2.1.	O papel da comunicação no plano de desenvolvimento institucional (PDI)	96
3.3.	Discussão dos resultados	101
<b>4.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>105</b>
<b>5.</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>111</b>
	ANEXO 1	119
	ANEXO 2	120
	ANEXO 3	121
	ANEXO 4	122
	ANEXO 5	123

ANEXO 6	124
ANEXO 7	127
APÊNDICE 1	129
APÊNDICE 2	131





## **LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS**

CD - Cargo de Direção  
CEFET- Centro Federal de educação tecnológica  
CES - Câmara de Educação Superior  
CNE - Conselho Nacional de Educação  
CONAES - Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior  
CONIF - Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica  
CPA - Comissão Própria de Avaliação  
ENAP - Escola Nacional de Administração Pública.  
ENEM - Exame Nacional do Ensino Médio  
IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Cooperativa  
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IFFAR - Instituto Federal Farroupilha  
IFMG - Instituto Federal de Minas Gerais  
IFSUL - Instituto Federal Sul-rio-grandense  
INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira  
LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional  
MEC - Ministério da Educação  
OCDE - Organização e Cooperação de Desenvolvimento Econômico  
ONGs - Organizações não governamentais  
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional  
PNP - Plataforma Nilo Peçanha  
RFEPCT - Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica  
SCO - Sociedade Civil Organizada  
SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial  
SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial  
SENAR - Nacional de Aprendizagem Rural  
SESC - Serviço Social do Comércio  
SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo  
SESI - Serviço Social da Indústria Serviço  
SEST - Serviço Social de Transporte

SETEC - Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior  
TC - Tribunal de Contas  
TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido  
TCU - Tribunal de Contas da União.  
TI - Tecnologia da Informação  
UNESCO - Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura  
UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Vivência dos entrevistados .....	74
--	----



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mesorregião Vale do Rio Doce .....	61
Figura 2 - Mesorregião Oeste de Minas.....	62
Figura 3 - Mesorregião Metropolitana de Belo Horizonte campi microrregião Belo Horizonte.....	63
Figura 4 – Mesorregião Metropolitana de Belo Horizonte campi microrregião Ouro Preto/Conselheiro Lafaiete .....	64



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Atitudes em relação ao futuro.....	28
Quadro 2 - Contraste entre comunicação e informação .....	42
Quadro 3 - Entrevistas realizadas na Mesorregião do Vale do Rio Doce ....	61
Quadro 4 - Entrevistas realizadas na Mesorregião de Oeste de Minas .....	62
Quadro 5 – Entrevistas realizadas na Reitoria e Belo Horizonte .....	63
Quadro 6 - Entrevistas realizadas em Ouro Preto/Conselheiro Lafaiete ....	64
Quadro 7 - Entrevistas realizadas por região.....	65
Quadro 8 - Objetivos do trabalho .....	69
Quadro 9 – Categorias de análise temática das entrevistas.....	81
Quadro 10 – Categorias de análise temática das entrevistas.....	88
Quadro 11 – Categorias de análise temática das entrevistas.....	95
Quadro 12 - Metas do PDI .....	99





## INTRODUÇÃO

Neste trabalho de investigação foram pesquisados autores relevantes sobre o tema em questão, os quais produziram literatura relevante e atual sobre o assunto a ser estudado tanto no meio científico brasileiro quanto português.

Buscou-se subsídios para que se tivesse mais claro o entendimento de como e em quais processos a comunicação organizacional age e como pode ser percebida por todos os envolvidos dentro do âmbito da gestão escolar. Dois autores com estudos publicados sobre o assunto legitimam o contexto.

Para Kunsch (2003, p.235), “as organizações modernas, para se posicionar perante à sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, precisam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação.” E segue “não basta pautar-se por ações isoladas de comunicação, centradas no planeamento tático, para resolver questões, gerenciar crises e gerir veículos comunicacionais, em uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público, de forma permanente e estrategicamente pensada.

Segundo Bueno (2009, p.4), a comunicação organizacional deve ser entendida como: “Conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse”.

Ambos os autores exaltam o valor da integração das diversas ações de comunicação ligadas à organização. Entretanto, para que esta integração ocorra, é imprescindível que cada produto de comunicação passe minimamente por uma análise, um planeamento e que se pense em técnicas de avaliação de forma ampla.

Nesse sentido, a comunicação organizacional precisa de ser planejada e considerada como estratégica pelos gestores que precisam adotar políticas/diretrizes de comunicação que atentem pela unidade da imagem

institucional diante dos diferentes públicos, pelas características geográficas e áreas de atuação que desafiam a comunicação nos institutos.

Há o engano de que apenas bons relacionamentos com gestores e lideranças darão a garantia de que projetos qualificados terão continuidade e/ou serão concluídos, ou que terá sucesso a produção de atividades solicitadas imprevistamente.

Por isso, a questão de partida, “Qual papel a comunicação desempenha na gestão de uma instituição federal de educação profissional e tecnológica brasileira?”. Para Kunsch (2003) é uma questão que precisa ser respondida:

Se for apenas uma área de suporte ou apoio para atender às necessidades de comunicação, executando tarefas e produzindo veículos comunicacionais, dificilmente conseguirá planejar, pensar e administrar estrategicamente a comunicação em uma perspectiva macro, empreendedora e em consonância com a missão, a visão os valores da instituição. (p. 246)

Dessa forma, o objetivo geral do trabalho foi investigar o papel da comunicação na gestão de um instituto federal de educação profissional e tecnológica brasileira.

Os objetivos específicos compreenderam: identificar o papel da comunicação no plano de desenvolvimento institucional; identificar a importância que os gestores atribuem à comunicação e como a utilizam; avaliar qual o entendimento da gestão sobre o uso estratégico da comunicação; compreender a função da comunicação nos processos de gestão de uma instituição federal de ensino técnico e tecnológico.

Assim, o Capítulo I buscou, através de um suporte bibliográfico, a devida fundamentação e sustentação para o trabalho. Tal referencial permitiu analisar os contextos históricos das instáveis políticas públicas de educação profissional e tecnológica do passado até a criação dos Institutos Federais, os quais, mesmo com todas as suas dimensões, se comparado às já consolidadas universidades federais, precisam urgentemente ser legitimados.

A institucionalidade deve ocorrer por meio de uma capacidade organizacional constituída, atribuída pelo investigador através do

planeamento e pela avaliação/controlo, duas das quatro ações fundamentais que fazem parte do processo administrativo: planeamento, organização, direção e controlo (Maximiano, 2006 citado por Ribas, et al 2014). Constituem-se, assim, em diretrizes e processos de gestão colocados em prática, e inovando na maneira de se relacionar, primando pelo relacionamento das organizações com os seus diversos públicos. Tal capacidade organizacional precisa de mecanismos legais conhecidos e ponderados para a execução de tais processos. A avaliação e planeamento estratégico são processos que estão profundamente relacionados à comunicação, pois o primeiro já legitimou a comunicação como instrumento mensurável e o segundo está sendo objeto de estudo deste trabalho. O último, a fala da governança no sector público brasileiro, que segundo levantamento do Tribunal de Contas da União (TCU) de 2017, já possui 581 órgãos e entidades da administração pública federal (Acórdão n ° 508-2018-TCU-Plenário). Seus princípios estão ligados à imagem, à reputação e à confiança do público na organização, sendo que um dos princípios fundamentais para administração pública que é a transparência. A transparência é exercida quando a instituição apresenta e divulga seu relatório anual de gestão e dá publicidade aos seus atos, indo além do cumprimento de uma exigência constitucional que é prestação de contas aos órgãos de controlo.

A terceira parte do capítulo I aborda efetivamente a comunicação, sua relação histórica com a administração pública e com a cidadania. Serão vistos conceitos de comunicação organizacional, políticas e diretrizes de comunicação, conexões e instrumentos de atuação do comunicador (usando, como exemplo, a governança), além do Planeamento de comunicação estratégica e a Construção da imagem e reputação organizacional

No capítulo II, apresenta-se o problema da pesquisa e a justificativa do estudo em uma Instituição de Ensino, os objetivos gerais e específicos, a metodologia pela abordagem qualitativa e análise documental, tendo como

estratégia o estudo de caso, local de estudo e participantes, técnica de recolha de dados, técnica de tratamento de dados e confiabilidade e validade.

No capítulo III, apresentam-se a análise e a discussão dos dados coletados, apresentação e análise dos dados do entrevista standartizada aberta, apresentação e análise dos dados da pesquisa documental e a discussão dos resultados.

No capítulo IV, seguem as considerações finais, onde busca-se responder aos objetivos deste trabalho.

## **1. CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA**

Neste capítulo, para que se possa fazer uma melhor reflexão sobre a atual estrutura e os desafios que ainda precisam ser superados em importantes processos de gestão na educação profissional e tecnológica brasileira, sobretudo em comunicação neste ambiente organizacional, fez-se necessário compreender a evolução, desde a chegada de nossos colonizadores, até o período que antecede a criação dos institutos federais de educação profissional e tecnológica, no ano de 2008.

Junto com o marco criador exposto acima, foi necessária uma abordagem conceitual sobre a capacidade organizacional, por meio de mecanismos e da constituição de estruturas legais que permitiram a aplicabilidade e institucionalização desse modelo de ensino.

Em seguida, buscou-se tratar sobre planejamento institucional, organizado e permanente, autoavaliação ou avaliação institucional como utilizado pela legislação brasileira e a governança pública, isto é, estruturas, funções e processos que garantam que as ações planejadas sejam executadas e os objetivos sejam atingidos de forma transparente.

Ao final, abordou-se a competência da comunicação voltada ao interesse público, delimitando, em seguida, os conceitos, as técnicas e o planejamento estratégico utilizado pela comunicação em um ambiente organizacional, a fim de colaborar com os processos de gestão e, por conseguinte, chegar à construção da imagem e de uma reputação sólida.

## **1.1. A educação profissional e tecnológica no Brasil**

Após a descoberta do Brasil, no período de 1549 a 1759, ficou a cargo dos Jesuítas a responsabilidade pela educação, “um sistema organizado para um grupo muito limitado de pessoas pertencentes à classe dominante.” (Gomes & Marins, 2004, p. 32).

No que se referia à formação de profissionais, segundo Fonseca (1986, p. 21), “tudo era feito conforme as exigências do momento e com as necessidades imediatas”, não se obedecendo a uma sistematização ou a um plano.

Em 1759, aconteceu a reforma Pombalina que tinha por finalidade substituir os jesuítas, no que tange a essa função, por religiosos mais alinhados aos interesses do governo. Tal reforma, de acordo com Gianini (2000), não trouxe efetivamente resultados positivos à educação profissional.

Somente com a chegada do príncipe regente Dom João, em 1808 e, por consequência, suas autorizações à abertura dos portos, instalações de fábricas e manufaturas, bem como a tentativa de implantação da indústria têxtil em Minas Gerais, que, por meio de legislação (Gianini, 2000), criou-se:

[...] colégio de fábricas, a companhia dos artífices, o arsenal real do exército, a escola de aprendizes da real impressão, a escola de serralheiros, oficiais de lima e espingardeiros, do Conde de Palma, bem como a escola de aprendizagem de lapidação de diamantes. (p.163)

Tais instituições possibilitaram o desenvolvimento de uma nova classe da população, que identificou em sua formação o principal fator de sua ascensão social. Formada principalmente por comerciantes e profissionais liberais, essa nova camada, segundo Gomes & Marins (2004), passou a exigir uma reformulação no sistema educacional.

Dom Pedro II, por sua vez, continuou com as atenções do Império voltadas para a educação. Entretanto, para Gianini (2000), o tratamento dado para as profissões manuais tinha um caráter de inferioridade.

Esse quadro permaneceu inalterado até o final da monarquia, com as seguintes características, segundo Gomes & Marins (2004):

[...] ensino primário abandonado e considerado desnecessário à população pobre; ensino secundário que só conseguia dar conta da preparação para o curso superior baseado em modelos estrangeiros, criado exclusivamente para as classes dominante e média; educação profissional restrita às escolas de artes e ofícios, que reforçavam seu caráter assistencialista. (p.33)

Já no período republicano, em 1906, o Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio absorveu a educação profissional como parte de uma política de desenvolvimento voltada à preparação de mão de obra especializada.

Em 1909, o então presidente da República, Nilo Peçanha, criou dezanove escolas de aprendizes e artífices nas capitais de cada unidade federativa, regulamentadas em 1911. (Gianini, 2000).

Nos discursos políticos dos anos seguintes, o referido autor ainda observa características que retratam uma situação social semelhante à atual, em que se coloca a função da educação profissional como solução dos problemas da infância desempregada.

Lentamente, o país caminhava para uma produção voltada para o mercado interno, o que foi proporcionado pela Primeira Guerra Mundial, tendo em vista que “as dificuldades de importação de produtos estrangeiros provocaram no país um verdadeiro surto industrial, ampliando a perspectiva de mercado interno” (Gianini, 2000, p.171), exigindo novos cursos e metodologias de aprendizagem inovadoras. Entretanto, o caráter assistencialista continuou a ser associado à formação profissional, o que pode ser visto nos inúmeros projetos apresentados por deputados daquela época.

Na década de 20, mesmo com influências de pedagogias americanas, através das quais se originou o movimento chamado Escola Nova, propagado por nossos intelectuais como uma escola pública, gratuita e regida pelo Estado, vendo na ciência o meio para a construção de um sistema educacional de qualidade “nada havia mudado realmente no que se refere à educação

como um todo, bem como a formação profissional.” (Gomes & Marins, 2004, p. 35).

Com a queda da bolsa de Nova York, a necessidade de substituir o que era importado exigiu esforços ainda maiores para a criação de escolas para atender a demanda. Em 1931, o então ministro do governo de Getúlio Vargas, Francisco Campos, “empreendeu uma reforma educacional que tinha como objetivos a regulamentação e a organização do ensino secundário.” (Gomes & Marins, 2004, p. 36). Entretanto, entre ações e projetos, os governos, até então, imputavam à educação profissional um caráter assistencialista.

Em muitos casos, a localização de uma nova escola profissionalizante era determinada muito mais por critérios políticos do que econômicos. Ainda para as autoras, a Constituição de 1937, além de reconhecer o trabalho manual como parte da educação, declarava livre educação profissional para ser exercida também pela iniciativa privada, determinava o regime de cooperação entre a indústria e o Estado.

A reformulação ocorrida em 1942, sob responsabilidade do então ministro Gustavo Capanema, propunha uma reforma nos currículos, reorganizando-os por ramos de acordo com o sector da economia. No entanto, para Gomes & Marins (2004), a dualidade permanecia como ensino secundário normal para a elite e ensino profissional para formar os filhos dos operários, além de uma inflexibilidade entre os ramos estabelecidos, não havendo possibilidade de transferência de um curso para o outro.

Como foi possível observar, as políticas de governo não haviam conseguido atingir os anseios dos demais interessados por uma educação profissional eficiente – a classe produtiva e os trabalhadores.

O governo, até o início da década de 40, não havia superado o dualismo que separava o trabalho intelectual do manual, determinando uma divisão de acordo com a classe da qual o indivíduo se originasse.

O período pós Segunda Guerra pode ser considerado como um marco para a educação profissional no país, pois, segundo Bonamino (1999, p.5 citado por Gonçalves; Botini; Pinheiro, 2004, p. 20) foi somente a partir do fim do Estado



Novo, em 1945, com a abertura política e, por consequência, a Constituição de 1946, que se começou a quebra dessa estrutura dual.

Ainda nesse período, segundo Gomes & Marins (2004), a União assegurou recursos mínimos destinados à educação, determinados pelas Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), a fim de assegurar o direito instituído. Também no mesmo ano foi criado o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC). Quatro anos antes, havia sido criado o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), os quais serão abordados em capítulos à parte. A partir deste período, muitas reformas e leis passaram a acontecer.

Em 1950, foi publicada a Lei Federal nº 1.076, que dava o direito ao aluno que tivesse concluído o ensino profissional de prosseguir seus estudos nos níveis superiores, desde que fizesse as provas das disciplinas que não haviam sido cursadas (Gomes & Marins, 2004).

Os anseios por uma unificação desses dois segmentos de sistema educacional envolveram o fim dos anos 1950 e o início de 1960, mas o primeiro passo legal ocorreu com a Lei nº 4.024/61 que flexibilizou e equiparou os diferentes ramos do ensino profissional, e entre este e o ensino secundário, para fins de ingresso nos cursos superiores, “embora, na prática, continuassem a existir dois tipos de ensino com públicos diferenciados” (Bonamino, 1999, p.5 citado por Gonçalves; Botini; Pinheiro, 2004, p. 20).

Porém, como reflexo de um período pós-revolução de 1964, observa-se o estreitamento da relação entre educação e trabalho, através das Leis nº 5.540/68 e 5.692/71, que são tentativas por parte do governo de conter a forte tendência de procura pelo ensino superior, contextualizada por pressões das camadas médias por educação. “Nesse sentido, a Lei nº 5.692/71, em nome da necessidade de formação de técnicos de nível médio, atribui ao ensino de 2º grau um caráter de profissionalização”. (Gonçalves; Botini; Pinheiro, 2004, p. 21).

A profissionalização resultante de uma política ditatória, para Gomes & Marins (2004), tinha como objetivos atender uma hipotética demanda, sendo

que, para isso, utilizava-se de uma concepção tecnicista dentro da ótica do capital humano, creditando à educação o poder quase mágico de favorecer o desenvolvimento das nações e a ascensão social dos indivíduos.

Essa teoria, para Gonçalves (2004), surgida nos Estados Unidos e Inglaterra, nos anos 60, e no Brasil, nos anos 70, foi estruturada no âmbito das teorias do desenvolvimento ou ideologia desenvolvimentista do pós-guerra, como parte da estratégia de hegemonia americana.

Tal modelo de profissionalização, citado por Gonçalves (2004), universal e compulsório, atribuído ao ensino de 2º grau, não apenas deixou de atender aos propósitos estratégicos da Lei nº 5.692/71 como também acentuou a crise de identidade característica desse nível de ensino.

Para Gomes & Marins (2004), as resistências aconteceram à medida que a lei foi generalizada, atingindo as escolas que tinham por características a formação acadêmica regular, as quais utilizavam a obrigatoriedade da lei somente como aparência para continuar com sua função. Fora do país, uma nova reorganização sociopolítico-econômica surge.

Para Gonçalves (2004), nasce um estado de crise na produtividade das indústrias ocidentais, manifestando-se principalmente nas economias ainda assentadas na perspectiva de um modelo fordista, que se caracterizava com a preponderância das grandes fábricas, tecnologia pesada de base fixa, decomposição das tarefas, ênfase na gerência do trabalho, treinamento para o posto, ganhos de produtividade e estabilidade no emprego.

Essa internacionalização produtiva e financeira da economia capitalista se desenvolveu simultaneamente a uma radical revolução tecnológica, descoberta de novos materiais, agravou ainda mais a crise, tendo como principal ator o Japão.

Para Brígido (1999), passou-se a utilizar uma nova gestão do trabalho, que ultrapassava todos os índices de produtividade e conquistava novos mercados com produtos similares e até superiores aos ocidentais.

Ainda para o autor, os Estados Unidos já haviam tido sua liderança tecnológica abalada com o primeiro satélite artificial da Terra lançado pela União Soviética em 4 de outubro de 1957, o Sputnik.

Agora, era a indústria automobilística, na qual a crise foi mais intensa, com a crescente perda de mercados para as indústrias japonesas, que obtinham índices bem maiores de produtividade e qualidade. Desde então, o governo norte-americano, no sentido de tomar medidas urgentes para reverter o cenário pessimista que se desenhava, mobilizou uma verdadeira revolução no seu sistema educacional, dirigindo os currículos de ensino para maior ênfase na matemática e nas ciências.

Foi criada, conseqüentemente, em agosto de 1981, a Comissão Nacional sobre a Excelência em Educação, que expôs o relatório “Uma Nação em Risco,” em 1983.

A declaração reconhecia que a liderança americana no comércio, na indústria, na ciência e na inovação tecnológica estava a ser superada por seus competidores externos.

Para Kunzer (1998), as células de produção entram no lugar das linhas de produção: o engenheiro desce ao chão de fábrica, o supervisor desaparece, os trabalhadores passam a ter novas responsabilidades no processo de decisão.

Da mesma forma, os novos procedimentos de gerenciamento criados pelos japoneses passam a fazer parte do dia-a-dia, tais como Kan Ban, Just in Time, Kaizen, CCQ, entre outros, o que representa nada mais que qualidade e competitividade.

A autora afirma que, no Brasil, esse novo cenário passou a exigir dos trabalhadores a capacidade de comunicação adequada por intermédio do domínio de códigos e linguagens, de análise para gerir a variabilidade e os imprevistos, além do desenvolvimento da competência para o trabalho em equipe, uma vez que os problemas, devido à conectividade que caracteriza os processos de trabalho, já não atingiam apenas um sector, mas todo o sistema.

Esse processo, embora se dê em grau e velocidade diferenciados, é uma tendência do sistema sociopolítico-económico mundial, criando um panorama muito oportuno para se pensar em mais reformas educacionais.

Foi o que a Lei nº 9.394/96, por meio dos dispositivos regulamentadores (Decreto nº 5.154/04 e no Parecer nº 39/2004, da Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de Educação), fez em relação à Educação Profissional. Tratada em capítulo especial no corpo da Lei, são três os níveis de ensino: o Básico, o Técnico e o Tecnológico.

Para o Ministério da Educação (2008), a educação profissional deve estar voltada para: criar cursos que atendam, também, aos profissionais que já estão no mercado, mas sentem falta de uma melhor qualificação para exercerem suas atividades, como o caso de cursos técnicos.

A Educação Profissional vai funcionar, ainda, como um instrumento eficaz na reinserção do trabalhador no mercado de trabalho. Dessa forma, a atual legislação estrutura a educação profissional da seguinte forma: a formação inicial e continuada de trabalhadores de nível básico destina-se à qualificação, à requalificação e à reprofissionalização de trabalhadores, independentemente de escolaridade prévia.

Ainda para Gomes & Marins (2004), ao estudante que concluir esse nível de ensino será entregue um certificado de qualificação profissional. Já a educação profissional técnica de nível médio destina-se a alunos matriculados ou egressos do Ensino Médio. Para Gonçalves (2004), pode ser oferecida de forma concomitante ou sequencial ao Ensino Médio, abrangendo também as respectivas especializações e qualificações técnicas.

A educação profissional tecnológica de graduação e de pós-graduação corresponde a cursos de nível superior destinados à formação vinculada à aplicação técnico-científica do conhecimento. “Sua especificidade consiste no caráter acentuadamente técnico da formação oferecida distinguindo-se do bacharelado, que possui caráter mais acadêmico” (Gonçalves; Botini; Pinheiro, 2004, p. 25-26).

Os contextos pelos quais os trabalhadores tiveram de passar para realizar sua qualificação foram inúmeros. As políticas, em nossa história, consideraram a educação profissional como inferior, subalterna ou a serviço da tentativa de ocupar, com alguma atividade econômica, os mais necessitados e infelizes.

Embora houvesse tentativas, os níveis técnicos profissionais atuavam isoladamente, de acordo com o contexto e com os interesses dos atores envolvidos. O país cresceu, juntamente com as diferenças regionais, principalmente nas atividades econômicas.

Conforme a atividade, os significados aproximavam-se ou afastavam-se. Observa-se, hoje, que a sintonia entre meios de produção, governo e trabalhadores está maior.

Entretanto, o Estado não pode ser o único responsável pela execução da educação profissional e tecnológica. Contudo, sua elaboração, orientação e gestão devem ser objeto de uma política pública, submetidas aos aspectos legais do legislativo e ao controle social, compostas de recursos orçamentários e garantia de continuidade, integrando-as à educação básica e aos conhecimentos específicos para o adequado exercício profissional.

A rede de educação profissional e tecnológica é distinguida especialmente pelas instituições públicas federais e estaduais, bem como por alguns centros tecnológicos do Sistema “S”<sup>1</sup> e de outras instituições.

No caso das Instituições Federais, até o início do século XXI, destacavam-se os Centros Federais de Educação Tecnológica, as escolas técnicas e agrotécnicas, bem como as unidades vinculadas às universidades federais,

---

<sup>1</sup> Termo que define o conjunto de organizações das entidades corporativas voltadas para o treinamento profissional, assistência social, consultoria, pesquisa e assistência técnica, que além de terem seu nome iniciado com a letra S, têm raízes comuns e características organizacionais similares. Fazem parte do sistema S: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI); Serviço Social do Comércio (SESC); Serviço Social da Indústria (SESI); e Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio (SENAC). Existem ainda os seguintes: Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR); Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP); e Serviço Social de Transporte (SEST).

que com experiências quase seculares de educação profissional e tecnológica desenvolviam atividades escolares de caráter público.

Feita essa necessária regressão histórica, passa-se a analisar especificamente a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

### **1.1.1. CRIAÇÃO DOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia foram instituídos pela Lei nº11.892/2008, cujo *caput* assim determina: institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e dá outras providências.

O momento denominado como “primeira fase de expansão”, ocorrido em 2006, tinha como objetivo a implantação de escolas federais de formação profissional e tecnológica em estados ainda carentes dessas instituições (MEC, 2010a).

Nessa fase, era inegável que o estabelecimento de critérios para a determinação das cidades-polo, onde seriam implantados os *campi* durante o processo de expansão, seria o grande desafio da rede. Também nessa fase, procurou-se atender os lugares onde os cursos estivessem vinculados às potencialidades locais para a geração de emprego, preferencialmente nas periferias das metrópoles e nos municípios afastados dos centros urbanos (MEC, 2010, citado por Macedo, 2017, p.101).

Em 2007, na segunda fase da expansão, procurou-se, com a criação de novas unidades, inaugurar uma escola técnica em cada cidade-polo do país. Assim, foi prevista a implantação de 150 novas unidades de ensino, no intuito de criar 180 mil vagas para a educação profissional e tecnológica (MEC, 2010, citado por Macedo, 2017, p.101).

No entanto, no ano de 2008, se consolidou a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, a partir de uma parte dos já existentes

Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets), Escolas Técnicas e Escolas Agrotécnicas Federais, tornando-se um marco na história da Educação Profissional no Brasil.

O mesmo aparato legal que criou os Institutos Federais, a Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008, definiu como seria a distribuição de vagas nessas instituições. Aos cursos técnicos seriam destinadas no mínimo 50% das vagas, disponibilizadas na forma integrada com o Ensino Médio. Outros 20% seriam destinados aos cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica. Esses programas visavam à formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de ciências e matemática e para a educação profissional, sendo capaz ainda de disponibilizar graduações tecnológicas, cursos de bacharelado e engenharia, especializações, mestrados profissionais e doutorados direcionados principalmente para a pesquisa aplicada de inovação tecnológica (Brasil, 2008a).

Assim, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPECT), composta por 38 Institutos Federais, 02 CEFETs, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), 23 escolas técnicas vinculadas às universidades federais e o Colégio Pedro II, considerando os respectivos *campi* associados a essas instituições federais, têm-se ao todo 643 unidades distribuídas entre as 27 unidades federativas do país (PNP/SETEC/MEC, 2018).

Os Institutos Federais tornam-se ainda 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, conforme prevê o artigo 2º da Lei nº 11.892/08. (Brasil, 2008a)

Para efeito de regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos cursos de educação superior, os institutos federais são equiparados às universidades federais. (Brasil, 2008a)

O Estado deve entender que os Institutos Federais servem como apoio ao processo de modernização e desenvolvimento do país, considerando a

educação profissional e tecnológica, os cidadãos e, conseqüentemente, incluindo-os no mercado de trabalho, levando em conta os arranjos produtivos e os aspectos culturais, sociais e locais.

Por um lado, o Estado atende demandas sociais da população por formação e elevação dos níveis de escolaridade, para adquirirem as devidas condições de empregabilidade e, por outro, as necessidades do capital que exigem qualificação da mão de obra, objetivando o aumento da produtividade e a elevação das taxas de lucro (Turmena, L.; Azevedo, M. L. N., 2017).

Nesse contexto, para Pacheco (2011), o Instituto Federal aponta para um novo tipo de instituição identificada e pactuada com o projeto de sociedade em curso no país. Representa, portanto, um salto qualitativo em uma caminhada ímpar.

Otranto (2010 citado por Turmena, L.; Azevedo, M. L. N., 2017), destaca que os institutos federais são um modelo alternativo à “universidade de pesquisa”, provenientes das reformas ocorridas na América Latina nos últimos anos, impulsionadas pelo Banco Mundial.

Essas reformas educacionais reforçam a ideia de criação de instituições de ensino superior com custos financeiros menores aos das universidades, e a ênfase nos cursos de tecnologia de nível superior, pois, com caráter de maior flexibilidade, estariam mais integrados ao sistema produtivo e com menor custo, se comparadas às universidades tradicionais. Otranto (2010, citado por Turmena, L.; Azevedo, M. L. N. 2017).

Assim, em termos de funcionalidade, os Institutos Federais devem ser como as universidades federais, com acesso ao incentivo à pesquisa e extensão e todos os programas de apoio dos vários ministérios, semelhante aos programas que já existem para as universidades federais (Colombo, 2008).

Os Institutos Federais respondem à necessidade da institucionalização definitiva da educação profissional e tecnológica como política pública. Sua institucionalização é considerada pelo Governo como estratégia para o desenvolvimento local, regional e nacional.



Assim, aptos a modificar a vida social e de atribuir uma maior importância e alcance no conjunto da experiência humana terão que percorrer um longo caminho até formar uma concepção de desenvolvimento que perceba a educação como compromisso de transformação e de desenvolvimento de conhecimentos.

A importância da lei instituidora dos institutos é justamente, junto com uma estratégia de ação política e de transformação social, o fortalecimento da educação profissional no Brasil. Infelizmente, diante da visão conservadora de grande parte da sociedade terão muitos desafios que precisarão ser vencidos.

## **1.2. Processos de gestão e a capacidade organizacional**

O Estado pode e deve amenizar o impacto da revolução tecnológica em andamento e por meio do planejamento, tanto de sistemas de ensino práticos, como processos de gestão dinâmicos, fornecer às pessoas novas capacidades exigidas nesse cenário que está se consolidando.

Dado o cenário futuro, com computadores sendo cada vez mais aptos a executar certas tarefas antes realizadas somente pelas pessoas, os sistemas de ensino, principalmente os profissionalizantes, precisam mudar para promover a criatividade dos seres humanos.

Um sistema de educação profissional e tecnológico público necessita ter a responsabilidade de estar próximo à construção social envolvida com um projeto de modernidade sustentável, inclusiva e sob os valores da competência tecnológica, da ciência e da ética.

Como organização, uma instituição de educação pública, como é o caso dos Institutos Federais, deve reconhecer sua obrigação na prestação de contas à sociedade, assim como se autoavaliar na busca contínua pelo aumento do padrão de qualidade educacional. E é para que esses e outros deveres sejam cumpridos, que o Estado deve atuar e disponibiliza um conjunto de serviços, órgãos, agentes e demais entidades.

Esse aparato estatal passou por mudanças significativas nos últimos trinta anos, seguindo, no todo ou em parte, novos modelos de gestão pública no lugar do antigo modelo burocrático.

Dentre as principais mudanças que têm afetado o Estado, Caio Marini (s.a.), citado por Zimmerman (2013) destaca:

Gradual abandono de suas funções de execução e intervenção direta e um papel cada vez mais com ênfase na regulação; Mudança na relação com a Sociedade, foco no cidadão e estimulando parcerias, principalmente com o terceiro setor; Maior flexibilidade e autonomia com responsabilização por resultados e controle social; Consolidação do nível estratégico na sua dimensão formuladora e avaliadora de políticas públicas; Prioridade à gestão da informação e do conhecimento para que o Estado possa cumprir seus novos papéis.(p. 15)

Como gestão pública, é essencial a condução dos recursos e poderes colocados à disposição de todas as instituições, como é o caso da educação profissional e a consecução de seus objetivos (Brasil, 2014a).

A gestão pública assegura a satisfação das políticas públicas em educação, visando sua eficácia, ou seja, que se cumpram as ações priorizadas e a eficiência das ações, realizando-as da melhor forma possível, em termos de custo-benefício (Brasil, 2014a).

Por sua vez, a política pública diz respeito “à mobilização político-administrativa para articular e alocar recursos e esforços para tentar solucionar dado problema coletivo” (Procopiuck, 2013, citado por Brasil, 2014b, p.21) e pode tanto ser parte de uma política de Estado ou de uma política de governo.

As políticas de governo são aquelas que o Executivo decide em um processo de formulação e implementação de determinadas medidas e programas, visando responder às causas da agenda política (Oliveira, 2011). Uma política de governo pode depender da mudança de poder, pois cada governo tem seus projetos, que, por sua vez, se transformam em políticas públicas.

Já as políticas de Estado são aquelas que envolvem mais de uma agência do Estado, passando em geral pelo legislativo ou por instâncias diversas de discussão, resultando em mudanças de outras normas ou disposições prévias, que ocorrem em sectores mais amplos da sociedade (Oliveira, 2011). Toda política que for autônoma do governo e do governante e está respaldada pela constituição, será uma política de Estado.

Os compromissos do Estado se alteraram com o aprofundamento e expansão da democracia, e é comum se afirmar que a função do Estado é promover o bem-estar da sociedade. Porém, esse é sempre definido pelo governo e não pela sociedade (Lopes B, Amaral J N, Caldas R W, 2008)

Para que as demandas da população sejam atendidas, são necessárias solicitações aos seus representantes nas casas legislativas que terminam mobilizando os membros do Poder Executivo, também eleitos, como prefeitos, governadores e até o Presidente da República, o que ocorre devido a não expressão da sociedade de forma integral.

Nas palavras de Castells (2015), além do Estado, as instituições, organizações e discursos que forjam e regulam a vida social, nunca são a expressão da “sociedade”, uma caixa-preta de vários significados cuja interpretação depende das perspectivas dos atores sociais, isto é, são os “meios generalizados” que permitem aos atores exercer poder sobre outros atores sociais a fim de ter o poder para realizar seus objetivos.

Ainda assim, as demandas da sociedade são apresentadas aos dirigentes públicos por meio de grupos organizados, que segundo Lopes B, Amaral J N, Caldas R W, (2008), denomina-se de Sociedade Civil Organizada (SCO), a qual inclui, conforme apontado acima, sindicatos, entidades de representação empresarial, associação de moradores, associações patronais e ONGs em geral.

A ausência de políticas públicas formais fragiliza, por exemplo, a constituição de estruturas legais para a sua sustentação e a definição segura das fontes de recursos a serem reservados (Procopiuck, 2013, citado por Brasil, 2014b, p.43).

A institucionalização de uma política pública se refere a aspetos formais ou informais, da existência da política, relacionados à normatização, padrões, procedimentos, competências e recursos que possibilitam o alcance dos objetivos e resultados da política pública. Está ainda intimamente relacionada com a legitimidade e com a capacidade organizacional (Freitas, 2005).

Da mesma forma, para o Tribunal de Contas da União (Brasil, 2014b, p.43), “uma política pública adequadamente institucionalizada indica que ela é reconhecida como legítima, desejada e que conta com os recursos necessários para o seu desenvolvimento.”

Os Institutos Federais assumem o papel de colaboradores na institucionalização das políticas públicas voltadas para a educação profissional e tecnológica, permitindo um diálogo mais direto junto às comunidades locais e ao poder público.

Ao mesmo tempo, os Institutos Federais se estabelecem como política pública formando uma rede social de educação profissional e tecnológica, fundamentada em um projeto mais amplo para a educação pública.

Amparando-se em funções clássicas administrativas, a gestão pública busca em instrumentos como a avaliação, planejamento largamente utilizados e em princípios de governança no sector público, elementos que contribuam para reduzir conflitos, alinhar ações, apoiar e manter diretrizes, normas, políticas públicas e que buscam produzir com eficácia e eficiência.

Dessa forma, a esfera pública precisa que as necessidades coletivas se transformem em algo concreto e se institucionalizem, com uma efetiva capacidade organizacional. Ademais, é necessário que tenham um aparato legal, com processos e métodos instituídos para esse fim.

### **1.2.1. ASPETOS LEGAIS, NORMATIVOS E PRINCÍPIOS NORTEADORES**

A educação e a profissionalização, como dois dos direitos que devem ser garantidos, foram determinadas na Constituição Federal de 1988, pelo Art. 227, que coloca a educação profissional e tecnológica entre dois dos direitos

fundamentais do cidadão: o direito à educação e o direito ao trabalho (Constituição da República Federativa do Brasil, 1988).

Um ambiente assegurado pela Constituição Federal e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), de 1996, alterada, redimensionada, institucionalizada e integrada às ações da educação profissional e tecnológica com a publicação da Lei federal 11.741 de julho de 2008, propiciou a promulgação da Lei federal 11.892/08, em 29 de dezembro de 2008, e assim, constituir os institutos federais.

A partir dessa lei, foi definida a organização dos institutos em uma estrutura multicampi, ou seja, unidades educacionais, distribuídas dentro de uma determinada área geográfica, subordinadas a um centro administrativo (Reitoria), com proposta orçamentária anual identificada para cada campus e a Reitoria, exceto no que diz respeito a pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores (Brasil, 2008a).

Além disso, foram estabelecidos o Colégio de Dirigentes e o Conselho Superior, com a função de administrar a instituição, tendo o reitor do Instituto Federal como presidente dos respectivos órgãos.

A estruturação, as competências e as normas de funcionamento do Colégio de Dirigentes e do Conselho Superior foram dispostas em estatuto do Instituto Federal especialmente para esse fim.

O Colégio de Dirigentes, de caráter consultivo, é composto pelo Reitor, pelos Pró-Reitores e pelo Diretor-Geral de cada um dos *campi* que integram o Instituto Federal (Brasil, 2008a).

Já 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 (Brasil, 2008a).

Os Institutos Federais são vinculados ao Ministério da Educação (MEC) e são autarquias que possuem autonomia administrativa, patrimonial,

financeira, didático-pedagógica e disciplinar, tendo como órgão executivo a Reitoria, composta por 1 (um) Reitor e 5 (cinco) Pró-Reitores (Brasil, 2008a).

As autarquias pertencem à administração direta e são criadas por meio de uma lei com a finalidade de executar uma atribuição específica, e o patrimônio e receita são próprios, mas sujeitos à fiscalização do Estado (Brasil, 2012).

A gestão pública no Brasil se divide em direta e indireta. No âmbito do Executivo Federal, a primeira é composta pela Presidência da República, pelos ministérios e pelas secretarias especiais. Já a administração indireta é composta por órgãos com personalidade jurídica própria, mas que desempenham funções do Estado de maneira descentralizada e em todas as esferas: federal, estadual e municipal (Brasil, 2012).

Para os Institutos Federais, o Congresso Nacional, o Conselho Nacional de Educação (CNE), o Ministério da Educação e os demais órgãos próprios da respectiva rede e Instituições de Ensino são os órgãos normalizadores da educação profissional e tecnológica (Brasil M. )

Já a Controladoria Geral da União (CGU) é o órgão de controle interno do Poder Executivo Federal com atribuição de monitorar a gestão, recomendando melhorias ao longo do processo e (Brasil C. ), como já dito acima, o Tribunal de Contas da União (TCU) é o órgão auxiliar de controle externo ao Congresso Nacional, que possui competência para julgamento das contas dos administradores públicos responsáveis pela gestão nos três poderes. (Brasil T. )

É possível destacar algumas normas descritas pelo Tribunal de Contas da União (Brasil, 2014a, p. 19) que surgiram para fortalecer a governança pública, tais como:

O Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto 1.171, de 22 de junho de 1994) e a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101, de 4 de maio de 2000), que têm por objeto aspectos éticos e morais e o comportamento da liderança;

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, instituído em 2005 e revisado em 2009 e em 2013, cujos treze fundamentos norteiam-se pelos princípios constitucionais da gestão pública e pelos fundamentos da excelência gerencial contemporânea;

A Lei 12.813, de 16 de maio de 2013, que dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo Federal;

Os instrumentos de transparência, como a Lei de Acesso à Informação (Lei nº12.527, de 18 de novembro de 2011), que asseguram o direito fundamental de acesso à informação e facilitam o monitoramento e o controle de atos administrativos e da conduta de agentes públicos.

Já a gestão pública tem como base cinco princípios estabelecidos pela Constituição de 1988, observados nas três esferas do governo:

A Legalidade estabelece que o agente público deva agir em conformidade com a Lei, fazendo estritamente o que esta determina;

A Impessoalidade significa que a conduta do agente público deve ser orientada para o interesse público em detrimento de interesses particulares ou de terceiros;

A Moralidade consiste no comportamento para representar o interesse público, o ganho para a coletividade;

A Publicidade diz respeito a levar ao conhecimento público o ato administrativo, aponta para a clareza e visibilidade social que devem envolver os atos da Administração;

A Eficiência, incluída pela Emenda 19 no caput do artigo 37 da Constituição Federal, prevê o consumo adequado dos insumos utilizados em determinado processo, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros, elevando a relação custo/benefício do trabalho público.

Cumprir o Princípio da Eficiência para uma instituição pública de ensino torna-se imprescindível. Suas ações devem decorrer de um planejamento organizado e permanentemente baseado nas políticas as quais a organização se vincula, de acordo com os meios e condições de que possui.

E para garantir que o planejamento seja bem cumprido e que os objetivos definidos sejam alcançados da melhor forma, é necessário que exista uma administração feita por meio de um sistema que avalie os resultados da aplicação de recursos públicos pela gestão pública e que compare os

resultados alcançados com o desempenho desejado (Mesquita & Santos, 2015).

O estabelecimento de perspectivas racionais em relação aos resultados de avaliação, assim como o uso destas de forma prática e objetiva, podem propiciar aos gestores públicos melhorias em seu planejamento e por consequência em sua responsabilidade e em sua capacidade para prestar contas, além de desenvolver esforços de mensuração, monitoramento e de valor público (Coelho, 2013).

Deve-se ter em mente também que, o Estado e a Administração precisam estar abertos a mudanças e inovações necessárias, que viabilizem a governança pública para a ação empreendedora e para a efetividade dos resultados. A criação de valor público vincula-se à definição de empreendedor, ou seja, o empreendedor no sector público tem como base a conjectura e alcance de objetivos pensados para as carências e demandas sociais.

A avaliação pode aumentar a eficiência e a eficácia do sector público e, por conseguinte, fortalecer a base para as atividades da iniciativa pública e do empreendedorismo.

### **1.2.2. AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL COMO FORMA DE MELHORAR O DESEMPENHO**

Ainda na seara da eficiência, apontada pela Constituição, fica evidente a análise específica do instrumento de avaliação, em que avaliar é algo significativo para as organizações e consiste em uma das fases do processo de gestão que se fundamenta na perspectiva de construção e solidificação, finalidade primeira de cada instituição.

Instituição alguma é plena e por isso, ajustar rumos, indicar caminhos, ouvir seus stakeholders, conhecer melhor seus pontos fortes e suas fraquezas são algumas das razões para se efetivar um programa de avaliação organizacional.



Para Chiavenato (2004), se não pode medir e avaliar é melhor não perder tempo com isso. Ou seja, a mensuração em termos de avaliação constitui uma prioridade em qualquer unidade da organização, em que demonstrar qual a contribuição de cada unidade para a organização é uma primazia.

Em instituições de ensino, especialmente as de educação profissional, se autoavaliar consiste, além de uma ferramenta de gestão, em uma perspectiva pedagógica, com o corpo discente, docentes, corpo técnico-administrativo, enfim, com a comunidade acadêmica e com a sociedade em geral.

A avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), em conformidade com a Lei nº10.861/2004, examina as dimensões do ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, gestão da instituição e corpo docente, verificando a coerência destas com as diretrizes estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (Brasil, 2004).

Para fins de autoavaliação institucional, os Institutos Federais são igualados às universidades. Algumas unidades (campus) não possuem cursos superiores, o que as deixariam fora de uma autoavaliação, de acordo com a legislação. Entretanto, há institutos que, durante a aplicação da entrevista, acabam permitindo a participação dessas unidades e assim contribuindo com elementos mais absolutos para que os gestores tomem decisões estratégicas.

A autoavaliação, segundo o SINAES (2004), tem como objetivos principais:

- Produzir conhecimentos;
- Pôr em questão os sentidos do conjunto de atividades e finalidades cumpridas pela Instituição;
- Identificar as causas dos problemas e deficiências da Instituição;
- Aumentar a consciência pedagógica e a capacidade profissional do corpo docente e técnico-administrativo;
- Fortalecer as relações de cooperação entre os diversos atores institucionais;
- Tornar mais efetiva a vinculação da Instituição com a comunidade;
- Julgar acerca da relevância científica e social de suas atividades e produtos;
- Prestar contas à sociedade. (p.9)

Como instrumento de melhoria da qualidade, a autoavaliação institucional fornece informações contínuas sobre o andamento das políticas e práticas

acadêmicas definidas no plano de desenvolvimento institucional e aponta os pontos de melhoria (Albergoni, et al, 2017).

A autoavaliação em uma Instituição de Ensino Superior é coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) e contempla a análise integrada das dez dimensões organizadas, conforme a Lei 10.861/2004, em cinco eixos (Brasil, 2004):

Eixo um: planejamento e avaliação institucional; Dimensão oito: planejamento e avaliação; Eixo dois: desenvolvimento institucional; Dimensão um: missão e plano de desenvolvimento institucional; Dimensão três: responsabilidade social da instituição; Eixo três: políticas acadêmicas; Dimensão dois: políticas para o ensino, a pesquisa e a extensão; Dimensão quatro: comunicação com a sociedade; Dimensão nove: política de atendimento aos discentes; Eixo quatro: políticas de gestão; Dimensão cinco: políticas de pessoal; Dimensão seis: organização e gestão da instituição; Dimensão 10: sustentabilidade financeira; Eixo cinco: Infraestrutura Física; Dimensão sete: Infraestrutura Física.

O desafio das CPAs é produzir dados relevantes, que sirvam de diretrizes e que sejam utilizados para o controle, objetivando resultados e produtividade.

Entretanto, conforme Gadotti (2000), com a democratização do cotidiano escolar, é correto afirmar que a autoavaliação “não mais é vista apenas como um aparelho de controle burocrático e centralizador, em conflito com a autonomia”, mas um instrumento participativo, de caráter emancipatório e qualitativo.

Uma vez que a CPA deverá realizar um diagnóstico a respeito da instituição, ressaltando os avanços e os desafios a serem enfrentados, cabe a ela averiguar a implementação das ações institucionais tomando como base o PDI.

O acompanhamento do PDI e o respeito à identidade da Instituição de Ensino Superior estão presentes na proposta do SINAES.

Entre um instrumento de controle e o de cooperação, Dias Sobrinho (2004,) nos aponta que nem toda avaliação está a serviço do controle do mercado, é preciso reconhecer que as relações de cooperação da avaliação

com a economização da educação e da sociedade têm sido uma tendência cada vez mais forte.

Quanto a tabular e interpretar os resultados é ainda mais difícil, pois envolve aspetos subjetivos e de difícil quantificação. Há ainda, para Chiavenatto (2004), algumas políticas específicas mais importantes do que outras e que têm papel relevante que nem sempre é ressaltado, estando aí uma dificuldade de dar-lhes o devido peso.

A avaliação institucional deve ser um meio para o desenvolvimento da democracia dentro das instituições, mas, para isso, o respeito à identidade institucional deve ser a base de todos os processos que envolvam a avaliação.

Avaliação e planeamento estratégico, que são termos inerentes e coerentes entre si, indicam que para planejar, primeiramente deve-se avaliar, assim como, o planejar atuará positivamente no avaliar.

### **1.2.3. O PRINCIPAL INSTRUMENTO DE PLANEAMENTO E GESTÃO**

Assim como a avaliação, o planeamento é uma das tarefas essenciais ao gestor e sua equipa de um modo geral, fazendo parte de um processo permanente e interdependente, o Processo Administrativo (Ribas, et al 2014).

As necessidades por um Estado mais eficiente, mais flexível, mais efetivo e democrático são cada vez mais assumidas. Não há como atender estas ambições com improvisos e, por esse motivo, o planeamento e a gestão, tornam-se exigências básicas.

Para Ribas, et al (2014) são várias as explicações para as oscilações na capacidade de resposta aos contratempos externos e internos por parte das empresas. Uma delas é a atitude dos gestores em relação ao futuro que pode ser proativa ou reativa:

**Quadro 1** - Atitudes em relação ao futuro.

<b>PROATIVA</b>	<b>REATIVA</b>
Forças que impulsionam e desejam a mudança.	Forças que desejam e preservam a estabilidade.
Espírito renovador.	Apego às tradições.
Capacidade de adaptação a novas situações.	Espírito conservador.
Antecipação de novas situações.	Incapacidade de adaptação a novas situações.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018), de acordo com Maximiano (2006, citado por Ribas, et al 2014).

Dependendo da atitude predominante dos administradores, a organização será mais ou menos afetada pelos eventos e mais ou menos eficaz.

O planeamento estratégico pode focalizar a estabilidade no sentido de assegurar a continuidade do comportamento atual, em um ambiente previsível e estável (planeamento conservador). Pode também objetivar a melhoria nas práticas vigentes para assegurar a reação adequada a frequentes mudanças num ambiente mais dinâmico e incerto (planeamento otimizador), ou ainda pode focalizar as contingências no sentido de antecipar-se às novas demandas ambientais e preparar-se para o que pode vir a ocorrer no futuro (planeamento prospetivo) (Ackoff, 1981, citado por Chiavenato, 2004).

O planeamento estratégico dos Institutos Federais é realizado através do plano de desenvolvimento institucional, elaborado para um período de cinco anos como documento que identifica a instituição no que diz respeito a sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, a sua estrutura organizacional e às atividades académicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver (Sant’Ana et al, 2017).

Nesse contexto, se inserem os Institutos Federais de Ensino Profissionalizante que, de modo geral, são organizações complexas, caracterizadas pela convivência de vários processos produtivos, agrupados em três grandes áreas: ensino, pesquisa e extensão.

A elaboração e encaminhamento por parte dos Institutos Federais ao Ministério da Educação estão previstas na Lei Federal n° 11.892/08, que criou os Institutos Federais. Nela, ainda é assegurada a participação da comunidade acadêmica na construção tanto do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como no Estatuto da Instituição (MEC, 2008a).

Como instrumento de planejamento estratégico, o PDI é quesito básico para o reconhecimento e a avaliação de cursos superiores (Decreto nº 5.773/2006, art. 15) e para o credenciamento e credenciamento dos mesmos no Sistema Federal de Ensino através da Resolução CNE/CES nº 3 de 2010.

Como visto anteriormente, a Lei nº 10.861/2004 (Brasil, 2004) que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), procurando aprimorar as ferramentas de gestão e controle institucional, através das avaliações apresentou importantes dimensões institucionais, como missão, comunicação com a sociedade, políticas de ensino, pesquisa, extensão, e obrigatoriamente, o PDI.

A lei da avaliação das instituições de ensino superior tem por objetivos “identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e sectores, considerando as diferentes dimensões”.

Também está previsto em lei que o PDI é um dos documentos que devem ser avaliados pelas Comissões Externas de Avaliação das Instituições, isto é, no processo de avaliação institucional externa e dos cursos de graduação da Instituição.

Conforme o art. 1º da Portaria nº 7 de 19/03/2004, do MEC, “O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) aprovado, constitui em compromisso da instituição com o MEC, no período de vigência, devendo sofrer aditamento no caso de ocorrer sua modificação.”

O PDI consiste tanto em uma forma de avaliação das instituições pelos órgãos responsáveis, como num plano para a melhoria e para o acompanhamento da implementação das ações estratégicas traçadas pelo

Instituto Federal, assim como um instrumento de gestão pública. (Sant’Ana et al, 2017).

Ao colaborar para os objetivos de eficiência, eficácia, efetividade e transparência pública, o PDI une elementos que induzem a melhoria da qualidade do ensino, na uniformidade das tarefas administrativas e na gestão financeira eficiente (Mizael, 2012 citado por Sant’Ana et al, 2017).

Para ter reputação reconhecida e uma imagem favorável, os Institutos Federais precisam ofertar um ensino de qualidade e promover eficiência administrativa juntamente com a oferta de ensino.

Aos gestores públicos é exigida a “capacidade reflexiva, proativa, conhecimento, visão, capacidade de planejamento, coordenação, controle e avaliação dos processos gerenciais”, (Mizael, 2012, como citado por Sant’Ana et al, 2017) de modo a possibilitar melhorias no desempenho dos Institutos Federais.

Assim, Para Oliveira (2006) e Zimmerman (2013), no desenvolvimento de uma estrutura organizacional, existem três níveis de influência - estratégico, tático e operacional - que interagem entre si e se repetem continuamente e não como um conjunto de fases que se sucedem cronologicamente.

Esses níveis de influência estão relacionados aos tipos de planejamento, que podem ser:

Estratégico: O planejamento estratégico pode ser conceituado como um processo administrativo que possibilita ao gestor estabelecer o rumo a ser seguido pela instituição, visando otimizar sua relação com o ambiente. Para Oliveira (2006), “o nível estratégico de influência considera a estrutura organizacional de toda a instituição e a melhor interação desta com o ambiente, onde estão os fatores não controláveis pela instituição”.

Para Kunsch (2003) ele ocupa o topo da pirâmide organizacional. É responsável pelas grandes decisões estratégicas que envolvem as organizações como um todo e caracteriza-se como longo prazo.

Tático: Envolve o desenvolvimento dos programas e projetos macrofuncionais táticos de influência e considera determinado conjunto de

aspectos homogêneos da estrutura organizacional. Entretanto, com a finalidade de otimizar determinada área de resultado, e não a instituição inteira (Oliveira, 2006; Zimmerman, 2013) atua em uma influência mais restrita e num prazo médio.

Operacional: Abrange o detalhamento, no nível de operação, das ações e atividades necessárias para atingir os objetivos e metas fixadas pelos níveis hierarquicamente superiores. Pode ser considerado como a formalização das metodologias de desenvolvimento e práticas estabelecidas (Oliveira, 2006; Zimmerman, 2013). Atua com base em ações de curto prazo, pré-definidas nos dois níveis anteriores.

O planejamento operacional cria condições para a adequada realização dos trabalhos diários da instituição e considera uma parte bem específica da estrutura organizacional, de tal forma que a sua relação e compromisso com os desafios da organização tornam-se uma reivindicação.

O gerente operacional, costuma lidar com os mais diversos elementos que informam as estratégias, da motivação das equipes à reação imediata dos usuários.

Para Zimmerman (2013), é o gerente operacional que atua na liderança, organização e controle de um complexo conjunto de atividades que traduz os fundamentos estratégicos da organização.

Os limites entre os níveis gerenciais não são sempre notáveis, é importante que os gestores percebam que em seu cotidiano de trabalho também obtêm e geram informações cruciais para o processo decisório.

O desenvolvimento organizacional deve ser um princípio compartilhado por todos dentro da organização e, sobretudo, por aqueles que se envolvem diretamente na transformação das ideias, aspirações e no desenvolvimento organizacional.

Assim, para Oliveira (2006), o desenvolvimento organizacional conceitua-se como:

O processo estruturado para a mudança planejada dos aspetos estruturais e comportamentais nas instituições, com a finalidade de otimizar os resultados anteriormente estabelecidos nos planos estratégicos, táticos e operacionais. (p. 415).

Ainda que as prerrogativas não sejam exatamente as mesmas, o gestor operacional, no sector público, também cumpre um papel estratégico. O seu desempenho é decisivo para que os processos organizacionais aconteçam de forma eficaz, eficiente e efetiva em função da própria disponibilidade dos serviços públicos oferecidos pelo Estado (Zimmerman, 2013).

Com as informações táticas, que de modo dinâmico apresentam contribuições aos níveis mais elevados de decisão da organização, pensar estrategicamente e comprometer-se com os fundamentos da organização não é algo que deva estar restringido a apenas um nível gerencial ou à equipa responsável pelo monitoramento do planeamento.

Portanto, para ser efetivo nessa nova conjuntura, o planeamento e a gestão têm que ser estabelecidos sob novas bases. Um mundo como o de hoje exige uma postura orientada por novos modelos da gestão, tanto das organizações como de seus gestores, “fundamentado num tipo de pensamento de natureza especial: o pensamento estratégico.” (Zimmerman, 2013)

Assim, os pensamentos e gestores estratégicos, protagonistas e responsáveis por dirigir as atividades e o uso de recursos que viabilizam a articulação dos demais atores da organização, voltados para a ação empreendedora e para a efetividade dos resultados, precisam estar em consonância com a principal ferramenta de planeamento, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

A sociedade deve praticar seu papel de principal interessada nos resultados do Estado e demandar dele novas estruturas que possibilitem:

Um espírito empreendedor que transforme o sector público, saindo do estágio burocrático para alcançar níveis de uma organização, um Estado plenamente percetivo, ágil, dinâmico, atuante, enfim, como espera a sociedade atual, (Kotler, 1984 citado por Salgado, 2011) e múltiplas formas de



relação entre poder público e sectores não estatais da sociedade, também denominada por Hoyler T. et al. (2014) como governança.

#### **1.2.4. GOVERNANÇA PÚBLICA**

A utilização regular e racional dos bens públicos constitui uma condição essencial da boa gestão dos recursos públicos. Assim, o controlo externo tem como principal característica a de ser efetuado por profissionais distantes da instituição, habilitados com qualidades técnicas (Marques&Almeida, 2004).

Sendo assim, dispor de uma entidade que fiscalize de forma eficaz, conferindo-lhe total independência, deixando-a de fora de qualquer plano ou nível da gestão financeira do sector público, tendo o dever e o poder de avaliar o controlo interno, torna-se fundamental.

Segundo a Constituição Portuguesa, é o Tribunal de Contas (TC) a entidade principal do sistema nacional de controlo financeiro externo, com total independência, que segundo Marques&Almeida (2004):

Tem poderes jurisdicionais sobre todas as entidades públicas, fiscaliza a legalidade e regularidade das receitas e das despesas públicas, aprecia a boa gestão financeira e tem autoridade para determinar responsabilidades financeiras. (p.86)

No Brasil, o Tribunal de Contas da União (TCU) possui competência semelhante ao análogo português para julgar as contas dos administradores públicos dos três poderes.

Atualmente, tem constantemente avaliando a eficácia de governança e gestão da Administração Pública e está convicto de que a melhoria da governança pública nos municípios, nos estados e na União é o grande desafio do Brasil, um princípio para que sejam superados os principais desafios (Brasil, 2014b).

Para o TCU, no Brasil, a atenção dada a governança se tornou relevante entre os órgãos governamentais devido ao direcionamento constitucional

dado ao modelo de desenvolvimento no Brasil, até então, com forte participação do Estado.

Conceitos de governança já vêm sendo utilizados para avaliar temas relevantes para o serviço público. Já foram realizadas auditorias que avaliaram a governança da área de tecnologia da informação – TI, de pessoal e de aquisições públicas. (Brasil, 2014b).

Tal fato fez com que se definisse a governança no sector público brasileiro como um “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.” (Brasil, 2014b, pp.9-10),

Governança pública presume a presença de um Estado de Direito de uma sociedade civil participativa no que diz respeito aos assuntos públicos. É uma burocracia com ética profissional, de políticas planejadas de forma previsível, aberta e transparente e de um braço executivo que se responsabilize por suas ações (World Bank, 2007, citado por Brasil, 2014b).

Há uma linha divisória entre a governança e a gestão pública que não é uma tarefa fácil de definir. A gestão é determinada pela governança e esse direcionamento tem por essência a afirmação de direitos presentes em espaços institucionais criados para fortalecer a democracia, a informação, a transparência e a participação (Brasil, 2014b).

Mesmo que o assunto governança seja antigo, sua definição e o valor que atualmente lhe são dados foram construídos nas organizações privadas primeiramente há algumas décadas.

Um bom exemplo das características da governança no sector privado são em Instituições Econômicas, organizações internacionais que elaboraram diretrizes e políticas com o intuito de desenvolver as instituições políticas e econômicas dos países subdesenvolvidos (Hoyler T., et al .2014).

Jakobi (2009) citado por Hoyler T., et al. (2014) observam a capacidade dessas instituições de formar coalizões que constroem políticas públicas e executam programas que promovem e reforçam internacionalmente suas

ideias, influenciando, assim, a concepção de educação dos governos nacionais. Nos anos 1990, sua influência era perceptível e a visão econômica de educação ganhava espaço.

A Organização e Cooperação de Desenvolvimento Econômico (OCDE) atua diretamente com recomendações de políticas educacionais Jakobi, (2009, citado por Hoyler T., et al 2014), por meio de ferramentas de coordenação de políticas e a formulação-divulgação de indicadores como o PISA - Programme for International Student Assessment, oferecendo um “pacote pronto”, com objetivos comuns aos países.

O Banco Mundial atualmente é considerado o maior financiador do sector, e em relação à Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), Hoyler T., et al. (2014) citado por Goldstein, destacam a declaração de Dakar em 2000, “Educação Para Todos”, que se espalhou rapidamente no Brasil e se tornou um dos maiores programas internacionais com plano de ação e metas.

Para Baitello (2011), a qualidade e a efetividade das ações de governança preconizadas pelas organizações, que colaboram para que a prática seja correspondida à essência e à responsabilidade ao divulgar seus atos quanto à governança, contam com indicadores muito precisos para o funcionamento, que têm como base o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Cooperativa), além de outros mecanismos internacionais.

Ainda nessa linha, a governança pública também pode ser entendida como:

O sistema que determina o equilíbrio de poder entre todos os envolvidos em uma organização, governantes, gestores, servidores, cidadãos, com vista a permitir que o bem comum prevaleça sobre os interesses de pessoas ou grupos (Matias-Pereira, 2010, citado por Brasil, 2014b, pp.21-22).

Internamente, para a governança pública, os cidadãos e outras organizações são chamados de parceiros ou stakeholders, com os quais a

esfera pública estabelece padrões horizontais de coordenação e relacionamento (Secchi, 2009).

No que diz respeito às esferas públicas, considera-se que governança pública “é capacidade de governo; é governar em rede de forma colaborativa; é governar orientado para resultados; todos estes elementos juntos para gerar valor público sustentável” (Martins & Marini, 2014, p.49).

Uma rede de valor público provoca não apenas a avaliação de elementos objetivos de desempenho, como também o devido valor a variáveis de natureza mais subjetiva, o que conduz a uma avaliação periódica ao grau de satisfação das partes interessadas com as estratégias e ações da organização, a satisfação quanto a serviços e produtos fornecidos, assim como avaliar a imagem, a reputação e a confiança do público na organização.

### **1.3. Comunicação pública**

Para chegar ao que se conhece como comunicação pública nos dias de hoje, primeiramente precisamos entender o desenvolvimento dos processos de comunicação no serviço público.

Assim, num contexto histórico, exatamente no período em que duas das principais civilizações da humanidade coexistiram, buscaremos as origens da organização do serviço público. Segundo Enap (2014), os gregos produziram um conhecimento extraordinário nas mais diversas áreas.

A grandeza da civilização grega começou a perder seu brilho a partir do século II a.C, quando os gregos foram definitivamente submetidos à República Romana.” Os romanos desempenharam seu poder, durante sete séculos, graças a um competente aparato militar e a um serviço público muito eficiente.

Segundo Enap, os gregos, mesmo tendo exércitos poderosos, não possuíam uma estrutura administrativa que lhes desse apoio. E continua, “a sociedade grega era desenvolvida, mas não se constituiu num Estado forte e organizado” (Enap, 2014, p.6), sendo esse o motivo, considerado pelos

historiadores, pelo qual os desenvolvidos gregos foram dominados pelos romanos.

A necessidade de uma forma bem mais sofisticada de organização das relações pessoais surgiu conforme a sociedade ia crescendo e ampliando seu número de sujeitos.

Nessa conjuntura, de acordo com Roman, surge o Estado, definido como “uma organização composta fundamentalmente por um governo e um quadro administrativo”, que começa a perceber que precisa tornar público seus atos.

Durante a Idade Média, mais especificamente na França, os atos públicos administrativos dos governantes foram muitas vezes transmitidos por meio de uma leitura do alto de uma tribuna e da função assegurada pela guarda campestre de levar informação à população.

A partir do século XVIII, por publicações impressas que tiveram diversos nomes, chegou-se ao monopólio da comunicação dos atos públicos instaurando na França, com seu primeiro número publicado em janeiro de 1869. (Zémor, 2012, p. 215).

O governo e o quadro administrativo possuem funções distintas. Enquanto o poder político compete ao governo, o quadro administrativo ou serviço público organiza a estrutura e atende ao cidadão, relacionando-se com as distintas instâncias do Estado.

Para Kucinski (2012, xii), esse Estado ideal deve atender “a todos os requisitos modernos do direito de informar e de ser informado...” E ainda, o da Declaração dos Direitos do Homem estipula que “a sociedade tem direito de pedir a prestação de contas a todo agente público de sua administração”

A sociedade precisa estar em primeiro lugar, governo e serviço público, ou seja, o Estado, precisa atender as necessidades de seu povo. Os limites e as condições para o exercício do poder por parte do Estado somente podem ser estabelecidos pela sociedade, pelo exercício da cidadania.

Esta cidadania passa a se solidificar a partir do momento em que as informações são precisas, e modernos processos comunicativos são sustentados pelo Estado, Governo e a sociedade.

A comunicação pública, para Zémor (1995, citado por Brandão, 2012), precisa ter as mesmas finalidades das instituições públicas, assim citadas pela autora: informar, ouvir as demandas e promover o debate público, contribuir para assegurar a relação social e acompanhar as mudanças comportamentais e da organização social.

Com o aperfeiçoamento das técnicas de comunicação e de gestão pública, Brandão (2012) aponta para uma nova tendência, na qual se passou a substituir denominações, que antes utilizadas tradicionalmente para designar outras formas de comunicação feita pelos governos, como comunicação governamental, comunicação política, publicidade governamental ou propaganda política, por comunicação pública.

No contexto exclusivamente brasileiro, dois fatos históricos podem ser apontados para o entendimento da “raiz histórico-sentimental” (Brandão, 2012 p.20) que nutre a proposta da comunicação pública atualmente neste país.

O primeiro é o período pós Segunda Guerra, polarizado, em que os debates sobre a divisão desenvolvidos e subdesenvolvidos dominavam o panorama da época e a visão idealística de comunicação social da Igreja Católica latino-americana, vinculada ao imaginário de comunicação.

Num país como o Brasil, em que a desigualdade é enorme, quando um cidadão passa a conhecer suas possibilidades de atuação, possuir instrumentos de acesso, ter direitos à informação, expressar sua opinião, ele adquire poder.

Exercendo a cidadania, se exerce o poder, que para Castells (2015, p.57) “é o processo mais fundamental na sociedade, já que a sociedade é definida em torno de valores e instituições e o que é valorizado e institucionalizado é definido pelas relações de poder.”

Para Duarte (2012), os grandes obstáculos para a comunicação, em especial a pública, não são a falta de informação ou de instrumentos. A grande dificuldade consiste em auxiliar o interessado a descobrir que ela, a informação, existe e que está num determinado lugar, podendo ser acessada

e utilizada para aumentar seu conhecimento dos assuntos que lhe dizem respeito para tomar a melhor decisão possível.

Qualquer instituição que lida com o interesse público deve fazer um empenho para se adaptar às possibilidades do cidadão, criando mecanismos adequados à situação de cada indivíduo. Gestores, técnicos e dirigentes conhecem os caminhos e os assuntos com os quais lidam e costumam saber onde está a informação.

Entretanto, as pessoas que mais necessitam de informação, em geral, são as que têm menos acesso aos mecanismos tanto de transmissão como de orientação ou têm dificuldade para compreender seu significado.

Assim, para Salgado (2011):

Todo esforço de comunicação e relacionamento do governo terá a difícil missão de obter e centrar a atenção do cidadão comum pela informação, despertando nele a condição de contribuinte com importante vinculação à obra governamental e fazendo-lhe aflorar o interesse em estar bem informado com condição para o desenvolvimento de sua capacidade crítica, necessária às consequentes e justas avaliações, em especial, aquelas pertinentes à prestação de serviços públicos. (p.260)

As informações obrigatórias ou cívicas, relação com os públicos e promoções de serviços são algumas da totalidade dos registros que a comunicação institucional pode cobrir, a partir do momento em que ela é a ação de uma instituição pública e impõe responsabilidades ao serviço encarregado de sua comunicação.

Duarte (2012, p.69) completa ainda: “Comunicação deveria ser parte integrante e estratégia de qualquer projeto ou política pública desde o nascedouro/conceção, mas, em que pese ser recurso essencial para viabilizar as ações, ainda tende a ser considerada ferramenta tática e, em alguns casos, tarefa fim de linha.”

A comunicação institucional para Zémor (2009, p.220), “tem por objetivos apresentar o papel do organismo, de afirmar sua identidade e sua imagem, de prestar contas do conjunto de suas atividades e, de modo mais geral, de acompanhar a política da instituição.”

Políticas estabelecidas de forma específica, como atendimento ao cidadão, redes sociais e publicidade, ocorrem, portanto, em ambientes micro. Entretanto, vários microambientes irão formar um ambiente macro, que por sua vez exigirá uma articulação integrada, uma política global.

A formalização de uma política de comunicação consiste num documento que reunirá diretrizes, princípios, orientações e recomendações destinadas aos profissionais da área de comunicação, para que atuem de forma coordenada, regulamentada e integrada.

Ainda segundo Duarte (2012, p. 70), há as políticas existentes e não formalizadas como leis, programas, ações etc. Com isso, Kunsch (2016, p. 45) ressalta que as ações comunicativas precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada que levem em conta as demandas, os interesses da sociedade e as exigências desta e dos públicos.

As políticas de comunicação são muito específicas e elaboradas de maneira exclusiva, ou seja, não há como utilizar uma política de comunicação de uma organização em outra.

Dessa maneira, mesmo tendo a dimensão de toda sua importância, procurar-se-á no desenvolver nos próximos capítulos, se ocupar tanto em conceitos funcionais quanto ao planejamento em comunicação estratégica.

Esses elementos precisam ocorrer de forma a gerar relacionamentos efetivos e mais maduros para contribuir com a geração de valor agregado através da governança e fundamentalmente, como será visto no final, da reputação nas organizações.

### **1.3.1. CONCEITOS E TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Após adentrar mais especificamente na competência da comunicação voltada ao interesse público, há que se delimitar seus conceitos e técnicas utilizadas num ambiente organizacional.



Em 1947, Herbert A. Simon, economista vencedor do Prêmio Nobel em 1978 e reconhecido teórico, considerou que “a comunicação é a essência da organização” na teoria do comportamento organizacional.

Alguns anos depois, em 1951, Bavelas e Barrett publicaram um artigo intitulado “Uma abordagem experimental da comunicação organizacional”, em que “Comunicação Organizacional” se tornou um problema pela primeira vez, com a expressão articulada em torno de três dimensões, o conteúdo da mensagem, técnicas e os canais ou redes de transmissão. (Wæraas&Maor, 2014).

Para Ruão (2008, como citado por Ruão, 2016, p. 34), “A Comunicação Organizacional constitui um campo disciplinar que defende um estudo da comunicação como eixo criador da organização, proporcionando um estudo amplo de todas as formas de comunicação humana que podem acontecer nas organizações.”

As disciplinas científicas específicas como a Sociologia, a Gestão ou o Marketing estão cada vez mais a utilizar o assunto comunicação organizacional como objeto de estudo de investigação e não sendo apenas das Ciências da Comunicação. (Ruão, 2016).

Essas disciplinas, para Ruão (2016), com o passar do tempo, deram origem a processos de desmembramento disciplinar, criando grupos académicos diversos, dotados de elementos de diferenciação reconhecidos, apoiados em tradições teóricas variadas, espelhados em cursos de ensino superior com marcas particulares e difundidos em revistas científicas próprias.

Para Torquato (2015) como processo e técnica, a comunicação:

Fundamenta-se nos conteúdos de diversas disciplinas do conhecimento humano, intermedeia o discurso organizacional, ajusta interesses, controla os participantes internos e externos, promove, enfim, maior aceitabilidade da ideologia empresarial. (p.26)

Como processo, é importante analisarmos profundamente o aspeto relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações, interna

e externamente, com a comunicação do dia-a-dia, e perceber que elas sofrem interferências e condicionamentos variados dentro do contexto onde atua.

Para Castells (2015, p.101), “Comunicação é o compartilhamento de significado por meio da troca de informação”. Para Torquato (2015), existe entre os termos comunicação e informação um consenso sobre sua diferenciação.

Comunicação compreende todos os meios e formas de transmissão de informações. Já informação pode ser definida como todo sinal, signo ou símbolo que pode ser empregado por uma ou várias pessoas para modificar o comportamento de uma ou mais pessoas. (Torquato, 2015).

**Quadro 2** - Contraste entre comunicação e informação

Comunicação	Informação
<p>1-É percepção.</p> <p>2- É interpessoal.</p> <p>3-Contém abundância de percepções.</p> <p>4-Nosso problema maior está na comunicação, isto é, que as informações façam sentido, permita uma ação coerente e nos levem a resultados desejados.</p>	<p>1-É lógica, puramente formal e por si só não tem significado.</p> <p>2-É impessoal.</p> <p>3-Quanto mais livre ela for de componentes humanos (valores, emoções, expectativas, percepções), melhor ela se torna.</p> <p>4-Hoje temos a grande capacidade de armazenar dados e processá-los em alta velocidade, gerando informações.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2018), baseado em (Caravantes, 2008, p.208).

São muitas as designações quando procuramos informação sobre os estudos de comunicação nas organizações, tais como: da Comunicação de Gestão, da Comunicação de Negócio, Comunicação de Marketing, da Comunicação Corporativa, da Comunicação Estratégica e das Relações Públicas.

Esta última, em meados do século XIX até meados do século XX, era vista pelas empresas e instituições como um território exclusivamente seu, que deveriam desenvolver ações com propósitos de construção de prestígio, particularmente junto da comunicação social (Ruão, 2016)

Essa análise, se estabeleceu também na academia pelas mãos das escolas de Ciências da Comunicação ou escolas de Comunicação Social, que estabeleceram programas de Relações Públicas como um ramo das escolas de Jornalismo.

Para Ruão (2016), o modelo dominante da pesquisa em Relações Públicas tem sido conduzido para o estudo dos efeitos estratégicos da comunicação, consolidado em princípios sociológicos, a maior parte das vezes a partir de aproximações a teoria dos sistemas, dando lugar a entendimentos funcionalistas sobre o papel da comunicação nas organizações e a estudos marcadamente quantitativos.

Com o aparecimento das Teorias Sistêmicas sobre a organização, que atribuíram à comunicação um lugar fundamental, uma mudança no ponto de vista no campo organizacional aconteceu.

Katz e Kanh (1966) argumentaram que as organizações deviam ser pensadas como sistemas abertos e que a conduta dos seus membros precisava ser analisada num contexto.

Segundo Kunsch (2016), os estudos de comunicação organizacional atingiam uma forte vertente funcionalista e uma perspectiva linear-instrumental. O quadro começou a mudar no início dos anos 1980, quando muitos estudiosos entenderam a necessidade de utilizarem da teoria crítica, bastante fortalecida nos últimos anos, passando a empregar a pesquisa interpretativo-crítica.

Na primeira década do terceiro milênio, a comunicação organizacional se caracteriza como uma identidade interdisciplinar, abrigando implicações relacionadas com a crença e o conhecimento e várias perspectivas teóricas. (Kunsch, 2014).

Por suas teorias, seus métodos de pesquisa e seus pressupostos filosóficos, pode ser considerada um campo de perspectivas múltiplas e universal em sua abordagem.

Com as mudanças dos paradigmas, tanto dos estudos como das práticas, e com todas essas novas perspectivas e tendências, o significado da comunicação organizacional tem adquirido novas percepções e implicações.

O sistema de comunicação organizacional, sugerido por Ruão (2016), constitui, portanto, o resultado da agregação de um grupo de subsistemas com funções comunicativas, em que cada componente está relacionada com as outras, como sugere a originária Teoria Sistêmica (Katz e Kahn, 1966).

Esse conceito parte da ideia clássica de “sistema”, como um conjunto de partes interdependentes, com propósitos e objetivos organizacionais comuns.

Essas partes integram, no caso particular dos sistemas de comunicação, dois subsistemas, que para Ruão (2016, p.46) são “(a) os procedimentos operacionais, ou princípios que regulam a utilização de redes de comunicação funcionais; e (b) os elementos estruturais, que incluem as unidades operativas ou funcionais, as políticas de comunicação e as suas práticas.”

Determinados grupos, diretrizes, procedimentos e relacionamentos informais são os alicerces operativos das ações de comunicação.

Para Ruão (2016), os atributos estruturais de um sistema de comunicação que se inspiram na descrição do conceito de estrutura organizacional, incluem:

O grau de formalização das regras e procedimentos de comunicação; a extensão da delegação de autoridade dos líderes organizacionais em matéria de comunicação; o número de subordinados pelos quais um gestor de comunicação é responsável; a cadeia de comando em uma estrutura de comunicação; os níveis hierárquicos nessa estrutura e a descrição formal de funções e responsabilidades. (p.47)

Para Farias (2011, p. 54), é preciso, para realizar os objetivos, “uma política de comunicação planejada e criativa, ampla e eficiente, cobrindo as mais diversas possibilidades de ações de comunicação sem, contudo, deixar de

levar em conta todos os demais fatores que influenciam a vida organizacional”.

Ao contrário das políticas de comunicação, as estratégias são circunstanciais, já que devem mudar para se adequar às oscilações do mercado. O plano estratégico é parte integrante das orientações insistentes e duráveis sobre os seus modos de comunicação.

A indisponibilidade de políticas de comunicação mostra fragilidades no funcionamento organizacional. Relativamente às práticas de comunicação, incluem as atividades de comunicação, que devem ser suficientes para que os documentos de trabalho possam transmitir uma ideia abrangente do tipo de comunicação envolvida como, por exemplo, título descritivo da atividade, número e natureza dos participantes, conteúdo geral, canal, tempo, condições de interação, direção do fluxo de mensagens, grau de padronização, facilitação de equipamentos, métodos especiais e um índice aproximado de estilo de liderança (Greenbaum, 1974, citado por Ruão, 2016).

É possível conhecer tais fenômenos quando confrontados em uma organização real, por meio do estudo das metodologias de investigação características do campo da Comunicação Organizacional.

Esses fenômenos funcionais, objetivam fazer saber aos públicos de interesse acerca da essência da organização, disponibilizar e aumentar o nível de acesso dos públicos de interesse às informações da organização e ouvir os públicos de interesse e suas demandas.

Esses fenômenos funcionais, objetivam fazer saber aos públicos de interesse a essência da organização, disponibilizar e aumentar o nível de acesso dos públicos de interesse às informações da organização e ouvir os públicos de interesse e suas demandas.

É o caso do contexto da governança pública sendo agregada naturalmente pelo propósito de atuação da comunicação organizacional. Como já vimos, não há dúvida que a governança só tem lugar num ambiente institucional bem regulado, com instituições positivas que geram impactos em

praticamente tudo aquilo que o público em geral julga importante na formação da imagem institucional.

Essencialmente, a boa governança pública com propósitos de conquistar e preservar a credibilidade da sociedade, por meio de conjunto de mecanismos eficientes, tem objetivos de garantir que as ações prestadas estejam sempre próximas ao interesse público (Brasil, 2014b).

Para isso, segundo Baitello (2011), existem conexões de atuação do comunicador, que estão localizadas tanto no nível estratégico quanto funcional.

Ainda para a autora, como conexões estratégicas, estão atribuídas para a comunicação organizacional, a conscientização, mediação e reputação. (Baitello, 2011):

A conscientização tem por princípios a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade social. Tais princípios geram valor, formam imagem e consolidam reputações.

Na mediação, o comunicador é essencial para que o discurso e práticas não só guardem reconhecimento com a imagem trabalhada, mas também respeitem as relações de força e o consenso entre a organização e seus públicos.

A reputação possui o desafio de proteger a marca. O valor e a reputação são passados pela transparência, comunicação e ética (pp.174-75).

Há também a conexão no nível da ação, que segundo Baitello (2011), objetiva:

Fazer saber aos públicos de interesse acerca da essência da organização;  
Disponibilizar e aumentar o nível de acesso dos públicos de interesse às informações da organização;  
Ouvir os públicos de interesse e suas demandas. (p. 176)

Baitello (2011, p.178), coloca ainda alguns princípios que o profissional de comunicação deve seguir são “de se fazer ouvir no cerne da organização, seus conselhos decisórios, e no que se refere aos públicos de interesse, intermediando o entendimento entre técnica e estratégias.”

Para Cury (2016), o encarregado por gerir a comunicação organizacional, que, por ter estudado comunicação social, ou por trabalhar nas áreas do jornalismo, relações públicas, publicidade ou mídias sociais, é o profissional responsável por gerir políticas, gerir e elaborar uma comunicação estratégica de uma organização.

Atualmente, o comunicador precisa identificar os líderes de opinião que utilizam as redes sociais, tais como Twitter, YouTube, Instagram ou Facebook e são seguidos por milhares de usuários em tempo real.

Precisa assim, chegar a uma eficácia organizacional, que segundo Torquato (2015, p.51), é a extensão em que todas as formas de rendimento para a organização são maximizadas, que acontece por uma combinação da eficiência da organização como sistema e seu êxito em obter condições vantajosas de que necessita.

O comunicador passou a ser um leitor agudo da necessidade de a empresa interagir estrategicamente com o meio ambiente. A seguir, será especificado e alinhado o uso instrumento do planeamento estratégico em comunicação, fundamental para as organizações.

### **1.3.2. PLANEAMENTO EM COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA**

Os instrumentos acima elencados terão por objetivos informar, conscientizar, posicionar a sociedade e os públicos. Ao mesmo tempo, a comunicação estratégica, promove a intermediação das relações da organização com seus públicos de interesse.

Dessa forma, para Kunsch (2016, p.38), “assim como a propaganda teve um papel fundamental após a Revolução Industrial, a comunicação organizacional, no sentido corporativo, começou a ser uma área estratégica na contemporaneidade.”

Para Farias (2011), a recorrente preocupação com o conceito de planeamento, tão valorizado atualmente, é o reflexo da necessidade de errar

menos, de obter resultados superiores com diminuição de esforços, de garantir credibilidade para a manutenção de orçamentos.

O conceito de estratégia, termo emprestado do linguajar de guerra, na qual expressões como tática estratégia, se utilizadas adequadamente, diferenciam-se significativamente e podem ser o fiel da balança para a obtenção de resultados positivos. Algumas estratégias podem ser mais perceptíveis, mais sensíveis, outras se diluem no conceito do planeamento e podem passar despercebidas.

Para Torquato (2015, p.124) o sistema de comunicação dá vigor e consistência às grandes estratégias de planeamento, necessárias para a sobrevivência, expansão e diversificação institucionais.

Pela comunicação, os corpos diretivos passam a ter uma identidade pública, um perfil técnico, um conceito profissional no mercado, situações que vêm contribuir para a viabilização do conceito e da identidade da organização.

A comunicação estratégica permite diferenciar a organização, mostrando-a aos públicos por meio de várias perspectivas: do ponto de vista dos produtos, serviços, dos seus objetivos, da responsabilidade social (Hallahan et al., 2007 citado por Ruão, 2014).

Parece, então, que não se pode negar a relevância que a comunicação estratégica representa para as organizações, nos dias de hoje.

Nessa perspectiva, a comunicação estratégica caracteriza-se por ser o conjunto de ações planejadas, bem definidas e estruturadas para atingir um objetivo global de uma organização, que diz respeito ao uso planeado e intencional de práticas de comunicação, em que é preciso apoiar-se em uma interação, unificação das mensagens, instruções, boa vontade e envolvimento de todos os colaboradores (Pereira, 2014).

As ações planejadas, para Kunsch (2016), precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada, vista aqui como elemento integrante da comunicação estratégica que levem em conta as demandas, os interesses da sociedade e as exigências desta e dos públicos.



Para que a comunicação integrada se sustente, é preciso um trabalho de análise, planejamento, aplicação de técnicas de avaliação e ir além da combinação das atividades de relações públicas, jornalismo e publicidade e propaganda.

A comunicação integrada, que para Kunsch (2003, p.152) é uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permite uma atuação sinérgica, e que contemple o composto de comunicação integrada com os seguintes elementos, conforme (Lupetti, 2009, p27):

A comunicação institucional tem por finalidade conquistar a credibilidade e a confiança dos públicos de seu interesse, divulgado a filosofia, missão os valores e princípios da organização, retratados em suas políticas e práticas. Para isso, utiliza ferramentas como a identidade e a imagem corporativa, a propaganda institucional, o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, a editoração eletrônica, o marketing social, cultural e esportivo, bem como as relações públicas.

A comunicação administrativa tem como preocupação a unificação da linguagem no que se refere aos fluxos de serviços, aos níveis hierárquicos, às redes formais e informais de comunicação, objetivando orientar, atualizar e ordenar o fluxo de atividades funcionais da organização. Fazem parte da comunicação administrativa as normas, as instruções, as portarias, os memorandos, as cartas técnicas, os regulamentos, os avisos, os índices, as taxas, a racionalização de redes etc.

A comunicação interna, voltada a todos os colaboradores da organização, tem como objetivos promover a integração dos funcionários, a troca de informação, o estímulo às experiências e ao diálogo.

A comunicação mercadológica tem como objetivos divulgar os produtos e/ou serviços da organização, visando, grosso modo, ao aumento de vendas ou simplesmente sua estabilização mercadológica. Suas principais ferramentas são a propaganda, a promoção de vendas, a venda pessoal, os eventos e o marketing direto de relacionamento. (p.27).

Em função da existência de coerência entre os programas estabelecidos em suas quatro atividades de comunicação, a comunicação integrada estabelece uma política global, evitando assim sobreposições de tarefas.

Quando o processo de comunicação estratégica é visto como um processo de tomada de decisão racional, qualquer produto de comunicação, atividade,

campanha ou programa faz parte de um ciclo mais geral de planeamento / avaliação que consiste em quatro elementos Buhmann A & Likely F. (2018)

Análise de situação (pesquisa formativa, avaliação de necessidades, análise), planeamento (elaboração de estratégias, estabelecimento de metas, planeamento tático), implementação (estratégia em processo) e avaliação (avaliação de valor baseada em pesquisa que mostra impacto e fornece feedback de futuras etapas da análise e planeamento da situação). (p.3).

A comunicação estratégica precisa ser avaliada não apenas em termos do efeito pretendido de uma mensagem, produto ou campanha, mas também em termos de suas contribuições estratégicas e operacionais mais amplas para toda a organização.

Num debate, académicos e profissionais trabalham em estreita cooperação para avançar abordagens, modos e medidas - talvez mais do que em qualquer outra área dentro do domínio mais amplo de comunicação estratégica.

Mas esses esforços substanciais ainda não se traduziram num aumento notável na aplicação de abordagens e métodos sofisticados de avaliação em toda a profissão. Isso tem muitas razões, incluindo a heterogeneidade da terminologia em torno da mensuração e avaliação, bem como abordagens muitas vezes simplistas e ingênuas à pesquisa científica social (Macnamara, 2015, citado por Buhmann A & Likely F 2018).

Além disso, os departamentos de comunicação, uma vez que olham além da mera produção, estão a lidar com causalidades complexas e grandes desafios quando se trata de encontrar medidas e métodos adequados e atribuir causa e efeito.

Para Argenti (2006), muitas organizações estão a vincular a comunicação à estratégica por meio da estrutura, porque com esse tipo de relacionamento é que o profissional de comunicação tem acesso à estratégia da organização diretamente por aqueles que estão no mais alto nível hierárquico.

No entanto, a pressão geral por responsabilidade e melhoria está a aumentar em muitos domínios estratégicos de comunicação, elevando a necessidade de uma avaliação sofisticada. (Buhmann A & Likely F 2018).

Assim, o comunicador não apenas passou a se preocupar mais com a organização interagir estrategicamente com o meio ambiente, como também, passou a utilizar a comunicação como ferramenta estratégica para reduzir possíveis impactos contrários sobre sua imagem e reputação.

Sendo a reputação o objetivo principal da comunicação estratégica, assim como, a manutenção e consolidação de imagem positiva da organização com relação aos públicos e à opinião pública, será o objeto de estudo do próximo capítulo.

### **1.3.3. CONSTRUÇÃO DA IMAGEM E REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Alinhado, ainda, ao planejamento estratégico da comunicação, tem-se a construção da imagem e reputação das organizações, sendo fundamental em sua atribuição.

Reputação é o estado ou sentimento relacionado a uma pessoa ou instituição, formado pelo conhecimento e pela compreensão de um indivíduo em relação a essa pessoa ou organização. Ela é formada pela identificação da legitimidade existente entre os valores e princípios da organização e suas ações, valores e interesses de seus públicos (Schmidt, 2011).

A organização é um dos ativos mais relevantes e está intimamente ligada à economia de mercado, uma vez ser entendida como uma vantagem competitiva da respectiva organização, diante de outras instituições com os mesmos serviços.

A noção de reputação organizacional, pela sua importância, tem sido objeto de estudos em áreas muito diferentes como a economia, o marketing, a comunicação organizacional ou a estratégia e contabilidade. (Fombrun & Van Riel, 1997 citado por Figueira, 2017).

Tal diversidade de perspectivas revela a importância da reputação e o protagonismo que ela assume no contexto da vida e do cotidiano das organizações, o que se comprova, de resto, pela atenção de tantos e tão variados campos de estudo (Ruão, 2015).

Uma reputação sólida é criada quando a identidade de uma organização e sua imagem estão alinhadas.

Segundo Forni (2015), os dispositivos ativos que criam uma forte reputação alinham identidade -o que a instituição é-, comunicação -o que a companhia diz- e ações -o que a instituição faz-. São processos desenhados para construir e reforçar relações confiáveis entre a instituição e seus públicos de interesse.

Quando o termo reputação é usado em organizações do sector público, as organizações têm sido associadas a palavras carregadas negativamente como ineficiência, burocracia, desperdício e incompetência, por vezes difícil de imaginar que entidades públicas tenham interesse em melhorar e proteger suas organizações.

A reputação se diferencia da imagem por ser construída ao longo do tempo por não ser simplesmente uma percepção num determinado período. Baseia-se na percepção de todos os públicos tanto internos quanto externos, enquanto a identidade é construída apenas por elementos internos. (Argenti, 2006)

Wæraas & Maor (2014, p.1) salienta a existência de entidades administrativas individuais que se comportam semelhante a atores autônomos na construção de uma reputação sólida:

*Instead, the field draws attention to the reputation of individual administrative entities that behave more or less as autonomous actors within the political-administrative system. Although these entities are not all competing with each other, all of them can be assumed to benefit from cultivating and protecting a favorable reputation. These entities include bureaucratic organizations such as executive departments and ministries, central and local government agencies and units, regulatory agencies at various levels, public health care institutions, and educational institutions.<sup>2</sup>*

---

<sup>2</sup> Em vez disso, o campo chama a atenção para a reputação de entidades administrativas individuais que se comportam mais ou menos como atores autônomos dentro do sistema político-administrativo. Embora essas entidades não estejam todas competindo entre si, todas elas podem se beneficiar do cultivo e da proteção de uma reputação favorável. Essas entidades incluem organizações burocráticas, como departamentos e ministérios

Ou seja, para os autores, as instituições menores, dentro do sistema político-partidário como no caso os Institutos Federais subordinados ao Ministério da Educação, com suas unidades atuantes em regiões distintas, podem se beneficiar do desenvolvimento e da proteção em rede de uma reputação favorável.

Por quê o consumidor decide comprar determinado serviço, preterindo o concorrente? Vários fatores contribuem para essa decisão, mas seguramente a reputação da instituição, da marca e do produto é decisiva nessa hora.

Para Wæraas & Maor (2014) as reputações são derivadas essencialmente das interações sociais entre grupos de stakeholders e não apenas das ações das organizações:

*From this perspective, reputations are derived not only from the actions of organizations but also from social interactions between stakeholder groups. As stakeholders and organizations interact, a range of information, meanings, and interpretations is created, shared, and confirmed.*<sup>3</sup> (p.3)

A medida que stakeholders e organizações interagem, uma gama de informações, significados e interpretações é criada, compartilhada e confirmada.

Os autores ainda observam por uma perspectiva social construtivista e admitem que as organizações têm menor grau de controle sobre sua própria reputação: *“Consequently, in contrast to the economics perspective, the social constructivist perspective assumes that organizations have a lower degree of control over their own reputation”*<sup>4</sup>(Wæraas & Maor 2014, p. 3).

---

executivos, agências e unidades do governo central e local, agências reguladoras em vários níveis, instituições públicas de saúde e instituições educacionais.(Tradução nossa).

<sup>3</sup> Nessa perspectiva, as reputações são derivadas não apenas das ações das organizações, mas também das interações sociais entre grupos de partes interessadas. À medida que partes interessadas e organizações interagem, uma gama de informações, significados e interpretações é criada, compartilhada e confirmada. (Tradução nossa).

<sup>4</sup> Consequentemente, em contraste com a perspectiva econômica, a perspectiva social construtivista assume que as organizações têm um menor grau de controle sobre sua própria reputação.(Tradução nossa).

A propagação da mídia e das informações, a demanda por uma transparência maior e a importância crescente da responsabilidade social exige um foco maior por parte das organizações na construção e na manutenção de reputações mais sólidas. A confiança pública é pequena, mas a vigilância pública é alta.

As reputações proporcionam aos órgãos governamentais benefícios decisivos além de sua autoridade e poderes formais. Reputação “são ativos políticos valiosos - podem ser usados para gerar apoio público, para alcançar autonomia delegada e discricção dos políticos, para proteger a agência de ataques políticos e para recrutar e reter empregados valiosos” (Carpenter 2002, 491).

Segundo Forni (2015), as agências de comunicação que prestam serviços ao governo e sectaristas que cobrem o dia a dia da área pública, observam cada vez mais um compromisso institucional dos assessores, e isso parece ser um consenso entre os gestores de comunicação que constroem uma carreira no serviço público. A defesa da reputação da instituição não pode se confundir com a defesa de reputações ameaçadas de autoridades.

Ressalta-se que a reputação de uma organização é um fator altamente importante para se fixar uma estratégia de comunicação coerente. Para objetivos simples, isso não é problema, mas do contrário, a credibilidade da imagem que a organização construiu junto a um público específico pode determinar o sucesso ou o fracasso para atingir seus objetivos. (Argenti, 2006).

Assim, uma organização que represente sua realidade implícita e esteja alinhada com as imagens partilhadas por todos os seus públicos, será beneficiada com uma reputação forte. Uma reputação bem estabelecida converte-se em orgulho e compromisso com seus servidores e o público em geral.

## **2. CAPÍTULO II - ESTUDO EMPÍRICO**

### **2.1. Problema e objetivos**

#### **2.1.1. PROBLEMA E SUA JUSTIFICAÇÃO**

Nesta investigação, pretende-se analisar: “Que papel a comunicação desempenha na gestão de uma instituição federal de educação profissional e tecnológica brasileira?”, procurando-se determinar caminhos para a comunicação dentro de uma instituição de ensino.

Nesse contexto, os sectores de Comunicação dos Institutos Federais de Educação brasileiros estão cada vez mais sendo demandados por transparência pela sociedade, com base em uma gestão socialmente responsável e em valores éticos, o que só é possível com uma comunicação que age de forma estratégica.

Entretanto, ao tentar desenvolver as suas ações na área da comunicação organizacional, é comum, em reuniões e fóruns, queixas sobre as dificuldades encontradas pelos responsáveis destes sectores, tais como:

- Comunicação sem o devido planeamento;
- Comunicação assimétrica e dividida;
- Comunicação vista apenas como um instrumento de divulgação ou de transmissão de informações;
- Unidades escolares noutras cidades (campus) utilizando a comunicação de forma isolada e independente.

Estes obstáculos, inevitavelmente, acabam por estimular ao descrédito o trabalho desempenhado pelas equipas de comunicação que atuam no meio educacional público.

Há também um fato que precisa ser mais explorado na autoavaliação institucional, coordenada e supervisionada pela Comissão Nacional de

Avaliação da Educação Superior (CONAES), vinculada ao Ministério da Educação (MEC), em que princípios, que legitimam e fundamentam o uso da comunicação, colocam-na como procedimento importante na avaliação de uma instituição.

Este meio que analisa e avalia a instituição em diversos aspectos, ocorre todos os anos nas instituições de ensino superior e serve para orientar tanto a eficácia institucional quanto a efetividade acadêmica e social.

Assim, a comunicação está como uma das dez dimensões possíveis de reconhecer fragilidades e as potencialidades, imprescindível para a tomada de decisão, além de produzir apontamentos extraídos do relatório que a autoavaliação resultará. E será deste relatório, abrangente e detalhado, contendo análises, críticas e sugestões, que o Plano de desenvolvimento Institucional (PDI) poderá ter auxílio.

Como principal documento e instrumento de planejamento e gestão pública, o PDI e os gestores institucionais precisam de compartilhar das mesmas convicções em praticamente todos os pontos. Não basta um grupo de gestores com ideais inovadores e ter em mãos um documento conservador.

Mesmo com esses elementos conceptuais e normativos apontando para a importância do uso da comunicação, ainda assim, não é possível afirmar que papel a comunicação desempenha em uma instituição federal de ensino técnico e tecnológico, num estado da federação brasileira, e para isso precisaremos de investigar os seus gestores e as diretrizes constantes no seu principal documento institucional.

Assim, estima-se que a conclusão do trabalho contribua para a compreensão do papel da comunicação da gestão de um instituto federal de ensino brasileiro e defina a sua atuação no planejamento como, estratégico ou tático, ou um mero coadjuvante operacional. Dessa forma, o presente trabalho pretende estudar:

Que papel a comunicação desempenha na gestão de uma instituição federal de educação profissional e tecnológica brasileira?



Será que na gestão de uma instituição federal de ensino técnico e tecnológico, que atua em uma cidade do estado de Minas Gerais/Brasil, a comunicação é uma ferramenta estratégica?

### **2.1.2. OBJETIVOS**

O objetivo geral deste estudo incidiu em investigar o papel da comunicação na gestão de um instituto federal de educação profissional e tecnológica brasileira.

Dividiram-se os objetivos específicos da investigação empírica e os objetivos referentes ao documento institucional:

a) A instituição em estudo equaciona a comunicação como ferramenta estratégica no seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)?

Assim, pretendeu-se:

Analisar o plano de desenvolvimento institucional;

Identificar o papel da comunicação no plano de desenvolvimento institucional.

b) Como os seus gestores utilizam a comunicação organizacional?

Assim, pretendeu-se:

Identificar a importância que os gestores atribuem à comunicação e como a utilizam;

Avaliar qual o entendimento da gestão sobre o uso estratégico da comunicação;

Compreender a função da comunicação nos processos de gestão de uma instituição federal de ensino técnico e tecnológico.

## **2.2. Metodologia**

### **2.2.1. TIPOS DE ESTUDO**

Para este estudo, optou-se pela abordagem qualitativa e análise documental, tendo como estratégia o estudo de caso.

O procedimento metodológico consistiu num estudo de caso o qual se pretende que contribua para a compreensão que temos dos acontecimentos particulares, institucionais, sociais e políticos, o qual permite uma investigação para se preservar as características gerais e significativas dos eventos da vida real (Yin, 2001).

Também conhecido como estudo de caso histórico-organizacional, o interesse é sobre uma instituição de ensino de que se tem informação prévia necessária para esboçar a recolha do material que será manuseado e quais pessoas serão entrevistadas (Trivinos, 1987).

Utilizou-se a triangulação de dados como forma de explorar melhor os diferentes indicadores, que se revelam durante a investigação documental, por entrevista e revisão de literatura, através do cruzamento entre as análises recolhidas e as informações obtidas na revisão de literatura.

Como técnica de recolha de dados, a entrevista estandardizada aberta foi adotada por oferecer todas as condições possíveis para que os gestores da instituição tenham a liberdade e a autenticidade necessárias, enriquecendo a investigação.

Os dados oriundos da realização da entrevista estandardizada aberta foram examinados com base na análise de conteúdo.

A segunda técnica, por intermédio da pesquisa documental, tendo o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal do Estado de Minas Gerais/Brasil como fonte primária e a terceira técnica foi a pesquisa bibliográfica (ou de fontes secundárias).

Sendo assim, espera-se chegar a um cenário quanto ao uso da comunicação na instituição de ensino profissionalizante. Conhecer como o

gestor pensa a comunicação, se o PDI utiliza a comunicação como ferramenta e qual seu tipo de planejamento: operacional, tático ou estratégico.

## **2.3. Local de estudo e participantes**

### **2.3.1. LOCAL DE ESTUDO**

O presente estudo foi realizado no Instituto Federal de Minas Gerais, com sua reitoria (sede) situada no município de Belo Horizonte, capital do estado de Minas Gerais.

A escolha pela instituição deu-se pelo acesso oportunizado pelo então reitor Kléber Glória, o qual concedeu autorização para realização da entrevista estandardizada aberta (Anexo 3). O fator determinante para a escolha de tal instituição é a mesma ser uma das 38 instituições federais de ensino técnico e tecnológico distribuídas por todo o território nacional. O IFMG atende importantes regiões do estado de Minas Gerais e os dados recolhidos devem contribuir para um melhor entendimento da função da comunicação na gestão desta instituição.

A instituição de ensino profissional, estudada, é composta por 17 (dezassete) unidades educacionais e a unidade administrativa (reitoria), o que nos dá um universo de 17 (dezassete) diretores de unidades (campus) e 5 (cinco) pró-reitores na reitoria.

Os *campi* estão geograficamente localizados em 3 (três) mesorregiões<sup>5</sup> assim denominadas: Vale do Rio Doce (Ipatinga, Governador Valadares e São

---

<sup>5</sup> Em 2017 foi criada pelo IBGE uma nova divisão administrativa para o território brasileiro, que substituiu as denominadas Mesorregiões e Microrregiões, agora chamadas regiões Intermediárias e Imediatas, respectivamente. No entanto, para este trabalho, utilizaremos ainda as antigas denominações uma vez que a pesquisa se encontra em curso e a modificação dos nomes, que estão consolidados culturalmente no estado de Minas Gerais, não altera em nada a pesquisa.

João Evangelista), Oeste de Minas (Piumhi, Arcos, Formiga e Bambuí) e Metropolitana de Belo Horizonte (IBGE, 1990).

A região Metropolitana de Belo Horizonte, além de abrigar a reitoria e toda a sua estrutura administrativa, pode ser dividida em duas microrregiões, Belo Horizonte (Betim, Ribeirão das Neves, Santa Luzia e Sabará) e Ouro Preto/Conselheiro Lafaiete (Ouro Preto, Ouro Branco, Conselheiro Lafaiete, Congonhas, Itabirito e Ponte Nova).

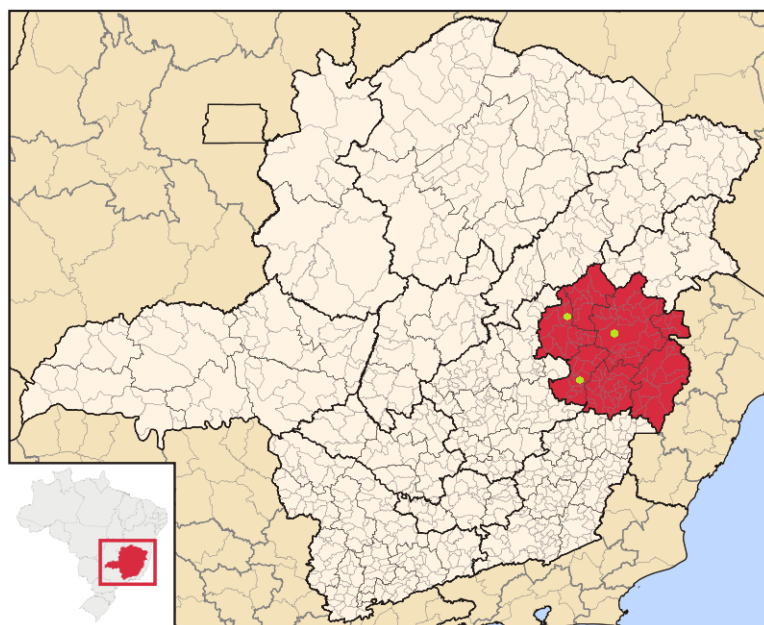
### **2.3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA**

Os grupos envolvidos nesta pesquisa foram divididos conforme as características regionais. O presente trabalho utiliza um tipo de amostragem não probabilística por tipicidade, o que significa em escolher um subgrupo da população capaz de ser considerado representativo de toda a população, com base em elementos disponíveis (Gil, 2008).

De acordo com o estabelecido, o IFMG é composto por 17 (dezassete) unidades educacionais, além da unidade administrativa (reitoria).

Os *campi* estão geograficamente localizados em 3 (três) mesorregiões assim denominadas: Vale do Rio Doce (Ipatinga, Governador Valadares e São João Evangelista), como visto no mapa a seguir:

**Figura 1 - Mesorregião Vale do Rio Doce**



Fonte: Elaborado por Raphael Lorenzeto de Abreu. (2018)

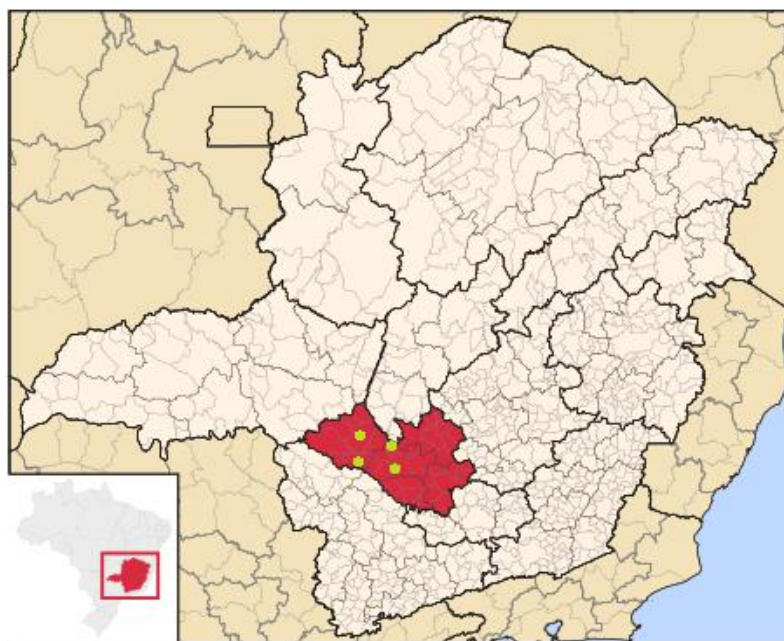
**Quadro 3 - Entrevistas realizadas na Mesorregião do Vale do Rio Doce**

Entrevista	Região	Gestores
1	Vale do Rio Doce	3 diretores de campi

Fonte: Elaborado pelo autor: (2018)

Oeste de Minas (Piumhi, Arcos, Formiga e Bambuí);

**Figura 2** - Mesorregião Oeste de Minas



Fonte: Elaborado por Raphael Lorenzeto de Abreu (2018).

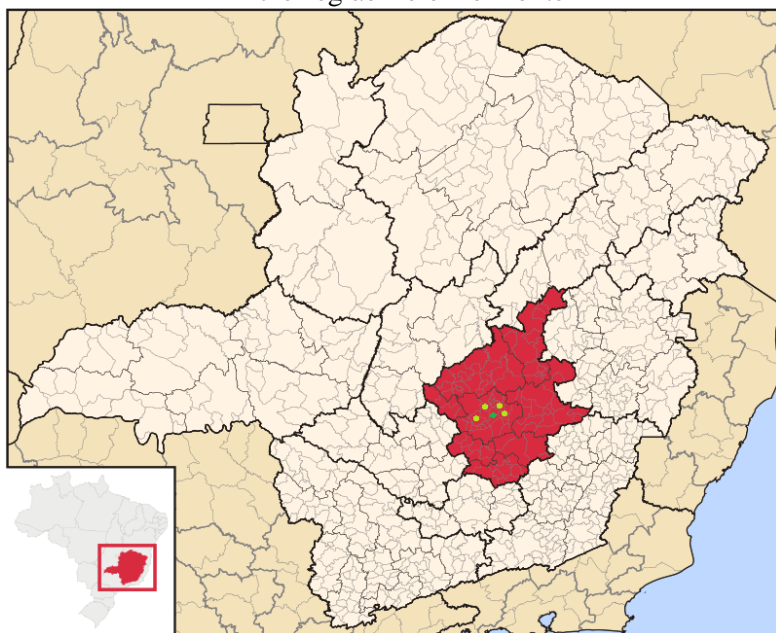
**Quadro 4** - Entrevistas realizadas na Mesorregião de Oeste de Minas

Entrevista	Região	Gestores
1	Oeste de Minas	4 diretores de campi

Fonte: Elaborado pelo autor. (2018)

A região Metropolitana de Belo Horizonte, está dividida em duas microrregiões: Belo Horizonte (Betim, Ribeirão das Neves, Santa Luzia e Sabará).

**Figura 3 - Mesorregião Metropolitana de Belo Horizonte *campi*  
microrregião Belo Horizonte**



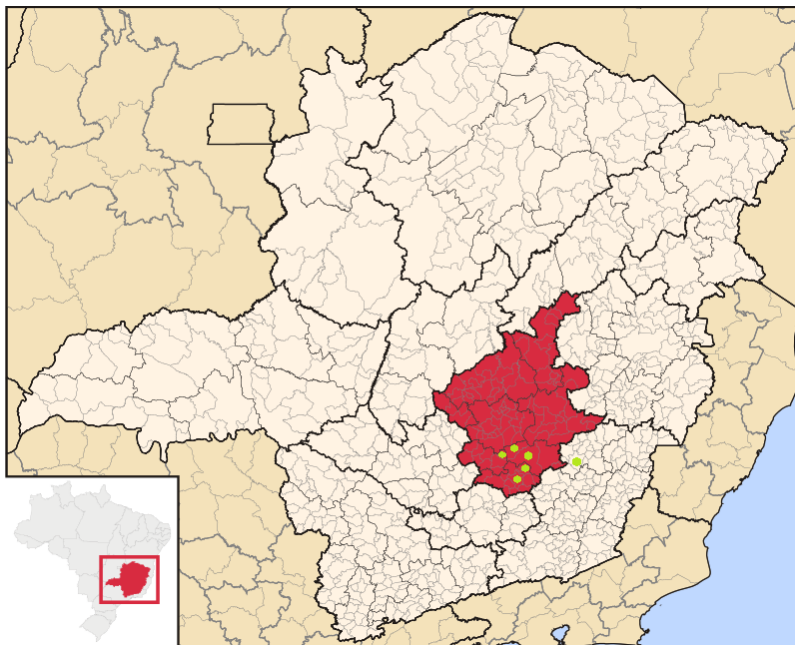
Fonte: Elaborado por Raphael Lorenzeto de Abreu. (2018).

**Quadro 5 – Entrevistas realizadas na Reitoria e Belo Horizonte**

Entrevista	Região	Gestores
2	Reitoria	5 pró-reitores
1	Belo Horizonte	4 diretores de campi

Ouro Preto/Conselheiro Lafaiete (Ouro Preto, Ouro Branco, Conselheiro Lafaiete, Congonhas, Itabirito e Ponte Nova).

**Figura 4** – Mesorregião Metropolitana de Belo Horizonte campi microrregião Ouro Preto/Conselheiro Lafaiete



Fonte: Elaborado por Raphael Lorenzeto de Abreu.(2018)

**Quadro 6** - Entrevistas realizadas em Ouro Preto/Conselheiro Lafaiete

Entrevista	Região	Gestores
2	Ouro Preto/Conselheiro Lafaiete	6 diretores de campi

Fonte: Elaborado pelo autor.(2018).

Diante do exposto e das características regionais da instituição em estudo, a amostragem não probabilística por tipicidade ficou assim dividida:



Entrevista	Região	Gestores
Dois	Reitoria	Cinco pró-reitores
Um	Vale do Rio Doce	Três diretores de campi
Um	Oeste de Minas	Quatro diretores de campi
Um	Belo Horizonte	Quatro diretores de campi
Dois	Ouro Preto/Conselheiro Lafaiete	Seis diretores de campi
Total de gestores foram entrevistados: sete		

**Quadro 7** - Entrevistas realizadas por região.

Fonte: Elaborado pelo autor.(2018).

## 2.4. Técnicas de recolha de dados a utilizar

### 2.4.1. ENTREVISTA

Antes de começar a entrevista, a presente pesquisa precisou, por meio da Plataforma Brasil, ser exposta ao Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Ciências Médicas de Minas Gerais, por causa das normas brasileiras (Anexo 6). O encaminhamento ocorreu no dia 15/06/2018 e o parecer favorável foi emitido no dia 11/08/2018. Dessa forma, com a aprovação a pesquisa foi iniciada.

Os dados foram recolhidos em entrevistas estandardizadas abertas, com instrumento próprio elaborado para esse fim, dirigido aos participantes do estudo (Apêndice 1).

A entrevista estandardizada aberta se caracteriza pela formulação exata das perguntas que são definidas antecipadamente. Todos os entrevistados respondem as mesmas perguntas pela mesma ordem.

Possui vantagens no aumento da comparabilidade das respostas, pois os respondentes respondem as mesmas perguntas. Os dados de cada pessoa em relação aos tópicos da entrevista são completos. Quando são feitas várias entrevistas reduzem os efeitos e a influência do entrevistador. Além disso, permitem aos decisores ver e reverem a instrumentação usada na avaliação. A realização de entrevista também facilita a organização e análise dos dados e com ela há rapidez e custos relativamente baixos com relação a recolha dos dados.

Como desvantagens, há pouca flexibilidade e a estandardização da formulação das perguntas pode constranger e limitar a naturalidade e relevância das perguntas e respostas (Cohen, Manion e Morrison, 2007, p.353).

Esta pesquisa é dita descritiva, pois, como propõe Gil (2008) tem como objetivos principal o detalhe das características de determinada população.

O instrumento de recolha de dados foi a entrevista estandardizada aberta cujo guião continha 16 questões orientadoras, tendo em vista a recolha de informações de sete gestores, sendo cinco gestores de unidades e dois pró-reitores do Instituto Federal de Minas Gerais, devidamente justificado no item participantes.

Em seguida, os resultados obtidos foram objeto de criteriosa análise de conteúdo, gerando como resultado, dados relacionados a visão dos gestores da instituição sobre a comunicação.

Como descrito anteriormente, em todos os contatos realizados com os gestores que participaram do estudo era explicado os procedimentos ético-legais adotados, tais como a assinatura do termo de consentimento (Apêndice 2).

Procurou-se na construção das perguntas, uma terminologia adequada, utilizando termos simples, pertencentes a rotina dos entrevistados, de maneira a contribuir para a compreensão do que estava sendo perguntado.

A estrutura das categorias definiu o conteúdo das questões:

Característica pessoal e profissional;

Gestores e a comunicação;

Entendimento sobre o uso estratégico da comunicação;

Função da comunicação nos processos de gestão.

Ficou definido que, para a realização das entrevistas, seriam considerados os seguintes critérios: concordar em participar do estudo, ser gestor da instituição, e em comum possuir o cargo de direção número dois (CD-2), subordinados hierarquicamente apenas ao reitor (CD-1) da instituição. O que os diverge é o fato de que dois possuem seus cargos vinculados à gestão, centralizada na reitoria, como é o caso dos pró-reitores, e os outros cinco, diretores de escolas (campus) com estrutura física, de ensino e administrativa desfrutando de certa autonomia.

Os sete entrevistados receberam uma nomenclatura com a letra “G”, mais a sequência de um a sete, G1, G2, G3, G4, G5, G6 e G7, em suas respectivas falas.

#### **2.4.2. PESQUISA DOCUMENTAL**

Optou-se também, por realizar uma pesquisa documental sobre o documento institucional que integra e envolve todas as unidades interdependentes da instituição, inclusive a comunicação, com o propósito de identificar, num processo participativo, as metas e objetivos que se pretende atingir no período de sua validade.

Além de ser o principal documento institucional, o documento serve de direção para as gestões que estarão no comando da instituição durante os cinco anos de sua validade.

Para Ludke e André (1986) os documentos:

Constituem também uma fonte poderosa de onde podem ser retiradas evidências que fundamentem afirmações e declarações do pesquisador. Representam ainda uma fonte “natural” de informação. Não é apenas uma fonte de informação contextualizada, mas surge num determinado contexto e fornecem informações sobre esse mesmo contexto. (p.39)

O documento analisado é o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), com vigência de cinco anos o qual deve ser construído de forma democrática e participativa. Atualmente as 38 instituições federais de educação técnica e tecnológica possuem entre os seus documentos norteadores, o PDI, divulgados nos seus portais institucionais.

De acordo com o MEC (2007), no PDI encontra-se sobre a instituição tudo o que diz respeito a sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, a sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver.

O documento passou a ser exigido das instituições de ensino a partir do Decreto nº 5.773/2006, que trata sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação da rede federal de ensino e da Lei nº11.892/2008 que criou a rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (MEC, 2007).

## **2.5. Técnicas de tratamento de dados a utilizar**

A metodologia de análise de dados, utilizada para a entrevista, no presente trabalho constituiu em utilizar parte dos passos conforme indica Bardin, 1977:

Após coleta das informações os dados, foram exaustivamente lidos de forma a identificar as unidades de significados para a composição de categorias de análise conforme propõe Bardin (1977).

No quadro a seguir, as categorias foram estabelecidas de acordo com os objetivos específicos do trabalho:

**Quadro 8** - Objetivos do trabalho

Categorias	Subcategorias
A importância que os gestores atribuem à comunicação e como a utilizam	Iniciativas, ações, serviços e veículos usados
	Linguagem para cada público e meio
	Diálogo e a interação
	Demandas externas por informações de veículos de comunicação
O entendimento da gestão sobre o uso estratégico da comunicação.	Ações de comunicação e parâmetros institucionais
	Ação de comunicação no plano de desenvolvimento institucional (PDI)
	Ações a curto, médio e longo prazo que poderão ser planejadas.
	Ações articuladas com projetos sistêmicos
A função da comunicação nos processos de gestão de uma instituição federal de ensino técnico e tecnológico.	Exposição da marca do IFMG
	Divulgação inexistente ou ineficiente
	Informação entregue aos usuários
	Estrutura de informação para avaliar o cumprimento das metas e objetivos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para que o conjunto de categorias seja exaustivo, Gil (2008) coloca como necessário que estas sejam suficientes para incluir todas as respostas. Procurou-se não estabelecer um número muito grande de categorias, pois isso, segundo Gil (2008), pode dificultar a análise estatística e a interpretação dos dados.

Terminada a fase de compilação para formulação de categorias de análise e de comparação de dados, entrou-se na última etapa do processo de análise de dados: a interpretação e validação dos resultados.

A partir da categorização, foi disposta uma classificação das respostas da entrevista e confrontadas com o referencial teórico.

A utilização da triangulação, para Gaskell & Bauer (2005) citado por Paiva Júnior (2011), é um modo de institucionalização de perspectivas e métodos teóricos, buscando reduzir as inconsistências e contradições de uma pesquisa.

Assim, a interpretação de como que gestores institucionais, peças fundamentais para que as atividades, processos e estruturas funcionem, pensam sobre a comunicação, e, análise conjunta e detalhada do plano de desenvolvimento institucional, instrumento capaz de consolidar a cultura de planeamento em resultados, faz parte desta última e importante etapa do processo.

Após o levantamento dos dados da entrevista estandardizada aberta para gestores e a análise do conteúdo documental, após a discussão dos dados, os resultados foram confrontados com os seguintes cenários a seguir:

No primeiro, o plano de desenvolvimento institucional (PDI) não apontou a comunicação como estratégica, assim como se evidenciou o não entendimento na entrevista por parte dos gestores sobre comunicação, o seu uso estratégico e a sua função no processo de gestão.

O segundo, em que ambos se voltam para um cenário em que o entendimento, tanto no PDI quanto com os gestores, foi de que a comunicação exerceu uma condição estratégica para a instituição.

Tanto no primeiro cenário quanto nos outros dois possíveis, em que o principal documento norteador e gestores divergiram sobre a atribuição que a comunicação deveria desempenhar, mostrou um ambiente conveniente a uma comunicação tipicamente operacional, com perspectiva à mera realização de tarefas. No cenário como o segundo, teríamos uma comunicação com um sofisticado grau de interação com o ambiente, amparada e fortalecida pelo principal documento e instrumento de planeamento e gestão pública (PDI) com uma atuação inovadora e diferenciada.

## **2.6. Confiabilidade e validade**

Para verificação da confiabilidade e validade o presente trabalho, predominantemente qualitativo, procurou manter o processo da pesquisa organizado, planejado e baseado num termo ético de participação adotado por todos os sujeitos envolvidos.

Foi empregado no estudo um controlo ético que, segundo Nogueira & Da Silva (2012), vem produzindo avanços e efeitos positivos no zelo na construção dos projetos de pesquisa. Consequentemente, é importante reconhecer a sua importância no percurso realizado pela pesquisa no Brasil, evitando diversos erros tais como o uso de procedimentos sem confiabilidade, desperdício de investimento público, exposição de pessoas vulneráveis, generalizações insustentáveis, entre outros.

Três testes ou concepções de validação foram ligados cada fase da pesquisa, conforme Ollaik & Ziller (2012). A primeira relaciona-se com a formulação da pesquisa ou prévia, a segunda relativa à fase de desenvolvimento da pesquisa e a terceira, mais relacionada à fase de resultados da pesquisa ou externa.

Tais concepções, que envolvem as fases da formulação, do desenvolvimento e dos resultados, foram feitas com precisão para determinar a qualidade do estudo de caso.

O trabalho utilizou protocolos pré-estabelecidos e registros de todas as etapas do estudo de caso. São instrumentos importantes como formas de aumentar a confiabilidade do estudo (Gil, 2002), tornando possível demonstrar que as operações de um estudo, como os procedimentos de coleta de dados, podem ser repetidas, apresentando os mesmos resultados.

Entretanto, ao utilizar métodos de privacidade e confidencialidade dos resultados, alguns desconfortos foram gerados, pois alguns são princípios que tanto podem contribuir para superar situações de descrédito e isolamento, como para mantê-las.

O receio da divulgação de resultados adversos, no campo da avaliação da governança, encontra-se como uma das maiores barreiras para a recolha de

informações, colocando em risco a liberdade do pesquisador ao verificar situações comprometedoras na área da gestão pública.

A exigência da solicitação prévia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE gerou certo constrangimento a alguns informantes, pelo simples receio das consequências de suas informações, bem como, a solicitação do TCLE aos envolvidos cerceou qualquer possibilidade de respostas autênticas pelo receio das consequências de suas informações, inclusive retaliação. Assim como a explicitação dos objetivos da pesquisa, os quais, algumas vezes, ao serem apresentados previamente à entrevista, acabaram por conduzir a resposta dos entrevistados (Nogueira & Da Silva, 2012).

Dessa forma, para que o trabalho não desenvolvesse algum tipo de avaliação que, sob determinados aspectos, acabasse prejudicando a validade dos resultados do estudo, o pesquisador buscou resolver os imprevistos de acordo com os protocolos aqui pré-estabelecidos.



### **3. CAPÍTULO III - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

#### **3.1. Apresentação e análise dos dados da entrevista estandardizada aberta**

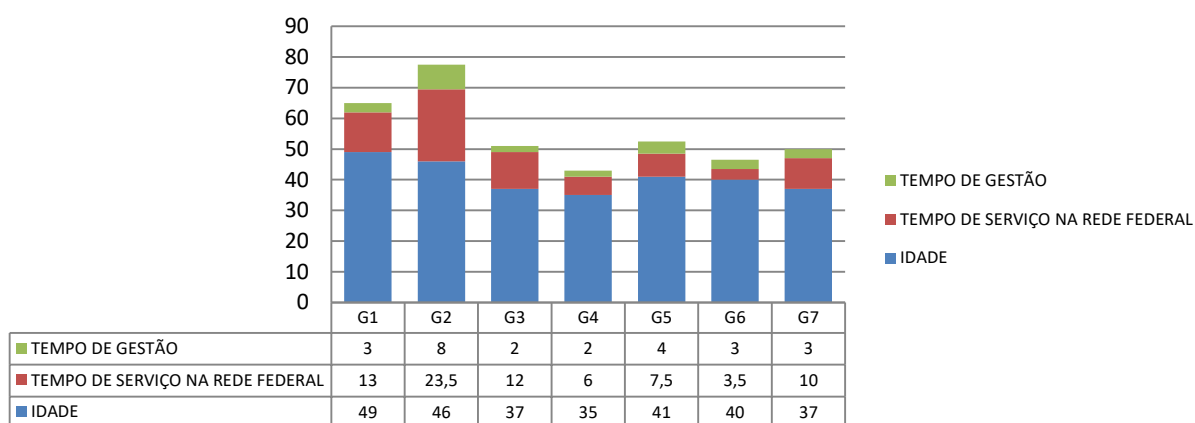
Com os dados obtidos, conseguiu-se classificar e agrupar os resultados em três categorias: Categoria 1 - Gestores e a comunicação, Identificar a importância que os gestores atribuem à comunicação e como a utilizam; Categoria 2 - Planejamento de comunicação, avaliar qual o entendimento da gestão sobre o uso estratégico da comunicação; e Categoria 3 - Uso da comunicação nos processos de gestão, compreender a função da comunicação nos processos de gestão de uma instituição federal de ensino técnico e tecnológico.

##### **3.1.1. CARACTERÍSTICA PESSOAL E PROFISSIONAL**

Dos entrevistados, 4 gestores, ou seja, 57% são do sexo masculino e 3 gestores do sexo feminino.

Estes dados mostram uma tendência ainda recorrente aos cargos de gestão no Brasil, que é majoritariamente masculina.

## VIVÊNCIA DOS ENTREVISTADOS



**Gráfico 1** - Vivência dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

O intervalo de idade apontado para a maioria dos gestores está entre os 35 e os 40 anos.

O tempo que o servidor está na rede federal e inclui todas as suas mudanças de cargos, de unidade, redistribuição entre institutos de diferentes estados da federação. Aqui, a maioria está com um período de 10 a 23,5 anos serviço e de tempo de relação com a rede.

O terceiro fator de vivência é o tempo que o gestor exerce a função de gestão, sendo que a maioria ocupa a função há 2 ou 3 anos. Cabe ressaltar que esse fato se deve ao período de quatro anos em que ocorrem as eleições para os gestores (reitores e diretores de unidades).

### **3.1.2. A IMPORTÂNCIA QUE OS GESTORES ATRIBUEM À COMUNICAÇÃO E COMO A UTILIZAM**

O objetivo foi mensurar o quanto os gestores consideram a comunicação, em uma das três variáveis que estão a auxiliar neste estudo. Trata-se de um método que visa entender como e quando os gestores utilizam a comunicação

na gestão de sua unidade, em sua rotina diária. Assim, quatro questões foram levantadas com esse intuito.

Na quinta questão, foi perguntado aos gestores quais iniciativas, ações e serviços de sua unidade estão à disposição do cidadão e se há o costume de divulgar essas iniciativas. Se existindo, em qual veículo?

A questão em si, tem o objetivo de conhecer a importância atribuída à comunicação pelo gestor. Buscou-se saber antes se há o uso e, existindo, através de quais meios. As respostas dos gestores, todas significativas, apontam para um uso constante da comunicação de praticamente todos os seus serviços, nos mais variados veículos.

Segundo Lupetti (2009), planejar comunicação hoje exige interação, unificação de mensagem, boa vontade e envolvimento de todos. O modelo apresentado, com uma abordagem sistêmica e sinérgica, consiste na comunicação organizacional integrada.

Dois gestores informaram que costumam divulgar suas ações e serviços, sendo que, conforme Lupetti (2009), possuem características da comunicação administrativa e da comunicação interna:

“Regras e normas que regem as ações de pessoas e as ações em si, no portal do IFMG” (G2).

“Normalmente são comunicados, atualizações de legislação e normativas internas [...], bem como divulgação de eventos” (G1).

Os gestores na sequência ponderam que além das ações e serviços básicos, procuram divulgar em redes sociais e site institucional, características encontradas na comunicação institucional, além das já mencionadas administrativa e interna:

“Divulgamos diversas ações, como portarias, resoluções, editais, instruções normativas, projetos que estão acontecendo no campus, relacionados às

atividades de ensino, pesquisa e extensão, melhorias prediais, comunicados rotineiros diversos [...]” (G3).

“Atividades de ensino, pesquisa e extensão. No *site* do Campus e mídias sociais oficiais do campus.” (G4).

“Temos tentado divulgar todas as ações, iniciativas e serviços relevantes que acontecem no campus. Temos conseguido êxito nas divulgações pré-ações, mas nem sempre conseguimos divulgar como foi a realização destas ações, ou seja, o pós-evento. Utilizamos, sobretudo, o site do campus e as redes sociais (principalmente página e grupo do *Facebook*)” (G7).

Observamos que o que foi destacado sobre o processo seletivo, com características de comunicação mercadológica, dá um caráter de comunicação integrada na estrutura comunicacional apresentada.

“Além das campanhas do vestibular e processo seletivo, costumamos divulgar ações como: projetos de extensão junto à comunidade na qual o campus está inserido, oficinas, cursos preparatórios para ENEM e PRÉ-IFMG.” (G5).

“Divulgamos os projetos de extensão no *site* do Campus e pelos e-mails dos parceiros (prefeitura, empresas, associações). O Circuito Regional de Feiras de Ciências é o principal projeto de extensão, que envolve as escolas da região. Divulgamos os processos seletivos no *site* do Campus, Facebook, emails de parceiros, rádio local e material impresso disponibilizado pela Comunicação do IFMG. Divulgamos a Semana Nacional de Ciência e Tecnologia no *site* do Campus e pelos e-mails dos parceiros (prefeitura, empresas, associações).” (G6).

Como vimos no referencial teórico, as ações planejadas, que caracterizam a comunicação estratégica, para Kunsch (2016), precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada composta pela comunicação institucional, administrativa, interna e mercadológica.

Na sexta pergunta, indagou-se sobre o fato de estar diante de uma divulgação de iniciativas, ações e serviços institucionais, se o gestor saberia

julgar se a linguagem é adequada às especificidades de cada público e de cada meio?

Quanto ao julgamento do uso da linguagem, se é adequada às características de cada público de interesse e de cada meio, três gestores responderam que acham a linguagem adequada ao público e ao meio:

“Sim, a linguagem é adequada aos diversos públicos. Sobre o meio de comunicação, acredito que seja o ideal.” (G1);

“Acredito que sim, pelo menos da nossa unidade, tentamos transformar a linguagem em algo mais popular para o melhor entendimento.” (G2);

E “Acredito que temos adequação sim. Quando divulgamos no Facebook, a linguagem é mais informal, diferente da utilizada nos e-mails.” (G6)

Identifica-se também, em duas respostas, a ausência de profissionais da área de comunicação como fator principal por não determinar com rigor se a linguagem é adequada ao meio e aos públicos:

“Nosso setor de comunicação tem como responsável a docente da área de língua portuguesa, sempre conversamos sobre esta situação e ela tenta ao máximo adequar a linguagem a cada tipo de veículo de comunicação. Nosso *site* é mais formal, já Facebook e WhatsApp mais informais. Quando vamos fazer reportagens tenta-se usar a escrita direta, mas realmente há uma certa dificuldade por não ser da área de comunicação jornalística e sim das linguagens.” (G3)

“Em parte, não temos profissional da área de comunicação.” (G4)

Um princípio sobre gestão nos diz que os bons administradores são aqueles que conseguem produzir significações, tanto quanto lucro. (Torquato (2015).

Embora o fato de produzir significações tenha a sua importância, será a percepção e o diálogo que se inicia, baseados em algo comum, que pertence a ambos. Será nesse ponto que a comunicação (que significa tornar comum) começa a se materializar (Caravantes, 2008).

“Entendo que a comunicação tem avançado bastante nesse sentido. A linguagem ainda é mais complexa. Entendo que poderia ser mais simples.” (G5).

“Tenho bastante interesse pela área de comunicação. Todavia, requer muita sensibilidade e, sem dúvidas, é um desafio escolher o melhor tipo de linguagem de acordo com o público, bem como ao meio de divulgação mais adequado. Temo-nos esforçado para alcançar estes objetivos. Sabemos que para comunicar com os alunos e jovens é preciso uma linguagem um pouco menos formal, textos mais sucintos e em meios, preferencialmente, digitais.” (G7).

Muitos gestores, embora não sendo comunicadores, são educadores, e assim, se mantêm e se preocupam com a linguagem, alegando que somente poderá existir a comunicação se for usada a linguagem do recetor. Para Drucker (1973, citado por Caravantes 2008, p.207),” os termos utilizados devem estar apoiados na vivência do recetor. Não adianta muito explicar ou traduzir os termos. É preciso que faça sentido vivencial para o recetor.”

No sétimo questionamento, pensando em fortalecer o diálogo e a interação, foi perguntado se o gestor já utilizou algum meio de comunicação para transmitir/receber informações?

Aqui, a busca por canais ou meios utilizados para o diálogo e a interação, encontrou respostas tanto afirmativas quanto negativas em relação ao uso.

Os gestores G2 e G3 responderam que “sim”.

Já o gestor G1 atribuiu a ferramentas como de vídeo-aula: “Já fizemos várias reuniões com o uso de webconferência. Já associamos a esse método o uso de Moodle também”. Entretanto, é um meio muito restrito para estabelecer diálogo e a interação com um grande número de pessoas.

Estes últimos fizeram referência aos canais e meios de fácil acesso, frequentemente utilizados pelos cidadãos.

“Sim. No *site* do Campus e mídias sociais oficiais do campus” (G4).

“Especificamente, citaria somente os meios digitais como *site*, e-mail e redes sociais e também cartazes de divulgação como pôsteres, flyers”. (G5).

“O e-mail do Gabinete do Campus é o meio de comunicação aberto a receber e a transmitir informações ao público a qualquer momento” (G6).

“Sim. Diversos meios, mas sobre tudo os digitais, como o próprio e-mail, no caso de informações aos servidores e, em casos específicos, aos alunos; *site* oficial do campus, *fanpage* oficial do Facebook, grupo fechado do Facebook do campus (o meio mais utilizado). Recentemente o campus começou a divulgar suas ações em uma televisão na entrada do bloco didático e Instagram. Há também meios mais tradicionais como quadro de avisos, distribuição de informativos e manuais impressos, e o contato direto/presencial através de apresentação das ações. Também tem havido uma aproximação com os jornais e rádios locais/regionais” (G7).

Sobre diálogo e interação, há de se parafrasear Bohm (2005, citado por Caravantes, 2008, p.204), que salienta que mesmo com todo o desenvolvimento tecnológico na área de comunicação, “percebe-se que cada vez mais a sociedade se comunica menos, um sentimento generalizado de que a comunicação está se deteriorando em toda parte... As pessoas caíram num padrão de incapacidade de entendimento mútuo.”

A oitava questão aborda a existência de demandas externas por informações nas unidades, solicitadas por veículos de comunicação. Se sim, em que momentos?

A maioria das respostas destacou que tal situação já ocorreu muitas vezes e em três havia um ponto em comum: o processo de seleção para novos alunos da instituição, também chamado de vestibular. Ressalta-se que é através do processo seletivo que se define a quantidade de estudantes que entram na instituição, decisivo na distribuição dos recursos financeiros, pois

é fator determinante na quantidade de matrículas que a instituição irá ter. Esta metodologia de distribuição de recursos é adotada na chamada matriz CONIF, segundo o Manual do orçamento Ano 2017/IFMG.

O processo seletivo é um evento da instituição que precisa ser muito divulgado para a sociedade, pois o aluno aprovado não paga mensalidade ou qualquer contribuição mensal, por ser uma instituição pública federal. Sua divulgação é de utilidade pública, de interesse da população e de ampla divulgação pelos veículos de comunicação.

Um gestor respondeu que isso não aconteceu e os outros três responderam que sim, mas por outros motivos:

“Sim, o tempo todo, nossa unidade recebe demandas por email, e-sic, ouvidoria, Ministério Público, etc. [...]”(G2).

“Sim, acontece sempre em diversos momentos. Quando temos eventos no campus, as rádios e jornais locais fazem entrevista comigo. Vamos na rádio, ou eles vem aqui na escola para estas entrevistas. Em certa ocasião, fomos contemplados com 1 hora de programa na TV local, onde apresentamos todo o nosso campus, história e atividades.” (G3).

“Neste ano de 2018 iniciamos um trabalho de aproximação junto à mídia/meios de comunicação local(is)/regional(is). Durante o período de inauguração do bloco didático do campus acabamos por intensificar esta aproximação com os jornais e rádios da região. Desde então, temos sido demandados por veículos destes dois meios para a divulgação de ações e eventos do campus.” (G7).

Para Kunsch (2003), o crescimento das relações entre as organizações e a imprensa é a necessidade destas em se comportarem como sistemas abertos, sensíveis ao ambiente externo e aos anseios da sociedade.

Um fator muito importante destacado por Argenti (2006), refere-se a estar a par das informações que circulam tanto nas mídias tradicionais quanto na internet. Ter conhecimento sobre necessidades dos públicos de influência e suas queixas mais frequentes, monitorar os “bate-papos” e os *blogs* pode fazer com que a instituição aprenda algo sobre as necessidades atuais de seu



público e planejar ações para atender àquelas que parecem mais vitais para a reputação da empresa e para seus resultados.

**Quadro 9** – Categorias de análise temática das entrevistas

Ideias geradoras	Categoria temática	Categoria	Entrevistados
Legislação regras e normas no portal do IFMG – interna e administrativa.	Iniciativas, ações, serviços e veículos usado	A importância que os gestores atribuem à comunicação e como a utilizam	2
Das ações e serviços básicos, procuram divulgar em redes sociais e site institucional - Institucional.			3
Divulgamos os processos seletivos no site do Campus, Facebook, emails de parceiros, rádio local e material impresso. –Mercadológica.			2
Linguagem e meio adequados aos diversos públicos.	Linguagem para cada público e meio		3
Não temos profissional da área de comunicação			2
Desenvolver técnicas para tal			2
Há. Mas não foi especificado	Diálogo e a interação		2
Reuniões com o uso de webconferência			1
Canais e meios de fácil acesso, frequentemente utilizados pelos cidadãos. Redes sociais e e-mail			4
O processo de seleção para novos alunos da instituição, também chamado de vestibular	Demandas externas por informações de veículos de comunicação		3
Nunca aconteceu.			1
Demandas por email, e-sic, ouvidoria, Ministério Público, etc.			1
Divulgação de ações e eventos do campus			2

Fonte: Elaborado pelo autor.(2018).

O modelo sistêmico de gestão, que para Torquato (2015) caracteriza-se pelo elemento organizacional que lhe é particular, pelo que se compreende pela Teoria de Sistemas, atribuiu à comunicação um lugar fundamental, uma mudança no ponto de vista no campo organizacional.

Para Katz e Kanh (1966), as organizações deveriam ser pensadas como sistemas abertos e que a conduta dos seus membros precisava ser analisada num contexto.

Uma parte identificou que precisa adequar a linguagem e que possui meios para o diálogo e a interação. A maioria reconhece que já foi demandada por veículos de comunicação externos e já os atendeu.

Observa-se, então, um certo reconhecimento pela comunicação organizacional, mas sem um conhecimento avançado sobre procedimentos de comunicação.

Assim, indicou-se que dentro do contexto em que cada gestor foi estudado há poucos elementos estruturais de um sistema de comunicação que inspiram-se na descrição do conceito de estrutura organizacional (Ruão, 2016).

Parte dos gestores embora não sendo comunicadores, são educadores, e assim, se mantém e se preocupam com a linguagem, alegando que somente poderá existir a comunicação se for usada a linguagem do recetor. Indicou-se um certo grau de formalização das regras, contudo, as unidades estão operando em áreas distintas de forma fragmentada.

É preciso, segundo Torquato (2015), que se harmonize interesses, deixando a fragmentação do sistema e viabilizando, internamente, cooperação negocial, e, externamente, comportamentos e atividades apropriados à organização.

Isso, além de mostrar pouca ou nenhuma cadeia de comando em uma estrutura de comunicação, devido a não ter uma política definida, ainda, segundo Kunsch (2003), está a desintegrar diversas áreas de comunicação, como interna, institucional, administrativa e a comunicação mercadológica.

### **3.1.3. O ENTENDIMENTO DA GESTÃO SOBRE O USO ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO**

Assim como para Argenti (2006), muitas organizações estão a vincular a comunicação à estratégica por meio da estrutura, porque com esse tipo de relacionamento é que o profissional de comunicação tem acesso à estratégia da organização diretamente por aqueles que estão no mais alto nível hierárquico, o gestor precisa estar atento às diretrizes e políticas da comunicação, geralmente encontrados no Plano de Desenvolvimento Institucional.

A nona questão aborda as ações de comunicação. Se elas devem obedecer certos parâmetros institucionais ou não. Caso a resposta seja afirmativa, haveria a possibilidade de citar alguns.

Todos os entrevistados concordam que devem existir parâmetros institucionais, diretrizes ou uma política de comunicação. Entretanto, dois não souberam exatamente o quê.

Três gestores se reportaram aos dois documentos já institucionalizados, os manuais de identidade visual e de comunicação do IFMG:

“sempre temos o cuidado com o nome IFMG, utilizando as linguagens e termos correlatos com a nossa atividade no serviço público. Para todos os documentos e comunicação seguimos as orientações do manual de comunicação do IFMG, bem como o manual de identidade visual do IFMG.” (G3).

“preservar a marca do IFMG e utilizar o manual da comunicação.” (G4).

“Cuidados com a correta utilização das logos, cores e demais formatos presentes no manual de comunicação institucional são alguns exemplos.” (G7)

Os outros dois apenas citaram o que para eles poderiam ser parâmetros:

“a) interagir com o público interno e externo (e avaliar os resultados dessa interação)

b) A responsabilidade do bom relacionamento com o público externo cabe a todos os colaboradores da organização e é necessário que ele esteja familiarizado com as diretrizes e atividades da organização;

c) Gerenciar a comunicação em situações de crise;

d) Desenvolver Manual de Procedimentos para relações com a imprensa.” (G5).

“[...]cito como parâmetros institucionais o respeito ao uso da logomarca, a adequação ao uso da ferramenta de comunicação (e-mail ou outro), o respeito à regionalização sem perder a identidade da Instituição.” (G6).

Como vimos, há respostas mais abrangentes e outras superficiais. Destaca-se a abrangência e profundidade da resposta dada pelo G5.

Segundo Duarte (2012), a ausência de padrões institucionalizados pode ser cômodo para os dirigentes que se adaptam a cada situação segundo critérios pessoais do momento, mas costuma ser pouco eficiente para a organização e, principalmente, para os públicos.

Greenbaum (1974) pontua que a indisponibilidade de políticas de comunicação mostra fragilidades no funcionamento organizacional. Relativamente às práticas de comunicação incluem-se as atividades de comunicação, que devem ser suficientes para que os documentos de trabalho possam transmitir uma ideia abrangente do tipo de comunicação envolvida.

Esta questão, a décima, relaciona diretamente o conhecimento, por parte do gestor, com ações de comunicação propostas no plano de desenvolvimento institucional (PDI)

Três não conhecem ação alguma de comunicação presente no PDI.

Das quatro respostas

“[...] como exemplo posso citar, a implantação dos manuais da comunicação que foram implantados em 2016, se não me engano!” (G3).

“Tornar a Instituição conhecida e respeitada, além de fortalecer a marca IFMG, ainda não fixada pelo público externo.” (G5).

“O monitoramento e o controlo do PDI deve ser publicado pela comunicação. Esta é uma ação.” (G6)

“Conheço a intenção de se unificar a comunicação entre as unidades, realizar o aperfeiçoamento da estrutura de comunicação, ampliar o fortalecimento da marca e a aproximação com a imprensa.” (G7).

Apenas a G6 descreveu efetivamente uma ação. Os demais apresentaram objetivos e metas ou não constavam nem em ações, nem metas para a área de Comunicação.

Para Torquato (2015), a comunicação é muito importante para o planeamento estratégico das organizações. Ele entende que o sistema de comunicação dá vigor e consistência às grandes estratégias de planeamento.

Entretanto, não ter minimamente o domínio dos principais pontos do principal documento norteador da instituição, sendo ele da comunicação ou outro, está a condenar a gestão ao insucesso.

Duarte (2012, p.69) completa ainda: “Comunicação deveria ser parte integrante e estratégia de qualquer projeto ou política pública desde a conceção, mas, em que pese ser recurso essencial para viabilizar as ações, ainda tende a ser considerada ferramenta tática e, em alguns casos, tarefa fim de linha.”

A pergunta décima primeira busca obter um exemplo de uma ação, que poderia ser feita, e seu tempo de planeamento, ou seja, com ações a curto, médio e longo prazo, pensadas com os objetivos em que a instituição seja reconhecida pelos diversos sectores da sociedade

Para Kunsch (2003), planeamento operacional, tático e estratégico, coexistem e são interdependentes, necessários e se complementam dentro das organizações. No caso especificamente do planeamento estratégico, ele

visa buscar as melhores formas para gerenciar as ações estratégicas das organizações, para que a tomada de decisão do presente traga resultados mais eficazes no futuro.

Várias ações foram pensadas, sendo que apenas três tiveram seu tempo de execução delimitado:

“Vou exemplificar uma ação que iniciamos a negociação recentemente, mas que acredito será executada a longo prazo. Solicitamos via ofício à Prefeitura municipal a sinalização com o nome IFMG nas placas de trânsito, para que possa fortalecer a nossa marca e também orientar os visitantes a chegarem em nosso instituto.” (G3).

“Aperfeiçoar a estrutura de comunicação nos campi – médio prazo.” (G5)

“Ação de curto prazo – projeto de extensão envolvendo as escolas da região, promovendo feiras de ciências ao longo do ano e, ao final do ano, os trabalhos melhor avaliados, são trazidos para o IFMG - Campus [...], em um dia de exposição envolvendo pais, professores, empresas apoiadoras. É o Circuito Regional de Feiras de Ciências. Esta é uma ação de sucesso do Campus [...], que tem promovido a Instituição, que é nova e motiva jovens a estudarem conosco. Além disso, as empresas da região, a partir dos projetos apresentados neste Circuito, tem mostrado interesse em parcerias e oferecimento de estágios.” (G6).

Ackoff (1981, citado por Chiavenato, 2004) aponta três tipos de filosofia do planejamento estratégico. O primeiro pode focalizar a estabilidade no sentido de assegurar a continuidade do comportamento atual, num ambiente previsível e estável (Planeamento conservador). O segundo pode também objetivar a melhoria nas práticas vigentes para assegurar a reação adequada a frequentes mudanças num ambiente mais dinâmico e incerto (Planeamento otimizador), ou ainda pode focalizar as contingências no sentido de antecipar-se às novas demandas ambientais e preparar-se para o que pode vir a ocorrer no futuro (planeamento prospectivo).

O planejamento, em todos esses os casos, deve consistir sim na tomada de decisão antecipada. Os gestores precisam decidir o que fazer agora, não

sendo o caso de previsão das decisões que deverão ser tomadas no futuro, mas da tomada de decisões que produzirão efeitos e consequências futuras.

A indagação décima segunda está relacionada ao planejamento das ações nas unidades dos gestores, se há articulação com projetos sistêmicos de comunicação já existente e com o mesmo objetivos, se positivo, qual?

A comunicação precisa deixar de ser uma função isolada para ser uma comunicação integrada.

Três respostas afirmam que não há articulação entre projetos de comunicação da sua unidade com projetos já existentes, sem justificativa, embora a pergunta não exigisse uma.

Entretanto, uma resposta justificou não haver articulação:

“Não há um plano de comunicação no Campus, infelizmente. Nossa equipe de comunicação é composta por mim, pelo técnico em tecnologia da informação, que publica os conteúdos na página do Campus e pelo docente de Português/Espanhol, que revisa os textos. As ações de comunicação de eventos, por exemplo, ficam à cargo da comissão do próprio evento. A cobertura do evento através de foto e vídeo também fica à cargo da comissão do evento. Não recomendamos, mas é a forma como conseguimos fazer nossos registros atualmente.” (G6).

Três respostas informaram que possuem, sendo que apenas uma não falou qual.

“Acredito que sim, entendo que praticamente todos.” (G3).

O entrevistado G2 esclareceu que a articulação ocorre na publicação de informes e G7 na identidade visual e postagens em redes sociais e portal.

“Sim, mas podemos melhorar mais nossa parceria. O representante da comunicação deverá ficar mais próximo da unidade para que as ações sejam publicadas próximo de sua ocorrência.” (G2)

“Em nosso campus há ações neste sentido, como por exemplo, a reprodução de postagens de notícias produzidas pelo sector de comunicação da Reitoria e de alguns campi em nossos canais e redes sociais. Também estamos adotando um padrão de sinalização (letreros e placas) que será comum em todas as unidades do IFMG.” (G7).

O fato de existirem respondentes que não articularam projetos e ações com outros já existentes, mostra uma desarticulação entre as unidades e um planejamento institucional com falhas ou barreiras administrativas, como distância física, as relações de poder e o monopólio das informações. (Kunsch, 2003).

O gerenciamento dessas ações assegura as intervenções de todos os sectores, combinando orientação, informação, fluxo de métodos, colaboração e relacionamento das áreas envolvidas (Lupetti, 2009).

**Quadro 10** – Categorias de análise temática das entrevistas

Ideias geradoras	Categoria temática	Categoria	Entrevistados
Sim, utiliza os manuais de identidade visual e comunicação do IFMG	Ações de comunicação e parâmetros institucionais	O entendimento da gestão sobre o uso estratégico da comunicação.	3
Reconhece, mas não soube exatamente quais parâmetros			2
Sugeriu novos parâmetro			2
Não conhecem	3		
Apenas objetivos. E metas. Sem ações ou metas para a área de Comunicação.	Ação de comunicação no plano de desenvolvimento institucional (PDI)		3
Descreveu efetivamente uma ação			1
Propostas sem o tempo do planejamento e de execução			Ações a curto, médio e longo prazo que poderão ser planejadas.
Longo prazo	1		
Médio prazo	1		
Curto prazo	1		
Não há articulação entre projetos	Ações articuladas com projetos sistêmicos		3
Praticamente todos			1
Publicação de informes			1
Identidade visual e postagens em redes sociais e portal			1
Não há, pois não tem plano de comunicação			1

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).



A formalização de uma política de comunicação consiste em implementar um documento que reúna diretrizes, princípios, orientações e recomendações destinadas não só aos profissionais da área de comunicação, mas aos gestores, para que atuem de forma planejada, coordenada, regulamentada e integrada.

Apenas um gestor disse conhecer as ações de comunicação no PDI.

Mesmo com todos os entrevistados concordando que devem existir parâmetros institucionais para a comunicação, dois não souberam exatamente o quê e poucos propuseram uma ação devidamente planejada a curto, médio e longo prazo.

Embora tenham indicados algumas ações sistêmicas, um número expressivo de gestores apontou que não as conhece, mostrando assim uma desarticulação.

Foram apontadas ações ou dois manuais referentes ao uso da marca e outro sobre a comunicação do IFMG, mas não há uma política de comunicação estabelecida e integrada, mesmo que, para Duarte (2012, p. 70), existam as políticas já determinadas e não formalizadas como leis, programas.

Verificou-se, por meio da entrevista, que as ações de comunicação hoje, Kunsch (2016), não estão sendo guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada, elemento constituinte da comunicação estratégica.

Quanto às políticas de comunicação, devem partir de planos estratégicos, que identificam os objetivos comunicativos a atingir, com base nas estratégias gerais e incluem orientações formais e institucionalizadas sobre como comunicar, quais os públicos privilegiados ou quais as metas a concretizar (Greenbaum, 1974, citado por Ruão, 2016), levando em conta as demandas, os interesses da sociedade e as exigências desta e dos públicos.

### **3.1.4. A FUNÇÃO DA COMUNICAÇÃO NOS PROCESSOS DE GESTÃO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO TÉCNICO E TECNOLÓGICO**

A qualidade nos serviços, na autoavaliação, no seu planejamento, na sua transparência, entre outros, são os fatores de competitividade do Estado, com traços de gestão administrativa, muito mais do que traços ideológicos. (Salgado, 2011).

A décima terceira pergunta quer saber em que meio o gestor percebeu que a exposição da marca do IFMG acontece/aconteceu onde seu público de interesse frequenta?

Com exceção do gestor (G4), que não percebeu meio de comunicação algum expondo a marca do IFMG e também do (G7) os demais mídias digitais e rede sociais.” Nenhum, instituição pouco conhecida na região.” (G4). E, “É mais perceptível à exposição da marca nos períodos de divulgação dos processos seletivos. Nestes momentos visualizamos *outdoors*, inserções em algumas rádios e outros meios. Na cidade temos feito algumas ações em parceria com a prefeitura e empresas e, conseqüentemente, a marca tem sido exposta ao nosso público atual e potencial.” (G7)

Nesse caso, trata-se de uma divulgação local em meios tradicionais, e por um período determinado, onde a divulgação deve ser mais intensa.

Os demais apontaram as mídias digitais e redes sociais.

Argenti (2006) aponta que quando uma estratégia de comunicação organizacional for desenvolvida, o canal deve ser definido com cuidado para ser explorado. Estar atento a isso é imprescindível ao gestor.

Assim, para Terra (2016), a comunicação digital é, na sociedade da informação, a forma comunicativa que integra os indivíduos.

A missão do IFMG é a de "Promover educação básica, profissional e superior, nos diferentes níveis e modalidades, em benefício da sociedade". A

questão seguinte, décima quarta, quer saber se dos serviços prestados pelo IFMG, quais o gestor acha que a divulgação é inexistente ou ineficiente?

Esta questão buscava encontrar onde a gestão via falhas na divulgação do IFMG. Foi identificado que em alguns casos o serviço não consegue atingir seus objetivos e em outros simplesmente não existe.

Um ponto comum nas respostas de três gestores foi quanto a atenção dada a divulgação das ações de ensino, pesquisa e extensão:

“[...] Ter contato com projetos de extensão e pesquisa, permite enxergar o mundo sob uma nova ótica, do mundo globalizado, integrado e separado. O horizonte das estudantes é ampliado, na medida em que o conhecimento é absorvido. Entendo que esse olhar sobre a educação não é contemplado em nossas divulgações. Expor a ação sem explicar o porquê, fica pequeno aos olhos de comunidade. Talvez seja esse um dos motivos para a falta de atenção das pessoas para com a capacidade transformadora da escola.” (G1).

“[...]ações de pesquisa, extensão...acredito que faria um bom efeito.” (G3)

“A divulgação dos resultados dos trabalhos dos alunos, seja na pesquisa, quanto na extensão e também nas olimpíadas de conhecimento nacionais.” (G5).

Uma resposta aborda novamente as ações do processo seletivo, que segundo o gestor, precisam ser melhor planejadas. Contudo, não há uma inexistência da comunicação em sua unidade.

“Acredito que já superamos alguns dos principais obstáculos que são comuns no início de qualquer Instituição. Hoje não consigo recordar de um serviço cuja comunicação seja "inexistente". Em relação à ineficiência são diversos os pontos em que podemos melhorar. Um exemplo corresponde ao próprio processo seletivo, posto que muitas vezes carece de um melhor planejamento para a sua divulgação. Ao meu ver, é necessário que o material de divulgação seja produzido com maior antecedência.” (G7)

“A marca IF ainda não “pegou” para a sociedade.” (G2)

E ensino a distância “Não percebo nenhuma divulgação da EaD no Instituto, que é uma modalidade que já se mostrou eficiente e que muitos institutos pelo Brasil têm utilizado. Não se localiza nenhuma referência no site e não se fala à respeito.” (G6)

“Em todos”. Foi a resposta G4.

De acordo com as respostas, a comunicação institucional, que explicitam o lado público das organizações, está a deixar uma lacuna no composto de comunicação integrada.

Com aspetos relacionados com a missão, visão, valores e a filosofia da organização, a comunicação institucional está ligada aos aspetos corporativos institucionais, constrói um carácter creditivo organizacional e tem como proposta básica, a influência político-social no meio em que está inserida. (Kunsch, 2003)

A décima quinta é uma questão direta de como o gestor considera a informação entregue aos usuários da instituição?

Dois gestores acham que há problemas na informação e esta é parcialmente satisfatória. Fizeram apontamentos muito iguais quanto ao posicionamento dos usuários ou públicos de interesse. Para ambos a procura ou a busca da informação não está ocorrendo.

“O problema da informação em uma escola multicampi é clara. São muitas unidades, muita informação gerada. A atenção necessária à divulgação é mínima. Entendo que a relação de proximidade entre comunicadores e os diversos departamentos é muito restrita. De forma geral, buscar informações parece a forma mais acertada.” (G1).

“Considero em parte, satisfatória. Porém, falta o público procurar conhecer mais sobre a Instituição.” (G5).

Respostas apontando que se pode melhorar:

“Em termos quantitativos, penso que podemos entregar mais.” (G2).

“No caso de [...], considero boa, mas como não temos um profissional da área de publicidade ou da área jornalística, vejo que pecamos em alguns momentos.” (G3).

“Geralmente, a informação tem boa qualidade, mas chega em cima da hora. Cito material de divulgação de processo seletivo e divulgação do próprio PDI.” (G6).

“Acredito que houve uma significativa melhora neste aspeto, através de produção de matérias jornalísticas, chamadas de textos curtos, produção de artes individualizadas com relação direta ao assunto/tema abordado. Da mesma forma, ocorreu um avanço na cobertura dos acontecimentos, principalmente, na divulgação de ações e eventos que ainda irão acontecer, bem como no número de canais/meios de difusão. Todavia, ainda é preciso um esforço para a produção das matérias após as ações e eventos e uma maior celeridade na produção das mesmas.” (G7).

E que está “ok”, “No *site* institucional está tudo, ok.” (G4).

Como já vimos, segundo Drucker (1973, citado por Caravantes 2008), em dois de seus quatro fundamentos da comunicação, a percepção e a expectativa, as pessoas percebem somente aquilo que elas esperam perceber. Veem aquilo que esperam ver e ouvem o que esperam ouvir. O que as respostas nos apontam, não apenas como é considerada a informação entregue ao usuário, mas que a comunicação institucional do IFMG precisa é saber o que o recetor espera ver e ouvir e utilizar tais expectativas. Ou também, elaborar algo que seja interessante ou se perceba significante.

Entretanto, esse cenário social, desenhado e marcado por relacionamentos pessoais e organizacionais reconfigurados, revela oportunidade de uso dos recursos tecnológicos disponíveis para transformar a interação que eles promovem em verdadeiros relacionamentos, por meio do estímulo ao diálogo. (Guedes et al, 2014).

A última pergunta questiona o gestor se existe uma estrutura de informação para avaliar o cumprimento das metas e objetivos? Qual?

Esta questão é também um dos pontos levantados sobre comunicação pela quarta dimensão elencada no artigo 3º da Lei nº 10.861/04, sobre avaliação institucional. Sendo uma preocupação do Ministério da Educação quanto à existência dessa estrutura. E por tratar de objetivos e metas, engloba não apenas a comunicação, mas todos os elementos do PDI e CPA.

Percebe-se que em apenas duas respostas mencionam a existência ou a intenção de usar estruturas/ferramentas para dar transparência na realização de seus atos, podendo ser como uma filosofia de gestão baseada na boa governança pública, que para o Tribunal de Contas da União (Brasil, 2014B) significa capacidade de conquistar e preservar a credibilidade em seus públicos:

“No Campus [...], não. Na Reitoria, eu imagino que tenha. Para este ano de 2018, por exemplo, sei que uma meta é fortalecer a marca do IFMG através da compra dos itens de sinalização vertical para os Campi, tais como letreiros e pórticos. A percentagem de instalação dos itens pode ser um índice de cumprimento da meta, por exemplo.” (G6).

“Temos tido uma preocupação intensa com a Comissão Própria de Avaliação - CPA. Trata-se de um instrumento de avaliação fundamental e que pode ser um importantíssimo norteador do plano de ações. Há ainda projetos e intenções de criarmos algumas pesquisas de satisfação mais específicas para avaliarmos determinados sectores e iniciativas.” (G7).

Ainda que não exista ou seja desconhecida pela maioria dos gestores, a ação reflexiva gerada pela divulgação da avaliação e respetivamente do planeamento, favorece a cultura da antecipação do futuro e de novas situações, em que a gestão deixa de ser reativa e passa a ser proativa, orientando-se em decisões e estratégias emancipatórias.

Assim, o processo de comunicação estratégica é visto como um processo de tomada de decisão racional, qualquer produto de comunicação, atividade, campanha ou programa faz parte de um ciclo mais geral de planeamento / avaliação. (Buhmann A & Likely F 2018), como visto no quadro a seguir:

**Quadro 11** – Categorias de análise temática das entrevistas

Ideias geradoras	Categoria temática	Categoria	Entrevistados
Não, instituição pouco conhecida na região	Exposição da marca do IFMG	A função da comunicação nos processos de gestão de uma instituição federal de ensino técnico e tecnológico.	1
Em um período determinado, onde há divulgação-Vestibular			1
Mídias digitais e redes sociais			5
Ensino, pesquisa e extensão	Divulgação inexistente ou ineficiente		3
Processo seletivo - vestibular			1
Marca não é conhecida			1
Ensino a distância			1
Inexistente em todos			1
Não está a ocorrer a busca pela informação	Informação entregue aos usuários		2
Pode melhorar			4
As informações estão ok no portal			1
Existe e/ou há a intenção de usar estruturas/ferramentas	Estrutura de informação para avaliar o cumprimento das metas e objetivos		2
Não existe a estrutura			5

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Envolver a comunicação, como um modo diferenciado de estudo capaz de explicar os processos de gestão, como a Sociologia, a Psicologia ou a Economia assim os fazem, foram os objetivos desta categoria (Deetz, 2001, citado por Ruão, et al, 2014).

Compreender a função da comunicação nos processos de gestão demonstrou, através do levantamento junto aos gestores, funções isoladas como processo seletivo (vestibular), mídias sociais, comunicação institucional.

Esperava-se que, além dos pontos acima, questões mais abrangentes e conceituais como, por exemplo, a autoavaliação, o planejamento estratégico, a transparência etc., ligadas à gestão estratégica, tipos já estabelecidos e que emergem do desenvolvimento de um pensamento estratégico, fossem mais aprofundadas.

Para alguns gestores, o público não está a buscar a informação e comunicação, para outros, a informação entregue ao usuário precisa melhorar.

No ponto em que foi perguntado sobre onde a comunicação é inexistente ou ineficiente, pode-se observar uma variedade nas respostas e visualizar exemplos em que a comunicação atua nos processos de gestão, tais como: ensino, pesquisa e extensão, processo seletivo – vestibular, marca (não é conhecida) e ensino à distância.

O modo estratégico de gerir pode ser entendido como uma forma de combinar os objetivos a alcançar com as decisões tomadas, prevendo cenários futuros e possíveis ameaças do ambiente.

No contexto dos processos de gestão aplicado à comunicação, há também o conceito que se revela cada vez mais importante: o de estratégia de comunicação, que entendemos como o padrão de decisões sobre atuação comunicativa das organizações. (Downs & Adrian, 2004, citado por Ruão, 2016).

## **3.2. Apresentação e análise dos dados da pesquisa documental**

### **3.2.1. O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)**

Os documentos oficiais são uma fonte repleta de informações sobre a natureza do contexto de uma instituição, como no caso deste estudo, a análise documental sobre o PDI será complementar aos dados obtidos pela entrevista com os gestores, dado que, o documento norteador (PDI) e gestores precisam caminhar juntos.

“A análise documental busca identificar informações factuais nos documentos a partir de questões e hipóteses de interesse” (CAULLEY, 1981, citado por LÜDKE & ANDRE, 1986, p.38).

Como fonte de pesquisa, são documentos ricos em informação e estáveis. Esta última característica se deve ao fato de com o passar do tempo,



continuarem sendo consultados e servindo de base para diferentes estudos. (GUBA & LINCOLN, 1981, citado por LÜDKE & ANDRE, 1986).

O PDI foi construído no ano de 2013 de forma coletiva, para que ficasse pronto no início de 2014. Como já dito e com o intuito de contextualizar, ele tem a duração de cinco anos e o seu desenvolvimento ocorreu em três momentos (IFMG, 2015):

O primeiro foi a realização de discussões sucessivas no âmbito da Comissão Central que culminou em uma proposta para missão, visão, princípios e objetivos estratégicos e criação das comissões temáticas.

O segundo momento se deu com a definição das metas, ações e indicadores de desempenho vinculados aos objetivos estratégicos. As propostas foram elaboradas pelas diversas comissões temáticas, submetidas à consulta pública, revisadas e validadas pelas comissões locais de planejamento estratégico;

O terceiro momento foi caracterizado pela estruturação e revisão do PDI, realizada pela Comissão Central, levando-se em conta as considerações da comunidade e incorporando ao documento algumas diretrizes recomendadas pela SETEC/MEC. A versão final do PDI foi analisada pelos membros do Colégio de Dirigentes e posteriormente submetida à apreciação do Conselho Superior do IFMG.

Com 232 páginas, distribuídas em 17 capítulos, o documento em questão, está disponível no portal institucional. Nos dois primeiros capítulos, há uma contextualização com tendências e cenários atuais, bem como o perfil da instituição.

O terceiro é dedicado para a gestão institucional, isto é, instrumentos gerenciais, diretrizes e políticas de gestão da instituição, sua relação com empresas, órgãos governamentais e não governamentais como também a política de comunicação.

Neste capítulo, firma-se a comunicação como fator principal na gestão da instituição e são apresentadas as metas que conduzem toda a comunicação

do IFMG. Trata-se de ações baseadas num diagnóstico institucional utilizado pela comissão temática.

Os demais capítulos tratam da organização administrativa, projeto pedagógico, tendo na sequência capítulos ligados ao ensino, pesquisa e inovação, extensão, gestão de pessoas, assistência estudantil, instalações e estruturas físicas, autoavaliação institucional e assuntos financeiros e orçamentários.

Os dois últimos capítulos constituem-se de referências e anexos, respectivamente.

Diante do nome do documento, o antepenúltimo capítulo, apresenta-se como o mais importante. Nele constam oito tópicos que são a base do planejamento com os objetivos estratégicos do IFMG.

Entre os subcapítulos estão: gestão de pessoas; gestão administrativa e financeira; bibliotecas; ensino; extensão; pesquisa e inovação tecnológica; tecnologia da informação e comunicação institucional.

Para Chiavenato (2004), se não pode medir e avaliar é melhor que não perca tempo. Mesmo sendo um tanto direto, podemos identificar que os princípios elencados são mensuráveis em termos de avaliação e, portanto, viáveis estrategicamente em demonstrar sua parcela de cooperação para com a organização.

Dessa forma, observa-se que todos os oito itens destacados no planejamento estratégico do IFMG estão relacionados a, pelo menos, uma das dimensões que são avaliadas pela Comissão Própria de Avaliação. Essas dimensões elencadas no artigo 3º da Lei nº 10.861/04, do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e no capítulo 13, em políticas de autoavaliação institucional, do PDI IFMG (2015, p.181), tem por objetivos identificar o perfil das instituições de ensino superior e o significado de sua atuação, por meio de suas ações:

Dimensão 1: missão e plano de desenvolvimento institucional; Dimensão 2: políticas para o ensino, a pesquisa e a extensão; Dimensão 3: responsabilidade social da instituição; Dimensão 4: comunicação com a

sociedade; Dimensão 5: políticas de pessoal; Dimensão 6: organização e gestão da instituição; Dimensão 7: Infraestrutura Física. Dimensão 8: planejamento e avaliação; Dimensão 9: política de atendimento aos estudantes; Dimensão 10: sustentabilidade financeira;

A avaliação do SINAES (Lei 10.861/2004) examina as dimensões do ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, gestão da instituição e corpo docente, verificando a coerência destas com as diretrizes estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (Brasil, 2004).

O PDI consiste tanto em uma forma de avaliação das instituições pelos órgãos responsáveis, como num plano para a melhoria e para o acompanhamento da implementação das ações estratégicas traçadas pelo Instituto Federal, assim como um instrumento de gestão pública (Santana et al, 2017).

Quanto ao papel da comunicação no plano de desenvolvimento institucional do IFMG, é mensurável, como vimos a afirmação no documento elaborado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) ligado ao Ministério da Educação (MEC).

Não se estabelece a nível estratégico apenas por ter seus objetivos, metas, ações e prazos institucionalizados em um capítulo a parte no PDI, mas também porque, segundo Oliveira (2006), tem sua atuação abrangendo toda estrutura organizacional da instituição, interagindo com o ambiente, sendo avaliado e planejado estrategicamente.

**Quadro 12 - Metas do PDI**

METAS	AÇÕES
Definir, implantar e consolidar a Política de Comunicação Institucional do IFMG.	Criar Comissão Permanente de Comunicação.
	Elaborar a Política de Comunicação Institucional.
	Vincular a Comunicação às atividades curriculares realizadas pelos docentes para divulgá-las.
Integrar os sectores de comunicação do IFMG.	Promover encontros periódicos dos representantes de Comunicação do IFMG.
	Desenvolver normas, produtos e serviços que

	consolidem a marca IFMG.
	Produzir, organizar e manter atualizado banco de imagens único da Instituição.
Obter informações sobre o público-alvo da Instituição.	Contratar empresas especializadas em pesquisa de mercado.
	Solicitar relatórios de análise estatística dos dados dos estudantes e candidatos inscritos nos processos seletivos do IFMG.
Criar mecanismos de interação com a comunidade acadêmica.	Aumentar a divulgação de ações institucionais nas mídias sociais.
	Criar mailing por segmento da comunidade acadêmica e terceirizados e estagiários.
	Ampliar espaço nos veículos de comunicação do IFMG para as atividades exercidas pela comunidade acadêmica.
	Criar jornais murais nos campus.
	Intensificar a divulgação de notícias e eventos da comunidade acadêmica.
	Criar e/ou aperfeiçoar informativos eletrônicos destinados à comunidade acadêmica.
	Promover workshops aos dirigentes e à comunidade interna sobre os assuntos relacionados à comunicação.
Consolidar a marca IFMG.	Produzir vídeos e materiais institucionais para o fortalecimento da marca da Instituição e veiculá-los além do período de realização dos processos seletivos.
	Intensificar a participação do IFMG em feiras e exposições.
	Produzir guia sobre os cursos oferecidos na Instituição.
	Divulgar o IFMG nas empresas para o estabelecimento de parcerias.
	Estruturar e disponibilizar galeria de fotos atualizadas de todas as unidades no portal da Instituição.
Fortalecer o relacionamento do IFMG com a imprensa.	Estabelecer parcerias e intensificar a divulgação de conteúdos editoriais, via mídia espontânea (gratuita), nos veículos de comunicação locais, regionais, estaduais e nacionais.
	Solicitar banco de fontes, atualizado, com dados sobre professores, pesquisadores e membros da administração da Instituição (contatos e especificações sobre o tipo de trabalho desempenhado pela fonte).

Fonte: DDI/IFMG (2018).

### **3.3. Discussão dos resultados**

Com um objetivo definido, que foi investigar o papel da comunicação na gestão de um instituto federal de educação profissional e tecnológica brasileira, pensou-se no conteúdo das questões, tendo em vista a rotina de gestores de várias unidades da organização, isolada ou não. Essa rotina envolveria especificamente a comunicação organizacional.

Primeiramente, precisava-se saber qual a importância que os gestores atribuíam à comunicação, se tinha contato e quanto a conheciam. Para isso, pensou-se em quatro questões com esse objetivo específico.

O primeiro era sobre a divulgação de iniciativas, ações e serviços, à disposição do cidadão. As respostas, se analisadas de forma isoladas podem até indicar alguns acertos em suas escolhas.

Entretanto, tratando-se de uma organização com unidades descentralizadas e com necessidades semelhantes, o isolamento, sem um planejamento, não trará resultado a longo prazo. Já as respostas sobre linguagem para cada público e meio, diálogo e a interação, as repostas valorizaram muito a condição do recetor, o que é coerente quando os gestores são na maioria educadores.

Quanto às demandas externas por informações de veículos de comunicação, buscou-se saber como os gestores lidavam com a imprensa, sendo que a maioria já atendeu, demonstrando ter tido contatos coerentes com a imprensa. Os exemplos apresentados, mostram o quanto é importante a relação com a imprensa e a atenção especial que deve ser dada a ela.

O segundo objetivo específico é avaliar qual o entendimento da gestão sobre o uso estratégico da comunicação, e suas perguntas eram inteiramente relacionadas com ações de comunicação com PDI, com as políticas, com projetos sistêmicos, bem como o planejamento.

O encontrado infelizmente foi deficitário. Destaca-se que apenas um entrevistado reconheceu alguma ação de comunicação no PDI, embora todos os entrevistados concordassem que devem existir parâmetros institucionais

para a comunicação, mas dois não sabiam o quê e poucos propuseram uma ação devidamente planejada a curto, médio ou longo prazo.

A não articulação de projetos e ações com outros já existentes mostra uma desarticulação entre as unidades e um planejamento institucional com falhas ou barreiras administrativas.

O terceiro e último objetivo, era o de compreender a função da comunicação nos processos de gestão de uma instituição federal de ensino técnico e tecnológico.

O objetivo das questões constava em desvendar pontos que envolviam forma, qualidade, alcance e processos em que os gestores estão envolvidos, para assim compreender a função da comunicação.

Assim, envolveram a exposição da marca, com a maioria entendendo como mais atuante nos meios digitais e redes sociais. Para alguns gestores que avaliaram a comunicação o público não está a buscar a informação e comunicação, para outros, a informação entregue ao usuário precisa melhorar.

No ponto em que foi perguntado sobre onde a comunicação é inexistente ou ineficiente, observa-se uma variedade nas respostas tais como: ensino, pesquisa e extensão, processo seletivo – vestibular, marca (não é conhecida) e ensino a distância.

A divulgação de cumprimento de metas, em que há apenas duas respostas, a maioria apontou que existe a intenção de usar estruturas/ferramentas para dar transparência na realização de seus atos, podendo ser como uma filosofia de gestão baseada na boa governança pública.

Ainda que gestores tenham avaliado positivamente a comunicação, buscando regularmente fazer seu uso, mesmo que cometendo algumas imprecisões, ou quando a imprescindibilidade da comunicação em determinados processos, seu alcance, sua ação reflexiva gerada pela divulgação da avaliação e planejamento, fazem-nos compreender que sua função é estratégica. E, principalmente quanto o papel da comunicação no plano de desenvolvimento institucional do IFMG é estratégico.

Contudo, falhas sérias no entendimento da gestão sobre o uso da estratégico da comunicação, tornando, portanto, o papel da comunicação na gestão de um instituto federal de educação profissional e tecnológica brasileira como não estratégico.





## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Saber o papel da comunicação na gestão de uma instituição federal de educação profissional e tecnológica, brasileira foi o mote deste estudo.

Das 38 instituições pertencentes à rede federal, o investigador trabalhou em três: o Instituto Federal Farroupilha (IFFAR), o Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul) e o atual, Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG). Os institutos possuem estruturas semelhantes, diferenciando-se basicamente pela localização geográfica.

Os problemas também eram semelhantes. Em comunicação, por exemplo, pouco ou nenhum planejamento, comunicação fragmentada, vista apenas como um instrumento de divulgação ou de transmissão de informações e unidades escolares noutras cidades atuando em comunicação de forma isolada.

Todas as dificuldades não condiziam com modernos modelos de gestão já em vigor, tanto em instituições públicas quanto em instituições privadas. Havia uma tendência no passado, por uma dedicação a questões operacionais e financeiras. Diferentemente, na atualidade se volta para variáveis mais subjetivas como transparência, ética, confiança, honestidade e percepção de marca, gerando assim o valor público.

Trata-se de um trabalho que, para alcançar seus objetivos, contou com um referencial teórico que, por meio de documentos oficiais do Ministério da Educação, publicações do Tribunal de Contas da União (TCU), autores como Tomás (2017), Zimmerman (2013) para a discussão sobre planejamento estratégico e autores específicos sobre comunicação, Kusch (2016), Ruão (2016), Torquato (2015), Duarte (2012), Wæraas & Maor (2014) e Forni (2015), construiu-se em três partes.

A primeira parte se deteve ao encadeamento histórico da educação profissional. A segunda parte, a capacidade organizacional da instituição. A terceira parte abordaria exclusivamente a comunicação organizacional.

O planeamento estratégico e a avaliação institucional já haviam consolidado a comunicação, principalmente através da interação e do diálogo, que estas necessitam com os seus públicos de interesse. O outro aspeto refere-se à adoção da governança pública, instituída pelo relatório de gestão, apresentado aos órgãos de controlo interno e externo dentro dos termos da Constituição Federal, elaborado de acordo com as normativas TCU. Com a governança pública as ações ativas e planeadas, dialogam com e prestam contas à sociedade.

Somente a sociedade pode estabelecer os limites e as condições para o exercício do poder por parte do Estado, com o exercício da cidadania, que passa a se solidificar a partir do momento em que as informações são precisas, modernas e os processos comunicativos são sustentados pelo Estado, Governo e a sociedade.

A Institucionalidade apareceu no referencial teórico, relacionando-se com dois elementos da questão de partida, a instituição analisada e a comunicação. Embora a comunicação esteja no plano de desenvolvimento institucional, ela não se legitima por regras e normas específicas para suas ações, assim como o próprio instituto, tendo em vista sua história, ainda não pode se dizer consolidado.

Assim, a educação profissional e tecnológica precisa de diretrizes e normas para se institucionalizar e ter a capacidade organizacional para ser reconhecida por sua importância e como política pública que é pela sociedade.

A política de comunicação permite que ações planejadas e ali estabelecidas não fiquem vulneráveis, sujeitas a interferências de pessoas sem o devido conhecimento técnico do assunto.

Ambas precisam estar articuladas político-administrativamente, com uma gestão transparente, planejada, avaliada constantemente e com sua capacidade organizacional ligada à existência da política, normatizada e legitimada, com recursos que possibilitem atingir seu objetivos.

Por isso, ressaltou-se a importância da academia e o surgimento de novos paradigmas, tanto nos estudos como nas práticas, ajudando a institucionalizar a comunicação organizacional, através de percepções e implicações, apoiados em teorias, evidenciados principalmente em cursos de ensino superior e em divulgação em artigos científicos.

Sendo assim, o responsável por gerir a comunicação organizacional, que, por ter estudado Comunicação Social, ou por trabalhar nas áreas do jornalismo, relações públicas, publicidade ou mídias sociais, é o profissional encarregado por administrar as políticas, administrar e elaborar uma comunicação estratégica de uma organização.

Foi constatado também, por meio das entrevistas, que planejar as ações de comunicação, descrita no referencial teórico como elemento integrante da comunicação estratégica, levando em conta as demandas, os interesses da sociedade e as exigências desta e dos públicos, precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada.

Para que a comunicação integrada se sustente, é preciso ir além da combinação das atividades de relações públicas, jornalismo e publicidade e propaganda. É necessário também um trabalho de análise, planeamento, aplicação de técnicas de avaliação, produzindo assim, em todas as unidades a comunicação administrativa, interna, institucional e mercadológica.

Tais esforços propiciam ao sector público que administre, de maneira estratégica, um dos seus bens imateriais mais valiosos, a reputação. Essa tendência tem atraído cada vez mais o interesse das organizações, pois não existe nada mais fácil de destruir, nem mais difícil de construir, do que a reputação.

O contexto da reputação no sector público se constrói ao longo da vida, pela forma de agir dentro de princípios éticos e em respeito à coisa pública. É um ativo difícil de mensurar, mas que os contribuintes acreditam que deveria construir o capital simbólico das autoridades, empresas e dos governos.

Embora o estudo de caso tenha sido sobre apenas uma instituição, existe o incontestável pertença da mesma a uma rede de ensino profissionalizante,

que é centenária e passou por momentos significativos e que precisaram ser compreendidos de modo a contextualizar o momento contemporâneo da instituição.

Fez-se necessária a análise do contexto histórico também para conhecer os públicos de interesse na educação profissional e tecnológica, que são diferentes das universidades federais, privadas, escolas militares, escolas privadas. Sua estrutura peculiar, com unidades distantes geograficamente, precisa ser entendida para que os objetivos sejam atendidos.

No estudo empírico, era preciso detalhar as características de uma determinada população e assim apontar um cenário. Sabendo que se precisava investigar o papel da comunicação na gestão, não nos adiantava ter outra categoria de entrevistados como estudantes, servidores ou até comunicadores da instituição, senão os próprios gestores.

Assim, partiu-se para a preparação da entrevista junto aos gestores da instituição. Inicialmente, algumas dificuldades foram encontradas como as distâncias entre as unidades, visto que, toda a área de abrangência do IFMG é do tamanho de Portugal. Embora tivesse uma programação para viagens e encontros durante os meses de julho e agosto de 2018, os resultados não foram produtivos. Muitos desencontros e uma demora que quase colocou em risco o andamento do trabalho.

Entretanto, ao final do prazo máximo, e com algum auxílio de tecnologias de comunicação a distância, foi possível contar com a participação dos sete gestores e a etapa foi concluída.

Assim, foi possível identificar a forma positiva que os gestores atribuem à comunicação e que buscam regularmente fazer seu uso, mesmo que cometendo algumas imprecisões. Avaliou-se também qual gestão apontou como imprescindível sobre o uso da comunicação em determinados processos, destacando seu alcance, ações reflexivas geradas pela divulgação da avaliação e planejamento.

Entretanto, identificou-se um não conhecimento das ações da comunicação no Plano de Desenvolvimento Institucional, tendo apenas o

reconhecimento de um entrevistado. Mesmo com todos os entrevistados concordando que devem existir parâmetros institucionais, ou política para a comunicação, alguns não sabiam o quê e poucos propuseram uma ação devidamente planejada a curto, médio ou longo prazo. A não articulação de projetos e ações com outros, já existentes, mostram uma desarticulação entre as unidades e um planejamento institucional com falhas ou barreiras administrativas.

O estudo analisou o plano de desenvolvimento institucional, o PDI, e constatou primeiramente a comunicação como fator de poder na gestão da instituição, tendo em vista que suas metas conduzem toda a comunicação do IFMG. São ações que se baseiam num diagnóstico utilizado por uma comissão temática. Posteriormente, em outro capítulo, constatou-se que todos os oito elementos estratégico do IFMG, entre eles a comunicação, estão relacionados também a uma das dimensões que são avaliadas pela Comissão Própria de Avaliação. Diante da análise documental, é possível afirmar que o papel da comunicação no plano de desenvolvimento institucional do IFMG é estratégico,

Mas, com os resultados das análises obtidos, surge um cenário em que o principal documento norteador e o resultado da análise dos dados coletados com os gestores divergem sobre o papel estratégico que a comunicação deve desempenhar.

Tal entendimento expõe um ambiente apropriado a uma comunicação especialmente circunstancial, com perspectiva à realização improvisada de tarefas.

Diante do cenário retratado, mesmo com envolvimento no avanço de programas e projetos macrofuncionais, táticos, de influência, ficou demonstrado pela análise dos dados recolhidos com os gestores, que a comunicação em uma instituição federal de educação profissional e tecnológica no estado de Minas Gerais, tem sua finalidade maioritariamente tática, isto é, serve para otimizar determinada área de resultado, e não a instituição inteira (Oliveira, 2006; Zimmerman, 2013).

A colaboração do estudo da comunicação em uma instituição federal de educação profissional e tecnológica, bem como a investigação científica do assunto, permite à gestão, responsável por executar e participar dos processos de planejamento, governança e avaliação, o momento para que sejam construídos fundamentos para uma política com condutas e procedimentos sobre o assunto.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2004). Roteiro de Auto-Avaliação Institucional. Brasília: Inep/MEC.

Albergoni, L., Staron, S. C., & Franco, K. G. (2017). Autoavaliação institucional como ferramenta de gestão de desempenho docente. 3 simpósio avaliação da educação superior (pp. 1-13). Florianópolis: UFSC.

Argenti, P. (2006). Comunicação empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier.

Baitello, T. C. (2011). Governança corporativa e comunicação organizacional: interfaces possíveis em relações públicas. In: L. A. (Org.), Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos (pp. 165-178). São Paulo: Summus.

Bardin, L. (1977). Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70.

Brandão, E. P. (2012). Conceito de comunicação pública. In: J. D. (Org.), Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse (pp. 1-33). São Paulo: Atlas.

Brasil. (14 de abril de 2004). Lei n. 10.861, Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Acesso em 30 de novembro de 2018, disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004).

Brasil. (28 de abril de 2012). Autarquias integram a administração pública indireta. Acesso em 21 de outubro de 2018, disponível em [brasil.gov.br: http://www.brasil.gov.br/governo/2012/04/autarquias](http://www.brasil.gov.br/governo/2012/04/autarquias)

Brasil. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Acesso em 26 de outubro de 2018, disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.html)

Brasil. (2006). Decreto nº 5.773 P.d.R.-C. Civil. Acesso em 22 de outubro de 2018, disponível em <http://portal.mec.gov.br/seed/>; <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/decreton57731.pdf>

Brasil. (29 de dezembro de 2008). Lei nº 11.892. Lei nº 11.892. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Ciência e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Brasília.

Brasil. (19 de março de 2004). Portaria nº 7. Acesso em 21 de outubro de 2018, disponível em

<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/pdi/portaria%20sesu%20n07%20de%2019%20de%20marco%20de%202004.pdf>

Brasil, C. (s.d.). Institucional. Acesso em 21 de outubro de 2018, disponível em <http://www.cgu.gov.br>: <http://www.cgu.gov.br/sobre/institucional>

Brasil, S. M. (s.d.). Apresentação da educação profissional. Acesso em 01 de novembro de 2018, disponível em [mec.gov.br: http://portal.mec.gov.br/setec-secretaria-de-educacao-profissional-e-tecnologica/apresentacao](http://portal.mec.gov.br/setec-secretaria-de-educacao-profissional-e-tecnologica/apresentacao)

Brasil, S. M. (15 de março de 2018). Plataforma Nilo Peçanha. Acesso em 02 de 11 de 2018, disponível em PNP 2018 V2: <https://www.plataformanilopecanha.org/>

Brasil, S. M. (2010). Um novo modelo em educação profissional. Brasília.

Brasil, T. d. (2014a). Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria / Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão.

Brasil, T. d. (2014b). Referencial para avaliação de governança em políticas públicas. Brasília: TCU.

Brasil, T. (s.d.). conheça- o-tcu. Acesso em 21 de outubro de 2018, disponível em <https://portal.tcu.gov.br>: <https://portal.tcu.gov.br/institucional/conheca-o-tcu/competencias/>

Brasil. (20 de dezembro de 1996). Lei n. 9.394, Lei de diretrizes e bases da educação nacional. Acesso em 25 de outubro de 2018, disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)

Brígido, R. V. (1999). Certificação: bases conceituais, vertentes e estratégias. In: R. V. Brígido, Certificação de competências profissionais: discussões. Brasília: OIT, MTE/FAT.

Bueno, W. d. (2009). Comunicação empresarial: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva.

Buhmann, A., & Fraser, L. (2018). Evaluation and Measurement in Strategic Communication. In: W. J. R. Heath, The International Encyclopedia of Strategic Communication (pp. 1-16). Malden, MA: Wiley-Blackwell.

Caldas, R. W., Lopes, B., & Amaral, J. N. (2008). Políticas Públicas: conceitos e práticas. Belo Horizonte: Sebrae/MG.



Caravantes, G. R. (2008). Comportamento organizacional e comunicação. Porto Alegre: AGE.

Carpenter, D. (2002). Groups, the Media, Agency Waiting Costs, and FDA Drug. *American Journal of Political Science*, 490–505.

Castells, M. (2015). O poder da comunicação. São Paulo/Rio de Janeiro: Paz e Terra.

Chiavenato, I. (2004). Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier.

Coelho, R. C. (2013). Administração pública e contexto institucional Contemporâneo; módulo I. Brasília: ENAP / DDG.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education*, 6th ed. New York: Routledge/Taylor & Francis Group.

Colombo, I. (s.d.). Publicações - Artigos. Acesso em 28 de outubro de 2018, disponível em [http://portal.mec.gov.br: http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/artigos\\_educacao\\_novotempo.pdf](http://portal.mec.gov.br: http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/artigos_educacao_novotempo.pdf)

Cury, V. B. (2016). Comunicação para o desenvolvimento organizacional. In: M. M. Kunsch, *Comunicação organizacional estratégica: aporte conceituais e aplicados* (pp. 193-212). São Paulo: Summus.

Dias Sobrinho, J. (2004). Avaliação ética e política em função da educação como direito público ou como mercadoria? *Educ. Soc.*, Campinas, 703-725.

Duarte, J. (2012). Instrumentos de comunicação pública. In: J. D. (Org.), *Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse* (pp. 59-71). São Paulo: Atlas.

Farias, L. A. (2011). Planejamento e estratégia: bases do trabalho em relações públicas. In: L. A. Farias, *Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos* (pp. 51-60). São Paulo: Summus.

Figueira, J. (2017). *A Reputação das Organizações e os Media — Os casos BES e Novo Banco*. Covilhã: LabCom.

Fonseca, C. S. (1986). *História do ensino industrial no Brasil* (Vol. 5). Rio de Janeiro: SENAI/DN/DPEA.

Forni, J. J. (2015). Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. São Paulo: Atlas.

Freitas, C. A. (2005). Aprendizagem, isomorfismo e institucionalização: o caso da atividade de auditoria operacional no Tribunal de Contas da União. Dissertação de Mestrado . Brasília: PPGA/UnB.

Fundação Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). (2014). Atendimento ao Cidadão - Módulo 1 Visão Sistêmica do Atendimento. Brasília: ENAP.

Gianini, R. (2000). O ensino profissional no Brasil: das artes e ofícios dos tempos. In: Granato, & T. A. (Org.), Educação em questão: novos caminhos para antigos problemas. Petrópolis, RJ: Vozes.

Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Altas.

Gomes, H. M. (2004). A ação docente na educação. São Paulo: Senac São Paulo.

Gonçalves, M. H., Botini, J., Pinheiro, B. A., & al, e. (2004). Referenciais para a educação profissional do Senac. Rio de Janeiro: SENAC/DFP/DI.

Guedes, É. N., da Silva, M., & dos Santos, P. C. (2014). Esforços comunicacionais para a construção de relacionamentos na contemporaneidade: mediações e tecnologia. Comunicação e Sociedade, vol. 26 , 223 – 233.

Hoyler, T., Burgos, F., Bresler, R., & Paulics, V. (2014). Governança ajuda ou atrapalha? Reflexões sobre a gestão educacional local. RIGS revista interdisciplinar de gestão social , 81-102.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (1990). Divisão regional do Brasil. Rio de Janeiro, Brasil.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais. (2015). Plano de Desenvolvimento Institucional. Belo Horizonte: IFMG.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). The Psychology of Organizations. New York: John Wiley.

Kucinski, B. (2012). Apresentação. In: J. D. (Org.), Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público (pp. xi - xiv). São Paulo: Atlas.

Kuenzer, A. Z. (2006). As mudanças no mundo do trabalho e a educação: novos desafios para a gestão. In: Ferreira, & N. S. (Org.), Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. 5. Ed. São Paulo: Cortez.

Kunsch, M. M. (2016). A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: M. M. (Org.), Comunicação organizacional estratégica (pp. 37-58). São Paulo: Summus.

Kunsch, M. M. (2014). Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. Matrizes , 35-61.

Kunsch, M. M. (2003). Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus.

Ludke, M., & André, M. (1986). Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU.

Lupetti, M. (2009). Gestão estratégica da comunicação mercadológica. São Paulo: Cengage Learning.

Macedo, P. (2017). Educação profissional e desenvolvimento territorial: A expansão dos institutos federais de educação, ciência e tecnologia. Revista Brasileira de Educação Profissional e Tecnológica , 94-106.

Marques, M. d., & de Almeida, J. J. (2004). Auditoria no sector público: um instrumento para a melhoria da gestão pública. Revista Contabilidade & Finanças - USP, São Paulo , 84-95.

Martins, H. F., & Marini, C. (2014). Governança pública contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. Revista do TCU , 42-53.

Mesquita, R. d., & Santos, T. M. (2015). Estudos sobre eficiência na Administração Pública Brasileira. Revista ESPACIOS , 1-11.

Nogueira, V., & da Silva, V. (2012). Ética em pesquisa, Plataforma Brasil e a produção de conhecimento em ciências humanas e sociais. SER Social , 190-209.

Oliveira, D. A. (2011). Das políticas de governo a política de estado: Reflexões sobre a atual agenda educacional brasileira. Educ. Soc., Campinas , 323-337.

Oliveira, D. d. (2006). Sistemas, organização e métodos : uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas.

Ollaik, L. G., & Ziller, H. M. (2012). Concepções de validade em pesquisas qualitativas. Educação e Pesquisa, São Paulo , 229-241.

Pacheco, E. (s.d.). Publicações - Artigos. Acesso em 28 de outubro de 2018, disponível em [http://portal.mec.gov.br: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=30161:publicacoes-artigos&catid=190:setec-1749372213&Itemid=841](http://portal.mec.gov.br: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=30161:publicacoes-artigos&catid=190:setec-1749372213&Itemid=841)

Paiva Júnior, F., Leão, A. L., & de Mello, S. B. (2011). Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. *Revista de ciências da administração*, 190-209.

Pereira, M. J. (2014). Comunicação estratégica no contexto organizacional. *Revista internacional de ciências*, 37-50.

Pró-Reitoria de Administração e Planejamento. (05 de abril de 2017). <https://www2.ifmg.edu.br/portal/pro-reitoria-de-administracao>. Acesso em 02 de novembro de 2018, disponível em [ifmg.edu.br: https://www2.ifmg.edu.br/portal/pro-reitoria-de-administracao/simplificando-o-orcamento-do-ifmg-2017.pdf](https://www2.ifmg.edu.br/portal/pro-reitoria-de-administracao/simplificando-o-orcamento-do-ifmg-2017.pdf)

Ribas, A. J., Facini, M. A., & Teixeira, G. (2014). *Planejamento estratégico*. Guarapuava: unicentro.

Ruão, T. (2016). *A organização comunicativa: teoria e prática*. Braga . Portugal: CECS - Universidade do Minho.

Ruão, T. (2015). Identidade organizacional, gestão e simbolismo. In: N. B. Susana Espínola, *Relações públicas e comunicação organizacional : desafios da globalização* (pp. 89-130). Lisboa: Escolar.

Ruão, T., & Kunsch, M. (2014). *A Comunicação Organizacional e Estratégica: Nota Introdutória*. *Comunicação e Sociedade*, 7 - 13.

Salgado, P. R. (2011). Comunicação organizacional: a ótica das relações públicas governamentais. In: L. A. (Org.), *Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos* (pp. 247-262). São Paulo : Summus.

Sant'Ana, T. D. (2017). *Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino*. Alfenas: FORPDI.

Schmidt, F. (2011). Identidade, imagem e reputação: empresas sem pertencimento no mundo da interdependência. In: L. A. (Org.), *Relações públicas estratégicas: técnica, conceitos e instrumentos* (pp. 89-105). São Paulo: Summus.

Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *RAP - Revista de Administração Pública*, 347-369.

TCU, T. d. (21 de março de 2018). [contas.tcu.gov.br](https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#/detalhamento/11/1724520176.PROC%2520/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520EMUMACORDAOINT%2520desc/false/1/false). Acesso em 12 de novembro de 2018, disponível em [tcu.gov.br: https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#/detalhamento/11/1724520176.PROC%2520/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520EMUMACORDAOINT%2520desc/false/1/false](https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#/detalhamento/11/1724520176.PROC%2520/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520EMUMACORDAOINT%2520desc/false/1/false)

Terra, C. F. (2011). Relações públicas na era dos megafones digitais. In: L. A. (Org.), Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos (pp. 263-284). São Paulo: Summus.

Torquato, G. (2015). Comunicação nas organizações: empresas privadas, instituições e setor público. São Paulo: Summus.

Triviños, A. N. (1987). Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas.

Turmena, L., & de Azevedo, M. L. (2017). A expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica: os Institutos Federais em questão. Rev. Diálogo Educ., Curitiba , 1067-1084.

Wæraas, A., & Maor, M. (2014). Understanding organizational reputation in a public sector context. In: M. M. Arild Wæraas, & (Editores), Organisational Reputation in the Public Sector (pp. 1-13). New York: Routledge.

Yin, R. K. (2001). Estudo de caso: planejamento e métodos. (2ª ed). Porto Alegre: Bookman.

Zémor, P. (2012). As formas da comunicação pública. In: J. (. Duarte, Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas.

Zémor, P. (2009). Como anda a comunicação pública? Revista do Serviço Público , 189-195.

Zimmerman, F. (2013). Planejamento e gestão governamental; módulo 2. Brasília: ENAP/DDG.



## ANEXO 1

### TERMO DE RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO DO (S) PESQUISADOR (ES) RESPONSÁVEL (IS)

Eu, Alessandro Almeida Schwonke, pesquisador responsável pelo projeto intitulado "O papel da comunicação junto à gestão de uma instituição federal de educação profissional e tecnológica brasileira", declaro estar ciente e que cumprirei os termos da Resolução 466/12 de 12/12/2012 do Conselho Nacional de Saúde do Ministério da Saúde e declaro: (a) assumir o compromisso de zelar pela privacidade e sigilo das informações; (b) tornar os resultados desta pesquisa públicos sejam eles favoráveis ou não; e, (c) comunicar o Comitê de Ética em Pesquisa Ciências Médicas –MG / CEPCM-MG sobre qualquer alteração no projeto de pesquisa, nos relatórios anuais ou através de comunicação protocolada, que me forem solicitadas.

Local, Data

Belo Horizonte, 20 de junho de 2018

Assinatura:



## ANEXO 2

FACULDADE DE CIÊNCIAS  
MÉDICAS DE MINAS GERAIS -  
FCM-MG



### COMPROVANTE DE ENVIO DO PROJETO

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** O papel da comunicação junto à gestão de uma instituição federal de educação profissional e tecnológica brasileira

**Pesquisador:** ALESSANDRO ALMEIDA SCHWONKE

**Versão:** 1

**CAAE:** 91941418.0.0000.5134

**Instituição Proponente:** Instituto Politécnico do Porto

#### DADOS DO COMPROVANTE

**Número do Comprovante:** 068703/2018

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

Informamos que o projeto O papel da comunicação junto à gestão de uma instituição federal de educação profissional e tecnológica brasileira que tem como pesquisador responsável ALESSANDRO ALMEIDA SCHWONKE, foi recebido para análise ética no CEP Faculdade de Ciências Médicas de Minas Gerais - FCM-MG em 21/06/2018 às 09:11.

**Endereço:** Alameda Ezequiel Dias N° 275

**Bairro:** Santa Efigênia

**CEP:** 30.130-110

**UF:** MG

**Município:** BELO HORIZONTE

**Telefone:** (31)3248-7100

**E-mail:** cep@feluma.org.br



## ANEXO 3

20/06/2018

SEI/IFMG - 0090601 - Declaração



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**  
**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS**

Reitoria  
Gabinete da Reitoria  
Av. Professor Mário Wembeck, 2590 - Bairro Buritis - CEP 30575-180 - Belo Horizonte - MG  
(31) 2513-5105 - www.ifmg.edu.br

### DECLARAÇÃO

Eu Kléber Gonçalves Glória, portador da cédula de identidade nº M 3698675 SSP/MG, declaro estar ciente da pesquisa intitulada **“O papel da comunicação junto à gestão de uma instituição federal de educação profissional e tecnológica brasileira”**, de responsabilidade do pesquisador: Alessandro Almeida Schwonke.

Em relação à pesquisa supracitada, informamos que o acesso dos pesquisadores ao local da pesquisa e a manipulação dos dados, **será autorizado somente após a emissão do PARECER DE APROVAÇÃO do Comitê de Ética em Pesquisa Ciências Médicas –MG /CEPCM-MG.**

Declaro conhecer e cumprir com as Resoluções Éticas Brasileiras, em especial a Resolução CNS 466/12. Esta instituição está ciente de suas corresponsabilidades como instituição coparticipante do presente projeto de pesquisa, e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos participantes de pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

**Local/Setor onde a pesquisa será realizada:** 7 (sete) unidades do IFMG, entre *campi* e pró-reitorias.

Por ser verdade, firmo a presente.

Belo Horizonte, 20 de junho de 2018.



Documento assinado eletronicamente por **Kleber Gonçalves Glória, Reitor**, em 20/06/2018, às 12:27, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site [https://sei.ifmg.edu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ifmg.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0) informando o código verificador **0090601** e o código CRC **3FF34D0B**.

23208.003414/2018-41

0090601v1

## ANEXO 4

### Formulário para Encaminhamento de Projetos ao Comitê de Ética em Pesquisa Ciências Médicas –MG / CEPCM-MG

<b>Título do Projeto:</b>
O papel da comunicação junto à gestão de uma instituição federal de educação profissional e tecnológica brasileira

<b>Pesquisador Responsável</b>	
Nome: Alessandro Almeida Schwonke	
Cédula Identidade: 4066782931 SSP/RS	CPF: 4066782931
Função: Aluno/Pesquisador	Titulação: Especialista
Endereço Profissional: Avenida Professor Mario Werneck, 2590, Buritis - Belo Horizonte/MG	
Telefones (31) 98325-8816	e-mail: alessandro.almeida@fmg.edu.br

O projeto de pesquisa apresentado esta vinculado a FELUMA/MG:
( ) FCMMG ( ) HCM-MG ( ) CPG (x) Outra Instituição: Escola Superior de Educação/Instituto Politécnico do Porto - Portugal
Cursos: ( ) MED ( ) FISIO ( ) ENF ( ) T.O ( ) PSIC (x) PÓS - Outros Curso: Mestrado em Estudos Profissionais Especializados em Educação com Especialização em Administração das Organizações Educativas

Equipe envolvida (pesquisadores, alunos, técnicos e colaboradores envolvidos no projeto)		
NOME	E-MAIL	TELEFONE

<b>Objetivo acadêmico do estudo:</b>
<input type="checkbox"/> Trabalho de Graduação (TCC) <input checked="" type="checkbox"/> Trabalho de Pós Graduação Mestrado <input type="checkbox"/> Trabalho de Pós Graduação Lato Sensu <input type="checkbox"/> Projeto de Pesquisa <input type="checkbox"/> Livre-docência <input type="checkbox"/> Outros .....

Local – Data – Ano

Belo Horizonte, 20 de junho de 2018

*Alessandro A. Almeida*

## ANEXO 5



MINISTÉRIO DA SAÚDE - Conselho Nacional de Saúde - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa - CONEP

### FOLHA DE ROSTO PARA PESQUISA ENVOLVENDO SERES HUMANOS

1. Projeto de Pesquisa: O papel da comunicação junto à gestão de uma instituição federal de educação profissional e tecnológica brasileira			
2. Número de Participantes da Pesquisa: 7			
3. Área Temática:			
4. Área do Conhecimento: Grande Área 6. Ciências Sociais Aplicadas, Grande Área 7. Ciências Humanas			
<b>PESQUISADOR RESPONSÁVEL</b>			
5. Nome: ALESSANDRO ALMEIDA SCHWONKE			
6. CPF: 892.031.510-87		7. Endereço (Rua, n.º): ELI SEABRA FILHO, 100 BURITIS bl 2 - apto 1405 BELO HORIZONTE MINAS GERAIS 30575740	
8. Nacionalidade: BRASILEIRO	9. Telefone: 31983258516	10. Outro Telefone:	11. Email: alessandro.almeida@fifmg.edu.br
<p>Termo de Compromisso: Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas complementares. Comprometo-me a utilizar os materiais e dados coletados exclusivamente para os fins previstos no protocolo e a publicar os resultados sejam eles favoráveis ou não. Aceito as responsabilidades pela condução científica do projeto acima. Tenho ciência que essa folha será anexada ao projeto devidamente assinada por todos os responsáveis e fará parte integrante da documentação do mesmo.</p>			
Data: 15 / 06 / 2018		 Assinatura:	
<b>INSTITUIÇÃO PROPONENTE</b>			
12. Nome: Instituto Politécnico do Porto		13. CNPJ:	14. Unidade/Orgão:
15. Telefone: 35 (12) 2830-2655		16. Outro Telefone:	
<p>Termo de Compromisso (do responsável pela instituição): Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas Complementares e como esta instituição tem condições para o desenvolvimento deste projeto, autorizo sua execução.</p>			
Responsável: João Paulo Ferreira Delgado		CPF: 107155249	
Cargo/Função: Coordenador de Matrícula em Educação			
Data: 15 / 06 / 2018		 Assinatura:	
<b>PATROCINADOR PRINCIPAL</b>			
Não se aplica			

## ANEXO 6

FACULDADE DE CIÊNCIAS  
MÉDICAS DE MINAS GERAIS -  
FCM-MG



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** O papel da comunicação junto à gestão de uma instituição federal de educação profissional e tecnológica brasileira

**Pesquisador:** ALESSANDRO ALMEIDA SCHWONKE

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 91941418.0.0000.5134

**Instituição Proponente:** Instituto Politécnico do Porto

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 2.814.803

#### Apresentação do Projeto:

Assim, estima-se que a conclusão do trabalho contribua para a compreensão do papel da comunicação junto à gestão de um instituto federal de ensino brasileiro e defina sua atuação no planejamento como, estratégico ou tático, ou um mero coadjuvante operacional. Desta forma, o presente trabalho pretende estudar:

Que papel a comunicação desempenha junto à gestão de um instituto federal de ensino brasileiro?

Os dados serão coletados através de entrevista semi-estruturada, com instrumento próprio elaborado para esse fim, dirigido aos gestores institucionais. Também será utilizada a técnica da análise documental do Plano de desenvolvimento institucional (PDI) do instituto federal do estado de Minas Gerais/Brasil.

#### Objetivo da Pesquisa:

Investigar o papel da comunicação na gestão de um Instituto Federal Brasileiro.

#### Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Como riscos, podem ocorrer a perda da confidencialidade e um possível desconforto em participar da pesquisa. No entanto, quanto a confidencialidade, é fundamental esclarecer que todas as

**Endereço:** Alameda Ezequiel Dias N° 275

**Bairro:** Santa Efigênia

**CEP:** 30.130-110

**UF:** MG

**Município:** BELO HORIZONTE

**Telefone:** (31)3248-7100

**E-mail:** cep@feluma.org.br

FACULDADE DE CIÊNCIAS  
MÉDICAS DE MINAS GERAIS -  
FCM-MG



Continuação do Parecer: 2.614.603

medidas serão tomadas e que os dados serão utilizados apenas com fins científicos, mantendo-se em sigilo absoluto sob responsabilidade do pesquisador. Com o objetivo de minimizar eventual desconforto, a entrevista poderá ser realizada em um ambiente da Instituição, após o expediente ou em outro lugar e horário conveniente ao pesquisado.

**Benefícios:**

Com a conclusão do estudo e seus resultados, o benefício esperado é o de projetar possibilidades para que a comunicação em uma instituição federal de ensino técnico profissionalizante possa determinar seu papel estratégico e desenvolva sua capacidade de empreender, criando um cenário promissor para o desenvolvimento das relações entre seus públicos.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Não há.

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

Todos os termos foram adequadamente apresentados.

**Recomendações:**

Solicita-se adequação do cronograma. A data para coleta do dados está planejada para o mês de julho.

O local de realização das entrevistas não foi mencionado. Solicita-se inclusão dessa informação.

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

Não há.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

O projeto preenche os requisitos fundamentais da Resolução CNS 466 de 12 de Dezembro de 2012, sobre as Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, do Conselho Nacional de Saúde.

Diante do exposto, a Comitê de Ética em Pesquisa Ciências Médicas, de acordo com as atribuições definidas na Resolução CNS 466/2012, manifesta-se pela aprovação do projeto proposto.

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

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
----------------	---------	----------	-------	----------

**Endereço:** Alameda Ezequiel Dias N° 275

**Bairro:** Santa Eligênia

**CEP:** 30.130-110

**UF:** MG

**Município:** BELO HORIZONTE

**Telefone:** (31)3248-7100

**E-mail:** cep@feluma.org.br

**FACULDADE DE CIÊNCIAS  
MÉDICAS DE MINAS GERAIS -  
FCM-MG**



Continuação do Parecer: 2.614.603

Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES BÁSICAS_DO_PROJETO_1155133.pdf	03/07/2018 20:53:18		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_detalhado_Alessandro_CEP.pdf	03/07/2018 20:52:41	ALESSANDRO ALMEIDA SCHWONKE	Aceito
Outros	encaminhamento.pdf	20/06/2018 15:30:19	ALESSANDRO ALMEIDA SCHWONKE	Aceito
Declaração de Pesquisadores	autorizacao.pdf	20/06/2018 15:27:54	ALESSANDRO ALMEIDA SCHWONKE	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	solicitacao_de_autorizacao.pdf	20/06/2018 15:26:30	ALESSANDRO ALMEIDA SCHWONKE	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	SEI_IFMG_0090601_Declaracao.pdf	20/06/2018 15:24:43	ALESSANDRO ALMEIDA SCHWONKE	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo_de_Consentimento_Livre_e_Esclarecido_TCLE_CEPCM_MG.docx	20/06/2018 15:21:56	ALESSANDRO ALMEIDA SCHWONKE	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_pesquisa_ippassinada.pdf	15/06/2018 16:17:04	ALESSANDRO ALMEIDA SCHWONKE	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

BELO HORIZONTE, 11 de Agosto de 2018

Assinado por:  
José Felipe Pinho da Silva  
(Coordenador)

**Endereço:** Alameda Ezequiel Dias N° 275

**Bairro:** Santa Efigênia

**CEP:** 30.130-110

**UF:** MG

**Município:** BELO HORIZONTE

**Telefone:** (31)3248-7100

**E-mail:** cep@feluma.org.br

## ANEXO 7

POLITÉCNICO DO PORTO  
ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



Belo Horizonte, junho de 2018

Magnífico Reitor do Instituto Federal de Minas Gerais

Venho por meio deste solicitar autorização para desenvolver um estudo através de entrevista com gestores do Instituto Federal de Minas Gerais - IFMG. Este instrumento de pesquisa é parte de uma dissertação: "O papel da comunicação junto à gestão de uma instituição federal de educação profissional e tecnológica brasileira", cujo objetivo é cumprir o requisito de qualificação no mestrado em Estudos Profissionais Especializados em Educação com Especialização em Administração das Organizações Educativas realizada na Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico do Porto – ESSE/IPP, Portugal. Assim, preciso entender o que pensam os gestores sobre comunicação, se a utilizam e como, e sua função nos processos de gestão da instituição. O estudo será direcionado aos gestores (diretores de campus e pró-reitores), através de 7 (sete) entrevistas individuais semi-estruturadas com instrumento de pesquisa construído para esse fim. Paralelamente haverá uma investigação no plano de desenvolvimento institucional (PDI), onde também se buscará identificar o papel da comunicação neste principal documento de planejamento e gestão. Faz-se propício ressaltar que o desenvolvimento do estudo estará regido pelo compromisso ético e moral do autor do mesmo.

Atenciosamente Alessandro Schwonke

Ciente de acordo Assinatura da Direção Data:--/--/----





# APÊNDICE 1

## ENTREVISTA

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO JUNTO À GESTÃO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA BRASILEIRA.

Entrevista com o público alvo de uma instituição federal de ensino técnico e tecnológico de Minas Gerais.

Público alvo: Gestores institucionais (pró-reitores e diretores de campus).

Assunto: Gestão e a comunicação institucional.

1- Idade:

2-Gênero:

3-Há quanto tempo é servidor da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica:

4-Há quanto tempo atua no cargo de gestão nesta Instituição:

5-Quais iniciativas, ações e serviços, de sua unidade, à disposição do cidadão, você costuma divulgar? Em qual veículo?

6- Diante de uma divulgação de iniciativas, ações e serviços institucionais, você saberia julgar se a linguagem é adequada às especificidades de cada público e de cada meio?

7-Pensando em fortalecer o diálogo e a interação, você já utilizou algum meio de comunicação para transmitir/receber informações?

8- Já aconteceu de existirem demandas externas por informações de sua unidade, solicitadas por veículos de comunicação? Se sim, em que momentos?

9- As ações de comunicação devem obedecer a certos parâmetros institucionais? Poderia citar alguns?

10- Conhece alguma ação de comunicação proposta no plano de desenvolvimento institucional (PDI)?

11- Para que a instituição seja reconhecida pelos diversos setores da sociedade, ações a curto, médio e longo prazo poderão ser pensadas. Dê apenas um exemplo de uma ação, com esse objetivo, que poderia ser feita e seu tempo de planejamento.

12-No planejamento das ações em sua unidade, há articulação com projetos sistêmicos de comunicação já existente e com o mesmo objetivo?Qual?

13-Através de que meio você já percebeu que a exposição da marca do IFMG acontece/aconteceu onde seu público de interesse frequenta?

14- A missão do IFMG é a de "Promover educação básica, profissional e superior, nos diferentes níveis e modalidades, em benefício da sociedade". Dos serviços prestados pelo IFMG, quais você acha que a divulgação é inexistente ou ineficiente?

15-Como você considera a informação entregue aos usuários da instituição?

16-Existe uma estrutura de informação para avaliar o cumprimento das metas e objetivos?Qual?

## APÊNDICE 2

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**Você está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa: O papel da comunicação junto à gestão de uma instituição federal de educação profissional e tecnológica brasileira.**

**A JUSTIFICATIVA, OS OBJETIVOS E OS PROCEDIMENTOS:** O motivo que nos leva a propor este estudo é o de chegar a um cenário quanto ao uso da comunicação em um instituto federal de ensino técnico e profissional brasileiro, a pesquisa se justifica, pois ainda há carência de estudos sobre comunicação e sua interação com o sofisticado ambiente de uma instituição que pertence a rede federal de ensino técnico e profissionalizante, onde documento norteador e governança precisam caminhar juntos. O objetivo desse projeto é de Investigar o papel da comunicação na gestão de um instituto federal de ensino técnico e profissional brasileiro. O procedimento de coleta de dados será da seguinte forma: Os dados serão coletados através de pesquisa, tendo uma entrevista com 16 perguntas como instrumento próprio para esse fim, dirigido aos gestores institucionais, com tempo de aplicação previsto de 20 a 30 minutos, em um único encontro.

**DESCONFORTOS, RISCOS E BENEFÍCIOS:** A sua participação neste estudo pode gerar algum eventual desconforto durante a entrevista, que poderá ser minimizado com sua realização acontecendo em um ambiente reservado na Instituição, após o expediente ou em outro lugar e horário conveniente. Há o risco quanto a confidencialidade, entretanto, todas as medidas serão tomadas sendo que os dados serão utilizados apenas com fins científicos, mantendo-se em sigilo absoluto sob responsabilidade do pesquisador. O pesquisador se compromete a divulgar os resultados obtidos, garantindo a confidencialidade dos participantes, conforme já descrito. Nenhum dos procedimentos adotados oferecem riscos à sua saúde. Os benefícios esperados são o de projetar possibilidades para que a comunicação em uma instituição federal de ensino técnico profissionalizante possa determinar seu papel estratégico e desenvolva sua capacidade de empreender, criando um cenário promissor para o desenvolvimento das relações entre seus públicos..

**GARANTIA DE ESCLARECIMENTO, LIBERDADE DE RECUSA E GARANTIA DE SIGILO:** Você poderá solicitar esclarecimento sobre a pesquisa em qualquer etapa do estudo. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação na pesquisa a qualquer momento, seja por motivo de constrangimento e/ou outros motivos. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios. O pesquisador) irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Seu nome ou o material que indique a sua participação não será liberado sem a sua

permissão. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. Este consentimento está impresso e deve ser assinado em duas vias, uma será fornecida a você e a outra ficará com o pesquisador(es) responsável(eis). Se houver mais de uma página, tanto o pesquisador quanto o participante deve rubricar todas as páginas.

**CUSTOS DA PARTICIPAÇÃO, RESSARCIMENTO E INDENIZAÇÃO:** A participação no estudo, não acarretará custos para você e será disponibilizado ressarcimento em caso de haver gastos com transporte, creche, alimentação, etc, tanto para você, quanto para o seu acompanhante, se for necessário.

#### DECLARAÇÃO DO PARTICIPANTE OU DO RESPONSÁVEL PELO PARTICIPANTE

Eu,

.....  
....., fui informado (a) dos objetivos da pesquisa acima de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que em qualquer momento poderei solicitar novas informações e ou retirar meu consentimento. Os responsáveis pela pesquisa acima, certificaram-me de que todos os meus dados serão confidenciais. Em caso de dúvidas poderei chamar o pesquisador responsável Alessandro Almeida Schwonke, residente na rua Eli Seabra Filho, 100- B12 – apto 1405, telefone do Pesquisador: (31)98325-8816 – email: [alessandro.schwonke@hotmail.com](mailto:alessandro.schwonke@hotmail.com), ou ainda entrar em contato com:

o Comitê de Ética em Pesquisa Ciências Médicas –MG / CEPCM-MG, Alameda Ezequiel Dias, nº 275, Bairro Centro, 30130-110- Belo Horizonte-MG, Fone:(31)3248-7100 (Ramal 263), 08:00 às 17:00. O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) é um colegiado composto por pessoas voluntárias, com o objetivo de defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. O CEPCM-MG é diretamente vinculado à Faculdade de Ciências Médicas de Minas Gerais e outros institutos mantidos pela Fundação Educacional Lucas Machado.

Declaro que concordo em participar desse estudo. Recebi uma via deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

**Assinatura do participante da pesquisa ou impressão dactiloscópica(se necessário).**

Assinatura:

Nome legível:

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

.....  
**Assinatura do(a) pesquisador(a) responsável**

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_



#### **NOTAS EXPLICATIVAS:**

1) O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido deve ser redigido em linguagem acessível ao nível-sócio cultural dos sujeitos de pesquisa.

2) Em caso de **PARTICIPANTES LEGALMENTE INCAPAZES**, a informação deve ser dada ao responsável legal e ao próprio participante da pesquisa nos limites da sua capacidade.

a) em pesquisas envolvendo crianças e adolescentes, portadores de perturbação ou doença mental e pessoas em situação de substancial diminuição em suas capacidades de consentimento, deverá haver justificação clara da escolha dos participantes da pesquisa, especificada no protocolo, aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa, e cumprir as exigências do consentimento livre e esclarecido, através dos representantes legais dos referidos sujeitos, sem suspensão do direito de informação do indivíduo, no limite de sua capacidade. Deve ser oferecido a estes participantes o Termo de Assentimento Livre e Esclarecido.

b) a liberdade do consentimento deverá ser particularmente garantida para aqueles participantes que, embora adultos e capazes, estejam expostos a condicionamentos específicos ou à influência de autoridade, especialmente estudantes, militares, empregados, presidiários, internos em centros de readaptação, casas-abrigo, asilos, associações religiosas e semelhantes, assegurando-lhes a inteira liberdade de participar ou não da pesquisa, sem quaisquer represálias;

c) nos casos em que seja impossível registrar o consentimento livre e esclarecido, tal fato deve ser devidamente justificado ao CEP, com explicação das causas da impossibilidade (modelo de justificativa no site do CEP).

d) as pesquisas em pessoas com o diagnóstico de morte encefálica só podem ser realizadas desde que estejam preenchidas as seguintes condições:

- documento comprobatório da morte encefálica (atestado de óbito);
- consentimento explícito dos familiares e/ou do responsável legal, ou manifestação prévia da vontade da pessoa;
- respeito total à dignidade do ser humano sem mutilação ou violação do corpo;
- sem ônus econômico financeiro adicional à família;
- sem prejuízo para outros pacientes aguardando internação ou tratamento;
- possibilidade de obter conhecimento científico relevante, novo e que não possa ser obtido de outra maneira;

e) **em comunidades culturalmente diferenciadas, inclusive indígenas**, deve-se contar com a anuência antecipada da FUNAI, da comunidade através dos seus próprios líderes, não se dispensando, porém, esforços no sentido de obtenção do consentimento individual, além da aprovação da CONEP.

NM