UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECÔNOMICAS – ESAG
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO EM INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA: Proposta a partir da experiência do IFSC

MARCELA MONTEIRO DE LIMA LIN BELTRAME

FLORIANÓPOLIS, 2014

MARCELA MONTEIRO DE LIMA LIN BELTRAME

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO EM INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA: PROPOSTA A PARTIR DA EXPERIÊNCIA DO IFSC

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.ª Dr.ª Graziela Dias Alperstedt

FLORIANÓPOLIS
2014

B453p Beltrame, Marcela Monteiro de Lima Lin
Política de comunicação em instituições de educação profissional, científica e tecnológica: proposta a partir da experiência do IFSC/ Marcela Monteiro de Lima Lin Beltrame. – 2014.
618 p. : il. ; 21 cm

Orientadora: Graziela Dias Alperstedt
Bibliografia: p. 363-388
Dissertação (mestrado profissionalizante) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Programa de pós-graduação em Administração, Florianópolis, 2014.

1. Comunicação. 2. Política de comunicação. 3. Comunicação organizacional. I. Alperstedt, Graziela Dias. II. Universidade do Estado de Santa Catarina. Programa de pós-graduação em Administração. IV. Título

CDD: 302.2 – 20.ed.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da UDESC

MARCELA MONTEIRO DE LIMA LIN BELTRAME

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO EM INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA: PROPOSTA A PARTIR DA EXPERIÊNCIA DO IFSC

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Banca Examinadora:

Orientadora: _____
Prof.ª Dr.ª Graziela Dias Alperstedt
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro: _____
Prof.º Dr.º Nério Amboni
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro: _____
Prof.º Dr.º Wilson da Costa Bueno
Universidade Metodista de São Paulo

Florianópolis, 26 de agosto de 2014.

Aos meus pais, que se desdobraram para me proporcionar as melhores oportunidades de estudo e que me fizeram chegar até aqui; ao meu marido, que sabe me tranquilizar e me divertir como ninguém, o que foi ainda mais fundamental durante este período; e ao meu filho Gabriel, que acompanhou na barriga esta jornada e é, sem dúvida, a produção mais importante da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Ao IFSC, por me permitir participar de um projeto tão desafiador;

À reitora Maria Clara, por entender a necessidade de se construir uma política de comunicação e apoiar o projeto da Diretoria de Comunicação;

À professora Waléria, por me permitir coordenar o projeto sob sua supervisão para que ele se transformasse neste estudo e por encontrar forças e tempo durante um período delicado de sua vida para tocar esse projeto com a equipe e fazê-lo acontecer;

Aos colegas da Dircom, por compartilharem comigo esta experiência, com um obrigada especial às amigas Ana, Dai e Nadia que seguraram as pontas para que eu pudesse ficar dois meses me dedicando integralmente à dissertação;

À professora Graziela Dias Alperstedt, pela orientação tranquilizadora, pelo rápido retorno sempre e por seus ensinamentos;

Ao professor Nério Amboni, pelas suas aulas durante o mestrado que me deram a ideia de como abordar o tema;

À professora Simone Feuerschutte, pelas contribuições e incentivo dados na qualificação deste trabalho;

Ao professor Wilson Bueno, por aceitar mais uma vez vir a Floripa (já é de casa) para participar da banca, além de todo o aprendizado como professor na pós-graduação e consultor durante a política do IFSC e agora amigo não só do Facebook;

Às amigas do mestrado (e agora da vida) – Júlia, Greicy, Aline, Gi e Grazi – pela parceria durante as disciplinas e pelos momentos de desabafo, risadas e incentivo durante todo o período;

Ao amigo e colega de trabalho e mestrado Felipe, pelas trocas de ideias sobre a parte prática (por estar no IFSC

também), a parte acadêmica (por também ter sua própria dissertação para fazer) e a parte pessoal (pelo conhecimento adquirido sobre gravidez e bebês após a chegada de sua Ana Laura);

Ao meu marido, Eduardo, pela ajuda na formatação do trabalho e pela compreensão, paciência e tranquilidade de sempre;

A minha família e aos meus amigos de maneira geral, por entenderem a minha ausência em alguns momentos e me ajudarem de diversas formas;

E ao meu filho Gabriel, que mesmo ainda na barriga já foi tão bom comigo, dando-me a benção de ter uma gravidez tranquila para terminar o trabalho antes do seu nascimento.

Política de comunicação?
Não é para qualquer empresa.
(Wilson da Costa Bueno, 2014)

RESUMO

Este trabalho consiste em um estudo de caso sobre a construção de uma Política de Comunicação no Instituto Federal de Santa Catarina. A experiência do IFSC é descrita como uma aprendizagem organizacional impulsionadora de uma mudança estratégica. Foram feitas pesquisas bibliográfica, qualitativa e quantitativa de maneira a propor ações de melhorias no processo de construção e atualização de políticas de comunicação em instituições de educação profissional, científica e tecnológica.

Palavras-chave: Política de Comunicação. Comunicação Organizacional. Aprendizagem Organizacional. Mudança Estratégica.

ABSTRACT

The present work is about the establishment of a Policy of Communication in the Federal Institute of Santa Catarina (IFSC). The IFSC's experience is described as an organizational learning that leads to a strategic change. Qualitative and quantitative besides bibliographic research were performed aiming to propose improving actions in the process of establishment and updating of policies of communication in institutions for professional, scientific and technological education.

Keywords: Policy of communication. Organizational Communication. Organizational learning. Strategic change.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estágios de comprometimento para mudança 100
Figura 2 - Mapa do IFSC 125
Figura 3 - Organograma da Dircom 133
Figura 4 - Processo de construção da Política de Comunicação 143

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Relação de respondentes por segmento e local de trabalho 276
Tabela 2 - Grau de envolvimento dos servidores por local de trabalho 279

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Projetos do Macroprojeto 15 36
Quadro 2 - Menções a políticas de comunicação em outras instituições de ensino 39
Quadro 3 - Comentários feitos por servidores de outros IFs .. 48
Quadro 4 - Conceitos de política de comunicação 70
Quadro 5 - Processo do IFSC como aprendizagem organizacional baseado nos 4Is 88
Quadro 6 - Exemplos de formas de resistência à mudança, conforme dimensões da resistência 101
Quadro 7 - Transformações da educação profissional no Brasil 120
Quadro 8 - Missão e Visão do IFSC 127
Quadro 9 - Vantagens de cada tipo de metodologia 152
Quadro 10 - Cronograma da construção da Política de Comunicação do IFSC 161
Quadro 11 - Emails enviados durante o processo de construção pela Dircom 169
Quadro 12 - Resultado da pesquisa de públicos de interesse do IFSC 187
Quadro 13 - Retorno da sondagem feita com os servidores . 190
Quadro 14 - Retorno da sondagem feita com os públicos estratégicos 193
Quadro 15 - Relação de contribuições recebidas dos servidores 196
Quadro 16 - Mudanças esperadas a partir da implementação da política de comunicação 203
Quadro 17 - Etapas da pesquisa 206
Quadro 18 - Abordagens a serem exploradas na pesquisa ... 207
Quadro 19 - Relação de entrevistados 209
Quadro 20 - Cronograma da pesquisa quantitativa 211
Quadro 21 - Fatores facilitadores e restritivos do processo .. 234
Quadro 22 - Benefícios do processo para o IFSC 258
Quadro 25 - Recomendações para a construção de uma política de comunicação 319

Quadro 26 - Recomendações para a atualização de uma política de comunicação 343

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Conhecimento do IFSC pela sociedade 140
Gráfico 2 - Avaliação dos mecanismos de divulgação da Instituição..... 141
Gráfico 3 - Perfil dos respondentes 275
Gráfico 4 - Grau de envolvimento dos servidores por segmento 276
Gráfico 5 - Servidores que ocupavam cargo de gestão 281
Gráfico 6 - Percepção dos servidores sobre se a política irá ajudar a qualificar a comunicação do IFSC 282
Gráfico 7 - Avaliação do processo de construção da política 284
Gráfico 8 - Avaliação sobre a construção coletiva do processo 288
Gráfico 9 - Relação dos servidores que acompanharam o processo 290
Gráfico 10 - Relação do acompanhamento do processo entre gestores e não gestores..... 291
Gráfico 11 - Formas de acompanhamento do processo..... 292
Gráfico 12 - Outras formas de acompanhamento do processo 293
Gráfico 13 - Motivos para o não acompanhamento do processo 295
Gráfico 14 - Relação dos servidores que participaram do processo 297
Gráfico 15 - Relação da participação no processo entre gestores e não gestores 298
Gráfico 16 - Formas de participação na construção da política 299
Gráfico 17 - Outras formas de participação no processo..... 301
Gráfico 18 - Motivos para a não participação no processo... 302
Gráfico 19 - Outros motivos para a não participação no processo 304
Gráfico 20 - Leitura do documento 305
Gráfico 21 - Alterações no trabalho dos servidores a partir do processo de construção da política 307

Gráfico 22 - Outras formas que o processo alterou o trabalho dos servidores 308
Gráfico 23 - Comentários finais sobre o processo 310
Gráfico 24 - Sugestões dadas por servidores 313

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Aberje - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
ABRAPP - Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar
CD - cargos de direção
CDP – Colegiado de Desenvolvimento de Pessoas do IFSC
CEFET-SC - Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina
CEPE – Colegiado de Ensino, Pesquisa e Extensão do IFSC
Cere - Coordenadoria de Extensão e Relações Externas dos campi do IFSC
Codir - Colégio de Dirigentes do IFSC
Conif - Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
Consup - Conselho Superior do IFSC
CPA - Comissão Própria de Avaliação do IFSC
Dircom - Diretoria de Comunicação do IFSC
DTIC - Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação
EFPCs - Entidades Fechadas de Previdência Complementar
Embrapa - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EPCT - Educação Profissional, Científica e Tecnológica
ETF-SC - Escola Técnica Federal de Santa Catarina
FG - função gratificada
IFF - Instituto Federal Fluminense
IFPR - Instituto Federal do Paraná
IFs – Institutos Federais
IFSC - Instituto Federal de Santa Catarina
IFSUL - Instituto Federal Sul-Rio-Grandense
INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IPES - Instituições privadas de ensino superior
MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MEC - Ministério da Educação
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional
PROAD – Pró-Reitoria de Administração do IFSC

Procaed - Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento Educacional
PRODIN – Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional do IFSC
PROEN – Pró-Reitoria de Ensino (PROEN) do IFSC
PROEX - Pró-Reitoria de Extensão e Relações Externas do IFSC
Pronatec - Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
PROPPI – Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação do IFSC
PSC - Plano de Comunicação Social da Rhodia
SETEC - Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
SOP - Standard operating procedure
TAE – Servidores técnicos administrativos
Udesc - Universidade do Estado de Santa Catarina
UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina
UOCs - Unidades Organizacionais de Comunicação
UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 RESUMO EXECUTIVO 27
2 INTRODUÇÃO 31
2.1 OBJETIVO 39
2.2 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO 39
3 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS 51
3.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL 51
3.1.1 Políticas de Comunicação 58
3.1.1.1 Casos de Referências 78
3.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL 84
3.3 MUDANÇA ESTRATÉGICA 95
4 O CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA 119
4.1 COMUNICAÇÃO NO IFSC 129
5 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA 137
5.1 CONTEXTO 144
5.2 PROCESSO 160
5.2.1 Sensibilização 167
5.2.2 Dinâmica de trabalho 171
5.2.3 Construção coletiva 184
5.2.3.1 Pesquisas 186
5.2.3.2 Contribuições 194
5.3 CONTEÚDO 196
6 ANÁLISE E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO 205
6.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 205
6.1.1 Pesquisa Qualitativa 207
6.1.2 Pesquisa Quantitativa 210
6.2 ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA 213
6.2.1 Resultados da pesquisa qualitativa 214
6.2.1.1 Conhecimento sobre políticas de comunicação 214
6.2.1.2 Avaliação geral do processo 216
6.2.1.3 Condução do processo 217
6.2.1.4 Trabalho da comissão 224
6.2.1.5 Contribuições individuais 231

6.2.1.6 Fatores facilitadores e restritivos do processo 233
6.2.1.7 Envolvimento dos servidores 245
6.2.1.8 Benefícios do processo 257
6.2.1.9 Processo de aprendizagem 266
6.2.2 Resultados da pesquisa quantitativa 274
6.3 RECOMENDAÇÕES 314
6.3.1 Como construir uma política de comunicação 315
6.3.2 Como gerir uma política de comunicação 340
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS 355
REFERÊNCIAS 363
APÊNDICES 389

1 RESUMO EXECUTIVO

A nova postura organizacional com relação à comunicação leva as instituições a reconhecerem que ações isoladas de comunicação já não produzem o efeito necessário. Mais do que incorporar a comunicação à gestão, é necessário fazer a própria gestão da comunicação. E isso deve ser feito a partir da construção de uma política de comunicação.

Não é simples nem rápido construir uma política de comunicação legitimada por toda uma organização a partir de uma construção coletiva. O processo exige vontade política, comprometimento de todos os setores e um esforço conjunto dos profissionais envolvidos. É por isso são poucas as instituições que se dispõem a investir recursos em um projeto dessa natureza.

Foi diante de um contexto de mudanças e expansão da estrutura organizacional que o Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) decidiu, em 2012, construir sua política de comunicação – não por ser um momento oportuno, mas por ser uma ação indispensável para a sustentabilidade organizacional da maneira que a instituição vem se desenhando. O processo que culminou na contratação de uma consultoria e na designação de uma comissão específica para o trabalho foi resultado de uma demanda latente que há algum tempo já vinha se identificando na instituição.

Idealizado para ser um processo democrático e participativo, a construção da política do IFSC durou cerca de nove meses, envolvendo seminários e reuniões para a discussão de suas premissas. Ao longo de todo o processo, todos os dois mil servidores foram estimulados a participarem e contribuírem, uma vez que se entendia que o projeto precisava ter esse viés para que as diretrizes fossem aceitas e internalizadas.

Em setembro de 2013, o IFSC lançou sua política, documentada em 15 capítulos, divididos por temas relevantes

ao processo sistêmico de comunicação do Instituto. Ao fazer isso, tornou-se a primeira instituição da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica a contar com um documento dessa natureza, fruto de uma construção coletiva.

O pioneirismo do IFSC faz com que sua experiência sirva de referência para outras instituições que queiram empreender uma iniciativa dessa natureza. Por isso, o objetivo deste trabalho é propor ações de melhorias no processo de construção de políticas de comunicação em instituições de educação profissional, científica e tecnológica a partir da experiência do IFSC.

Como será exposto, a construção de uma política de comunicação é um caminho apontado dentro dos estudos de comunicação organizacional para que a comunicação seja assumida como estratégica. Para atingir esse patamar, as organizações terão de passar, muitas vezes, por uma mudança cultural para que seja criada uma cultura de comunicação em que todos se comprometam a qualificar o relacionamento com os públicos de interesse. Essa mudança é possível a partir da aprendizagem organizacional que o processo – tal como foi conduzido no IFSC – proporciona.

Ao longo do processo, diversos fatores facilitaram e dificultaram a construção da política, como o apoio da gestão, a estrutura da organização, a ocorrência de outras discussões institucionais em paralelo e o envolvimento dos servidores. Por meio de entrevistas com os servidores envolvidos diretamente no processo, com gestores e com o consultor contratado para auxiliar o projeto, este trabalho apresenta a falta de conhecimento prático que existia no grupo sobre política de comunicação, a importância da condução do processo e do apoio da Alta Administração. Uma pesquisa quantitativa feita com todos os servidores da instituição também demonstrou que, apesar da pouca participação efetiva das pessoas na construção do processo, a maior parte já percebeu alterações no

seu trabalho a partir da construção da política – o que demonstra que uma mudança já está acontecendo.

Acredita-se que com a descrição do processo de construção da Política de Comunicação do IFSC apresentada neste trabalho, a análise dos fatores restritivos e facilitadores do processo e a avaliação do processo frente às abordagens de aprendizagem organizacional e mudança estratégica e dos estudos de comunicação organizacional, é possível compreender as ações de melhoria no processo de construção de uma política de comunicação propostas, bem como usufruir das sugestões para o processo de atualização do documento no caso de instituições que queiram empreender uma iniciativa desse tipo.

2 INTRODUÇÃO

"Quem não se comunica, se trumbica". O bordão do famoso apresentador brasileiro Chacrinha demonstra da maneira mais simples o que teóricos e práticos das áreas de Administração e Comunicação estudam e defendem há anos: a comunicação é imprescindível, seja em nível individual, coletivo ou organizacional. Ela ocorre a todo instante, aconteça o que acontecer, quer se estabeleça ou não uma conexão, quer se fale ou não se fale, quer se pretenda ou não se comunicar (KAPLAN, 1993). Nas organizações, isso também é um fato, ou seja, não há nenhuma organização sem uma prática comunicativa, ainda que os processos comunicativos não sejam institucionalizados (OLIVEIRA CARDOSO, 2006).

Tão importante quanto seus produtos e/ou serviços, a imagem pública das organizações passou a representar um fator estratégico importante. As organizações buscam um reconhecimento não apenas por sua marca ou por suas atividades específicas, mas por sua atuação como instituições cidadãs. Nesse contexto, a comunicação ocorrerá não mais por meio de algo que se diz para um mercado passivo, mas pela qualidade das relações que serão estabelecidas com esses atores e pela credibilidade gerada por uma rede de relações articulada pela organização com seus públicos (OLIVEIRA CARDOSO, 2006).

A nova postura organizacional com relação à comunicação leva as instituições a reconhecerem que ações isoladas de comunicação já não produzem o efeito necessário. Mais do que incorporar a comunicação à gestão, é necessário fazer a própria gestão da comunicação. Na atual conjuntura econômica, em que os avanços da ciência e as inovações tecnológicas permeiam as relações políticas e comerciais, faz-se necessária a formulação de uma política de comunicação organizacional que assegure a qualquer organização a transparência de suas ações junto a seus públicos, permitindo

ao mesmo tempo se construir uma imagem favorável da mesma, tornando-a competitiva neste mercado de economia globalizada (CARISSIMI, 2001).

Não é simples nem rápido construir uma política de comunicação legitimada por toda uma organização a partir de uma construção coletiva. O processo exige vontade política, comprometimento de todos os setores e um esforço conjunto dos profissionais envolvidos. É por isso são poucas as instituições que se dispõem a investir recursos em um projeto dessa natureza.

Diversos motivos podem levar uma organização a perceber a necessidade de se construir uma política de comunicação. Entre elas, Bueno (2009) cita a vontade de aumentar a visibilidade da organização na mídia, melhorar o relacionamento com os públicos de interesse, consolidar a imagem ou reputação e dar uma mexida profunda na comunicação interna.

Foi diante de um contexto de mudanças e expansão da estrutura organizacional que o Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) decidiu, em 2012, construir sua política de comunicação – não por ser um momento oportuno, mas por ser uma ação indispensável para a sustentabilidade organizacional da maneira que a instituição vem se desenhando. O processo que culminou na contratação de uma consultoria e na designação de uma comissão específica para o trabalho foi resultado de uma demanda latente que há algum tempo já vinha se identificando na instituição.

Em dezembro de 2008, o então Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina (CEFET-SC) transformou-se em Instituto Federal. Mais do que uma alteração na nomenclatura, houve uma mudança de atuação e de tamanho. Como integrante da agora estabelecida Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (EPCT) – instituída pela lei 11.892/2008-, o IFSC vivenciou

uma intensa expansão a partir de 2006, passando de três unidades para 22 campi em 2014.

O processo de expansão, com campi espalhados por todo o estado de Santa Catarina, acentuou ainda mais a necessidade de o IFSC possuir um planejamento sistêmico para a área de comunicação, de maneira a orientar toda a instituição e manter um mesmo alinhamento estratégico. Foi nesse cenário que a Diretoria de Comunicação do Instituto (Dircom) – que faz parte da Pró-Reitoria de Extensão e Relações Externas (PROEX) – percebeu que era preciso estabelecer diretrizes e princípios para organizar as posturas de comunicação da instituição e que impulsionassem a criação de uma cultura de comunicação entre os servidores.

Ao pesquisar sobre políticas de comunicação organizacionais, foram identificadas poucas empresas no Brasil com políticas de comunicação devidamente sistematizadas e resultantes de uma construção coletiva que contemple a comunicação como um processo estratégico. Na área de educação, a ausência dessa prática é ainda maior.

O Ministério da Educação (MEC) não possui uma política de comunicação própria e nem diretrizes para orientar instituições a ele vinculadas. As instituições que integram a Rede Federal de EPCT possuem políticas de comunicação obscuras pelo fato de não estarem claramente definidas ou de não terem sido construídas coletivamente. Diante dessa realidade, essas instituições enfrentam a dificuldade de gerir o processo de comunicação de uma estrutura multicampi e com públicos de interesse variados.

O desafio de gerir essas novas instituições é uma constante para todos os servidores da Rede Federal. Na área da comunicação, isso ficou perceptível durante o último Fórum de Comunicadores de 2011, encontro promovido pelo MEC que reuniu os profissionais de comunicação da Rede Federal de EPCT. No encontro, diversos institutos levantaram a

necessidade de se ter um modelo de política de comunicação para a Rede.

Uma primeira intenção do MEC nesse sentido iniciou logo após a constituição dos Institutos Federais. Em junho de 2009, o tema foi discutido num Encontro de Comunicadores que reuniu profissionais de todas as instituições da Rede. Conforme informativo do Instituto Federal Sul-Rio-Grandense (IFSUL) (2009), na época, havia o planejamento da elaboração de uma política de comunicação que seria adotada em breve pelas recém-criadas instituições de ensino. No evento realizado dois anos depois, o MEC chegou a idealizar um grupo de trabalho para desenvolver uma política de comunicação para a Rede, mas que não chegou a se concretizar até o momento.

Entendendo que não se podia mais aguardar alguma ação norteadora do MEC e tendo como base os casos de referência da Rhodia e, principalmente, da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), o IFSC decidiu que não havia mais como pensar em qualquer planejamento em comunicação sem a construção de uma política. A nova constituição mais dispersa geograficamente pelo estado e o foco em atender a diferentes públicos reforçaram a necessidade de sistematizar as ações de comunicação para uma atuação em rede que levasse em consideração a complexidade da instituição.

A transformação em IFSC fez com que, mesmo sendo uma instituição centenária, a organização perdesse um pouco do seu reconhecimento social em termos de marca e imagem. A própria configuração multicampi criou um sentimento de falta de pertencimento em parte dos servidores que não se enxergam como integrantes de uma mesma organização. Nesse novo contexto, a atuação da instituição exigiu – e continua exigindo - uma reflexão sobre os públicos que precisam ser atendidos e como deve ser estabelecido esse relacionamento.

Após anos sem ser tratada como estratégica pela Gestão do Instituto, em 2012, durante um seminário para definir o

planejamento do IFSC 2013-2014, a comunicação ganhou um espaço de destaque. Dos 18 macroprojetos institucionais definidos no evento, ficou estabelecido que o macroprojeto 15 seria a Política de Comunicação Institucional, tendo como objetivo geral:

> Estabelecer a relação permanente e sistemática entre a instituição e seus diversos públicos internos e externos, definindo valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas, com a finalidade de orientar o desenvolvimento de ações, estratégias e produtos de comunicação do IF-SC (IFSC, 2012a).

Para sua operacionalização, esse macroprojeto foi desmembrado em outros sete projetos conforme Quadro 1:

Quadro 1 - Projetos do Macroprojeto 15

Projeto	Objetivo Específico
Diagnóstico da Comunicação Institucional	Realizar diagnóstico da situação atual da comunicação na Reitoria e nos campi.
Política de Comunicação Institucional	Construir a Política de Comunicação do IF-SC
Implantação da Política	Implantar a Política de Comunicação do IF-SC até dezembro de 2014.
Estrutura de Comunicação	Criar ou adequar a estrutura de Comunicação nos campi e na Reitoria, de acordo com a Política.
Programa de capacitação	Desenvolver programas de capacitação para servidores que atuarão nos setores envolvidos com comunicação nos campi.
Fontes únicas de Consulta	Organizar as informações afins em fontes únicas de consulta.
Redesign do site do Ingresso	Melhorar os canais de acesso à informação ao público-alvo, reestruturando o site do Ingresso.

Fonte: Com base em IFSC (2012a)

Para construir a sua Política de Comunicação, o IFSC contratou um consultor externo no final de 2012, o mesmo contratado pela Embrapa para o desenvolvimento de sua Política de Comunicação na década de 90[1] — e iniciou um processo pioneiro – tanto para a organização quanto para o setor educacional. Assumido como um macroprojeto institucional, a construção da Política de Comunicação do IFSC gerou um movimento inédito na instituição de se pensar na comunicação como estratégica para o seu funcionamento.

[1] Pela experiência, conhecimento e currículo, o IFSC optou por contratar o professor Wilson da Costa Bueno.

A condução do processo na instituição foi feita por um grupo de pessoas organizado na Comissão da Política de Comunicação do IFSC – criada por meio de portaria da Reitora -, formada por servidores da Dircom e com representação dos campi. Desde a primeira reunião até a aprovação do documento nas instâncias normativas, consultivas e deliberativas da Instituição e o lançamento da Política para a comunidade interna foram cerca de nove meses.

O processo envolveu todos os servidores e proporcionou a sistematização de percepções sobre a comunicação feita pelo Instituto e como esta poderia ser melhorada. A possibilidade de participação coletiva deu legitimidade ao processo na mesma medida em que o tornou mais complexo e rico no seu andamento.

Com a política lançada em setembro de 2013, o IFSC investe agora no processo de implementação e, paralelamente, já inicia o acompanhamento para as atualizações periódicas e permanentes. Mais do que um procedimento administrativo, o projeto organizacional de construção da Política de Comunicação do IFSC pode ser analisado como uma aprendizagem organizacional (ARGYRIS; SCHÖN,1996; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) e uma busca por uma mudança estratégica (LIMA, 2003; PETTIGREW, 1987) na forma de enxergar a comunicação dentro de uma instituição de ensino, incorporando-a na prática organizacional.

O processo foi complexo, uma vez que não existem referências metodológicas para a construção de políticas de comunicação em instituições de ensino, em particular, entre as integrantes da Rede Federal de EPCT. Por ter sido pioneiro, o IFSC enfrentou dificuldades e precisou encontrar maneiras durante o processo para atingir o objetivo proposto. A falta de entendimento da necessidade de se estabelecer uma Política de Comunicação – construída coletivamente – e dos resultados que ela pode trazer foi mais um desafio do projeto que não se encerrou após a publicação dos princípios de comunicação. A

partir do momento que a Política foi lançada, já foi prevista a avaliação sistemática e permanente do documento, processo já incluído na rotina organizacional e que exige uma análise dos esforços desprendidos até o momento para que haja sempre uma maior efetividade em sua execução.

É nesse sentido que esse trabalho avança, propondo, a partir da análise dos fatores facilitadores e restritivos ao processo de construção da política de comunicação do IFSC, ações de melhoria de forma a contribuir para o aprimoramento da metodologia utilizada. Ainda que a base para o projeto desenvolvido no Instituto tenha sido uma metodologia proposta pela consultoria contratada, esta não foi feita com o foco em instituições de educação. Diante disso, o IFSC adaptou a metodologia proposta, construindo um modelo próprio para melhor atender suas necessidades à época. Ainda assim, por se tratar de uma iniciativa pioneira quando foi feita em 2013– tanto para o IFSC quanto para outras entidades do setor -, o processo precisa ser analisado de maneira a identificar falhas e propor melhorias que ajudem não só o Instituto a aprimorar o seu trabalho, como também outras instituições que queiram empreender um projeto semelhante.

Compreender o processo de aprendizagem permitirá adquirir conhecimentos para auxiliar os servidores a construírem significados para suas ações (MUNCK; MUNCK, 2009). A construção da Política de Comunicação do IFSC pode ser analisada, inclusive, como uma mudança radical (CORAL et al., 2008; DAFT, 2008; MOREIRA; QUEIROZ, 2007), uma vez que, diferentemente do que alguns autores apontam, a comunicação, nesse caso, foi mais do que uma facilitadora da mudança - por si só, ela foi a própria mudança. A partir de uma nova forma de enxergar a comunicação, o IFSC busca uma mudança estratégica em que a comunicação organizacional passe a ser vista, de fato, como estratégica e se insira não só na gestão, como passe a permear todo o fazer diário dos servidores

numa possível mudança cultural que assuma a comunicação como responsabilidade de todos.

2.1 OBJETIVO

Propor ações de melhorias no processo de construção de políticas de comunicação em instituições de educação profissional, científica e tecnológica a partir da experiência do IFSC.

2.2 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

Quando se pesquisa sobre políticas de comunicação em instituições de ensino, praticamente não se encontram exemplos de diretrizes que tenham sido construídas coletivamente, tenham profundidade e amplitude ou que estejam já prontas ou implementadas até o momento. Poucas iniciativas divulgadas – ver Quadro 2 – demonstram, por vezes, um uso errado do conceito de política de comunicação - como o entendido neste trabalho -, apresentando documentos criados por pequenos grupos ou indivíduos ou que ainda estão em desenvolvimento.

Quadro 2 - Menções a políticas de comunicação em outras instituições de ensino

Instituição	Avaliação
Universidade Federal de Santa Catarina	Em seu site, a UFSC afirma possuir uma Politica Pública de Comunicação, elaborada em 1987, mas as diretrizes se resumem a um breve texto.

(continua)

(continuação)

Quadro 2 - Menções a políticas de comunicação em outras instituições de ensino

Instituição	Avaliação
Universidade do Estado de Santa Catarina	A partir do lançamento da política de comunicação do IFSC, a Udesc iniciou um processo semelhante para a construção do seu documento, previsto no planejamento estratégico de 2010 a 2030 da instituição. A política foi construída de fevereiro a maio de 2014, inclusive com o mesmo consultor que orientou o processo do IFSC, e foi aprovada no final de agosto de 2014. Até o final deste ano deverá ser lançada oficialmente.
Universidade de São Paulo	Em 2012, a USP promoveu um encontro para discutir a gestão da comunicação na universidade. O resultado do encontro foi a elaboração de um documento que deve estabelecer bases e referências para a consolidação de uma futura política de comunicação social na USP.

(continuação)

Quadro 2 - Menções a políticas de comunicação em outras instituições de ensino

Instituição	Avaliação
Universidade do Estado da Bahia	Em maio de 2013, a universidade promoveu o 1º Encontro Multicampi de Comunicação da UNEB. Como resultado das discussões promovidas no encontro, a assessoria deu início à elaboração de um documento que, após socializado com todos os participantes, vai subsidiar a construção do projeto de Política de Comunicação Institucional Integrada (PCII) para a UNEB.

(continuação)

Quadro 2 - Menções a políticas de comunicação em outras instituições de ensino

Instituição	Avaliação
Universidade Federal São João Del-Rei	Em março de 2011, a UFSJ promoveu o I Seminário sobre Política de Comunicação da UFSJ para divulgar a instauração do processo de discussão para a criação de uma política de comunicação, que deve reger os meios de comunicação de alguma forma ligados à Universidade. Um site foi criado para divulgar o processo, mas está desatualizado. Conforme os professores envolvidos no processo, a matéria foi submetida ao Conselho Universitário, mas não há nada que indique que foi aprovada ou não.
Instituto Federal do Ceará	A meta do IFCE para 2012 era elaborar sua política de comunicação institucional. Para isso, a instituição realizou seminários e encontros durante o ano. No entanto, o documento ainda aguarda a aprovação do Conselho Superior do Instituto.

(continuação)

Quadro 2 - Menções a políticas de comunicação em outras instituições de ensino

Instituição	Avaliação
Instituto Federal do Amapá	O IFAP possui uma política de comunicação aprovada desde 2011 por resolução, mas o documento não envolveu a participação de todos os servidores e seu conteúdo é mais superficial e operacional.
Universidade Federal de São Carlos	A UFSCar possui uma Política Integrada de Informação, Comunicação e Memória. O texto está pronto para regulamentação e foi elaborado em conjunto pela Coordenadoria de Comunicação Social, Biblioteca Comunitária e Departamento de Ciência da Informação.
Instituto Federal do Maranhão	Em 2014, a equipe de comunicação do Instituto começou a se reunir e buscar experiências que culminarão, no futuro, na elaboração da Política de Comunicação Institucional do IFMA.

(continuação)

Quadro 2 - Menções a políticas de comunicação em outras instituições de ensino

Instituição	Avaliação
Instituto Federal do Paraná	No final de 2013, o Conselho Superior do IFPR aprovou um documento intitulado Política de Comunicação. No entanto, esse documento foi feito apenas pela área de comunicação da instituição, a pedido do reitor, sem a participação da comunidade, e trata-se mais de um documento operacional do que estratégico.
Universidade Federal de Viçosa	Desde agosto de 2013, uma equipe vem atuando no processo de elaboração da Política de Comunicação da UFV, cuja meta principal é a elaboração de um documento que norteará a prática comunicativa da instituição. A expectativa é a de que o documento seja entregue à reitora ainda este ano.

(continuação)

Quadro 2 - Menções a políticas de comunicação em outras instituições de ensino

Instituição	Avaliação
Universidade Federal de Juiz de Fora	Em 2013, a UFJF promoveu um Encontro de Comunicação Integrada com o objetivo de ouvir as demandas recorrentes dos profissionais e bolsistas que trabalham na divulgação dos serviços e da produção científica da universidade. Nesse evento, a Secretaria de Comunicação da UFJF divulgou que a sua missão até setembro de 2014 é criar políticas, estabelecer diretrizes e coordenar as ações de comunicação da UFJF. Esta missão foi criada em 2012, durante reunião de trabalho, quando foi criado um Planejamento Estratégico para discutir a política de comunicação da UFJF.
Instituto Federal Fluminense	Após visita ao IFSC em março de 2014, o IFF deu início ao processo de construção da sua política de comunicação, previsto para ser concluído ainda nesse ano e tendo o trabalho do IFSC como referência.

(conclusão)

Quadro 2 - Menções a políticas de comunicação em outras instituições de ensino

Instituição	Avaliação
Universidade Federal do Rio de Janeiro	Em setembro de 2013, a instituição promoveu o ciclo de debates "Você se comunica?" com o objetivo de formular uma política de comunicação para a UFRJ. Pelo planejamento, entre 23 de setembro e 4 de outubro, as propostas discutidas durante o encontro ficariam em consulta pública para que, em outubro, uma plenária final aprovasse um documento com diretrizes e ações que seria submetido à apreciação do Conselho Universitário.

Fonte: Elaboração pela autora com dados dos sites das instituições (2014) e do trabalho de ALVES (2013).

Várias instituições de ensino divulgam que uma das responsabilidades de suas áreas/setores de comunicação é coordenar a Política de Comunicação da organização. No entanto, em pesquisa exploratória na internet realizada no primeiro semestre de 2014, percebe-se que a maior parte não possui nenhum tipo de diretriz estabelecida nesse sentido – ou, se possui, não está divulgada para o público. Scroferneker (2003) realizou uma pesquisa com nove universidades gaúchas que afirmaram ter políticas de comunicação definidas. Contudo, a autora observa que, apesar dessa afirmação, 66,60% delas não possuem um documento que comprove e/ou descreva

a política adotada, o que demonstra também uma falta de compreensão sobre o próprio conceito de política e seu significado enquanto documento oficial e legitimado por toda a organização.

Ao se pesquisar a temática de política da comunicação em fontes bibliográficas, muito se encontra sobre políticas públicas de Estado (CAPPARELLI, 2000), mas ainda é relativamente pouco o material desse tema dentro do campo da Administração e Comunicação. Um dos fatores que geram essa confusão quando se considera o termo política pode ser o fato de - conforme Bethlem (1981) – a palavra derivada do grego *politikós* (o governo de uma cidade) não possuir na língua portuguesa vocábulos distintos como ocorre na língua inglesa, em que se tem "*politics*" (a ciência de governar) e "*policy*" (política referente à administração de empresas). Os poucos trabalhos encontrados sobre o tema (como ALVES, 2013; JESUS; FIGARO, 2010; PARRON, 2009; SILVEIRA, 2012) não apresentam casos de políticas de comunicação organizacionais oficialmente definidas, trazendo apenas conceitos mais superficiais e apontando a necessidade de as instituições adotarem uma política nesse sentido para unificar critérios e procedimentos de comunicação ou ainda indicando perfis de profissionais responsáveis pela política de comunicação organizacional, sem apresentar referências práticas de instituições que tenham tido iniciativas efetivas nesse sentido – salvo os casos emblemáticos da Rhodia e da Embrapa mencionados anteriormente.

No lançamento da Política de Comunicação do IFSC, em setembro de 2013, servidores da área de comunicação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc), do Instituto Federal do Paraná (IFPR) e da Secretaria de Educação do Governo de SC estiveram presentes no evento com o intuito de buscar informações sobre o processo, o que demonstra o interesse de outras instituições no tema. O lançamento do

documento do IFSC também foi destaque no site do Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Conif), que congrega todas as instituições federais de EPCT do Brasil pelo pioneirismo na rede[2].

Uma equipe de comunicação do IFPR, inclusive, visitou o IFSC no ano passado para buscar informações sobre o processo de construção da Política de Comunicação e, neste ano, outra equipe do Instituto Federal Fluminense (IFF) também esteve na instituição catarinense para buscar referência sobre a iniciativa[3].

Ao compartilhar o documento com outros profissionais de comunicação da Rede Federal de EPCT – por meio de um grupo fechado dos Comunicadores dos Institutos Federais (IFs) na mídia social *Facebook* -, o IFSC foi elogiado e parabenizado pela conquista conforme pode ser observado nos comentários apresentados no Quadro 3:

Quadro 3 - Comentários feitos por servidores de outros IFs

Comentários
Aplausos e parabéns! Muito feliz com a notícia. Acho que o IFSC é pioneiro na iniciativa, entre os institutos. Estou certo que o documento vai inspirar outros IFs a trilhar na mesma direção.
Parabéns [nome do servidor] e equipe! Nós do Ifap temos nossa política de comunicação, porém, desenvolvemos um processo bem mais simplificado. Vocês estão dando um ótimo exemplo e servindo de inspiração para a revisão de nossas políticas. Um grande abraço a todos!

(continua)

[2] Matéria disponível em < http://goo.gl/fjT7yN>. Acesso em 4 de outubro de 2013.

3 Informações divulgadas pelo IFSC no site www.politicadecomunicacao.ifsc.edu.br. Acesso em 04 de junho de 2014.

(conclusão)

Quadro 3 - Comentários feitos por servidores de outros IFs

Comentários
Parabéns a todos os colegas do IFSC! Ótimo trabalho! Fico feliz de algum IF ter conseguido que a comunicação fosse entendida e tratada como estratégica. Que sirva de exemplo a todos!
Ficou muito bom. Bem escrito, bem organizado, conciso, mas com muito conteúdo. Parabéns!
Nossa, parabéns mesmo! Talvez seja o primeiro passo para a implantação consciente e planejada de uma comunicação estratégica nos Institutos. Ter estipulado isso de forma documental e política é um ganho enorme. Espero que a gente consiga seguir o exemplo.
Parabéns aos colegas do IFSC! Aqui no Ceará estamos na tentativa de aprovar a nossa desde o ano passado. O projeto está pronto, mas falta ser submetido à apreciação do Conselho Superior (Consup)
Muito bom! A Comunicação do IFSC está de parabéns!

Fonte: Grupo fechado Comunicadores dos IFs – Facebook | Setembro de 2013.

Diante desse cenário, a análise de todo o processo de construção da política de comunicação do IFSC contribuirá primeiramente para a gestão da própria organização, uma vez que serão identificados os erros e acertos cometidos e os ajustes necessários para a futura revisão da Política de Comunicação – já prevista no documento. Além disso, este trabalho poderá auxiliar outras instituições – especialmente as da Rede Federal de EPCT - a potencializarem a sua comunicação por meio da construção de políticas de comunicação, a partir da experiência do IFSC, haja vista seu

pioneirismo. Assim, a criação da política de comunicação do IFSC serve de marco tanto para a instituição quanto para outras organizações que podem usar o instituto catarinense como referência nesse processo.

A partir do momento em que este estudo apresenta uma análise e avaliação da construção da Política de Comunicação – abordada como um processo de aprendizagem organizacional e impulsionadora de uma mudança estratégica na instituição -, o trabalho contribui academicamente com a associação de conceitos de comunicação organizacional e teorias de administração. Ao mercado, o estudo oferece um caminho de referência para outras organizações que queiram empreender uma iniciativa semelhante. E, para o IFSC, esta dissertação não só serve como uma memória institucional de um processo inédito, como também apresenta uma reflexão sobre o que foi feito e propõe ações de melhorias para o processo de atualização da política de comunicação do IFSC, que já passou a ser periódico e incorporado aos processos institucionais a partir do lançamento do documento, com a primeira revisão prevista para 2015. Afinal, como afirma Bueno (2014, p. 36), "a política de comunicação tem que ser aplicada, monitorada, rediscutida a todo o momento, porque a inserção das organizações na sociedade obedece a um processo dinâmico e não se congela no tempo".

3 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

Para embasar este trabalho, foram levantadas abordagens dos estudos de Comunicação Organizacional, Aprendizagem Organizacional e Mudança Estratégica. A seguir, são apresentados conceitos considerados importantes para a compreensão e a análise da situação-problema, bem como casos práticos que serviram de referência tanto para a organização observada quanto para este estudo.

3.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

O termo comunicação na administração passou a ser considerado mais fortemente no final da década de 1940 e início da de 1950. Foi quando as organizações se tornaram mais conscientes das pessoas na abordagem humanística e quando os cientistas do comportamento começaram a aplicar suas pesquisas às organizações que a comunicação passou a ser um dos maiores interesses da administração (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1986).

Andrade e Amboni (2011) afirmam também que a abordagem clássica da administração não dispensou atenção para os sistemas de comunicação organizacional. O primeiro passo dado nesse sentido foi justamente com a Escola de Relações Humanas, que – segundo os autores – "levou a organização a realizar mudanças na sua maneira de direção e controle, incentivando maior franqueza e confiança entre indivíduos e grupos" (ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 113).

Caldas (2010), por sua vez, destaca que o conceito de comunicação organizacional já era claro na base funcional da teoria de Mary Parker Follet, ainda nos anos 20. "Em todos os conceitos que Follet preconiza, o que chamamos hoje de 'comunicação' e 'organização' são dimensões sobrepostas e quase indissolúveis do processo de gestão" (CALDAS, 2010, p.30-31).

A partir da década de 70, já é possível notar mais claramente a importância que a comunicação começa a tomar na literatura. Foi nessa época que a comunicação adquiriu gradualmente uma importância nas estratégias das organizações (TORQUATO, 2010).

Simon (1979) é um dos autores que afirma que não pode haver organização sem comunicação, uma vez que não existiria a possibilidade do grupo influenciar o comportamento do indivíduo. Para o autor, a comunicação é absolutamente essencial à organização, bem como "a disponibilidade de técnicas especiais nessa área irá determinar em grande parte a maneira pela qual as funções decisórias podem e devem ser distribuídas por toda a organização" (SIMON, 1979, p. 161).

Barnard (1979) apresenta a comunicação como elemento essencial na estruturação da própria organização. Segundo esse autor, em uma teoria exaustiva da organização, "a comunicação teria de ocupar um ponto central, pois a estrutura, a amplitude e o escopo da organização são quase inteiramente determinados pelas técnicas de comunicação" (BARNARD, 1979, p. 109). O nexo entre comunicação e organização é tão importante para Barnard que o autor defende que a primeira função do executivo seria justamente o estabelecimento e a manutenção de um sistema de comunicação.

Schuler (2004 apud TOMASI; MEDEIROS, 2010, p. 6) também segue nessa linha ao dizer que "a comunicação está presente em todas as formas de organização conhecidas na natureza, tanto que se pode afirmar que a única maneira de haver organização é através da comunicação". Para Caravantes, Caravantes e Bjur (1997, p. 20), "o sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua realimentação e sua sobrevivência", endossando, portanto, a máxima de que a comunicação é imprescindível a qualquer organização social.

Thayer (1976) compara a importância da comunicação para uma organização ou um indivíduo como a de um alimento para sustentar um ser vivo. Para ele, trata-se de um "processo vital através do qual indivíduos e organizações se relacionam uns com os outros, influenciando-se mutuamente" (THAYER*;* 1976, p. 35).

A comunicação é parte integrante da administração, uma vez que as organizações são constituídas por pessoas que precisam se relacionar para que tudo funcione. Para Goodman e Hirsch (2010), o papel da comunicação mudou nas organizações, assim como a natureza das organizações mudou em resposta a uma explosão de novas tecnologias de comunicação. "A comunicação é mais complexa, estratégica e vital para a saúde da organização do que era antes, e só vai ganhar importância na economia baseada na informação" (GOODMAN; HIRSCH. 2010. p. 17, tradução nossa).

A comunicação é, inclusive, considerada para alguns autores como a alma de todas as organizações, já que é por meio dela que as empresas conseguem os recursos vitais para que possam funcionar (VAN RIEL; FOMBRUN, 2007). Deetz (2010) enfatiza que a comunicação é tratada, muitas vezes, como apenas uma das muitas atividades organizacionais, como mais uma ferramenta de gestão. Entretanto, cada vez mais a comunicação "vem sendo reconhecida como o processo fundamental pelo qual as organizações existem e como ponto central para a análise da produção e reprodução organizacionais" (DEETZ, 2010, p.84).

Quando a comunicação é abordada no contexto de uma organização, denomina-se comunicação empresarial, institucional, corporativa ou organizacional. As nomenclaturas variam de acordo com os autores (BUENO, 2009; CAHEN, 2007; FONSECA, 1999 apud KUNSCH, 2003; KUNCH, 2003; LOPES, 2010; OLIVEIRA, 2007; PIMENTA, 2002; RABAÇA; BARBOSA; SODRE, 1987), mas, de uma maneira geral, todas levam ao mesmo entendimento. Autores

estrangeiros (CORNELISSEN, 2011; FOMBRUN, 2007; MAZZEI, 2014; VAN RIEL; GOODMAN; HIRSCH, 2010) utilizam mais o termo comunicação corporativa e focam muito o conceito em relacionamento com os stakeholders e na importância da função – tratada de maneira também estratégica – para a reputação das organizações.

De maneira geral, entende-se comunicação empresarial ou comunicação organizacional como o "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" (BUENO, 2009, p. 3-4). Para Cahen (2007), a comunicação empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, que tem por objetivos criar, manter ou, ainda, mudar para favorável a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários. Já Thayer (1976, p. 122) defende que comunicação organizacional refere-se "a todos os fluxos de dados que são coadjuvantes, de algum modo, dos processos de comunicação e intercomunicação da organização". Uma definição mais completa e que insere as políticas dentro da comunicação organizacional é dada por Oliveira (2007, p. 21):

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

Lacombe (2009, p. 225) resume a importância da comunicação para o administrador da seguinte forma: "Se ele precisa acima de tudo saber lidar com as pessoas, a boa comunicação com essas pessoas é fundamental para obter os resultados desejados". Apesar disso, foi só a partir da década de 90 que a comunicação empresarial passou a ser vista como estratégica para as organizações, sendo associada ao sistema de gestão e à cultura organizacional e evoluindo do seu estágio embrionário, passando de um mero acessório para assumir uma função relevante na política das empresas (BUENO, 2009).

Nos últimos anos, as organizações estão percebendo como a comunicação pode e deve ser estratégica na gestão. No Brasil, por exemplo, uma pesquisa[4] de 2008, feita pelo Instituto de Pesquisa da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), indicou que 59,6% dos profissionais responsáveis pela área de comunicação nas empresas que estão entre as "100 de maior valor" – de acordo com ranking do jornal Valor Econômico de 2007 – percebem que a área de comunicação é vista como estratégica na empresa. Outra publicação de 2011[5], também realizada pelo Instituto de Pesquisa da Aberje, apontou que 75% dos presidentes de grandes empresas brasileiras dedicam-se pelo menos uma hora por dia ao diálogo com seus públicos e que a comunicação não diz mais respeito apenas aos comunicadores. O estudo mostrou ainda que a comunicação tem recebido investimentos crescentes e é responsável por fortes impactos nos resultados dos negócios dessas empresas pesquisadas.

O crescente aumento da função estratégica desempenhada pela área pode ser constatado também ao se identificar a área a qual a Comunicação Corporativa se reporta

---

[4] Pesquisa 2008: comunicação corporativa nas organizações publicada pela Aberje e disponível em www.aberje.com.br.

[5] Mapa da Comunicação Brasileira Edição 2011 publicado pelo Instituto FSB Pesquisa e disponível em www.mapadacomunicacao.com.br.

nas organizações. Dados da 4ª Pesquisa de Comunicação Interna da Aberje (2012) mostram que, em 50% das empresas participantes, a área de comunicação se reporta diretamente à presidência.

O Mapa da Comunicação Brasileira de 2011, maior pesquisa sobre Comunicação Organizacional realizada no País, indica que a comunicação tem sido chamada para sofisticar discursos, estratégias, repertórios e ferramentas. Isso demonstra que os líderes estão percebendo a comunicação como ferramenta de gestão.

A edição mais atualizada do Mapa da Comunicação Brasileira, de 2013, aponta que o papel da comunicação nas instituições está mudando, fenômeno que acompanha as transformações vividas pela gestão empresarial e governamental ao longo dos últimos anos. Para 89% dos gestores, a comunicação está desenhada de forma coerente com a missão, a visão e os valores da organização. Esse entendimento cresceu em todos os setores desde a edição anterior do Mapa, feita em 2011, com destaque para o nivelamento que o setor público busca em relação ao privado. O mesmo percentual de gestores (89%) concorda que a direção da instituição entende ser a comunicação estratégica para garantir uma gestão transparente, o que comprova o aumento da influência do setor no dia a dia das corporações e dos órgãos públicos.

A comunicação é intrínseca à administração e, quando bem feita, contribui para o atingimento de metas e resultados favoráveis. Duarte e Monteiro (2009) defendem que a boa comunicação agrega valor à organização a partir do momento que qualifica as práticas gerenciais, melhora o desempenho operacional e promove mudanças significativas nas relações da instituição com seus diversos públicos.

Lógico que as comunicações não são perfeitas nas organizações. Informação demais sem necessidade e sem direcionamento pode prejudicar, assim como a falta de

informação para a tomada de decisão pode gerar resultados negativos. Isso sem falar no famoso "telefone sem fio" que ocorre tanto na vida pessoal quanto na organizacional, ou seja, quando a mensagem transmitida sofre modificações ao longo do caminho e perde seu significado original. Hall (2004) elenca a omissão, a distorção e a sobrecarga de informação como problemas de comunicação. E é por isso que, mais do que a consciência da importância de se ter uma comunicação numa perspectiva estratégica, deve-se planejá-la a fim de que seja eficiente e efetiva.

Atualmente, espera-se que a comunicação assuma um novo papel, deixando de ser responsabilidade de um único setor e tornando-se uma função de toda a instituição, incorporando-se a sua gestão estratégica. Conforme Oliveira Cardoso (2006, p. 1134), ela deve "servir de suporte para um modelo de gestão bem estruturado e com capacidade de levar a empresa a enfrentar os desafios cada vez mais competitivos de uma sociedade que se torna mais exigente em qualidade e em direitos".

Muitos dos esforços de comunicação falham por depender de uma série de condições e circunstâncias, como a fidelidade da mensagem, a credibilidade dos dirigentes junto aos colaboradores, a habilidade e experiência do comunicador, o uso de uma linguagem adequada, o nível de importância que é dado aos processos comunicacionais e, principalmente, a ausência de uma comunicação interna participativa e coerente entre o discurso e a prática cotidiana da empresa (DE MATOS, 2009). Isso pode ser alterado a partir do momento que a organização decide consolidar, em sua cultura organizacional, um ambiente de participação e de abertura para o diálogo. Diante disso, "a política de comunicação assume função estratégica básica" (DE MATOS, 2009, p.133).

3.1.1 Políticas de Comunicação

Se por um lado a perspectiva sobre o valor dado à comunicação nas instituições - tanto públicas quanto privadas – parece mais otimista diante de pesquisas que demonstram essa conquista de espaço, ainda há uma lacuna a ser superada. Apesar de o mais recente Mapa da Comunicação Brasileira (2013) revelar que a comunicação está cada vez mais alinhada com as estratégias institucionais, para a maioria dos gestores esta ainda não é uma guerra vencida. Entre os desafios expostos pelos entrevistados, o principal é a valorização da área de comunicação dentro do ambiente organizacional, resultado fortemente influenciado pelas expectativas dos gestores públicos. Para 30% deles, ampliar a força da área na organização é o maior desafio.

Destaca-se o entendimento de alguns pesquisadores (VAN RIEL; FOMBRUN, 2007) que mencionam o fato de a comunicação organizacional precisar ter um quadro estratégico coordenado centralmente. Argenti (2006) também levanta o debate sobre centralizar ou descentralizar a comunicação empresarial e afirma que "depende do porte da empresa, da dispersão geográfica de seus escritórios e da diversidade de seus produtos e serviços (ARGENTI, 2006, p. 53). O autor pondera que, embora a descentralização dê mais flexibilidade, dispersar a comunicação empresarial em unidades operacionais individuais aumenta o potencial de mensagens inconsistentes caso não haja uma tipo de supervisão central. E essa coordenação faz-se possível por meio da construção de uma política de comunicação que oriente a organização como um todo – não se limitando ao setor de Comunicação.

No entanto, conforme afirma Bueno (2009), pelo menos no Brasil, a realidade mostra que as organizações não se preocupam como deveriam em definir, de maneira sistemática e competente, diretrizes gerais e específicas de comunicação, de modo a construir uma política de comunicação:

> Poucas, muito poucas são as organizações brasileiras que construíram em tempo recente uma política de comunicação, ainda que executivos mal-informados continuem chamando de política um punhado de arrazoados (muitas vezes sem sentido) acompanhados de planilhas de custos associadas a atividades a serem desenvolvidas no ano seguinte (BUENO, 2014, p. 30).

Duarte e Monteiro (2009) compartilham desse posicionamento ao afirmar que faltam políticas, diretrizes e estratégias de comunicação e engajamento da alta cúpula para fazer da comunicação um instrumento de qualificação dos processos, da identidade organizacional e da melhoria dos resultados.

> A sensação generalizada é de que o aproveitamento da comunicação como instrumento eficaz para a qualificação da gestão organizacional ainda não foi feito em sua totalidade. Parece que o potencial desse universo ainda não foi inteiramente explorado. Tem-se a impressão de que as práticas comunicacionais ainda não atingiram um patamar mínimo de qualidade e de que o campo da comunicação ainda não recebeu a atenção que merece (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 7).

Como reflexo dessa postura, é raro encontrar instituições que tenham elaborado e implantado uma política de comunicação efetiva, reconhecida internamente e externamente e com resultados perceptíveis. Nassar (2005) afirma que são poucas as organizações que pensam sobre os conceitos política de comunicação, plano de comunicação e ações de

comunicação. Uma das causas dessa falta de reflexão seria o posicionamento imposto ao profissional de comunicação de se focar apenas em soluções e problemas cotidianos. Segundo o autor, essa é uma prática de comando da empresa "na qual a comunicação é politicamente um elemento de reação ao ambiente e não um elemento do pensamento organizacional, também voltado a harmonizar a empresa com a sociedade e mercados" (NASSAR, 2005, p. 121). Dessa forma, as organizações deixam de potencializar a comunicação e seus profissionais e elevá-los a um patamar estratégico que só favorece a instituição.

Em 1989, Whitney já afirmava que, "apesar de as políticas de comunicação terem se revelado úteis e importantes, elas não são universalmente encontradas nem universalmente valorizadas nas empresas" (WHITNEY, 1989, p.85, tradução nossa). A autora afirmava – o que continua válido até hoje – que a informação era um importante bem da empresa e a forma como ela era transmitida podia ajudar ou atrapalhar no atingimento das metas da organização. "Na maior parte do tempo, existe pouca informação ordenada, resultando em múltiplas, contraditórias e vagas práticas de comunicação e procedimentos" (WHITNEY, 1989, p.76, tradução nossa). Daí a importância de se ter uma política de comunicação. "Se nós enxergarmos as interações dos indivíduos dentro de uma organização como crucial, então podemos entender a política de comunicação como uma força orientadora na empresa como um todo" (WHITNEY, 1989, p.76, tradução nossa).

No Brasil, lá no início dos anos 90, Kunsch (1992) já afirmava que não se podia mais conceber serviços parciais de comunicação com atividades extemporâneas, sem um planejamento integrado e sem políticas definidas. E ainda hoje esse panorama quase não mudou.

Pesquisa feita pela mesma autora mais de 20 anos depois (KUNSCH, 2013), junto a uma amostra de empresas eleitas pelo Guia Exame Maiores e Melhores, que reúne as mil

maiores empresas privadas ou estatais do Brasil, apontou que 44,5% das empresas responderam que têm uma política de Comunicação e a mesma quantidade que não; 11% não deram resposta alguma. Esse resultado mostra que não há ainda uma política de Comunicação na maioria das empresas. Segundo Kunsch (2013, p.279), é provável que parte das organizações pesquisadas ainda possua "uma mentalidade que não reconhece a diferença que a Comunicação pode fazer em sua reputação institucional e corporativa, bem como nos seus negócios".

O estudo demonstrou também que a dimensão estratégica da comunicação organizacional só existe em parte das empresas. Para Kunsch (2013), isso ocorre pela falta de uma política de Comunicação mais definida e integrada. Assim, são poucos os departamentos que respondem diretamente à alta gestão, a área não é consultada para decisões estratégicas de forma constante, entre outros aspectos que possam caracterizar a comunicação na estrutura organizacional como fator estratégico de resultados.

De acordo com Coda (2011), foi a partir do início dos anos 2000 que a política de comunicação passou a ser vista como um facilitador para a obtenção do sucesso organizacional. O autor ressalta que isso é possível principalmente se a política exercer o papel de auxiliar os empregados a compreender a natureza do negócio, os valores e a cultura da organização, alinhando, assim, os objetivos organizacionais com os individuais.

Outro trabalho de Silva HD (2006) reforça a falta de existência de políticas de comunicação no setor público. No estudo que analisou a prática da comunicação do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), a pesquisadora constatou que, com exceção da Embrapa, as empresas e órgãos do Ministério não possuem políticas de comunicação e nem contemplam a área em seus planos diretores. "Não há, mesmo informalmente, diretrizes ou manuais que orientem procedimentos ou alinhem as ações"

(SILVA HD, 2006, p.10). Essa é, portanto, mais uma constatação que reforça a falta de preocupação de organizações públicas e privadas em definirem diretrizes institucionalizadas para a área de comunicação.

Em um estudo de caso sobre a importância da comunicação organizacional nas instituições privadas de ensino superior (IPES), Porém e Kerbauy (2010, p.9) entendem que:

> Há uma necessidade de as IPES estruturarem e serem orientadas por políticas de comunicação organizacional competentes cujas diretrizes, posturas, padrões e procedimentos atrelados a ela atendam as novas exigências empresariais, sociais e educacionais e estabeleçam um eficaz e eficiente processo comunicativo dialógico e interativo com seus stakeholders.

As autoras observaram que para as IPES – e aqui se entende que para as organizações de maneira geral - tornarem-se competitivas e prosperarem no mercado contemporâneo, devem gerenciar estrategicamente sua comunicação e sua informação com o intuito de produzirem e socializarem o conhecimento. E isso só se faz possível "a partir de uma política de comunicação que catalise e dinamize todos os objetivos aos processos da instituição, aglutinando os colaboradores através da disseminação de informações de qualidade" (PORÉM; KERBAUY, 2010, p.14). Esta condição também corrobora a ideia de transformar os processos comunicacionais como parte indissociável da gestão da instituição, orientando todos os seus processos administrativos e pedagógicos, no caso de instituições de ensino, e espelhando-se na sua cultura organizacional e em todos os relacionamentos por meio de comunicações transparentes e informações de qualidade.

Trazendo a questão novamente para o setor público, Alves (2013) buscou ampliar o debate sobre as políticas de

comunicação das universidades federais por meio de pesquisa exploratória nos sites de 59 universidades federais brasileiras. O autor constatou que essas instituições não possuem uma política de comunicação institucionalizada, ou, ao menos, não disponibilizam no site institucional ou mencionam nos documentos de gestão analisados (ALVES, 2013).

Nesse âmbito público, Gurjão [20--] afirma que a política pública de comunicação deve ter como meta "democratizar a compreensão sobre as ações e funcionamento do órgão público emissor da mensagem, do seu objeto de trabalho e do conhecimento acumulado em sua estrutura". Para a autora, os objetivos da política de comunicação de uma administração pública são: democratizar e universalizar suas informações; atender as demandas dos cidadãos; educar para a cidadania e propiciar a compreensão sobre as ações do Poder Público; dar publicidade aos atos do governo e prestar contas desses atos; e dar visibilidade à gestão pública que é realizada. (GURJÃO, 20--).

Essa visão está alinhada ao entendimento sobre comunicação pública que, conforme observa Brandão (2009), ainda não possui um conceito claro e possui múltiplos significados, frequentemente conflitantes, dependendo do país, do autor e do contexto em que é utilizada. Uma vez que este trabalho tem como foco a experiência de uma instituição pública, faz-se necessária essa reflexão.

Uma das dimensões em que a comunicação pública pode ser identificada é como comunicação do Estado ou governamental. Nesta acepção, compreende-se comunicação pública como "um processo comunicativo das instâncias da sociedade que trabalham com a informação voltada para a cidadania" (BRANDÃO, 2009, p. 5). Por ser um órgão governamental, o IFSC pode ser analisado sob essa dimensão, em que a sua comunicação também é uma forma de prestação de contas e de divulgar ações e atividades de interesse público.

Novelli (apud BRANDÃO, 2009, p.18) também entende a comunicação pública como "aquela praticada pelos órgãos responsáveis pela administração pública", entendendo sua importância para o exercício da participação política e da cidadania. Nesse sentido, o objetivo da comunicação pública é promover o compartilhamento de informações de interesse público, desempenhando assim um papel de mediação para as práticas de boa governança.

Duarte (2009) é um dos poucos autores que trata o conceito para além de comunicação governamental. Para ele, a comunicação pública transfere a centralidade do processo de comunicação para o cidadão, "não apenas por meio da garantia do direito à informação e à expressão, mas também do diálogo, do respeito a suas características e necessidades, do estímulo à participação ativa, racional e corresponsável" (DUARTE, 2009, p.61).

Em tempos de grandes transformações da comunicação, as organizações públicas – mais amplas, complexas e menos ágeis que as instituições privadas – têm buscado superar limitações para se adequar às demandas por informação e interação mais eficientes, ampliando as formas de se relacionar com os cidadãos. Para Lambert (2013, p. 36):

> Diferentemente da comunicação exercida pela iniciativa privada, que busca principalmente posicionar bem a empresa no mercado, a comunicação pública tem como vocação ampliar a transparência das ações do Estado, prestar contas financeiras e sociais, atender ao cidadão e incentivar a relação governo-sociedade.

Um olhar otimista nesse sentido aparece na 3ª edição do Mapa da Comunicação Brasileira (2013) que demonstra que há um amadurecimento da comunicação do setor público, com redução da distância em relação à comunicação praticada no

setor privado, especialmente no que se refere à valorização de seu papel estratégico. Se em qualquer organização a construção de uma política de comunicação se demonstra necessária para qualificar o relacionamento com os públicos, em uma instituição pública isso é ainda mais fundamental dada essa perspectiva de comunicação pública. É por isso que o IFSC entendeu essa necessidade de assumir a comunicação como estratégica a partir da construção de sua política.

Em organizações descentralizadas, tal como o IFSC, uma política de comunicação se faz ainda mais necessária. Segundo Torquato (1986), a existência de diversos centros de comunicação sem uma coordenação comum é prejudicial a uma organização:

> Negamos, assim, a possibilidade de maximização da eficácia quando diversos centros emanam linguagens diferenciadas. Preservar a unicidade do discurso organizacional – essa é a meta finalista do modelo sistêmico (TORQUATO, 1986, p. 53).

Argenti (2006) também avalia que a comunicação empresarial pode ser dispersa em unidades operacionais, mas com uma supervisão central para garantir a qualidade, a consistência e a coordenação das mensagens.

> Em estruturas descentralizadas, os profissionais de comunicação da empresa devem ser diligentes sobre a garantia da qualidade, da consistência e da coordenação das mensagens em todos os níveis. As empresas em geral requerem mecanismos formais para garantir que ocorra esta coordenação (ARGENTI, 2006, p. 54).

A política de comunicação, portanto, aparece como um desses mecanismos formais. Assim, ela pode garantir a coordenação dos processos e a consistência do discurso institucional.

Em instituições universitárias, a existência de uma política de comunicação também facilita a gestão diante da complexidade gerada pelas características dessas organizações. Endo (2007), ao destacar a diversidade de públicos trabalhados por essas instituições, torna primordial o papel da comunicação organizacional. O planejamento mencionado pelo autor se faz a partir da definição de uma política de comunicação.

> Por isso, a Comunicação em uma instituição universitária é atividade das mais complexas. Ela deve ser planejada, tanto para facilitar sua gestão, melhorar a produtividade do ambiente organizacional e conseguir transmitir seus ideais, seu trabalho e valores de forma consistente, quanto para evitar que sua imagem seja construída de forma negativa ou distorcida (ENDO, 2007, p.4).

Quando se pesquisa a temática de política da comunicação em fontes bibliográficas, muito se encontra sobre políticas públicas de Estado, mas ainda é relativamente pouco o material desse tema dentro do campo da Administração e Comunicação de maneira até relacionada e complementar. Em teorias gerais da administração, até se encontram conceitos genéricos de políticas organizacionais (ACKOFF, 1976; CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005; DAVIS apud PENTEADO, 1978; KATZ; KAHN, 1974; LACOMBE; HEILBORN, 2003; MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1986; OLIVEIRA, 1989; SIMON, 1979; STEINER; MINER, 1981; TAVARES, 2005), mas não há um enfoque específico para uma política de comunicação.

Uma comunicação dita e assumida como estratégica só pode começar pela definição de políticas claras e sistematizadas de comunicação. Conforme Bueno (2014), as organizações que queiram encarar a comunicação dessa forma devem ter um conhecimento profundo dos seus públicos de interesse e desenvolver metodologias que permitam avaliar ações, planos e estratégias de comunicação. Armani (2008) também ressalta a importância da institucionalização da comunicação para que ela possa exercer um papel estratégico na vida de uma organização e no processo de mobilização de recursos.

> Isso significa não somente a adequada estruturação material, técnica e funcional do setor, mas também a definição de uma política de comunicação e o desenvolvimento de uma cultura na qual todas as pessoas se sintam co-responsáveis pelo fluxo comunicacional interno e externo da entidade (ARMANI, 2008. p.52).

Uma pesquisa da Aberje de 2012 apontou que o modelo de gestão da Comunicação Corporativa adotado em 71% das empresas participantes é o do desenvolvimento e utilização de plano integrado de comunicação, ou seja, as organizações que buscam gerenciar a comunicação de alguma forma mais sistemática o fazem por planos e não por políticas. Cabe fazer essa diferenciação entre plano e política, uma vez que muitas organizações afirmam ter políticas de comunicação quando, na verdade, trata-se de planos. De acordo com Bueno (2009, p. 310), "a política de comunicação distingue-se do plano de comunicação porque este assume sempre uma característica prática, operacional, explicitando objetivos e metas a cumprir em determinado período". O autor afirma que o plano de comunicação flui da política que acaba servindo de baliza para o mesmo. Outra diferença é que o plano foca-se em ações concretas para cumprimento de determinados objetivos

(BUENO, 2009). Kunsch (2003) também entende o plano como um documento feito a partir da política de maneira a detalhar as diretrizes.

Na prática, o que se observa são muitos planos de comunicação, mas poucas políticas no conceito aqui entendido. É possível fazer um plano sem uma política, mas os riscos dos resultados serem menos eficazes e mais fragmentados são muitos. A política – quando bem executada – torna as ações integradas por um médio e longo prazo, deixando para o plano o cumprimento de metas de curto prazo.

Bueno (2009) afirma que a comunicação como inteligência se inicia com um planejamento adequado, o que quer dizer que "o planejamento em comunicação deve resultar de uma política de comunicação, instrumento de gestão que vislumbra ações e estratégias também de longo prazo" (BUENO, 2009, p. 38). De acordo com Kunsch (2003, p. 273), "definir uma política global de comunicação é algo fundamental, pois é ela que deverá direcionar toda a comunicação da empresa ou da organização".

Para fazer a gestão da comunicação, é preciso sair do empirismo e trabalhar com práticas institucionalizadas. Duarte e Monteiro (2009) sugerem três estratégias para auxiliar nesse processo: orientações institucionalizadas, criação de espaços de comunicação e educação para a comunicação. Essas orientações institucionalizadas nada mais são do que uma política de comunicação claramente definida.

Fazer com que a comunicação seja entendida e reconhecida pelos colaboradores é um primeiro momento para trabalhá-la no processo de gestão. Traçar diretrizes que orientem as decisões relacionadas à área também contribui para a administração da organização. A gestão da comunicação se faz necessária não apenas para a estruturação de uma área dentro de uma organização, mas sim como ferramenta para potencializar os resultados da instituição como um todo.

Para que a comunicação organizacional seja vista como um insumo estratégico, é preciso trabalhá-la numa perspectiva de comunicação integrada envolvendo todas as áreas da organização e buscando um relacionamento com todo o público externo também. E esse trabalho se faz possível a partir da definição de uma política de comunicação. Conforme Bueno (2009, p. 11):

> É necessário que o mix global de comunicação em uma empresa ou entidade seja definido com base em uma política comum, com valores, princípios e diretrizes que se mantêm íntegros e consensuais para as diversas formas de relacionamento com seus públicos de interesse.

De uma maneira geral, políticas são orientações criadas por uma organização para determinada área ou temática com diretrizes a serem seguidas para que se atinja um determinado objetivo. Essas declarações gerais das ações esperadas servem como orientação para a decisão gerencial ou para a supervisão das ações dos subordinados (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1986). Oliveira (1989) destaca que, por serem parâmetros ou orientações, as políticas facilitam a tomada de decisões pelo administrador.

Segundo Moraes (2004, p. 170), "a função das políticas é aumentar as chances de os diferentes gerentes e funcionários fazerem escolhas semelhantes ao enfrentar, individualmente, situações similares, limitando o campo do poder discricionário para a tomada de decisão". Para o autor, essas políticas não eliminam a autoridade para tomar decisões, mas servem como zonas estreitas em que a autoridade é exercida para determinar intenções, referências e fatores a serem considerados.

Tavares (2005, p. 251) entende que as políticas "precisam ser elaboradas sob medida para atender às especificidades a que se propõem, contemplando tanto as

relações externas como as mantidas com seu público interno". Dessa forma, as políticas devem contemplar áreas essenciais da organização e serem mutuamente compatíveis e interligadas.

Diante da importância da comunicação para uma organização, dentre as políticas que devem guiar seu funcionamento está a política de comunicação, que surge para integrar as ações e estratégias de comunicação para os diversos públicos de uma organização. No Quadro 4, apresentam-se os principais conceitos de política de comunicação encontrados na literatura:

Quadro 4 - Conceitos de política de comunicação

Autor	Conceito
HACK ; PÉRSIGO (2013)	Documento redigido basicamente para facilitar a vida de todos os que trabalham de alguma maneira relacionados à comunicação dentro da empresa. Trata-se de uma releitura da cultura da empresa adaptando a parte que diz respeito à comunicação em um documento que simplifique as ideias presentes no ambiente.
SOUSA (2006)	Prescrição da terapêutica comunicativa para a entidade, pelo desenvolvimento de novos sistema de ação, gestão e controle da comunicação, em particular dos fluxos formais de informação, ou pela modificação ("correção") dos sistemas já existentes.

(continua)

(continuação)

Quadro 4 - Conceitos de política de comunicação

Autor	Conceito
GOMES (1997) apud LIEDTKE (2003)	Ação realizada em conjunto por um grupo social, ou um governo, tendo em vista alcançar determinado objetivo no campo da comunicação
PARRON (2009)	Conjunto de princípios e normas, estabelecidos com base na identidade da organização, que rege a definição e manutenção das estratégias e instrumentos que irão conduzir o diálogo e relacionamento desta organização com vistas a legitimar seu posicionamento frente aos seus diversos públicos de interesse.
GRUNNIG (1984) apud SCROFERNEKER (2003)	Conjunto de ações e estratégias planejadas e articuladas numa perspectiva simétrica

(continuação)

Quadro 4 - Conceitos de política de comunicação

Autor	Conceito
BUENO (2009)	Processo articulado de definição de valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas, que tem como finalidade orientar o desenvolvimento de ações, estratégias e produtos de comunicação para uma organização tendo em vista o seu relacionamento com os diversos públicos de interesse.
FREITAS (2007)	Indica os caminhos de todas as atividades midiáticas e de integração, especialmente no que concerne ao relacionamento com a imprensa, às estratégias de marketing e à publicidade.
RABAÇA; BARBOSA; SODRÉ (1987)	Conjunto de princípios em que se fundamenta a atividade de comunicação institucional numa empresa.
PALMA (1984)	Conjunto de preceitos que norteia os rumos, objetivos e ações gerais da comunicação institucional.

(continuação)

Quadro 4 - Conceitos de política de comunicação

Autor	Conceito
DURTE (2011)	Documento orientador, elaborado a partir de um diagnóstico organizacional e do debate interno, que contempla conceitos, princípios, valores, diretrizes, procedimentos e ações estratégicas de comunicação
NASSAR (2005)	Expressa valores e crenças da organização acerca de suas mensagens, direcionadas à sociedade.
PORTO ALEGRE (1989) apud LIEDTKE (2002)	Forma planejada e científica de usar sinergicamente a comunicação como um dos meios para atingir – de maneira mais eficiente – os objetivos que a instituição se propõe. Conjunto de diretrizes que orientam um sistema de atividades de comunicação e que condicionam as normas, o planejamento e a execução deste tipo de prática social.

(conclusão)

Quadro 4 - Conceitos de política de comunicação

Autor	Conceito
DE MATOS (2009)	Define procedimentos gerais (como cada funcionário e colaborador deve fazer para receber e transmitir informações) e ações voltadas para o fluxo de informações internas e externas (como estruturar a comunicação e seus mecanismos)
FUSER (2008)	Conjunto de diretrizes políticas, de natureza permanente e orgânica, sobre a comunicação de uma determinada organização social, invariavelmente materializado por práticas e produções comunicativas planejadas e executadas de forma participativa e dentro de parâmetros de eficiência e eficácia, desempenhando papel formativo e informativo no processo de educação popular, com vistas à conscientização dos sujeitos envolvidos direta e indiretamente pelos objetivos estratégicos da organização.

Fonte: Elaboração pela autora (2014)

Observa-se que se buscou destacar o conceito de política de comunicação como uma política organizacional e não como a política de um Governo ou de um país como o termo é tratado por alguns autores. Na ótica de Luiz Ramiro Beltran (apud LIEDTKE, 2003, p. 41), por exemplo, a política de comunicação é compreendida, como "um conjunto de normas integradas e duradouras para reger a conduta de todo o sistema de comunicação de um país, entendendo-se por sistema a totalidade das atividades de comunicação massiva ou não massiva".

Parron (2009) também faz essa ressalva de que o termo Política de Comunicação muitas vezes é confundido com Comunicação Política e pondera:

> Enquanto a Política de Comunicação tem uma função estratégica de ordenar as disciplinas e ferramentas de comunicação, propiciando unicidade de discurso, entre outros; a Comunicação Política é representada pela mensagem transmitida num sistema político (PARRON, 2009, p. 24).

As políticas devem ser definidas de maneira ampla e abrangente, orientando a formulação dos procedimentos, estes sim detalhados, originando por si as normas e rotinas (MORAES, 2004). Elas podem ser explícitas ou implícitas. Penteado (1978) é um dos autores que defende que a política da empresa para ter validade tem que ser explícita:

> Para nós, a política da empresa tem de ser expressa. Não pode estar implícita. Expressa, ela tem todas as possibilidades de aplicação, na prática. Implícita, ela só poderia estar subentendida, prestando-se, portanto, a todas as omissões e a todas as distorções, que acabariam

> por invalidá-la, na prática (PENTEADO, 1978, p. 135).

No entanto, conformem afirmam Lacombe e Heilborn (2003, p. 171), "mesmo que a empresa não tenha políticas explicitamente definidas, ela sempre as terá de alguma forma implícita, porque tem que haver coerência nas decisões da empresa". Dessa forma, mesmo as empresas que não possuem políticas explícitas demonstram suas políticas implícitas por meio da tomada de decisões sobre cada assunto – o que é sempre mais arriscado e dá margens a interpretações equivocadas ou diferentes.

Para Dutra (1996, p. 155), "a falta de transparência e a carência de fundamentos e padrões provocam muitos erros e equívocos na implementação dos processos de gestão". Nesse sentido, Bueno (2009) orienta para que a política de comunicação esteja consolidada em um documento-síntese, de conhecimento de todos os escalões da organização e mesmo os públicos externos, e que possa constituir-se em referência obrigatória para o trabalho de comunicação.

Cabe ressaltar que a política não deve ser resumir apenas a esse documento. Não terá nenhuma valia um documento imposto aos colaboradores sem a compreensão e a participação coletiva na sua construção. É por esse motivo que a política de comunicação deve estar de acordo com os valores da política geral e a cultura da organização. Caso contrário, na prática, essa falta de sintonia pode desencadear crises e conflitos no momento da execução da política de comunicação, conforme afirma Bueno (2009, p. 311):

> A política não pode impelir a empresa a uma postura em comunicação que seja menos conservadora do que a filosofia de gestão, embora se possa admitir – e isso acontece na prática – que ela chegue a induzir mudanças

> culturais importantes, desde que tenha sido amplamente discutida em âmbito interno.

A política de comunicação deve expressar mais do que uma simples intenção. “Ela tem a ver com o compromisso que a organização assume no sentido de promover o melhor relacionamento possível com seus stakeholders” (BUENO, 2009, p. 310).

Portanto, uma política de comunicação deve surgir de uma visão estratégica da organização e ser construída a partir da filosofia da instituição. As diretrizes da área vão além de orientações de ações comunicacionais, ultrapassando as fronteiras interdepartamentais e até interorganizacionais. As orientações da política de comunicação, quando bem construídas e implementadas, passam a permear toda a gestão e a influenciar no próprio planejamento da organização.

Diversos autores destacam os benefícios do estabelecimento de políticas para as organizações (ANSOFF, 1977; CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005; THAYER, 1976). As diretrizes representam uma economia de tempo e esforço da administração, uma vez que asseguram uma uniformidade de comportamento com base no que a instituição acredita ser a medida mais efetiva. Ter uma política também facilita o processo decisório, na medida em que clarifica certos parâmetros para os colaboradores, dentro dos quais as decisões devem ser tomadas. Diretrizes comuns servem ainda como um norte para que todos caminhem na mesma direção, garantindo uma consistência e coerência de discurso e atuação, reduzindo erros operacionais e ajudando a manter uma boa organização.

Pensando em uma política de comunicação, ela deixa claro para os colaboradores de uma instituição quais as posturas esperadas para que se estabeleça e se mantenha um bom relacionamento com os públicos estratégicos. Além disso, a unicidade de discurso transparece uma imagem institucional mais fortalecida, sem visões fragmentadas, que possam

prejudicar a organização. Com diretrizes previamente estabelecidas, resultado de uma discussão séria sobre o melhor para a instituição, uma política desse tipo também facilita o trabalho dos colaboradores, uma vez que orienta como proceder em diversas situações relacionadas à comunicação – orientações essas que poderão (e deverão) ser entendidas mesmo se o profissional não for da área.

3.1.1.1 Casos de Referências

Quando se fala em Política de Comunicação no contexto organizacional do Brasil, dois casos são bastante mencionados na literatura e no mercado: o processo ocorrido na Rhodia, empresa mundial de química de especialidades – e na Embrapa. Na segunda metade da década de 1980, a "abertura das portas" da Rhodia, a partir da elaboração do seu Plano de Comunicação Social (PSC), marcou profundamente a Comunicação Empresarial brasileira. Com o PSC, a Rhodia tornou-se, segundo autores como Bueno (2009) e Kunsch (2003), um exemplo pioneiro de construção de uma política de comunicação no Brasil.

Bueno (2009, p. 308) explica o fato de o projeto ser denominado plano, mas poder ser considerado como uma primeira política de comunicação do Brasil:

> Na verdade, a política de comunicação da Rhodia, que ficou conhecida como Portas Abertas, se intitulava Plano de Comunicação Social (PCS) e era mesmo um misto de política e plano [...] porque, ao mesmo tempo que definia valores, diretrizes e posturas (atributos típicos de uma política), indicava ações concretas a ser implementadas para determinados públicos (o que costuma estar presente nos planos propriamente ditos).

O caso de sucesso da Rhodia serviu de inspiração para outras organizações e posicionou a Comunicação Empresarial como essencial no processo de tomada de decisões. Bueno (2009, p. 310) afirma que "em todos os sentidos, o trabalho da Rhodia merece menção e se constitui efetivamente numa referência para o mercado da comunicação brasileira". De acordo com o autor (BUENO, 2003, p.7) foi "o primeiro case bem-sucedido de transparência e de compromisso aplicados ao exercício da comunicação empresarial em nosso país". Kunsch (2003, p. 183) também destaca esse caso emblemático ao mencionar que a iniciativa da Rhodia representou um marco na história da comunicação no Brasil, "tendo contribuído para valorizar o campo da comunicação organizacional no país".

Tão logo foi lançado, o plano da Rhodia já começou a gerar repercussão e trazer resultados para a empresa. Valente e Nori (1990, p. 37) afirmam que a publicação do plano foi muito oportuna por dois motivos básicos: "não existia nada similar no país àquela época e sua edição marcou a abertura das empresas juntamente com a abertura política do Brasil". A repercussão do plano ultrapassou os limites do território nacional. A *Rhonê-Poulenc*, matriz francesa da Rhodia na época, dedicou uma edição inteira da sua publicação internacional para mostrar como a subsidiária brasileira se colocava na liderança na área de comunicação ao editar seu PSC. (VALENTE; NORI, 1990).

Depois de todo o processo, a comunicação foi assumida como estratégica na Rhodia e essa postura acabou por marcar a história da comunicação empresarial brasileira. Antes da Rhodia, nenhuma outra organização havia sistematizado e tornado público o seu projeto de comunicação. A Rhodia mostrou a importância de os colaboradores serem envolvidos no processo de comunicação e como essa área pode trazer resultados para a organização.

Uma das instituições influenciadas pela Rhodia foi a Embrapa que, na década de 90, decidiu também construir a sua política de comunicação. A construção coletiva – realizada

entre 1995 e 1996 - e a implementação eficaz elevaram a empresa a outro patamar que a tornaram referência no País em função de sua competência na área da comunicação.

Conforme afirma Bueno (2009, p. 321), a Embrapa tem, há mais de dez anos, "uma política de comunicação, sistematicamente revisada, com uma perspectiva abrangente do campo que tem como particularidade, quase única no cenário brasileiro, a sua incorporação ao processo de gestão". Duarte e Da Silva (2007, p. 7) resumem os resultados desse processo:

> Princípios, diretrizes e valores têm orientado as atividades dessa área e geraram desde então uma série de consequências práticas determinantes para a qualificação da comunicação, como criação de uma 'cultura de comunicação' na empresa, a valorização do público interno e do público urbano nas estratégias de comunicação, o engajamento de pesquisadores e dirigentes no tema, a capacitação de profissionais (inclusive via mestrado e doutorado), a incorporação de comunicação aos planejamentos gerais das unidades e da própria Embrapa, a criação de redes internas de discussão sobre comunicação, e, por fim, a conscientização de todos de que a boa comunicação é tarefa de cada um.

A política de comunicação da Embrapa representou um marco para a organização do processo de comunicação na empresa. Duarte e Da Silva (2007) chegam a dizer que o documento tornou-se uma espécie de "Constituição" da Comunicação na Embrapa.

Um resultado direto da implantação da política de comunicação foi a mudança da marca da Embrapa, considerada de difícil reprodução e fragmentada, uma vez que cada unidade – até então – aplicava de acordo com seu atendimento. Duarte e Da Silva (2007) relatam que, no início, essa proposta parecia

inexequível até para a equipe de comunicação. No final, uma nova logomarca foi aprovada numa votação que contou com a participação de todos os empregados.

A partir da consciência de todos da importância da comunicação para a empresa, a Embrapa passou a investir na área.

> A instalação de estruturas físicas e organizacionais nos Centros de Pesquisa – áreas de comunicação empresarial (ACEs), a criação dentro do Sistema Embrapa de Planejamento de um programa para abarcar todos os projetos e atividades de comunicação conduzidos na empresa, treinamentos e contratação de novos profissionais foram as primeiras ações resultantes do esforço da Empresa que já pretendia ser reconhecida pelos seus padrões de excelência (SILVA HD, 2004).

Além da indicação de uma estrutura mínima de comunicação para as unidades descentralizadas, a política de comunicação interferiu, inclusive, nos regimentos internos dessas unidades que tiveram que incorporar a comunicação na hierarquia considerada mais adequada. Outro resultado da política foi a inclusão da comunicação como indicador de desempenho – tanto para as unidades em relação ao orçamento quanto para aos profissionais que possuem uma bonificação de acordo com sua atuação[6].

Apesar de fazer uso do termo política de comunicação mesclado a uma política no sentido governamental, e não num aspecto mais organizacional, Liedtke (2002) apresenta o

---

[6] Informação fornecida por Jorge Duarte, jornalista e relações públicas, mestre e doutor em comunicação, em palestra sobre a política de comunicação da Embrapa durante o evento Fórum de Comunicadores da Rede Federal de EPCT do MEC, realizado em agosto de 2011 em Brasília.

sistema de comunicação implantado na Prefeitura Municipal de Porto Alegre, a partir de 1989, em que uma comissão técnica foi designada para traçar diretrizes para o setor de comunicação, buscando um afinamento ideológico com o projeto política da esquerda gaúcha. Essas diretrizes foram reunidas em um documento de apresentação do projeto de comunicação do governo, considerado pelo autor como uma política de comunicação.

Ainda que com o cuidado de não existir essa confusão entre políticas organizacionais e de governo, cabe destacar esse caso pelas características semelhantes a políticas organizacionais consideradas relevantes para o estudo. O autor explica que a necessidade de se fazer uma política de comunicação surgiu por vários motivos de acordo com os idealizadores do documento:

> A existência de uma diversidade muito grande de públicos (internos e externos), com os quais a instituição precisa estar em comunicação; o fato de que é preciso haver uma unidade de ações comunicativas; a necessidade de haver comunicação, da forma mais indicada, com todos os públicos, de acordo com seu papel face à instituição; a necessidade de integrar as distintas ferramentas de comunicação existentes (LIEDTKE, 2002, p. 152).

Outra justificativa apontada para a proposta foi a diversidade de públicos institucionais em diferentes agrupamentos, o que, conforme os idealizadores, "exige a sistematização das ações de comunicação, enviando mensagens diferenciadas para cada modalidade de público" (LIEDTKE, 2002, p. 152). O autor destaca que a unidade em comunicação é fundamental para que as informações transmitidas não se choquem. Assim, é preciso respeitar essa unidade de maneira que toda ação a complemente, como função cumulativa e sem

contradições (LIEDTKE, 2002). Segundo Liedtke (2002), a política de comunicação implantada na Prefeitura de Porto Alegre reconheceu o caráter estratégico da comunicação e priorizou este setor no governo da Administração Popular.

Como já mencionado, é difícil encontrar empresas no Brasil que tenham construído uma política de comunicação de maneira coletiva e que são válidas e reconhecidas – tanto por parte dos colaboradores da organização quanto pelo mercado. O consultor Wilson da Costa Bueno (2012a) destaca essa realidade:

> Poucas empresas privadas passaram por isso. A experiência da área pública é que muitas vezes fica na gestão em particular. Tem algumas políticas como documentos, mas poucas experiências como a Embrapa. E a maioria é pública. Nem 10. E daquelas políticas que têm são que alguém escreveu e não que houve uma discussão como na Embrapa. O Brasil tem uma experiência muito pequena de política de comunicação e tem sido mais na área pública. A área pública sente mais uma necessidade de fazer isso, talvez pela cultura de conversar sobre. Já as empresas privadas tomam decisões sobre e não tem a cultura de democratizar o debate (informação verbal)[7].

Se a teoria apresenta uma direção para que a comunicação se torne estratégica a partir da construção de políticas de comunicação, a prática reflete a dificuldade de um projeto dessa natureza. Isso é ainda mais desafiador quando se busca construir diretrizes, de fato, alinhadas à gestão e de maneira coletiva, que não parta da cabeça de um gestor e que seja assumida por toda uma organização.

---

[7] Entrevista concedida à autora em 2012 durante um curso de especialização em Gestão da Comunicação Pública e Empresarial.

3.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

De acordo com Huber (1991), uma organização aprende quando, por meio de seu processamento de informações, a gama de seus comportamentos potenciais é alterado. Ao construir sua política de comunicação na busca de uma mudança estratégica, pode-se dizer que o IFSC passou por uma aprendizagem organizacional, concebida como o principal meio de alcançar a renovação estratégica de uma organização (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). Essa renovação exige que as organizações explorem e aprendam novas formas de atuar e, para ser estratégica, deve abranger toda a organização - e não apenas o indivíduo ou grupo -, reconhecendo ainda que a organização opera em um sistema aberto, ao invés de ter um foco apenas interno (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Finger e Brand (2001) alertam para a confusão conceitual em torno das expressões aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem. Para os autores, "organização de aprendizagem é um ideal, para o qual as organizações devem evoluir, a fim de serem capazes de responder às várias pressões identificadas" (FINGER; BRAND, 2001, p.172) Já a aprendizagem organizacional é "um processo de transformação pelo qual as partes interessadas da organização, individual e coletivamente, contribuem por meio de sua aprendizagem" (FINGER; BRAND, 2001, p.172).

Cardoso e Freire (2003) também explicam a existência dessas duas abordagens principais no campo da aprendizagem nas organizações. De caráter descritivo, a aprendizagem organizacional foca a descrição do processo de aprendizagem a partir de sua delimitação e da investigação do ambiente onde ele ocorre, resultando na identificação das características principais desse processo (ARGYRIS; SCHÖN,1996). A outra abordagem, conhecida como a das organizações de aprendizagem (SENGE, 1990), refere-se a requisitos que as

organizações supostamente devem possuir para serem conhecidas como organizações que aprendem.

Este trabalho foca no processo de construção da política de comunicação como uma aprendizagem organizacional e não na análise do IFSC como uma organização de aprendizagem, por mais que a instituição possa apresentar características nesse sentido que, por sua vez, facilitem a aprendizagem organizacional. Portanto, o conceito de organização que aprende ou organização de aprendizagem (FINGER; BRAND, 2001; SENGE, 1990) não será explorado, uma vez que o foco é a aprendizagem organizacional.

Segundo Argyris e Schön (1996), a aprendizagem organizacional ocorre quando os indivíduos de uma organização experimentam uma situação problemática e a investigam.

> Eles experimentam uma incompatibilidade surpreendente entre os resultados esperados e reais de ação e respondem a isso por meio de um processo de pensamento e de ação adicional que os leva a modificar a sua imagem da organização ou de seus entendimentos de fenômenos organizacionais e reestruturar as suas atividades de modo a trazer resultados e expectativas, mudando assim a teoria-em-uso na organização. Para se tornar organizacional, a aprendizagem que resulta da investigação organizacional deve ser incorporada à imagem da organização, construída na mente dos seus membros e/ou nos artefatos epistemológicos do ambiente organizacional (ARGYRIS; SCHÖN, 1996, p. 16, tradução nossa).

Na abordagem de Argyris e Schön (1996), o modelo de aprendizagem organizacional inclui o produto (conteúdo informacional), o processo (aquisição, processamento e armazenamento da informação) e o aprendiz (a quem o

processo de aprendizagem é atribuído). Para os autores, as organizações aprendem quando adquirem informação de qualquer tipo ou significado, transformando-a em conhecimento e práticas.

O processo de aprendizagem inicia-se com o questionamento do conhecimento vigente, ou seja, da identificação de uma lacuna entre o desempenho esperado e o alcançado. Da resolução dessa discrepância, pode surgir uma mudança na forma de pensar e agir, acarretando alterações nas práticas organizacionais.

> Nesse sentido, como as organizações são instrumentos de decisão e ação coletiva, os indivíduos podem agir e aprender (processo) a partir do questionamento e, por consequência, gerar novos conhecimentos ou aprendizado (produto) (CARDOSO; FREIRE, 2013, p.171).

Argyris e Schön (1996) utilizam-se da teoria da ação por eles desenvolvida como modelo para explicar a aprendizagem organizacional – podendo ser esta de ciclo simples ou único ou de ciclo duplo. A aprendizagem de ciclo simples envolve processos em que os erros são identificados e corrigidos, considerando as regras e procedimentos existentes, baseados no conhecimento adquirido na solução de problemas simples no passado, o que resulta em repetição e manutenção de rotina. Já a aprendizagem de ciclo duplo envolve a mudança nas regras e procedimentos que sustentam as ações e os comportamentos da organização.

Além da abordagem de Argyris e Schön (1996), muito mencionada quando se pesquisa sobre o assunto, outros modelos de aprendizagem também se destacam, como o de aprendizagem vivencial de Kolb, o modelo integrado de aprendizagem organizacional de Kim, de March e Olsen, de criação do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi e de

Pawlowsky (apud AMBONI, 2009; MUNCK; MUNCK, 2009). Considera-se que o quadro de aprendizagem apresentado pro Crossan, Lane e White (1999) é adequado ao que se propõem o estudo, ou seja, para compreender o processo de construção da política do IFSC como uma aprendizagem organizacional. Esses autores enumeram quatro premissas que sustentam esse quadro: 1) A aprendizagem organizacional envolve uma tensão entre assimilar novas aprendizagens e usar o que já foi aprendido; 2) A aprendizagem organizacional é multinível: individual, grupal e organizacional; 3) Os três níveis de aprendizagem organizacional estão ligados por processos sociais e psicológicos: intuição, interpretação, integração e institucionalização; e 4) Cognição afeta a ação (e vice-versa).

Há um consenso razoável que uma teoria de aprendizagem organizacional precisa considerar os níveis individual, grupal e organizacional. Parte-se do princípio que ideias inovadoras e visões ocorrem a partir dos indivíduos. Posteriormente, ideias são compartilhadas, ações são realizadas e um significado comum é desenvolvido (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; HUBER, 1991). Crossan, Lane e White (1999, p. 524, tradução nossa) afirmam que:

> Organizações complexas são mais do que comunidades ou grupos de indivíduos. Os relacionamentos se tornam estruturados, e um pouco da aprendizagem individual e dos entendimentos compartilhados e desenvolvidos por grupos tornam-se institucionalizados como artefatos organizacionais.

Relacionando esses três níveis com os processos sociais e psicológicos - intuição, interpretação, integração e institucionalização -, os autores apresentam o que chamam de quadro 4I. A seguir, relaciona-se o quadro proposto por

Crossan, Lane e White (1999) com o processo vivenciado pelo IFSC:

Quadro 5 - Processo do IFSC como aprendizagem organizacional baseado nos 4Is

Nível	**Processo**	**Input/Output**	**IFSC**
Individual	Intuição	Experiências Imagens Metáforas	Conhecimento técnico e experiência de cada integrante da comissão em comunicação
	Interpretação	Linguagem Mapa cognitivo Conversação/ Diálogo	Seminários, reuniões da comissão, pesquisas e contribuições
Grupal	Integração	Compartilhamento de entendimentos Ajustes mútuos Sistemas interativos	
Organizacional	Institucionalização	Rotinas Sistemas de diagnósticos Regras e procedimentos	Implementação e manuais

Fonte: Adaptado de Crossan, Lane e White, 1999, p. 524, tradução nossa.

O Quadro 5, portanto, relaciona o quadro 4I de aprendizagem organizacional proposto por Crossan, Lane e White (1999) com o processo de construção da política de comunicação do IFSC. Nota-se que os processos de intuição e interpretação ocorrem em nível individual, o primeiro nível – o que no Instituto pode ser comparado ao conhecimento prévio que cada integrante da comissão responsável por construir a política, em particular, já possuía em função de sua formação e da sua própria experiência profissional. O processo de

interpretação também ocorre no nível grupal, em que também há a integração. No IFSC, esse nível pode ser comparado aos seminários realizados, às reuniões da comissão, às pesquisas aplicadas e às demais formas de contribuições que serão apresentadas ao longo do trabalho e que permitiram o compartilhamento de ideias e a criação de significados conjuntos. Por fim, a integração também ocorre no nível organizacional, constituído ainda da institucionalização do processo. No caso do IFSC, entende-se que, a partir da implementação da política e da construção dos diversos manuais previstos no documento, é que as diretrizes serão incorporadas ao dia a dia dos servidores, tornando-se rotinas a partir de uma mudança na cultura da instituição. Essa institucionalização pode ser comparada ao movimento de internalização de Nonaka e Takeuch (1997), que é a aprendizagem efetiva, uma vez que ocorre a mentalização do conhecimento explícito por parte dos indivíduos a partir de livros, manuais e outros documentos.

Huber (1991) apresenta quatro características da aprendizagem e que podem ser percebidas dentro do processo já apresentado. A primeira seria a aquisição de conhecimento, o processo pelo qual o conhecimento é obtido. A segunda seria a distribuição de informações, o processo pelo qual a informação de diferentes fontes é compartilhada e, assim, leva a novas informações ou entendimento. A terceira é a interpretação da informação, ou seja, o processo pelo qual a informação distribuída pode ser compreendida. E a última é a memória organizacional, que é o meio pelo qual o conhecimento é armazenado para uso futuro.

Antonacopoulou (2001) destaca que, conforme diversos estudos da área, os indivíduos não podem ser forçados a aprender contra sua vontade. Assim, o processo de aprendizagem será mais efetivo quando os gestores reconhecerem uma necessidade de aprendizagem e decidirem engajar-se nesse processo. De acordo com Stewart e Stewart

(1981 apud ANTONACOPOULOU, 2001), há quatro condições que facilitam a aprendizagem: 1) O aprendiz deve perceber uma conexão entre o que ele toma como uma tarefa de aprendizagem e suas consequências potenciais; 2) Deve haver feedback sobre o desempenho para que possam existir melhorias; 3) É importante que o aprendizado seja praticado; 4) O auxílio pode ser útil naquelas áreas em que as capacidades analíticas das pessoas estão empobrecidas.

> No contexto das organizações, em particular, um clima organizacional construtivo encorajaria os indivíduos a ter atitudes positivas em relação à aprendizagem e reconhecer a necessidade de desenvolver a aprendizagem, superar sua própria resistência à mudança, entender suas próprias deficiências, como aprendizes e ser mais abertos a experiências e prontos a aprender com elas (ANTONACOPOULOU, 2001, p.266).

Mudança implica em aprendizagem, mas esse não é um processo fácil. Em se tratando de comunicação, Amorim (1999) destaca que esta assume duas dimensões fundamentais: como sistema institucional e como desenvolvimento das pessoas para condutas comunicacionais comprometidas com a ação. E aí está um desafio:

> A dificuldade reside em que a percepção da informação e, sobretudo, o aprendizado, não é um processo isento de resistências tanto no nível do indivíduo, quanto no nível da organização. Se por um lado aprender é um comportamento inerente às organizações complexas, de outro, repetir condutas (independentemente de sua eficácia) também o é (AMORIM, 1999, p. 100).

Ao longo do processo, instituições empenhadas em mudanças organizacionais podem se deparar com a resistência das pessoas ao novo. “Parte dessa resistência decorre da experiência do aprendizado enquanto perda, e não enquanto adição de um outro 'saber'” (AMORIM, 1999, p. 101).

Quanto mais descentralizada a instituição e quanto maior sua necessidade de adaptação – como é o caso do IFSC -, maior a necessidade de um sistema de comunicação (AMORIM, 1999). E esse sistema pode ser organizado por uma política de comunicação. No entanto, a adoção de políticas feitas da cabeça de gestores, impostas de maneira coercitiva e sem que haja uma participação dos envolvidos, faz com que os empregados entendam uma política de comunicação como algo que vem da direção para os empregados e que não representa uma mudança positiva, mas sim a negação da comunicação e, por isso mesmo, percebida negativamente pelas pessoas (AMORIM, 1999).

Por isso, a sensibilização é tão importante quando se trata de construir uma política de comunicação, para que ela seja percebida como um processo de aprendizado que – se todos se envolverem – trará benefícios individuais, grupais e organizacionais. É importante que a aprendizagem ocorra em todos os níveis da organização, pois é comum da natureza humana retornar a práticas já ultrapassadas quando há incertezas e/ou excessos de complexidade dos novos processos (MUNCK; MUNCK, 2009).

> Sendo assim, se não houver uma bem estruturada disseminação do conhecimento por todos os níveis da organização, o processo de aprendizagem poderá ser bloqueado por uma pessoa ou um grupo que, se sentindo incapaz, retorne a práticas passadas, comprometendo os passos já dados (MUNCK; MUNCK, 2009, p.69).

Nadler et al (1994 apud CARDOSO; FREIRE, 2003) reconhecem que a aprendizagem influencia no processo de mudança organizacional. Isso porque, segundo esses autores:

> A mudança organizacional requer não só um processo de aprendizagem por parte das pessoas, grupos e toda a organização – visualizado através de novos modos de pensar, trabalhar e agir -, mas, principalmente, um processo de "desaprendizagem" de hábitos, orientações, suposições e rotinas anteriormente vigentes (NADLER ET AL 1994 apud CARDOSO; FREIRE, 2003, p. 183)

E o desaprender talvez seja o grande desafio, ainda mais em instituições públicas – como é o caso do IFSC – à medida que sua cultura tornou-se burocrática por natureza e qualquer mudança aparenta exigir ainda mais esforços diante dos recursos disponíveis. De acordo com Munck e Munck (2009), as organizações estão impregnadas de normas e procedimentos que ditam suas formas de ação e, muitas vezes, criam paradigmas. Kim (1998 apud MUNCK; MUNCK, 2009) denomina essas normas e procedimentos como SOP (standard operating procedures). Segundo o autor, os SOP da organização estão relacionados a sua memória operacional e, caso não trabalhados devidamente, tendem a gerar paradigmas e a fazer com que a organização mantenha seu mesmo modelo de ação durante anos, impossibilitando a passagem do modelo de ciclo simples para o ciclo duplo.

O aprendizado institucional é ainda mais difícil que o individual, uma vez que depende de uma ampla mudança nos diversos grupos da organização – tanto na compreensão das novas diretrizes como na sua internalização e aplicação prática. Além disso, o aprendizado individual não leva, necessariamente, à aprendizagem organizacional. De Araujo (1982) observa que, muitas vezes, o que o indivíduo ganha em

conhecimento pessoal não é devidamente absorvido pela organização. Isso pode ocorrer simplesmente porque a organização não precisa desse conhecimento ou ainda porque não sabe como incorporá-lo. Para Amboni (2009), o conhecimento não pode ficar só na cabeça dos membros da organização:

> Ele precisa ser transposto do nível individual para o coletivo e, deste para o organizacional quer através das práticas de gestão, regulamentações, políticas e regras da organização (AMBONI, 2009, p.4).

Ayres (2008), ao mencionar o modelo de Pawlowsky, destaca que a aprendizagem grupal possui um papel importante para a aprendizagem organizacional, uma vez que os grupos podem ser entendidos como um portal de entrada para a aprendizagem organizacional. Dessa forma, "os grupos representam os locais onde a visão de mundo das pessoas é compartilhada, mediada, legitimada e influenciada pelo conjunto de indivíduos que dela participam" (AYRES, 2008, p.26).

De acordo com a abordagem de Kim (1998), a aprendizagem torna-se organizacional quando os modelos interpretativos e as rotinas deixam de ser individuais e passam a ser compartilhados pelos membros da instituição.

> A aprendizagem organizacional passa a existir nas situações em que a organização tiver a capacidade de disseminar e fornecer o compartilhamento de estruturas cognitivas e de modelos interpretativos incentivando, desta forma, a criação de uma unidade de entendimento com o significado mais ou menos comum acerca dos eventos que acontecem no

> contexto da organização (AMBONI, 2009, p. 6).

Existem casos em que a aprendizagem organizacional pode ou não se mostrar produtiva, dependendo da finalidade da ação, da validade do conhecimento adquirido para a organização e do seu potencial para a manutenção de padrões de pensamento e ação. Assim, segundo Argyris e Schön (1996), uma aprendizagem é produtiva quando o questionamento organizacional resulta em: aperfeiçoamento do desempenho dos indivíduos nas práticas organizacionais; na reestruturação dos valores e critérios que definem essas práticas, levando ao aperfeiçoamento do desempenho da organização; e no aperfeiçoamento da capacidade de aprendizagem dos itens anteriores: o "aprender a aprender" (nível individual e organizacional).

Na situação-problema estudada, percebe-se, portanto, que a aprendizagem organizacional se mostrou produtiva e ainda trará mais resultados a partir da mudança estratégica almejada pela instituição. Nesse sentido, o que poderá ser percebido é a aprendizagem entendida por Piaget (1978 apud AMBONI, 2009), que surge como resultado de um processo de adaptação por meio da assimilação e acomodação sucessivas. A assimilação ocorre quando o indivíduo tenta solucionar uma situação nova usando a estrutura mental já formada. Já a acomodação é quando há uma modificação nas estruturas existentes, visando solucionar o novo problema de ajustamento à nova situação.

Em relação ao conteúdo da aprendizagem, Shrivastava (1983) apresenta quatro perspectivas que, apoiadas em diferentes pressupostos teóricos, destacam diferentes produtos dos processos de aprendizagem organizacional. A perspectiva adaptativa resulta no estabelecimento de regras e procedimentos úteis à vivência coletiva, à produção e ao desempenho da organização. Já a perspectiva do compartilhamento de pressupostos implica na modificação dos

mapas cognitivos dos indivíduos. A terceira perspectiva é a do desenvolvimento da base de conhecimento e ocorre quando conhecimentos e informações tornam-se acessíveis e disponíveis a todos os membros da organização. A última perspectiva é a institucionalização da experiência em que os produtos da aprendizagem são mudanças de comportamento e práticas que passam a guiar a socialização dos membros.

Percebe-se que as perspectivas mais se complementam do que se excluem e isso fica claro ao se pensar no produto resultante do processo de aprendizado do IFSC. De certa forma, espera-se que todos os produtos levantados por Shrivastava (1983) sejam observados na instituição. Assim, será possível ver que, a partir da aprendizagem organizacional, o IFSC pode passar de fato por uma mudança estratégica em termos de como a comunicação é vista, gerenciada, operacionalizada e praticada por todos seus servidores.

3.3 MUDANÇA ESTRATÉGICA

Nenhuma organização escapa da necessidade de mudança diante de um ambiente cada vez mais dinâmico. Essa inevitabilidade em mudar pode fazer com que uma instituição sinta-se obrigada a isso ou pode partir dela essa iniciativa. No caso do IFSC, mais do que uma aprendizagem organizacional, a construção da sua política de comunicação apresentada neste estudo busca representar uma mudança estratégica para a organização, a partir do momento em que pressupõe uma quebra de paradigma na forma de enxergar a comunicação, envolvendo inclusive uma mudança cultural.

De Araujo (1982, p.24) define mudança como:

> Qualquer alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio ou a supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes

> de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.

Outro conceito é proposto por Bressan (2001 apud LIMA; BRESSAN, 2003, p. 22):

> Qualquer modificação (planejada ou não) nos componentes organizacionais, formais e informais, mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura), que seja significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em resposta às demandas internas e externas.

Diante das diversas definições existentes, Lima e Bressan (2003) destacam as convergências em torno das seguintes dimensões da mudança: intencionalidade, transformação/ congruência sistêmica entre componentes, relevância do impacto da mudança, resposta ao ambiente, temporalidade, construção social da mudança e resposta à demanda. Para as autoras, a mudança organizacional tem como essência a demanda do ambiente organizacional, a elaboração proposital de uma nova realidade organizacional, a modificação das relações sociais na organização e a aquisição de novos valores e crenças (LIMA; BRESSAN, 2003). Dessa forma, propõem o seguinte conceito:

> Mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional (LIMA, BRESSAN, 2003, p.25).

Uma mudança estratégica deve ser vista como um processo humano complexo em que todos desempenham sua parte (PETTIGREW, 1996). Conforme afirma o autor, "a formulação do conteúdo de qualquer nova estratégia acarreta inevitavelmente a gestão de seus contexto e processo" (PETTIGREW, 1987, p. 657, tradução nossa). Dessa forma, Pettigrew (1987) propõe um amplo quadro que orienta pesquisas nesse sentido em que a mudança pode ser analisada por três pontos: o que mudou (conteúdo), por que mudou (contexto interno e externo) e como mudou (análise do processo). Para o autor, o ponto de partida para analisar uma mudança estratégica é "a noção de que a formulação do conteúdo de qualquer nova estratégia, inevitavelmente, supõe controlar seu contexto e processo" (PETTIGREW, 1996, p.147).

Em qualquer contexto, faz-se evidente a presença de processos e ações de comunicação que não devem ser compreendidos como complementos da estratégia organizacional, mas sim como componentes essenciais na construção de uma estratégia comum. "Tais processos e ações são formadores da identidade cultural de qualquer organização e, por fim, da projeção de sua imagem" (GENELOT, 2001 apud OLIVEIRA CARDOSO, 2006, p. 1132).

O modelo clássico de mudança organizacional baseia-se na proposta de Kurt Lewin (1951 apud LIMA; BRESSAN, 2003) para a mudança social. Lewin propõe um processo de mudança organizacional que envolve três atividades: descongelamento, mudança ou movimento e recongelamento. No descongelamento, há a produção de um desequilíbrio inicial na estabilidade organizacional. Esse desequilíbrio opera no sentido de reduzir a resistência à mudança, aproveitando alguma situação de insatisfação dentro da organização. Após esse descongelamento, a mudança propriamente dita pode ser iniciada. Nessa etapa, os gestores orientam a mudança para a direção desejada. A mudança continua então até que um novo

equilíbrio entre as forças lhe sejam favoráveis e as que lhe fazem oposição sejam atingidas. Nesse ponto, ocorre o recongelamento, ou seja, a institucionalização de novas estruturas e padrões de comportamento.

Para que uma mudança seja bem-sucedida, Daft (2008, p. 394-395) elenca os elementos que devem estar presentes em uma organização:

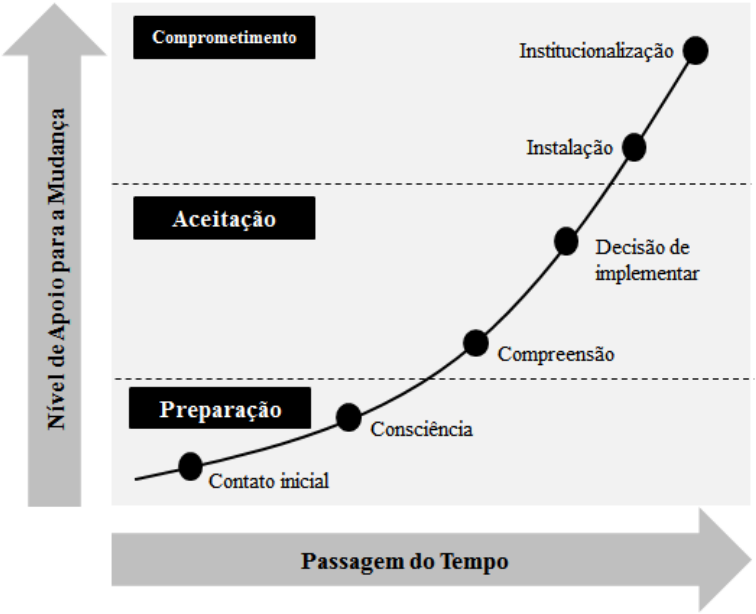
1. Idéias. Nenhuma companhia pode manter-se competitiva sem novas idéias; a mudança é a expressão visível dessas idéias. Uma idéia é uma nova forma de fazer as coisas.
2. Necessidade. As idéias geralmente não são seriamente consideradas até que haja uma necessidade de mudança perceptível. Uma necessidade perceptível para mudança ocorre quando os dirigentes vêem uma distância entre o desempenho atual e o esperado pela organização. [...]
3. Adoção. A adoção ocorre quando os tomadores de decisão escolhem avançar com uma idéia proposta. [...]
4. Implementação. A implementação ocorre quando os membros da organização utilizam realmente uma nova idéia, técnica ou comportamento. [...] A implementação é um passo muito importante porque, sem ela, os passos anteriores são inúteis. A implementação de uma mudança é, com frequência, a parte mais difícil do processo. Até que as pessoas usem a nova idéia, nenhuma mudança ocorreu de fato.
5. Recursos. Energia e atividade humana são exigidas para fazer acontecer uma mudança. A mudança não acontece por si própria; ela requer tempo e recursos, tanto para criar como para implementar uma nova ideia.

O autor destaca que as mudanças com sucesso somente podem acontecer quando os colaboradores da organização estão dispostos a devotar tempo e energia necessários para atingir novas metas, bem como suportar possível estresse e privação (DAFT, 2008). Quando a mudança é planejada (PORRAS; ROBERTSON, 1992 apud LIMA; BRESSAN, 2003), o comportamento individual apresenta-se como mais fundamental ainda para a mudança, pois:

> A mudança no comportamento dos membros da organização é a essência da mudança organizacional e, além disso, qualquer mudança de sucesso irá persistir sobre longo tempo somente se, em resposta às mudanças nas características organizacionais, os membros alterarem seu comportamento no trabalho de maneira apropriada (PORRAS; ROBERTSON, 1992 apud LIMA; BRESSAN, 2003, p.21).

Grouard e Meston (2001) também ressaltam que a participação é o ponto de partida para a criação de uma dinâmica para o envolvimento, apoio e sucesso dos colaboradores no processo de mudança. Para isso, o envolvimento dos líderes é fundamental, uma vez que cabe a eles construírem um compromisso de toda a organização, levando os colaboradores por meio dos três estágios do processo de comprometimento com a mudança: preparação, aceitação e comprometimento – conforme a Figura 1:

Figura 1 - Estágios de comprometimento para mudança



Fonte: DAFT, 2008, p. 413

Ao mesmo tempo em que se deve buscar o comprometimento dos membros da organização com a mudança, as resistências devem ser esperadas. Ashfort e Mael (1998 apud LIMA; BRESSAN, 2003) explicam que essa resistência pode estar dentro do que se estabelece implicitamente como aceitável na organização (resistência autorizada) ou ultrapassar esses limites (resistência não autorizada). Essas formas de resistência são detalhadas no Quadro 6:

Quadro 6 - Exemplos de formas de resistência à mudança, conforme dimensões da resistência

Aceitação da Resistência	Orientada		Difusa	
	Facilitativa	**De oposição**	**Facilitativa**	**De oposição**
Autorizada	Manifestação de desacordo	Recusa em participar	Piadas sobre a mudança e seus agentes	Concordância aparente com mudança
Não-autorizada	Desobediência a (novas) regras, que prejudicam o trabalho	Sabotagem do processo de mudança	Crítica a gerentes envolvidos na mudança	Chegar atrasado a todas as convocações sobre mudança

Fonte: Ashforth ; Mael (2008 apud LIMA; BRESSAN, 2003)

Embora circunstâncias particulares levem as organizações a terem problemas diferentes, a questão da resistência é uma raiz comum em processos de mudança de acordo com alguns autores. Strebel (1996) afirma que isso ocorre porque gestores e colaboradores, de maneira geral, veem a mudança de forma diferente. Para o primeiro grupo, a mudança surge como uma oportunidade para fortalecer o negócio, para assumir novos riscos profissionais e desafios e para avançar em suas carreiras. Para muitos funcionários, no entanto, a mudança não é nem procurada e nem bem-vinda, uma vez que é perturbadora e intrusiva.

O autor explica que os empregados e as organizações têm obrigações recíprocas e compromissos mútuos, tanto explícitos quanto implícitos, que definiram sua relação. Esses acordos são chamados de pactos pessoais. Iniciativas de mudança corporativa – sejam reativas ou planejadas - alteram os termos desses pactos. A menos que os gestores definam novos termos e consigam persuadir os empregados a aceitá-los, não é realista esperar que os empregados aceitem as mudanças que alteram o status quo (STREBEL, 1996).

Dessa forma, Strebel (1996) aconselha que, independentemente do contexto cultural, a revisão dos pactos pessoais seja tratada como parte integrante do processo de mudança pelos líderes. “Sem essa liderança, os funcionários permanecerão céticos em relação à visão de mudança e desconfiados de seu gerenciamento, e a gestão será igualmente frustrada pela resistência dos empregados” (STREBEL, 1996, p. 92, tradução nossa).

Ao longo do processo, é preciso saber lidar com essas resistências de maneira que elas sejam saudáveis- a ponto de gerar discussões construtivas -, mas que não impeçam a mudança de maneira arbitrária. Caberá aos líderes e à equipe envolvida na mudança fazer essa gestão e essa sensibilização e buscar uma participação e um envolvimento de todos no processo. Até porque, “efetuar mudanças na organização depende diretamente da participação dos membros dessa organização” (TORRES; PÉREZ-FLORIANO, 2003, p. 156). E essa participação implica nas pessoas se sentirem livres para expressar suas opiniões e receberem feedback.

Beer, Eisenstat e Spector (1990), no entanto, alertam para a falácia da mudança. Os autores acreditam que uma abordagem de mudança com base no alinhamento tarefa, começando na periferia e em movimento constante em direção ao núcleo da organização, é a forma mais eficaz para atingir mudanças duradouras. Nesse modelo, mais importante que o processo ser liderado pelo mais alto dirigente da organização, é que os gerentes gerais de cada local criem arranjos organizacionais para resolver problemas de negócios concretos. Ao alinhar papéis, responsabilidades e relacionamentos - um processo que chamam de "alinhamento de tarefa"-, os colaboradores concentram a energia para a mudança no próprio trabalho, e não em abstrações como "participação" ou "cultura". Isso não quer dizer que a mudança nunca possa começar no topo, mas, segundo os autores, isso é incomum e muito arriscado como uma estratégia deliberada.

Diante desse contexto, Beer, Eisenstat e Spector (1990) propõem seis passos para a mudança efetiva: 1. Mobilizar o comprometimento com a mudança por meio de um diagnóstico comum dos problemas de negócios; 2. Desenvolver uma visão compartilhada de como organizar e gerenciar para a competitividade; 3. Buscar um consenso para a nova visão, ter competência para representá-la, e ser coerente para levá-la adiante; 4. Espalhar a mudança para todos os departamentos, sem que haja uma pressão de cima; 5. Institucionalizar a mudança por meio de políticas formais, sistemas e estruturas e; 6. Monitorar e ajustar as estratégias em resposta a problemas no processo de mudança.

Bressan (2004) apresenta cinco elementos-chave responsáveis pelo sucesso de uma mudança de acordo com a American Productivity Quality Center, que examinou as melhores práticas de manejo do processo de mudança em empresas americanas. Além do envolvimento ativo dos empregados, estão o comprometimento e a participação ativa do líder, a mudança na cultura da organização, a existência de métricas e comunicação efetivas na organização e o alinhamento do sistema de recursos humanos com as metas e os objetivos da mudança.

Nos estudos sobre mudança, a comunicação é apontada como um facilitador da mudança. Mota e Fossa (2007) destacam que, ao influenciar diretamente a recepção da mudança, o ritmo da mudança e a compra da ideia da mudança, a comunicação apresenta-se como parte integral do contexto formativo da mudança organizacional. Assim, seu papel na dinâmica propulsora desse processo configura-se no estímulo ao desmembramento das estruturas, ajudando no abandono dos arquétipos vigentes e viabilizando a estruturação de novos, enquanto simultaneamente provê suporte a essa transição.

Baptista (2003) também coloca que, dentro de uma cultura organizacional, processam-se determinadas formas de comunicação e é dentro deste contexto que entrarão novas

ideias sempre que uma organização resolver implantar um novo processo, uma vez que este estará sujeito aos padrões internos já estabelecidos. Segundo o autor:

> Para que as novas formas de trabalho consigam os resultados esperados é importante a análise das formas existentes de comunicação e é a falta de gerenciamento da comunicação que pode gerar resultados inadequados nos outros planos estratégicos da organização (BAPTISTA, 2003, p.4).

Grouard e Meston (2001) ratificam essa importância da comunicação no processo de mudança, dizendo que a mobilização, a obtenção da participação, a eliminação das resistências e a realização do objetivo proposto são viabilizados pela comunicação. Portanto, o gerenciamento da comunicação é fundamental para a obtenção de resultados adequados em qualquer mudança. Dentro destas transformações, a comunicação tem um aspecto importante e "pode facilitar a compreensão, nos processos de transmissão e assimilação de novos conceitos e na socialização do conhecimento, isto é, compartilhar com todos os trabalhadores" (BAPTISTA, 2003, p.4). Ou seja, se utilizada de maneira adequada pelas organizações, a comunicação facilitará o processo, amenizando os diferentes impactos gerados por uma mudança.

Mas, na situação-problema em questão, mais do que isso, a comunicação foi e gerou mudança. A comunicação não só foi um meio pelo qual a mudança foi potencializada, mas ela mesma foi uma inovação organizacional (MANUAL DE OSLO, 2005; TIGRE, 2006) e buscou fazer com que, a partir do processo de construção de sua política de comunicação, o IFSC passasse por uma inovação de paradigma (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Bloch (2011) apresenta, inclusive, um tipo de inovação no setor público chamado de inovação de comunicação:

> A implementação de um novo método para promover a organização ou seus serviços e bens, ou novos métodos para influenciar o comportamento dos indivíduos ou de outras organizações. Estes devem se diferenciar de maneira significativa dos métodos de comunicação existentes na organização (BLOCH, 2011, p. 14, tradução nossa).

No caso do IFSC, os resultados do processo são ainda mais válidos por se tratar de uma instituição pública. Entre as razões para estimular a inovação no setor público, Potts e Kastelle (apud BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013, p.228) identificam que "o setor público é responsável por prover serviços para cidadãos e empresas e a inovação pode apoiar o alcance de melhores resultados por meio de novas maneiras de resolver problemas". Nesse sentido, um setor público inovador – que adote práticas inovadoras - pode oferecer um serviço melhor à população. Para Klering e Andrade (2006), o setor público tem que promover inovações concretas a fim de gerar transformações efetivas. Os autores definem a inovação no setor público como uma mudança de cunho radical que se justifica por fins estratégico, estrutural, humano, tecnológico, cultural, político e de controle (foco em transparência e accountability) (KLERING; ANDRADE, 2006).

As organizações – públicas, principalmente - não podem se pautar por uma política de indiferença, fechando-se para o que ocorre ao seu redor. Pelo contrário, elas precisam assumir posturas claras, definidas e precisas. "E isto só é possível com a comunicação, que deve receber delas o espaço merecido nas suas estruturas funcionais" (KUNSCH, 1992, p.87).

Mais do que um espaço na estrutura, a comunicação deve permear toda a organização, inserindo-se de fato na cultura organizacional. O entendimento da comunicação como estratégica e integrada requer toda uma mudança na cultura

organizacional de diversas instituições que ainda encaram a área como um apêndice. E essa visão limitada ocorre porque o sistema de comunicação de uma organização "reflete uma variedade de indivíduos com antecedentes, educação, crenças, culturas, ânimos e necessidades diferentes". (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1986, p. 282). A partir do momento que se criou uma cultura em que a comunicação não ocupa um papel de destaque, é preciso todo um processo com os colaboradores de maneira que um novo entendimento reflita uma nova cultura.

Segundo Dutra (1996), não é possível descolar o processo de mudança da cultura organizacional existente, porque há uma profunda influência desta sobre o processo. A única maneira efetiva de modificar uma organização é por meio de sua cultura (MARCHIORI, 2008). No entanto, Lima e Bressan (2003, p. 34-35) alertam para que não se confunda mudança organizacional com cultura:

> A cultura organizacional é parte do que pode ser transformado em um processo de mudança. Mudanças na cultura organizacional são uma exigência em transformações radicais ou descontínuas, mas podem ser também necessárias em processos de mudança contínua, de larga escala e que afetam principalmente o trabalho, dentro de uma organização.

Não há uma definição única para cultura organizacional, apesar do amplo uso de conceitos de Schein (2009) em estudos sobre o assunto. Para o autor, a cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.

> Podemos pensar a cultura como aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado

> grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros. Dada tal estabilidade e histórico compartilhado, a necessidade humana por estabilidade, consistência e significado levará os vários elementos compartilhados a formar padrões que, finalmente, podem-se denominar de cultura (SCHEIN, 2009, p. 16).

Heller (1987 apud TORRES; PÉREZ-FLORIANO, 2003, p.145-146) fornece uma conceitualização ampla de cultura:

> Experiências compartilhadas formam a base de uma maneira de se enxergar o mundo; através da interação, eles [membros de grupos] conjuntamente constroem maneiras de se fazer sentido das experiências. Essas formas de se fazer sentido das experiências, suas crenças [valores], pressuposições, e expectativas sobre o mundo e como ele funciona são a base do que nós entendemos como cultura. Contudo, cultura não é apenas um conjunto de crenças e valores que constituem a nossa visão normal e cotidiana do mundo; cultura também inclui a nossa maneira normal e cotidiana de comportar-nos.

Apesar de não existir um consenso sobre sua definição, Hofstede et al. (1990, p.286) elenca algumas característica da cultura organizacional compartilhadas entre os estudiosos:

> (1) é holística, permeia toda a organização; (2) é historicamente determinada; (3) relaciona-se a conceitos originados na antropologia; (4) é socialmente construída; (5) é intangível; (6) é difícil de mudar; e (7) para ser compartilhada,

> precisa ser comunicada aos integrantes da organização.

Uma cultura organizacional pode ser construída a partir de diversos posicionamentos tomados ao longo de um tempo. Os colaboradores acabam assimilando essas posturas como padrões a serem seguidos. Conforme afirmam Andrade e Amboni (2011, p. 159):

> A cultura compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebidas pelos empregados, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento. Abrange, além de normas formais, o conjunto de regras não escritas que condicionam as atitudes das pessoas na organização.

Marchiori (2009) também afirma que a cultura se forma pela atuação dos grupos e fomenta o que se chama de "personalidade da organização":

> Os grupos relacionam-se, desenvolvendo formas de agir que vão sendo incorporadas. A partir do momento em que o grupo passa a agir, a cultura está enraizada, ou seja, os comportamentos surgem naturalmente no grupo e são respeitados em razão de serem entendidos como a maneira correta de interpretar e agir sobre uma determinada situação até que um novo comportamento venha a ser valorizado pelo grupo em detrimento de outro (MARCHIORI, 2009, p.294).

.

Portanto, a cultura organizacional existe mesmo que uma organização não tenha se planejado para consolidá-la. E, ao longo do tempo, surgem também as subculturas de acordo

com os departamentos e as localidades de determinada organização. A cultura organizacional acaba definindo a maneira como os integrantes da organização devem interagir entre si e com o mundo externo (MAXIMIANO, 2009). De acordo com Maximiano (2009), a cultura padroniza a maneira como as pessoas devem resolver os problemas e reduz a incerteza. "No dia-a-dia, as pessoas sabem que basta seguir as regras ditadas pela cultura para não errar" (MAXIMIANO, 2009, p. 445).

Por isso, é arriscado que a Alta Administração deixe uma cultura se formar sem que possa influenciá-la e alinhá-la aos próprios princípios da empresa. Embora não exista uma cultura organizacional certa ou errada, é preciso existir um alinhamento entre pessoas, cultura e objetivos da organização para que seja possível realizar estratégias, caso contrário, a cultura organizacional pode ser uma barreira ao processo e não uma aliada (CODA, 2011, p.29). Conforme Lacombe (2009, p. 213), "uma cultura bem definida garante consistência e coerência nas ações e decisões, proporcionando, em média, melhores condições para alcançar as metas aprovadas".

Daft (2008) destaca que, em uma organização, todos participam da cultura, e que, em geral, ela passa despercebida. "É somente quando a organização tenta implantar novas estratégias ou programas que vão contra as normas e valores culturais básicos que ela se defronta com o poder da cultura" (DAFT, 2008, p. 351). As decisões de uma empresa acabam sendo tomadas tendo a cultura organizacional como referência. Dessa forma, é importante que o entendimento da empresa sobre os processos vitais no seu sistema estejam inseridos nessa cultura organizacional. Mais do que ter uma cultura forte, uma organização precisa ter uma cultura adaptativa, que possibilite uma integração interna ao mesmo tempo em que encoraja a adaptação ao contexto. Segundo Daft (2008, p. 362), culturas fortemente adaptativas em geral incorporam os seguintes valores:

> 1. O todo é mais importante que as partes e as fronteiras entre as partes são minimizadas. As pessoas são conscientes de todo o sistema, de como todas as coisas se ajustam umas às outras e dos relacionamentos entre as várias partes da organização. Todos os membros levam em conta o modo como suas ações afetam outras partes e a organização como um todo. Essa ênfase no todo reduz as fronteiras tanto dentro da organização quanto com outras organizações. Ainda que possam se formar subculturas, as atitudes e comportamentos individuais refletem a cultura dominante da organização. O fluxo livre de pessoas, ideias e informações permite ações coordenadas e aprendizado contínuo.
> 2. Igualdade e confiança são valores fundamentais. A cultura cria um senso de comunidade e cuidado entre todos os membros. [...]
> 3. A cultura encoraja correr riscos, mudar e melhorar.

Para a análise da cultura organizacional neste trabalho, ainda mais mostrando-a em uma ótica de resistência à mudança, é preciso trazer o conceito de rotinas defensivas e das teorias de ação (ARGYRIS; TONNERA JUNIOR, 1992). Argyris e Tonnera Junior (1992, p.29) acreditam que existem dois tipos de teorias de ação em se tratando de seres humanos:

> O primeiro é a sua teoria assumida, a qual é composta de crenças, valores e atitudes. O segundo é sua teoria aplicada, que é a única que eles realmente utilizam quando agem.

Nesse contexto, surgem as rotinas organizacionais defensivas que "são ações ou políticas que impedem os

indivíduos ou segmentos de uma organização de experimentarem embaraços ou sentirem-se ameaçados" (ARGYRIS; TONNERA JUNIOR, 1992, p.31). Essas rotinas impedem as pessoas de identificarem e eliminarem as causas da situação potencialmente embaraçosa ou ameaçadora e vão contra o aprendizado. Muitas organizações mantêm essas rotinas por não pararem para refletir sobre sua existência e até porque confrontá-las dá trabalho, incomoda e gera conflitos nem sempre desejáveis – apesar de, muitas vezes, necessários para que haja uma quebra de paradigma e um consequente melhoramento do desempenho organizacional.

De fato, "a cultura é difícil de ser mudada, porque os membros do grupo valorizam a estabilidade no que ela fornece significado e previsibilidade" (SCHEIN, 2009, p.13). Pettigrew (1996) apresenta sete fatores que tornam difícil a administração da cultura organizacional. São eles: a variedade de níveis diferentes na empresa; o fato de a cultura não ser apenas profunda, mas extensa; muito da cultura organizacional é aceita implicitamente; o peso da história da organização na formação dessa cultura; as conexões entre a cultura e a distribuição de poder; a existência das subculturas; e a interconexão da cultura com a estrutura, os sistemas, as pessoas e as prioridades da organização.

No caso das organizações que ainda não encaram a comunicação como área estratégica à gestão, é preciso mudar essa postura a partir da cultura organizacional. E esse não é um processo fácil, uma vez que exige tempo e cuidado. Segundo Andrade e Amboni (2011, p. 159), "para obter-se uma mudança duradoura, não se tenta mudar as pessoas, mas as restrições organizacionais que operam sobre elas".

Vieira (2004) destaca que o processo de transformação cultural nas organizações envolve transição, capacidade de esquecer o velho e aprender o novo e vencer as resistências. O autor indica como uma mudança deve ser pensada:

> A idéia de que as organizações trabalham da maneira como trabalham devido ao modo como as pessoas pensam e interagem nos indica que qualquer projeto de transformação que se proponha a realizar mudanças estruturais significativas de longo prazo precisa levar em conta a criação de condições que viabilizem a incorporação de novos valores, modelos e padrões de interação na cultura organizacional (VIEIRA, 2004, p. 23).

A cultura organizacional nasce a partir das pessoas e se mantém por meio delas. Portanto, a sua modificação só é possível também por meio das pessoas. A cultura é, desse modo, construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, pois são elas que criam significados e entendimentos. "Pessoas são, portanto, criadoras de cultura, e não simplesmente transmissores e adaptadores de significados, de forma mecânica" (MARCHIORI, 2008, p.93).

> A cultura organizacional se transforma efetivamente a partir do momento em que o público interno entende, deseja, participa, aceita e desempenha o comportamento que vai gerar a mudança proposta (MARCHIORI, 1995, p. 40 apud MARCHIORI, 2008, p.106).

E as mudanças, segundo Vieira (2004), devem começar pelas atitudes, pelas estratégias e pelos relacionamentos. Nesse processo, será importante analisar as formas de comunicação existentes para que as novas formas de trabalho consigam os resultados esperados. Para Vieira (2004, p. 24), "nessa dimensão o comprometimento da administração superior é fundamental, sobretudo na gestão da política de comunicação".

Freitas (1991) entende o processo de comunicação como um elemento da cultura organizacional. Outros autores como Bueno (2009) tratam a comunicação como um espelho da

cultura organizacional, refletindo assim os valores das organizações. De toda forma, ela precisa ser "entendida, de maneira integral, como elemento que atravessa todas as ações de uma empresa ou organização e que configura, de forma permanente, a construção de sua cultura e identidade" (OLIVEIRA CARDOSO, 2006, p.1132). Desse modo, uma instituição que busca que a própria comunicação seja vista e tratada como estratégica, precisará incorporar novas posturas a sua cultura de maneira que, com o tempo, esse entendimento seja absorvido de forma natural por todos os colaboradores e emane como parte da própria natura da organização. Só se transformam em premissas básicas de uma organização as ideias, os valores, os preceitos e as ações que se mostrarem eficazes para manter, resguardar e engrandecer essa instituição e que passam a ser consideradas como forças propulsoras para o futuro compartilhado daqueles que a elas pertencem (FISCHER, 1996).

Duarte e Monteiro (2009, p. 338) afirmam que, "para fazer a comunicação fluir, é preciso criar uma consciência comunicativa". Segundo os pesquisadores, "isso só é possível a partir de uma cultura organizacional em que prevaleçam um ambiente de transparência, confiança e estímulo à cooperação" (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 338). E essa chamada consciência comunicativa deve seguir em paralelo com a prática comunicacional – o que requer o envolvimento de todos os segmentos da organização. Conforme Bueno (2009, p. 21), "uma organização necessita mais do que apenas profissionais de comunicação competentes ou caixinhas no organograma. Ela precisa construir uma cultura de comunicação". A cultura de comunicação "pressupõe a oxigenação dos canais de relacionamento e a valorização dos saberes, das competências e experiências de todas as pessoas" (BUENO, 2009, p. 23-24).

Um caminho na construção de uma cultura de comunicação é por meio da capacitação e motivação dos colaboradores da organização para a comunicação (BUENO,

2009). Nesse sentido, as organizações que pretendem ser sustentáveis devem investir na comunicação como uma competência essencial entre seus integrantes e transformá-los em agentes autônomos de comunicação (DUARTE; MONTEIRO, 2009).

Acredita-se que isso é possível a partir da construção coletiva de uma política de comunicação que gere uma discussão institucional sobre o tema e levante uma reflexão e um comprometimento por parte dos funcionários de que a comunicação é responsabilidade de todos. No caso de uma instituição pública, essa abertura claramente definida a partir de uma política de comunicação é ainda mais necessária – para não dizer obrigatória- como um compromisso social. Para Whitney (1989, p. 77, tradução nossa), "políticas de comunicação fornecem uma maneira para que as organizações incorporem, mantenham e consolidem a cultura da organização". De acordo com essa autora, a partir do momento que uma política é escrita, ela promove quatro importantes funções culturais: a normalização, a autonomia, a historicidade e a vitalidade.

Alguns especialistas em mudança organizacional acreditam que o papel da política de comunicação é auxiliar a transformar a estratégia em ação (AYELET, 2004 apud CODA, 2011). Para Coda (2011, p.35), a política de comunicação só passa a assumir um caráter estratégico quando se volta para clarificar a cultura da organização, seja a atual, seja aquela que pretenda incorporar novos valores, "principalmente ao transmitir de modo claro as regras e princípios que viabilizam o comportamento organizacional desejado".

A grande mudança gerada a partir da construção coletiva de uma política de comunicação e de sua internalização por toda a organização é que ela promove a discussão sobre a importância da comunicação para a sustentabilidade organizacional e compromete todos os colaboradores na responsabilidade pelo relacionamento com os

públicos. A partir desse entendimento, a comunicação interna ultrapassa a atribuição dada apenas ao setor de comunicação para ser assumida por todos, refletindo numa melhor imagem institucional. Bueno (2014, p. 96) esclarece que:

> Por mais competentes que sejam os profissionais de comunicação de uma organização, eles não têm o dom da onipresença. Logo, a comunicação interna não pode mesmo ficar restrita ao departamento de comunicação ou gerente de comunicação interna.

Curvello (2009) apresenta um conceito para comunicação interna que enfatiza o papel de todos.

> A comunicação interna, assim, seria o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de uma boa imagem pública (CURVELLO, 2009, p. 204).

Uma organização terá uma boa comunicação interna apenas quando dispuser de uma cultura de comunicação.

> Se ela estiver consolidada, isso significará que todas as pessoas que integram a organização estão comprometidas com a circulação e a partilha de informações, participam do processo de tomada de decisões, suas opiniões são levadas em conta e a diversidade, o pluralismo e a divergência são assumidos como oportunidades, não como ameaças (BUENO, 2014, p. 98).

De fato, a mudança só irá ocorrer a partir do comprometimento dos envolvidos. Curvello (2002 apud CURVELLO, 2009), ao falar sobre a questão da resistência e das mudanças impostas às culturas e às organizações, coloca que:

> [...] mudança, seja ela estrutural, gerencial ou cultural, é algo extremamente complexo, e que só se desencadeia quando os indivíduos envolvidos no processo realmente a percebem como necessária e a querem. É fato, também, que é um processo muitas vezes lento, quase imperceptível, em razão mesmo das resistências muitas vezes impostas pelos envolvidos e, até mesmo, pela necessidade que as pessoas têm de digerir lentamente o desconhecido (CURVELLO, 2002, p. 31 apud CURVELLO, 2009, p. 206)

O'Toole (1985 apud WOOD JR., 1995) destaca que, para que uma mudança cultural seja feita, ela deve ser construída sobre as forças e valores da organização, que haja participação em todos os níveis, que a mudança se dê de forma holística, que seja planejada a longo prazo e executada em etapas e que a alta gerência lhe dê todo o apoio e que se torne um processo contínuo. Rodríguez (2002 apud CURVELLO, 2009) afirma que toda mudança cultural e organizacional só será efetivada a partir da própria cultura. Caso contrário, todo o processo de mudança terá efeitos apenas de curto prazo e redundará em fracasso. "Isso ocorre porque muitas vezes a mudança só aparece no nível do discurso verbal" (CURVELLO, 2009, p. 206).

Para que a mudança se efetive, os gestores precisam permitir que todos conheçam a direção estratégica por meio dos vínculos entre objetivos de longo prazos e ações diárias. E a

política de comunicação é uma ferramenta para que haja esse encadeamento.

> É preciso sensibilizar todos os segmentos para a importância de manter relações transparentes e honestas com os diversos públicos e disseminar a visão de que a comunicação é responsabilidade de todos, não só da área técnica ou de uma empresa prestadora de serviços especializados. E, principalmente, investir na educação para a comunicação, a colaboração e o compartilhamento de informações, em todos os níveis. Pois, mais do que persuasão e controle, comunicação é essencialmente diálogo, participação e compreensão (CURVELLO, 2009, p. 207).

Quando isso ficar claro tanto para os gestores quanto para os demais colaboradores de uma organização, aí sim esta passará a incorporar uma cultura de comunicação dentro da sua cultura organizacional de uma forma tão relacionada que a comunicação passará a ser um valor dessa cultura, permeando as ações de todos e trazendo sustentabilidade para a imagem institucional.

Por fim, há de se destacar que as mudanças afetam mais do que a cultura organizacional. Nadler et al. (1994 apud LIMA; BRESSAN, 2003) propõem a congruência de quatro componentes relacionados à mudança: o trabalho, as pessoas que o realizam, a estrutura formal e a organização informal. Num processo de mudança, todos os componentes devem ser alterados de maneira a restaurar a congruência entre eles.

4 O CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

Desde 1909, a educação profissional faz parte da história do Brasil. O então presidente da República, Nilo Peçanha, criou – por meio do decreto nº 7.566 – as Escolas de Aprendizes Artífices para o ensino profissional primário e gratuito. A justificativa do Estado Brasileiro para a criação do conjunto dessas escolas era a "necessidade de prover as classes proletárias de meios que garantissem a sua sobrevivência" (MEC, 2008), ou seja, o objetivo era a qualificação da mão-de-obra e exercer um certo controle social no segmento de filhos jovens das classes proletárias e em situação de risco social.

Ao longo da história, a oferta de educação profissional passou por várias mudanças conforme Quadro 7:

Quadro 7 - Transformações da educação profissional no Brasil

Data	Evento	Decreto
23 de setembro de 1909	Criação das Escolas de Aprendizes Artífices	nº 7.566
13 de janeiro de 1937	Transformação em liceus industriais	nº 378
25 de fevereiro de 1942	Criação das escolas técnicas, industriais, artesanais e de aprendizagem	nº 4.127
20 de Agosto de 1965	Mudança da nomenclatura para escolas federais	nº 4.759
8 de dezembro de 1994	Criação dos Centros Federais de Educação Tecnológica	nº 8.948
9 de dezembro de 2008	Instituição da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia	nº 11.892

Fonte: Elaboração pela autora (2013) com base em ALMEIDA (2010)

O IFSC surgiu como Escola de Aprendizes Artífices de Santa Catarina, instalada em 1910 em Florianópolis. O objetivo da instituição era proporcionar formação profissional aos filhos de classes socioeconômicas menos favorecidas. No início das atividades, foram ofertados um curso primário e um curso de desenho, ministrados paralelamente a cursos profissionais.

Com a publicação de nova lei em 1937, a escola passou a ser denominada de Liceu Industrial de Santa Catarina. O crescente processo de industrialização do País fez com que houvesse a necessidade de mão-de-obra especializada e o Governo apostava nos liceus como estabelecimentos de ensino profissional para atender essa demanda (ALMEIDA, 2010).

Cinco anos mais tarde, mais uma alteração legal transformava o liceu em Escola Industrial de Florianópolis. A

“Industrial”, como ficou conhecida na comunidade catarinense, passou a oferecer cursos industriais básicos aos alunos oriundos do ensino primário e cursos de mestria aos candidatos à profissão de mestre.

Em 1962, a Escola Industrial de Florianópolis transferiu-se para uma nova sede, no Centro de Florianópolis, no local onde hoje funciona o Campus Florianópolis e que até 2006 foi a sede da instituição. Foi nesse mesmo ano que foram implantados os primeiros cursos técnicos.

O nome e o status da instituição mudaram novamente em 1965 passando para Escola Industrial Federal de Santa Catarina. Em 1968, em função de uma portaria ministerial, a instituição tornou-se Escola Técnica Federal de Santa Catarina (ETF-SC). Foi nessa época que começou o processo de extinção gradativa do curso Ginasial, já que o objetivo era especializar a escola em cursos técnicos de segundo grau.

A partir da década de 80, a ETF-SC começou a se expandir para além da capital catarinense. Em 1988, a escola iniciou a oferta dos cursos de Telecomunicações e de Refrigeração e Ar Condicionado em São José, município que integra a região da Grande Florianópolis. E três anos depois, a instituição inaugurou a Unidade São José, em instalações próprias, a primeira unidade de ensino descentralizada.

Em 1994, foi implantada a terceira unidade de ensino da instituição - e a primeira no interior de Santa Catarina -, na cidade de Jaraguá do Sul, na região norte do estado. Um ano depois, o município de Joinville também foi contemplado com o curso técnico de Enfermagem, como extensão da Unidade Florianópolis.

Em 1994, uma nova lei federal transformou automaticamente todas as Escolas Técnicas Federais em Centros Federais de Educação Tecnológica, condicionando o ato à publicação de decreto presidencial específico para cada novo centro. No caso da ETF-SC, a transformação para CEFET-SC foi oficializada em 2002. Depois da mudança para

CEFET-SC, a instituição passou a oferecer cursos superiores de tecnologia e de pós-graduação lato sensu (especialização). (IFSC, 2014a)

Em 2006, como parte do plano de expansão da rede federal de educação profissional e tecnológica, o CEFET-SC implantou três novas unidades de ensino: a Unidade Continente, instalada na parte continental de Florianópolis; e as unidades de Chapecó e Joinville. Nesse mesmo ano, a instituição passou a oferecer o curso técnico em Pesca em Itajaí. Dois anos depois, começou a funcionar a sétima unidade de ensino do CEFET-SC em Araranguá (IFSC, 2014a). E foi em 2006 que a modalidade de ensino a distância começou a se consolidar na instituição, após ações isoladas empreendidas desde 2000 (ALMEIDA, 2010).

A mais recente e grande transformação na estrutura e na nomenclatura da instituição ocorreu em 2008, quando o Governo Federal instituiu a Rede Federal de EPCT por meio da a lei federal Nº 11.892/2008. A instituição da Rede Federal destacou o momento de grande expansão do ensino profissional no País, a maior de sua história de 100 anos (IFSC, 2014a).

A Rede Federal de EPCT é composta por 38 institutos federais em todo o País, além da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), dos Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET-RJ) e de Minas Gerais (CEFET-MG) e do Colégio Pedro II. Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia são considerados um modelo institucional inovador em termos de proposta político-pedagógica com uma organização pedagógica verticalizada, da educação básica a superior[8], que surgem como uma autarquia de regime especial de base educacional

[8] PACHECO, Eliezer. Os Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica. Na época, era Secretário de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação. Disponível em <http://goo.gl/1LKMQT>. Acesso em 14 de junho de 2013.

humanístico-técnico-científica. A estrutura multicampi demonstra o compromisso de intervenção em cada região e torna a atuação de cada instituição ainda mais complexa. (IFSC, 2014a)

Em sua concepção, os Institutos Federais foram criados com o foco de promover "a justiça social, a equidade, a competitividade econômica e a geração de novas tecnologias" (MEC, 2008). Dessa forma, esse novo formato de instituição passa a atuar em todos os níveis e modalidades da educação profissional, tendo o compromisso com o desenvolvimento integral do cidadão trabalhador. Mais que se definirem por instituições que ofertam a educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, os Institutos consolidam seu papel social vinculado à "oferta do ato educativo que elege como princípio a primazia do bem social" (MEC, 2008).

No novo Plano Nacional de Educação[9], sancionado pela presidente Dilma Rouseff em 26 de junho de 2014, há 20 metas e estratégias para o setor nos próximos dez anos, algumas envolvendo o aumento de matrículas na Rede Federal de EPCT. Isso demonstra ainda mais a necessidade de se pensar formas de dar visibilidade a programas e ações promovidos pelas instituições que integram a Rede e de buscar melhorar o relacionamento dessas organizações com seus públicos a fim de oferecer um serviço melhor e com maior abrangência.

Em 2009, o IFSC passou por uma nova etapa de expansão, com a implantação dos campi Caçador, Canoinhas, Criciúma, Gaspar, Itajaí, Lages, São Miguel do Oeste e Urupema. Já em 2010, foram federalizados os campi Geraldo Werninghaus (em Jaraguá do Sul) e Xanxerê, além da implantação dos campi Garopaba e Palhoça Bilíngue, o

[9] Redação final da lei aprovada disponível em <http://goo.gl/UjagAT>. Acesso em 27 de junho de 2014.

primeiro da América Latina especializado na educação de surdos (IFSC, 2014a).

Em 2011, com o Plano de Expansão III, foram criados também os campi São Carlos e Tubarão, que estão em fase de implantação e devem ser inaugurados até o final de 2014. Foi nesse ano que a Reitoria do IFSC, órgão executivo da instituição, ganhou uma sede própria construída no mesmo terreno do Campus Florianópolis-Continente, na parte continental da capital catarinense (IFSC, 2014a). Em 2014 também foi anunciado mais um campus na região Oeste do estado, no município de São Lourenço do Oeste, que será tutorado pelo Campus São Miguel do Oeste por ser um campus avançado.

O IFSC constitui-se, portanto, em uma autarquia federal, vinculada ao MEC, por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) e possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Atualmente, a instituição conta com 19 campi em funcionamento, dois em implantação e um campus avançado, distribuídos pelo estado de Santa Catarina conforme mapa mostrado na Figura 2:

Figura 2 - Mapa do IFSC[10]

Fonte: IFSC, 2014.

---

[10] Seguindo a orientação do Ministério da Educação, o IFSC decidiu adotar a grafia câmpus, tanto no singular, quanto no plural, sem o grifo itálico para denominar todas as suas Unidades de Ensino a partir de 2013. Por isso, ao longo deste trabalho, essa grafia pode ser encontrada quando documentos do IFSC são citados e nos depoimentos de servidores que já incorporaram essa orientação.

A atuação do IFSC ultrapassa as fronteiras estaduais por meio de cursos na modalidade de educação a distância (EaD). Além de 19 polos de EaD em Santa Catarina, o Instituto também conta com polos nos estados do Paraná (2), Rio Grande do Sul (4) e São Paulo (1)[11].

Com toda sua estrutura, a instituição atende a cerca de 20 mil alunos em cursos presenciais e mais 3 mil aproximadamente em cursos a distância[12]. Considerando todos os cursos ofertados, incluindo os do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec) -, o IFSC contabilizou, em 2013, 28.414 alunos matriculados[13]. Para permitir esse funcionamento, cerca de 2 mil servidores[14] concursados – incluindo docentes e técnicos administrativos - trabalham em todos os campi e na Reitoria.

Neste ano, como parte da construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFSC 2014-2018[15], o IFSC alterou a sua missão e visão conforme mudanças que podem ser constatadas na Quadro 8:

[11] Dados fornecidos pelo Departamento de Educação a distância do IFSC em maio de 2014.
[12] Dados do Relatório de Prestação de Contas do IFSC de 2012.
[13] Dados do Relatório de Gestão do IFSC do exercício de 2013.
[14] Dados fornecidos pela Diretoria de Gestão de Pessoas do IFSC em abril de 2014.
[15] O PDI é o instrumento de planejamento e gestão que considera a identidade da instituição para o estabelecimento de objetivos, metas e estratégias para suas ações em um horizonte de cinco anos.

Quadro 8 - Missão e Visão do IFSC

Período	2009-2014	2015-2019
Missão	Desenvolver e difundir conhecimento científico e tecnológico, formando indivíduos capacitados para o exercício da cidadania e da profissão e tem como visão de futuro consolidar-se como centro de excelência na educação profissional e tecnológica no Estado de Santa Catarina.	Promover a inclusão e formar cidadãos, por meio da educação profissional, científica e tecnológica, gerando, difundindo e aplicando conhecimento e inovação, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural.
Visão	Formar e qualificar profissionais no âmbito da educação profissional e tecnológica, nos diferentes níveis e modalidades de ensino, para os diversos setores da economia, bem como realizar pesquisa aplicada e promover o desenvolvimento tecnológico de novos processos, produtos e serviços, em estreita articulação com os setores produtivos e a sociedade, especialmente de abrangência local e regional, oferecendo mecanismos para a educação continuada.	Ser instituição de excelência na educação profissional, científica e tecnológica, fundamentada na gestão participativa e na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Fonte: IFSC, 2014b; IFSC 2014e.

A estrutura administrativa do IFSC é formada pela Reitoria e pelos campi. A Reitoria, por sua vez, é constituída

por cinco pró-reitorias: de Extensão e Relações Externas (PROEX); de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PROPPI); de Administração (PROAD); de Ensino (PROEN); e de Desenvolvimento Institucional (PRODIN).

Conforme determina a lei federal Nº 11.892/2008, que instituiu a Rede Federal de EPCT e criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, o IFSC - enquanto Instituto Federal - deve ministrar educação profissional técnica de nível médio, cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, cursos superiores de tecnologia, de licenciatura, de bacharelado e de pós-graduação lato sensu e stricto sensu, além de realizar pesquisas aplicadas e desenvolver atividades de extensão. A lei, inclusive, determina que os institutos federais garantam o mínimo de 50% de suas vagas para cursos técnicos e o mínimo de 20% para cursos de licenciatura.

Atualmente, o IFSC oferece três tipos de cursos técnicos: integrado, concomitante e subsequente. Nos cursos integrados, o aluno cursa o Ensino Médio junto com o técnico no IFSC. Nos cursos concomitantes, o aluno faz o curso técnico no IFSC ao mesmo tempo em que faz o Ensino Médio em outra escola. Já os cursos técnicos subsequentes são destinados a quem já terminou o Ensino Médio, uma vez que o candidato faz apenas o curso técnico no Instituto.

Além desses cursos, o IFSC também oferece os demais cursos previstos por lei – formação inicial e continuada, licenciaturas, bacharelados, superiores de tecnologia, além de especialização e mestrado. São cerca de 120 cursos regulares ofertados para a população em todo o estado (IFSC, 2014a), além dos cursos de qualificação e daqueles ofertados pelo Pronatec. Só em 2013, foram ofertadas 12.551 novas vagas para cursos do IFSC[16].

[16] Dados do Relatório de Gestão do IFSC do exercício de 2013.

4.1 COMUNICAÇÃO NO IFSC

Na história centenária do IFSC, desde sua criação como Escola de Aprendizes Artífices de Santa Catarina, a primeira estrutura de comunicação registrada data de 1969, quando como então Escola Técnica Federal de Santa Catarina, a instituição passou a contar com um serviço de relações públicas, responsável pelos contatos com as empresas para acompanhamento de estágios, além da divulgação das atividades da escola (ALMEIDA, 2010). Posteriormente, apenas em 2001 foi criada a Coordenadoria de Marketing, vinculada à Diretoria de Relações Empresariais e Comunitária, que deu origem à atual PROEX. Esse era o setor responsável pela comunicação institucional e funcionava com um profissional de marketing e estagiários das áreas de jornalismo e programação visual. Os primeiros profissionais da área de comunicação – um jornalista e um programador visual - contratados por meio de concurso público só entraram em atividade no final de 2007 (SILVA FFBS, 2001).

Com a transformação de CEFET-SC para IFSC, foi criada, em fevereiro de 2009, a Diretoria de Comunicação (Dircom), subordinada à PROEX. Sua criação, somente cem anos depois do surgimento do IFSC, deu-se a partir do momento em que "indicadores de gestão apontaram para a necessidade de um processo estruturado de comunicação para a real sedimentação da nova identidade institucional" (IFSC, 2014c). Essa foi uma grande conquista para a área, uma vez que a comunicação começou a se profissionalizar, deixando de ser feita intuitivamente e de forma amadora. Assim, a comunicação na Reitoria que era feita por profissionais de diferentes áreas passou a ser assumida por profissionais da área: jornalistas, programadores visuais e profissional da área de eventos.

Conforme o Regimento Geral do IFSC, compete à PROEX, por meio da Dircom, coordenar os processos de

divulgação e comunicação institucional de toda a instituição. O documento atribui as seguintes competências ao setor por meio dos cargos de diretor de comunicação e chefe de departamento de Marketing e Jornalismo:

> Art. 52. Compete ao Diretor de Comunicação Institucional:
> I. Coordenar a elaboração do planejamento anual das atividades de comunicação;
> II. Participar da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional;
> III. Executar a política de comunicação social para o público interno e externo;
> IV. Avaliar e propor canais para veiculação de mensagens e campanhas institucionais;
> V. Propor projetos para melhoria dos processos de divulgação e comunicação institucional;
> VI. Acompanhar as ações de comunicação nos câmpus;
> VII. Prestar apoio e assessoria aos câmpus em assuntos relativos à sua Diretoria;
> VIII. Assistir o Pró-Reitor na elaboração de programas, projetos e ações de divulgação do IFSC, nos assuntos relativos à imprensa, ao marketing e à integração social com a comunidade interna e externa;
> IX. Buscar parcerias com instituições públicas e privadas para a realização de campanhas publicitárias e eventos;
> X. Acompanhar os processos administrativos para execução das ações de comunicação;
> XI. Assistir a Reitoria nas atividades de comunicação social e de relações públicas;
> XII. Participar dos fóruns de comunicação;
> XIII. Acompanhar, avaliar e emitir relatório anual das ações de comunicação previstas no planejamento;
> XIV. Assessorar o Pró-Reitor de Relações Externas nos assuntos e encaminhamentos relativos às atividades de comunicação;

XV. Revisar, organizar, documentar e publicar os procedimentos relacionados a sua área
XVI. Planejar e coordenar as ações de comunicação institucional.

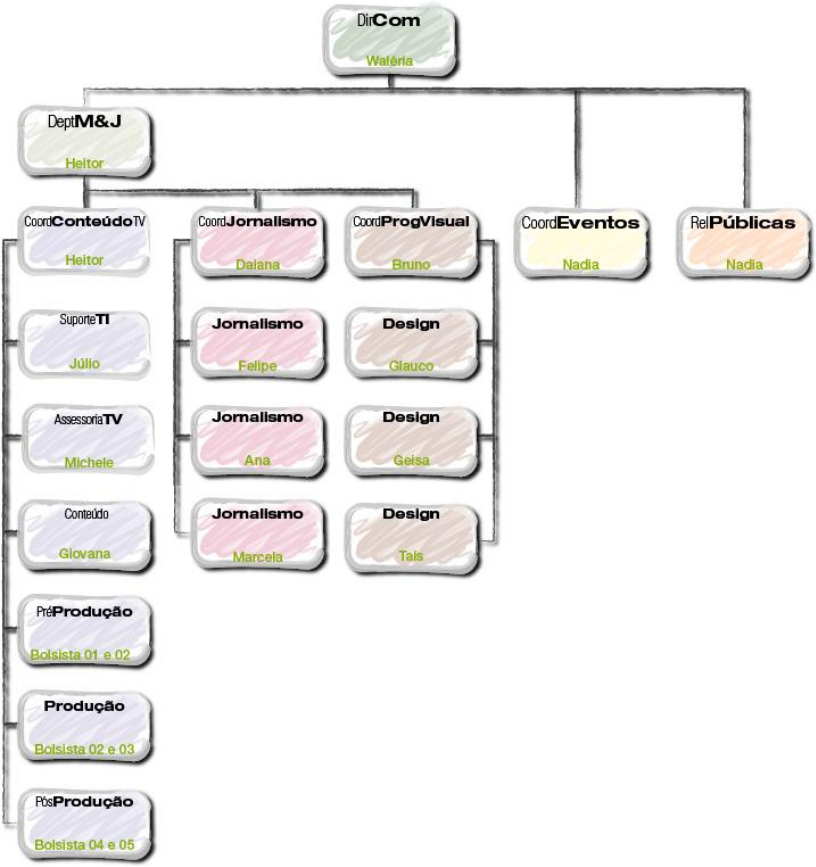
Art. 53. Compete ao Chefe do Departamento de Marketing e Jornalismo:
I. Coordenar a produção de jornais impressos e boletins informativos, voltados para a comunidade acadêmica e para o público externo;
II. Coordenar a produção de telejornais, radiojornais, documentários em vídeo e webjornais;
III. Organizar a armazenagem das reportagens relativas ao IFSC na mídia;
IV. Realizar atividades relacionadas à assessoria de imprensa;
V. Acompanhar e assessorar os boletins informativos produzidos pelos câmpus;
VI. Coordenar ações de marketing institucional;
VII. Propor padrões e uniformizar os sítios dos câmpus, em conformidade com orientações do MEC;
VIII. Coordenar a manutenção e atualização do sítio oficial na internet, propor diretrizes para criação e manutenção dos sítios dos câmpus;
IX. Prestar apoio e assessoria aos câmpus em assuntos relativos ao seu departamento;
X. Propor, elaborar e coordenar campanhas que visam à divulgação dos cursos e vagas, de acordo com orientações da Pró-Reitoria de Ensino;
XI. Elaborar campanhas específicas de acordo com a demanda de eventos da Reitoria e câmpus;
XII. Assessorar o Diretor de Comunicação nos assuntos e encaminhamentos relativos às atividades de marketing;
XIII. Revisar, organizar, documentar e publicar os procedimentos relacionados a sua área;

> XIV. Participar do planejamento anual das atividades da Diretoria de Comunicação (IFSC, 2010a).

Quando foi criada, a Dircom era composta por um Departamento de Marketing e Jornalismo, subdividido – por sua vez - em duas coordenadorias: Jornalismo e Programação Visual. Por meio de uma Instrução Normativa do Conselho Superior da instituição (IFSC, 2010b), uma Coordenadoria de Eventos também passou a configurar na estrutura da Dircom.

Em 2013, a TV IFSC, vinculada anteriormente à PROEN, passou a ser oficialmente mais uma área da Dircom, que recebeu ainda, nesse mesmo ano, a primeira profissional de Relações Públicas concursada para esse cargo, o que ampliou a atuação da Diretoria. Atualmente, a Dircom possui uma estrutura conforme organograma mostrado na Figura 3:

Figura 3 - Organograma da Dircom



Fonte: IFSC, 2014c.

São, portanto, 14 profissionais concursados[17] entre jornalistas, programadores visuais e relações públicas que são responsáveis pela gestão da comunicação institucional, atuando de forma sistêmica e atendendo os 22 campi já existentes e a Reitoria.

[17] Dados de junho de 2014.

Até 2013, o IFSC só contou com profissionais de comunicação concursados para cargos ligados à comunicação social na Reitoria e lotados na Dircom. No entanto, pelas necessidades diárias e pela demanda de trabalho, a comunicação também sempre foi feita pelos campi, ainda que sem profissionais concursados para esse fim.

De maneira geral, é a Coordenadoria de Extensão e Relações Externas (Cere) o setor responsável pelas ações de comunicação externa do campus, sendo a comunicação interna exercida também por esse setor e/ou por outros, dependendo do campus. O Campus Florianópolis é o único que possui uma Assessoria de Comunicação, Marketing e Ouvidoria (IFSC, 2013). A maioria dos campi não possui um servidor designado apenas para tratar das questões de comunicação. Muitas vezes, o responsável pela comunicação nos campi não possui formação da área e se divide entre outras atividades, como extensão, pesquisa e até a docência.

Em 2011, ciente da necessidade de melhor atender os campi de maneira mais eficiente e da dificuldade de ter uma atuação mais presente diante da abrangência da instituição, a Dircom iniciou um movimento junto à Gestão do IFSC para que a comunicação começasse a ser descentralizada a partir da descentralização do serviço de Jornalismo (IFSC, 2011a). Um ano depois, a proposta de regionalização de jornalistas foi aprovada pelo Colégio de Dirigentes do IFSC (Codir), órgão normativo e consultivo.

Com isso, em 2013, entraram por meio de concurso público, os primeiros jornalistas regionalizados do IFSC. Uma profissional foi lotada no Campus Joinville, com a responsabilidade de atender todos os campi da região Norte (Joinville, Jaraguá do Sul, Geraldo Werninghaus e Canoinhas) e outra profissional foi lotada no Campus Florianópolis que, em função de ser o maior campus, acaba atendendo apenas a esse campus. Em 2014, foram abertas mais cinco vagas de jornalistas para atender as regiões Norte, Sul, Serrana e Oeste

do estado. Os novos profissionais estão lotados nos campi Jaraguá do Sul, Canoinhas, Criciúma, Lages e Chapecó.

5 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A expansão do IFSC – ainda como CEFET-SC –, a partir de 2006, potencializou os problemas enfrentados pela instituição diante da falta de uma estrutura de comunicação profissionalizada. Apesar de ser uma organização centenária, as mudanças de nome fizeram com que a marca se enfraquecesse e muitos não associassem a nova institucionalidade à reputação já adquirida. Com isso, havia uma fragmentação da imagem, uma vez que cada unidade fazia suas ações sem haver um alinhamento na divulgação.

Mais do que não ter uma estrutura de comunicação formalizada e com profissionais com formação técnica, a instituição nunca havia se preocupado em definir diretrizes para essa atividade. Com a entrada de profissionais concursados com formação em comunicação para cargos específicos para o setor – como jornalistas e programadores visuais – e com a criação da Dircom em 2009, essa necessidade de haver uma orientação para procedimentos de comunicação ficou mais evidente. Tanto que, ao se elaborar o regimento geral do IFSC – aprovado em 2010 pelo Conselho Superior da instituição (Consup) -, uma das competências atribuídas ao diretor de comunicação foi "executar a política de comunicação social para o público interno e externo" (IFSC, 2010a, p.17).

A primeira e única diretora de comunicação do IFSC até o momento, Waléria Külkamp Haeming, lembra que desde a criação da Diretoria já havia uma percepção dessa necessidade:

> Lembro-me que, em 2009, com dois jornalistas – o Felipe e o Daniel -, nós já ensaiávamos alguma coisa. Eu lembro que nós fazíamos um tal de plano de comunicação para o Instituto. À época, éramos só quatro unidades – Florianópolis, Joinville, Jaraguá e São José – e começava a expandir, começava a surgir o plano de Expansão I, então, naquela época, nós

> já delineamos um plano de comunicação. A gente não falava em política, mas a gente sentia a necessidade de organizar a casa em termos de comunicação. Então já tivemos algumas iniciativas, não com esse nome, mas sentíamos a necessidade (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Por não ter profissionais de comunicação nos campi e nem orientações institucionalizadas, durante muito tempo, a comunicação no IFSC acabou sendo feita – e em alguns campi isso ainda ocorre - de forma amadora, sem padrão e baseada na intuição de cada gestor ou de quem assumiu essa atividade. Uma das consequências disso pode ser percebida pela avaliação negativa da comunicação perante os alunos e servidores, o que pode ser comprovado pelas avaliações feitas pela Comissão Própria de Avaliação do IFSC[18](CPA). De acordo com resoluções internas do CEFET-SC e com a proposta do Projeto de Auto Avaliação encaminhada ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) em dezembro de 2005, a CPA definiu 13 dimensões de qualidade para a implementação do processo de auto avaliação e, uma delas, é a comunicação com a sociedade.

Em 2008[19], 31% dos servidores avaliaram que a divulgação dos cursos do então CEFET-SC era "Insuficiente" (desempenho abaixo do esperado) e 40% como "Suficiente" (mínimo desempenho esperado). "Proficiente" e "Excelente" somaram 27%. Entre os alunos, a avaliação foi um pouco mais positiva com 22% de respostas como "Insuficiente" e 31%

[18] A presença da Comissão Própria de Avaliação (CPA) em instituições que oferecem ensino superior é uma exigência da lei 10.861/2004, que criou o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (Sinaes). Desde 2008, as avaliações são anuais e disponibilizadas digitalmente.

[19] Participaram 192 servidores e 502 alunos dos campi Florianópolis e São José, os únicos que possuíam cursos de graduação na época.

como “Suficiente”. “Proficiente” e “Excelente” somaram 45% (CPA, 2008).

Em 2009[20], pouco mais da metade dos servidores afirmaram que a instituição era conhecida pela comunidade e mais de 60% consideraram os mecanismos de divulgação da instituição ineficientes. Entre os alunos, essa avaliação foi mais positiva (CPA, 2009).

Em 2010[21], 47,6% dos alunos que responderam ao questionário, avaliaram que o IFSC era conhecido pela comunidade externa de maneira “Insuficiente” ou “Inexistente”. Já os servidores foram um pouco mais críticos. O percentual de professores que considerou “Insuficiente” ou “Inexistente” o conhecimento do IFSC pela sociedade foi de 56% e, entre os técnicos administrativos, o índice foi de 55,2% (CPA, 2010).

Em 2011[22], cerca de 56% dos alunos entrevistados consideraram que o IFSC era conhecido pela comunidade externa de maneira suficiente e insuficiente. Já para 42% dos docentes, o IFSC não era considerado conhecido, enquanto que entre os técnicos administrativos esse índice foi de 39%. Quando questionados sobre como percebiam a efetividade dos mecanismos de divulgação do IFSC, 57% dos alunos consideraram suficiente ou insuficiente. Entre os docentes, a somatória dessas respostas foi de 69% e entre os técnicos de 66% (CPA,2011).

---

[20] Participaram 481 servidores e 1.460 estudantes dos campi Araranguá, Chapecó, Florianópolis, Florianópolis-Continente, Jaraguá do Sul, Joinville e São José, todos os que existiam na época.

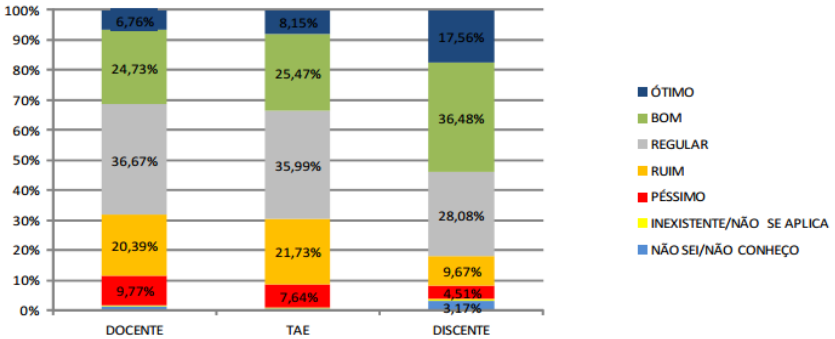
[21] A autoavaliação institucional 2010 foi aplicada por meio de questionários nos campi que possuem curso superior com turmas partir da 2º fase. Sendo assim, os campi envolvidos foram: Araranguá, Florianópolis, Geraldo Werninghaus, Jaraguá do Sul, Joinville e São José. Estudantes de cursos de graduação (441 no total), professores (251) e técnicos administrativos em educação (145) foram consultados.

[22] Em 2011, foram obtidas 4.331 respostas, sendo 3.290 de alunos, 651 de docentes e 390 de técnicos administrativos.

Em 2012[23], 48,61% dos alunos consideraram que o IFSC não era conhecido plenamente pela sociedade, enquanto 46% classificaram os mecanismos de divulgação da instituição como suficientes e insuficientes. Entre os docentes, esses índices foram, respectivamente, de 70% e 77%; enquanto no segmento de técnicos administrativos essas respostas foram de 66% e 68% (CPA, 2012).

A última avaliação da CPA, feita no ano passado[24], apresentou o seguinte resultado em relação ao conhecimento do IFSC pela sociedade:

Gráfico 1- Conhecimento do IFSC pela sociedade



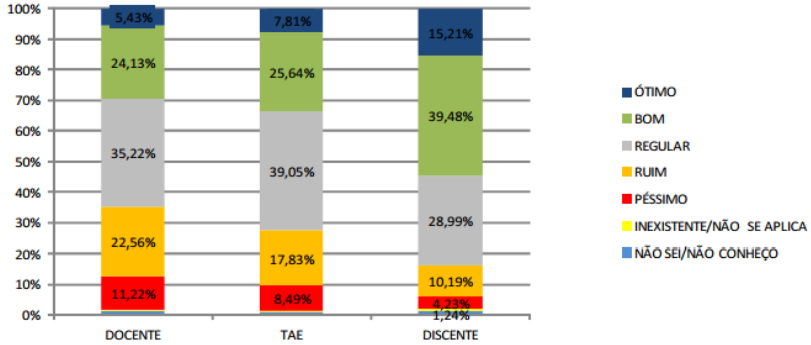
Fonte: CPA, 2013.

Já na avaliação sobre a eficiência dos mecanismos de divulgação da instituição, o retorno foi o seguinte:

[23] O processo de autoavaliação de 2012 teve 3.503 participantes.

[24] Em 2013, o processo de autoavaliação institucional do IFSC teve participação recorde No total, 4.260 alunos e 1.418 servidores responderam ao questionário, totalizando 5.678 respondentes.

Gráfico 2 - Avaliação dos mecanismos de divulgação da Instituição



Fonte: CPA, 2013.

Portanto, nota-se uma percepção negativa por parte do público interno - alunos e servidores – em relação à comunicação do Instituto e isso pode ser atribuído aos problemas de comunicação enfrentados pela instituição pela falta de uma estrutura – até 2009 – e de diretrizes oficiais – até 2013. Essa constatação a partir das avaliações da CPA em relação à percepção da comunicação pelo público interno foi apenas uma das percepções das necessidades identificadas pela Dircom que levaram o grupo a defender a construção de uma política de comunicação.

Além disso, a nova constituição como Instituto Federal e, consequentemente, a nova marca como IFSC exigia um fortalecimento em termos de imagem, para que a sociedade reconhecesse a instituição como nova, mas com todo um histórico que lhe atribuía importância e respaldo em termos de educação de qualidade e pública. A transformação em instituto também fez com que a própria atuação da instituição fosse modificada, com a ampliação de cursos e públicos, e era preciso entender quem era essa nova organização, quais as pessoas que se queria e se precisava atingir e como criar e manter relacionamento com esses públicos de interesse.

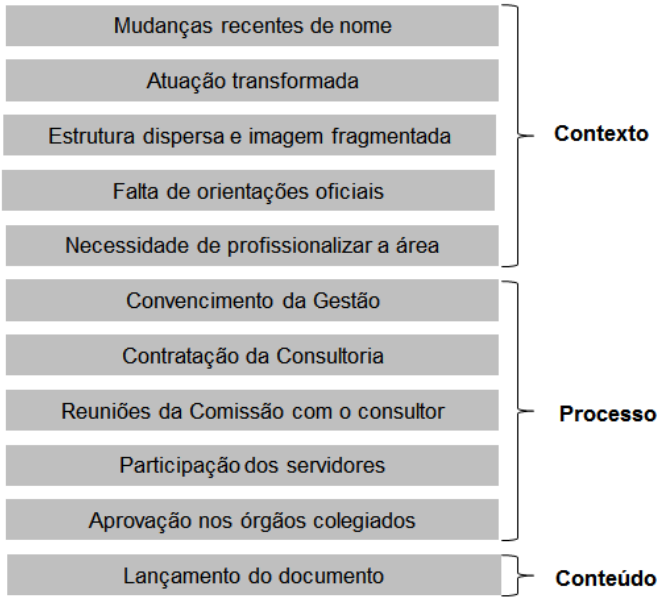
Com a intensa expansão do IFSC, com campi sendo criados por todo o estado, havia a necessidade de planejar a atuação descentralizada da comunicação em rede, uma vez que até então a estrutura sempre fora centralizada na Reitoria. Também não havia orientações oficiais sobre posturas de comunicação internas e externas que pudessem auxiliar os servidores e até respaldar o discurso dos profissionais de comunicação em defesa das melhores práticas. Entre alguns dos problemas que essa falta de orientação causava, estavam a dúvida sobre em quais eventos a marca IFSC poderia estar presente, o que fazer em caso de crise com a imprensa, como se portar nas mídias sociais, além de um mau uso dos canais de comunicação internos e externos, sem uma padronização e uma articulação de discursos.

Por fim, com o crescimento da instituição e o convívio de pessoas que entraram ainda na fase de Escola Técnica com novos servidores que já assumiram seus cargos como Instituto Federal, percebia-se um sentimento de não pertencimento por parte de alguns servidores, que não se enxergavam como integrantes de uma mesma instituição. Para alguns, é como se seu campus fosse totalmente desvinculado da rede, ou seja, é como se existissem vários "IFSC" dentro de um só. Isso gerava uma imagem fragmentada a partir do momento em que os servidores tinham esse pensamento independente e não se sentiam responsáveis pela imagem da instituição - que é uma só e precisa ser vista de maneira integrada, respeitando-se a autonomia e as peculiaridades de cada campus, mas tendo a clareza de que a identidade institucional é a mesma e que, para a sociedade, os alunos e outros públicos, é tudo IFSC – seja em Florianópolis, Urupema ou São Miguel do Oeste. Conforme ressalta Marchiori (2008), por mais que uma organização conviva com uma realidade fragmentada, é preciso haver coerência e integração em determinados pontos-chave para que um empreendimento possa ser interpretado como uma comunidade e tenha sua identidade.

Algumas iniciativas foram feitas buscando-se ações específicas na tentativa de sistematizar a comunicação e maximizar seu desempenho. A Dircom passou a investir em pequenos cursos de capacitação para servidores dos campi ligados a alguma atuação na área de comunicação. Por outro lado, qualquer iniciativa esbarrava na dificuldade de implantar os processos pela falta de uma política norteadora que incorporasse gradativamente a comunicação ao processo de gestão para transformá-la em ferramenta estratégica.

Pensando no projeto como um todo, é possível entender o processo de construção da Política de Comunicação do IFSC a partir das dimensões de mudança de Pettigrew (1987), numa abordagem contextualista no estudo dessa mudança organizacional, como mostra a Figura 4:

Figura 4 - Processo de construção da Política de Comunicação



Fonte: Elaboração pela autora (2014)

A seguir, apresenta-se a construção da política de comunicação do IFSC a partir das dimensões de Pettigrew (1987), em que a mudança pode ser analisada por três pontos: por que mudou (contexto), como mudou (processo) e o que mudou (conteúdo).

5.1 CONTEXTO

De acordo com Pettigrew (1987), o contexto externo trata do ambiente social, econômico, político e competitivo em que a organização opera – e que já foi apresentado anteriormente. Já o contexto interno faz referência à estrutura, à cultura organizacional e ao contexto político interno, por meio dos quais as ideias sobre a mudança devem proceder.

Conforme já exposto, diante dos problemas de comunicação enfrentados – tanto em termos de comunicação interna como externa (que refletia na falta de reconhecimento social da instituição) – era latente a necessidade de se investir na comunicação do IFSC. Para além do investimento em recursos – financeiros e de pessoal (com a contratação via concurso público de mais profissionais para a área) -, a Dircom sentia que era imprescindível pensar numa melhor forma de comunicação para a instituição – ainda mais no momento em que, paralelamente, concretizava-se o plano de regionalização do Jornalismo. Mais do que expandir, era preciso organizar a área – não só para os profissionais que nela atuavam e que viriam a atuar, mas para todos os servidores que também faziam o uso da comunicação no seu dia a dia de trabalho e, por causa disso, eram responsáveis pela imagem da instituição perante os diversos públicos do IFSC. E essa organização, no entender do grupo, não poderia ser feita de outra forma que não a partir da construção de uma política de comunicação.

No capítulo que trata da construção da política de comunicação do IFSC – no próprio documento – a diretora de

comunicação da instituição ressalta o cenário que levou a esse processo:

> Mesmo com a criação da Dircom e, portanto, com ações mais específicas e a gradativa profissionalização do setor, percebeu-se a necessidade da criação de diretrizes e normas que dessem conta de sedimentar- com a mesma linguagem – a marca IFSC com credibilidade diante de seus diferentes públicos, nas diversas regiões em que ele se ia instalando. A nova institucionalidade enfrentava (e ainda enfrenta) o desafio da consolidação de sua marca diante da grande dispersão geográfica que fez com que surgissem "vários IFSC" em todo o estado. Percebeu-se que apenas um setor (Diretoria de Comunicação), centralizado na Reitoria, não daria conta de alinhar todos os processos de comunicação de uma organização com tamanho grau de complexidade. Esse desafio trouxe à tona a necessidade de se estabelecerem diretrizes e de se padronizarem ações para que o IFSC se fortalecesse de forma harmônica em todo o estado como uma só instituição que atende a diversos públicos estratégicos (HAEMING, 2013, p.15-16).

Muito do cenário vivenciado pela Embrapa na época em que decidiu construir sua política de comunicação também era um contexto existente no IFSC. A comunicação era vista pela maioria dos servidores como um simples instrumento de divulgação, não havia um alinhamento institucionalizado para a atuação na área entre os campi e a Reitoria, a comunicação interna era deficiente, o sistema era fragmentado e havia pouca interação com a maioria dos públicos de interesse. O Instituto também enfrentava muito problema de duplicidade de ação e de uma imagem fragmentada, uma vez que cada campi tinha sua autonomia e acabava fazendo sua própria divulgação –

mesmo que não fosse feita por profissionais qualificados. Havia problemas, inclusive, com a marca que acaba sendo usada de maneira distorcida ou com uma aplicação inadequada, prejudicando a imagem institucional.

Tal como na Embrapa, alguns fatores acabaram servindo como propulsores para a iniciativa de se construir uma política: a transformação relativamente recente de CEFET para IFSC fez com que houvesse a necessidade de um reconhecimento social da nova institucionalidade; a pressão pelo preenchimento de vagas nos cursos do Instituto (até por uma questão orçamentária) exigia um fortalecimento de imagem para que a comunidade se interessasse em estudar na instituição; o comprometimento dos profissionais de comunicação da organização que passaram a fazer parte do quadro de servidores a partir de 2007, profissionalizando a área e primando por um trabalho de qualidade; e a própria demanda interna por ter procedimentos padronizados em comunicação.

Apesar de desde a criação da Dircom já haver essa percepção da necessidade de se ter uma política de comunicação, tanto que esta foi incluída no regimento geral do IFSC, apenas em 2011 é que começou efetivamente um movimento para que a ideia saísse do papel. No dia 16 de agosto desse ano, os servidores que então integravam a Diretoria fizeram uma reunião na tentativa de criar um Grupo de Trabalho da Política de Comunicação. Conforme agenda da reunião, enviada por e-mail aos servidores, o objetivo da reunião foi discutir o tema para que se fizesse uma apresentação no Codir com uma proposta de trabalho sobre Política de Comunicação do IFSC. Nesta reunião, foram debatidos dados sobre a comunicação no IFSC e sobre os públicos que interagiam com a instituição. Os presentes ainda discutiram sobre o papel da comunicação para o IFSC e levantaram alguns valores que a comunicação deveria seguir.

A partir dessa reunião, o atual chefe de Departamento de Marketing e Jornalismo, Heitor Éckeli – que na época estava

no cargo de diretor de comunicação já que a atual diretora, Waléria Haeming, havia assumido temporariamente como pró-reitora de Extensão e Relações Externas - fez uma proposta de cronograma de trabalho para que fosse iniciada a construção de uma política. O projeto tinha como objetivo criar e manter fluxos de informação entre o IFSC e seus diversos públicos, de forma alinhada com o Regimento Geral da Instituição e com o PDI, primando pela ética, transparência, identidade institucional e qualidade. A Dircom havia já estabelecido as seguintes diretrizes: facilitar o acesso à informação, divulgar informações de interesse público, fortalecer a marca da instituição, ter unicidade no discurso, interagir com a sociedade, promover o engajamento dos servidores e profissionalizar a comunicação (IFSC, 2011a). No entanto, o projeto não foi adiante.

Em uma reunião do Codir, do dia 19 de setembro de 2011, a então pró-reitora de Extensão e Relações Externas apresentou uma pauta sobre a descentralização do serviço de Jornalismo. Conforme ata da reunião (IFSC, 2011b), a professora Waléria destacou, na ocasião, que a pauta ia além da descentralização e que se tratava de aprovar uma política de comunicação para a instituição. Em sua fala, a então pró-reitora ressaltou que o objetivo da discussão era pensar a comunicação do Instituto como um todo e não de cada campus. Na reunião, foi apresentada uma minuta de resolução cuja proposta era estabelecer diretrizes para a contratação de profissionais da área de comunicação, já que alguns campi vinham se articulando para incluir uma vaga de jornalista em seus quadros. Diante das manifestações dos integrantes do Codir, a proposta foi retirada da discussão e ficou clara a necessidade de se discutir a comunicação e sua descentralização de maneira mais pontual, por meio de um grupo de trabalho (IFSC, 2011b). Mais uma vez, diante da demanda de trabalho dos servidores e da própria instituição, a iniciativa não foi pra frente.

Durante o segundo semestre de 2011, dois momentos colaboraram para que a política de comunicação do IFSC se concretizasse de fato e merecem ser mencionados. Nos dias 25 e 26 de agosto, o então diretor de comunicação e a autora deste trabalho (que na época era a coordenadora de jornalismo), participaram do Fórum de Comunicadores da Rede Federal de EPCT, organizado pelo MEC, em Brasília, e que contou com representantes dos setores de comunicação de todos os institutos federais. Na ocasião, além de assistirem a uma palestra com o jornalista Jorge Duarte sobre a Política de Comunicação da Embrapa, os servidores do IFSC visitaram a própria Embrapa para entender a diferença que fazia para a instituição ter uma política de comunicação. As informações obtidas na viagem reforçaram a ideia de que o IFSC precisava, mais do que nunca, construir a sua política – necessidade que foi compartilhada com os demais integrantes da Dircom após o retorno da viagem.

O outro momento foi a eleição para reitor, a primeira da instituição para esse cargo (que passou a existir com a transformação em Instituto Federal) no final de 2011. Houve apenas uma candidata ao cargo, a então pró-reitora de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação, Maria Clara Kaschny Schneider. Como candidata, a pró-reitora realizou reuniões com os servidores da Reitoria para levantar necessidades que pudessem ser incorporadas ao seu plano de Gestão. Foi então que os servidores da Dircom indicaram a necessidade de se construir uma política de comunicação para o IFSC. Cabe destacar que o fato de alguns servidores da Dircom estarem apoiando politicamente e operacionalmente a campanha da candidata influenciou para que a proposta de fato entrasse no plano de gestão da chapa "Unidos para Inovar" como uma ação a ser feita quando a nova reitora assumisse o cargo.

O plano de gestão da então candidata era formado por três eixos: I. Comunidade: Alunos, servidores e sociedade; II. Articulação: Ensino, pesquisa e extensão; e III. Gestão:

Democrática, ética e transparente. Cada eixo era composto por compromissos e ações. A política de comunicação entrou como a 15ª ação do eixo "Gestão: Democrática, ética e transparente", sendo apresentada da seguinte forma:

> Elaborar e implantar política de comunicação do IF-SC com estabelecimento de diretrizes, profissionalização das ações, transformando os canais de comunicação em ferramenta estratégica de gestão (PLANO DE GESTÃO, 2011).

Na apresentação desse eixo, a então candidata ressaltava que a gestão do IFSC era um grande desafio, uma vez que sua estrutura multicampi trazia mudanças no cenário organizacional e exigia uma visão estratégica de gestão desenvolvida em uma rede de colaboração e solidariedade entre a Reitoria, os campi e a sociedade. Conforme estava documentado no plano de gestão, "o fortalecimento do caráter sistêmico do Instituto e a consolidação da sua identidade institucional irão garantir que as conquistas alcançadas no campo educacional e social sejam consolidadas" (PLANO DE GESTÃO, 2011). A candidata indicava que esse avanço só seria possível com a autonomia dos campi a partir do estabelecimento de diretrizes institucionais, da adoção de critérios objetivos e transparentes para a definição de prioridades e do desenvolvimento do sentimento de pertencimento institucional das pessoas. E um dos compromissos desse eixo era justamente "Consolidar a identidade institucional, promovendo a reflexão e a disseminação das concepções de educação profissional, científica e tecnológica" (PLANO DE GESTÃO, 2011). Portanto, a construção de uma política de comunicação estava alinhada a esse compromisso e ao eixo de gestão idealizado

pela então candidata e sua equipe, o que a fez acatar a sugestão da Dircom, incorporando a vontade do grupo ao seu plano.

Candidata única ao cargo de reitora, Maria Clara foi eleita com 80,76% dos votos. As eleições foram realizadas em outubro de 2011 e a nova reitora tomou posse no dia 5 de dezembro desse mesmo ano.

O fato também de dois servidores da Dircom estarem cursando na época uma especialização em Gestão da Comunicação Pública e Empresarial, com seus trabalhos de conclusão de cursos relacionados aos temas de comunicação descentralizada e políticas de comunicação (sendo esse último da autora deste trabalho), trouxe mais embasamento ao grupo para que argumentos técnicos e acadêmicos pudessem ser usados para justificar o projeto de construção de uma política de comunicação para o IFSC. Essa base de conhecimento já foi, inclusive, utilizada numa defesa feita – de maneira estratégica – pela Dircom à reitora, tão logo essa assumiu o cargo. Em março de 2012, a diretora de Comunicação, Waléria Haeming, o chefe do Departamento de Marketing e Jornalismo, Heitor Éckeli, e a coordenadora de jornalismo na época (a autora deste trabalho), solicitaram uma reunião com a dirigente máxima do Instituto e com o novo pró-reitor de Extensão e Relações Externas, Golberi de Salvador Ferreira, para apresentar oficialmente o projeto de construção da Política de Comunicação do IFSC e solicitar apoio político e financeiro.

Após mostrar que o momento que o IFSC vivenciava apontava para a necessidade de se ter uma política e de mostrar alguns conceitos de comunicação organizacional, os representantes da Dircom apresentaram argumentos para justificar o porquê fazer uma política de comunicação. Foram eles:

> - Para assumir a comunicação como estratégica para a organização;
> - Para que o planejamento não se limite a um esforço para a solução de problemas ou a um

> exercício de previsão quase sempre apoiado na mera intuição, no "feeling" das pessoas;
> - Para ter clareza de quem somos, com quem nos relacionamos e como devemos nos comportar;
> - Compromisso da Gestão;
> - Inovação: pioneirismo entre instituições de ensino brasileiras - nem os IFs – nem o MEC possui, nem a UFSC
> (IFSC, 2012b, apresentação feita à reitora).

Julgou-se importante resgatar o fato de a política ter sido colocada no plano de gestão da candidata – agora reitora – para reforçar o compromisso assumido. Além disso, conhecendo o perfil da dirigente e sua forma de trabalho que buscava sempre a inovação – o que levou, inclusive, ao nome da chapa eleita ser "Inovar para mudar" -, também se quis demonstrar a novidade que fazer uma política de comunicação iria gerar para a instituição diante do pioneirismo da ação perante a Rede Federal de EPCT e até as demais instituições de ensino do estado.

Para mostrar o retorno que uma política de comunicação poderia trazer para o IFSC, o grupo também apontou os principais resultados esperados com a ação – com base na própria experiência da Embrapa e em bibliografias consultadas. Eram eles: economia de investimento publicitário, uma vez que as pessoas passariam a conhecer mais o IFSC e não haveria a necessidade de se investir tanto em mídia paga; mais inserções ativas e passivas em mídia espontânea; fortalecimento da marca institucional; obtenção de maior sustentabilidade institucional; clareza do papel da instituição; comunicação estratégica a favor da instituição; administração da percepção dos públicos de interesse e gerenciamento das relações com esses públicos; mais transparência; maior aproximação do IFSC com a sociedade; construção de uma cultura de comunicação; normatização de procedimentos; maior integração da Reitoria com os campi a partir de uma

visão de rede; e sensação de pertencimento dos servidores que passam a se identificar mais com a instituição e sentirem orgulho de fazer parte do IFSC.

Depois de mostrar como funcionava o processo de construção de uma política, o grupo ressaltou para a reitora o que era necessário para que ela fosse feita no IFSC. Além da estrutura de comunicação profissionalizada, que já existia, seria preciso o envolvimento da Alta Administração e a vontade política por parte de todos os dirigentes, uma vez que a intenção era que fosse uma construção coletiva e isso exigiria motivar todos os servidores. Também seriam necessários recursos financeiros e tempo da equipe para dar conta do projeto.

Entendendo a complexidade da organização e as dificuldades relacionadas a questões orçamentárias, o grupo já quis, nesse momento, garantir recursos para a contratação de um consultor externo – na época, já contatado para que se tivesse uma noção do valor a ser cobrado pelo serviço. Sabendo da possibilidade da dirigente orientar que, por uma economia de recursos, o projeto fosse feito apenas pela equipe interna, os representantes da Dircom resolveram antecipar-se e apresentar as vantagens de se contratar um consultor, mostrando as vantagens apresentadas no Quadro 9, elencadas com base na própria experiência da Embrapa que foi sempre uma referência:

Quadro 9 - Vantagens de cada tipo de metodologia

Equipe Interna	**Consultor**
Menor custo	- Experiência - Sensibilização - Visão externa: não comprometida com certos vícios, rotinas e hierarquias

Fonte: IFSC, 2012b.

A Dircom quis mostrar para a reitora que, apesar de ter um custo menor caso se fizesse a política apenas com a equipe interna, isso não seria indicado diante da alta demanda de trabalho do grupo, o que faria com que a equipe não pudesse se dedicar exclusivamente para essa tarefa e o que poderia gerar um descumprimento de prazos e um tempo de desenvolvimento maior. Além disso, nenhum integrante da equipe – por mais que alguns já tivessem um conhecimento teórico de política de comunicação – tinha experiência prática na construção de uma política na área.

O consultor indicado para a função – professor Wilson da Costa Bueno, o mesmo que havia sido consultor da Embrapa e referência na área de comunicação organizacional -, por outro lado, tinha uma larga experiência no assunto com uma metodologia já testada. A sua visão externa sobre a organização também ajudaria melhor no diagnóstico das necessidades, sem haver comprometimento com vícios e rotinas e, inclusive, vínculo político que pudesse prejudicar o andamento do trabalho. Por fim, ter um consultor doutor em comunicação em uma instituição de ensino – como era o caso do IFSC – trazia mais respaldo ao processo e facilitaria, no entender da Dircom, a sensibilização dos servidores de maneira geral para que se envolvessem no projeto.

A preocupação da Dircom para que houvesse a contratação de um consultor externo era justamente pela complexidade que um projeto desse tipo representa. Conforme afirma Bueno (2009, p. 326):

> Uma Política de Comunicação requer uma metodologia específica, pode incluir a construção de cenários e a realização de diagnósticos ou mesmo auditorias de comunicação, internas e externas e, portanto, não é um trabalho para ser feito solitariamente por um gerente bem intencionado a toque de caixa.

Após essa apresentação, a reitora aprovou o projeto de construção da política de comunicação do IFSC e autorizou a contratação do consultor. Em entrevista para esse trabalho (VER APÊNDICE L), a reitora do IFSC explica o porquê de a gestão decidir apoiar o projeto:

Essa demanda era uma demanda bem antiga de que a gente tivesse diretrizes e formas de atuar de modo mais efetivo na comunicação. Então, quando o grupo trouxe a possibilidade de a gente construir uma política de um modo bem profissional, bem efetivo, a gente considerou – pela própria fala deles e pela própria motivação dos profissionais – que isso era essencial para o Instituto, que a gente tivesse essa política construída e elaborada, inclusive, com apoio externo. Mas foi muito considerando a análise dos profissionais da área que foram bem importantes nessa decisão. Então, a opinião deles, a forma de posição deles foi fundamental para que a gente fizesse essa escolha (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

O pró-reitor de Extensão e Relações Externas do IFSC, também entrevistado neste trabalho (VER APÊNDICE L), ressaltou que a construção de uma política de comunicação era um pleito antigo da Dircom e que essa gestão atual resolveu abraçar a causa pelo entendimento de que um instituto federal é uma instituição diferente, que foi criada há pouco tempo e precisa ser conhecida e reconhecida.

É um investimento que tem sido feito na Educação Profissional, houve uma transformação...Na verdade, no meu modo de ver, houve o encerramento de um ciclo dos centros federais de educação tecnológica e a criação de outro que tem características muito particulares, com uma capilaridade geográfica – estamos espalhados pelo estado inteiro -, temos também uma grande abrangência de níveis de ensino que vai desde o FIC, curso técnico (que é nossa prioridade), a graduação e a pós-graduação; e também abrangência de áreas. Áreas que vão desde a agroindústria, a agroecologia, eletrônica, mecânica, moda, enfim, esse tipo novo de instituição não tinha e não tem ainda o reconhecimento por parte da população de que nós oferecemos esse serviço e que esse serviço é público, gratuito e é das pessoas. Então, uma das maneiras de fazer isso é com o tempo. O tempo vai mostrar, vai dizer para o que a gente veio e que tipo de serviço a gente oferece à população. Mas a comunicação é um meio mais rápido, é um meio que é necessário porque ela consegue – ou deveria,

vamos dizer que esse é o objetivo – atingir os públicos estratégicos, aquele público que merece ser atendido – seja interno ou externo, a sociedade, o futuro aluno, o aluno atual -, e que isso seja feito com qualidade, obviamente, para que a gente evite problemas que nós temos na instituição, que são os Institutos Federais, que é a evasão. O grande problema que nós temos é a evasão e, possivelmente, isso seja causado por não estarmos atingindo o público correto. Voltando ao início da pergunta, fiz até um histórico um pouco mais alongado, o porquê da Política de Comunicação: pelo entendimento de que a comunicação, neste momento, é essencial para o reconhecimento dessa nova instituição que são os institutos federais (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

No segundo semestre de 2012, um fato também foi fundamental para que o projeto de construção da política de comunicação fosse institucionalizado. Durante o Seminário de Planejamento 2013-2014, realizado em setembro para definir o planejamento do IFSC dos próximos dois anos, a comunicação ganhou um espaço de destaque. Dos 18 macroprojetos institucionais definidos no evento, ficou estabelecido que o macroprojeto 15 seria a Política de Comunicação Institucional (IFSC, 2012a).

Como todo e qualquer processo da organização, a comunicação precisa estar alinhada com a missão, a visão e os objetivos da instituição. Isso porque é ela que irá potencializar o alcance de resultados de uma organização e, para isso, precisa estar na direção objetivada pelos gestores. Pimenta (2002) entende que é fundamental que as atividades da Comunicação Empresarial sejam articuladas com o planejamento estratégico da empresa em função dos seus próprios objetivos, dos quais se destacam a construção da imagem institucional da empresa, a adequação dos trabalhadores ao aumento da competição no mercado e o atendimento das exigências dos consumidores mais conscientes. Dessa forma, a inserção da Política de Comunicação no planejamento do IFSC foi essencial para refletir esse alinhamento necessário.

De 5 de outubro a 8 de novembro, os servidores da Dircom trabalharam em cima desse macroprojeto e o desdobraram em projetos menores conforme Quadro 1 já apresentado. Cada projeto foi atribuído a um coordenador que precisou desdobrá-lo em ações – o que foi feito até o final de dezembro de 2012.

A autora deste trabalho foi escolhida para ser a coordenadora do projeto 2 que era justamente a Política de Comunicação Institucional e tinha como objetivo a construção da política. Os objetivos específicos desse projeto eram:

> 1.Contratar consultor externo;
> 2.Promover seminários regionais para participação dos servidores;
> 3.Criar ambiente de contribuição coletiva para permitir a participação dos públicos de interesse;
> 4.Elaborar documento com as diretrizes de comunicação do IFSC;
> 5.Aprovar o documentos nos órgãos colegiados (IFSC, 2012c).

A meta do projeto era elaborar o documento com participação coletiva até dezembro de 2013. Os resultados esperados, a partir da construção da política, eram a melhoria e a uniformização dos processos de comunicação do Instituto, uma maior visibilidade do IFSC perante seus públicos e uma maior integração com os mesmos; e, por fim, que a comunicação do IFSC tivesse maior efetividade.

Outro projeto que integrou o macroprojeto 15 e que precisava ser feito antes da construção da política de comunicação – até para auxiliar nesse processo - tinha como objetivo específico realizar um diagnóstico da situação da comunicação na Reitoria e nos campi. Para que o projeto intitulado “Diagnóstico da Comunicação Institucional” (IFSC, 2012a) fosse feito, a Dircom aplicou duas pesquisas quantitativas por meio de formulário on-line com questões

abertas e fechadas: uma voltada aos gestores da instituição[25] e outra aos servidores responsáveis pela comunicação nos campi[26]. Ambas apontaram para a necessidade de se ter uma política de comunicação na instituição e ratificaram o projeto empreendido pela Dircom.

Entre os responsáveis pelas atividades de comunicação nos campi, quase a totalidade (97% dos respondentes) disseram que consideram o papel da comunicação como muito importante para a instituição, enquanto 3% a avaliaram como importante. As respostas refletiram, portanto, um sentimento de valorização da comunicação por esses servidores. Na hora de avaliarem como a comunicação é tratada em seu local de trabalho, 44% dos entrevistados disseram que ela era mais operacional do que estratégica e 37% avaliaram que era igualmente estratégica e operacional. Isso sugeriu que nos campi, embora se perceba a comunicação como muito importante, na prática ela ainda não era pensada e feita de forma estratégica (IFSC, 2013d).

Na avaliação dos responsáveis pela comunicação dos campi, a comunicação interna do IFSC recebeu a nota 7 (numa

---

[25] O formulário on-line foi enviado a 90 servidores em cargos de gestão do IFSC na época. Para compor o universo, considerou-se a reitora, os pró-reitores e os diretores de área e chefes de departamento da Reitoria. No caso dos campi, foram considerados os diretores-gerais, vice-diretor, diretores de área e chefes de departamento. No caso dos campi da expansão que não possuíam uma diretoria de Ensino, Pesquisa e Extensão ou uma chefia de departamento nessa área, foram considerados ainda os assessores. Dos 90 servidores para os quais a pesquisa foi enviada, 60 responderam completamente, o que gerou um erro amostral de 7,45%. Apesar de o índice ser maior do que o indicado em pesquisas de marketing, os resultados foram considerados válidos como um diagnóstico para o IFSC.

[26] O formulário on-line foi enviado a 38 servidores que atuavam na época como coordenadores de relações externas nos campi ou que, mesmo sem estar em um cargo, eram responsáveis por alguma atividade de comunicação. Dos 38 servidores para os quais a pesquisa foi enviada, 32 responderam completamente o questionário, o que gerou um erro amostral de 7%.

escala de 1 a 10 - sendo um a pior) de 22% dos respondentes, seguida das notas 5 e 8 (19% cada). A maior parte dos respondentes (28%) também atribuiu a nota 7 na avaliação da comunicação externa, seguida das notas 6 (25%) e 8 (22%). Portanto, nota-se que a comunicação – na percepção desse público – teria muito que melhorar ainda (IFSC, 2013d).

Ao avaliarem o nível de comunicação em seu local de trabalho, a maioria dos respondentes (53%) considerou que era mais amador do que profissional. Para 31%, a comunicação era feita de forma mais profissional do que amadora, enquanto 13% a consideraram totalmente amadora e 3% totalmente profissional (IFSC, 2013d).

Entre os 32 respondentes, cinco apontaram o planejamento e a definição de política e diretrizes como forma de melhorar a comunicação do IFSC. Quando questionados sobre a possibilidade de uma política de comunicação potencializar a comunicação do Instituto, 81% afirmaram que isso iria ajudar. Um dos entrevistados justificou sua resposta da seguinte forma:

> Porque somente com uma política definida e institucionalizada saberemos os caminhos norteadores a utilizar na comunicação, evitando o uso de recursos e forças em sentidos opostos pelos campi (IFSC, 2013d).

Na pesquisa feita com os gestores, as percepções em relação à comunicação foram semelhantes. Para 90% dos gestores que responderam o formulário, a comunicação era vista com um papel muito importante para a instituição e outros 10% classificaram o seu papel como importante. Vale destacar que nenhum servidor – tanto entre os gestores como entre os que atuavam na comunicação nos campi - considerou a comunicação como pouco importante ou foi indiferente (IFSC, 2013e).

Em outra questão, os gestores tinham que avaliar também de que forma a comunicação era tratada no seu local de trabalho. A maioria afirmou que a comunicação era mais operacional que estratégica, sendo essa a resposta de 62% dos respondentes (IFSC, 2013e).

Os gestores também foram convidados a pensar como o IFSC poderia melhorar sua comunicação institucional. Dos 60 respondentes, 20 apontaram a definição de diretrizes, a criação de uma política e a padronização de processos como uma forma de atingir esse objetivo. Em uma questão que tinha como objetivo verificar se os gestores achavam que uma política de comunicação iria ajudar a potencializar a comunicação do IFSC, 87% responderam que estabelecer diretrizes de comunicação iria sim trazer melhores resultados para o IFSC. Outros 13% dos entrevistados afirmaram que talvez. E ninguém achou que não, ou seja, que uma política de comunicação não iria ajudar a potencializar a comunicação no IFSC. Um dos respondentes, inclusive, justificou a sua resposta da seguinte forma: "A política de comunicação é necessária para que se obtenha alinhamento estratégico da gestão e cuidado com as informações" (IFSC, 2013e).

Esse diagnóstico mostrou que, ao mesmo tempo em que a comunicação no IFSC ainda era feita de forma mais operacional, sem uma visão estratégica, havia um espaço para melhorias e uma expectativa dos servidores de que um cenário positivo seria obtido a partir da definição de uma política de comunicação. Pelas respostas que indicavam uma incerteza em relação ao potencial de transformação de uma política de comunicação, pôde-se constatar um receio sobre como o processo seria conduzido, se todos os servidores seriam ouvidos e se, depois de pronta, ela seria, de fato, implementada.

Em entrevista feita para este trabalho (VER APÊNDICE L), o consultor contratado para orientar o processo, explica o cenário que encontrou ao chegar no IFSC:

O que a gente sempre encontra e encontra também no IFSC, apesar de ter uma estrutura de comunicação, a instituição vai crescendo e você vai encontrando uma série de procedimentos e posturas que não são uniformes. Algumas além de não uniformes, não são boas do ponto de vista de boas práticas, de canais, de níveis de atualização, de níveis de capacitação que são diferentes. Então acho que o cenário que você encontra quando trabalha uma política e isso também aconteceu no IFSC, é que a casa está desarrumada, têm instâncias que não estão afinadas, situações que foram criadas de maneira fragmentadas e essa é uma realidade, particularmente, em instituições que já têm um passado. Ela segue caminhos que são definidos por unidades, até por pessoas, e quando chega um determinado momento de ter que articular, de ter que organizar, a casa parece que está desarrumada mesmo (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Foi justamente para "arrumar a casa" e permitir um crescimento mais ordenado, que o IFSC iniciou então o processo de construção de sua política de comunicação, como será descrito a seguir.

5.2 PROCESSO

Segundo Pettigrew (1987, p. 657, tradução nossa), "o processo de mudança refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas". Para garantir a contratação de um profissional especializado e que a instituição entendia como o mais adequado para o trabalho, decidiu-se fazer uma contratação por inexigibilidade de licitação. Em função disso, foi um processo demorado para ser montado, com todas as documentações legais exigidas, para que pudesse ser aprovado pelo procurador-geral do IFSC. Além disso, no segundo semestre de 2012, parte dos servidores do IFSC entraram em greve, aderindo a um movimento nacional que ocorreu no período, o que tumultuou mais ainda o andamento do processo. Assim, desde a reunião com a aprovação da reitora, passaram-se oito meses para que o contrato com o consultor pudesse enfim ser assinado e os trabalhos iniciados.

A primeira reunião entre servidores da Dircom e o consultor foi realizada em dezembro de 2012 e, a partir dela,

foi estabelecido um cronograma para o trabalho e designada uma comissão interna – por meio da portaria nº125 da reitora - para conduzir a construção da política de comunicação do IFSC. A criação de um grupo central para coordenar o trabalho foi uma ação que já havia sido feita na Embrapa quando empreendeu o mesmo projeto. No IFSC, esse grupo foi formado por 12 servidores da Dircom (entre jornalistas, programadores visuais, técnicos em assuntos educacionais e professores) e pelo coordenador de relações externas do Campus Florianópolis-Continente, como representante de todos os campi.

A previsão inicial é que o trabalho fosse encerrado em junho de 2013, mas diante de demandas internas, dos prazos necessários para a realização de etapas do projeto e até de problemas pessoais de integrantes da comissão, houve um atraso na construção da política. Dessa forma, a sua construção foi oficialmente encerrada com o lançamento do documento em setembro de 2013.

De maneira resumida, as reuniões de trabalho e os demais eventos envolvendo todo o processo de construção da política de comunicação do IFSC foram realizados de acordo com as datas e temas apontados no Quadro 10:

Quadro 10 - Cronograma da construção da Política de Comunicação do IFSC

Data	Evento	Participantes	Temáticas abordadas
13.12.12	Reunião de Apresentação	Servidores da Dircom e consultor	Apresentação de conceitos e metodologia e definição de cronograma

(continua)

(continuação)

Quadro 10 - Cronograma da construção da Política de Comunicação do IFSC

14.02.13	1ª Reunião de Trabalho	Comissão, consultor e servidores convidados	Discussão sobre públicos de interesse
13.03.13	Lançamento do processo de construção	Comissão, consultor, dirigentes e representantes de todos os campi e da Reitoria	Apresentação do trabalho a ser desenvolvido e discussão ampliada sobre públicos
21.03.13	2ª Reunião de Trabalho	Comissão, consultor e servidores convidados	Discussão sobre públicos e apresentação da Dircom dos canais de relacionamento existentes para avaliação do consultor

(continuação)

Quadro 10 - Cronograma da construção da Política de Comunicação do IFSC

Data	Evento	Participantes	Temáticas abordadas
04.04.13	3ª Reunião de Trabalho	Comissão e consultor	Apresentação do diagnóstico de comunicação feito com os gestores e discussão dos temas relacionamento com a mídia, IFSC nas mídias sociais, canais formais de comunicação com os públicos internos e promoção, apoio e patrocínio de eventos

(continuação)

Quadro 10 - Cronograma da construção da Política de Comunicação do IFSC

Data	Evento	Participantes	Temáticas abordadas
18.04.13	4ª Reunião de Trabalho	Comissão e consultor	Detalhamento dos públicos de interesse; discussão dos temas comunicação e crise, canais formais de relacionamento com os públicos externos, identificação e capacitação das fontes do IFSC para o relacionamento com os públicos externos, ações especiais em Comunicação – Processo seletivo (campanhas de ingresso) e gestão da comunicação no IFSC; propostas de sondagens a serem feitas com os públicos

(continuação)

Quadro 10 - Cronograma da construção da Política de Comunicação do IFSC

Data	Evento	Participantes	Temáticas abordadas
09.05.13	5ª Reunião de Trabalho	Comissão e consultor	Discussão dos temas comunicação interna, plano de comunicação do IFSC, o processo de divulgação e internalização da Política de Comunicação do IFSC e apresentação e discussão sobre os tópicos a serem abordados nos textos iniciais da política; apresentação e debate do roteiro básico da Política de Comunicação do IFSC
13.06.13	6ª Reunião de Trabalho	Comissão e consultor	Fechamento dos textos que compõem o documento

(conclusão)

Quadro 10 - Cronograma da construção da Política de Comunicação do IFSC

Data	Evento	Participantes	Temáticas abordadas
05.08.13	Colégio de Dirigentes	Comissão e dirigentes do IFSC	Apreciação da minuta da política de comunicação no Codir
22.08.13	Conselho Superior	Comissão e conselheiros do IFSC	Aprovação da política de comunicação no Consup
13.09.13	Lançamento da política	Comissão, consultor, dirigentes do IFSC, servidores da Reitoria e de outros campi (via webconferência) e convidados externos	Cerimônia de lançamento do documento com a presença dos dirigentes do IFSC, do consultor externo e palestra da jornalista da Embrapa, Kátia Pichelli

Fonte: Elaboração pela autora (2014)

Para permitir um melhor entendimento do processo, detalham-se a seguir as ações de sensibilização utilizadas, as discussões e a agenda de cada encontro, além das formas de construção coletiva utilizadas pelo IFSC nesse projeto.

5.2.1 Sensibilização

A partir da reunião de apresentação do trabalho com o consultor e do estabelecimento do cronograma para o desenvolvimento do projeto, o compartilhamento de tudo que iria ser feito foi uma preocupação da comissão responsável por construir a política de comunicação do IFSC. Entendia-se que era preciso sensibilizar os servidores de maneira geral para que eles compreendessem o que estava para acontecer e se envolvessem de fato no processo. Essa sensibilização foi feita por meio de ações de comunicação, como envio de e-mails, divulgação de notícias nos canais de comunicação institucionais e eventos.

Como o primeiro encontro com o consultor foi realizado em meados de dezembro de 2012 e logo o IFSC entraria em recesso e férias dos docentes até final de janeiro, optou-se por esperar o início de 2013 para anunciar o projeto para todos os servidores. Isso foi feito no dia 8 de fevereiro com uma notícia de destaque publicada no Link Digital[27], o blog dos servidores do IFSC. Com a manchete "IFSC terá política de comunicação", a notícia explicava como iria funcionar o processo, que seria uma construção coletiva e os resultados esperados. Essa e todas as outras notícias publicadas durante o processo de construção da política de comunicação do IFSC nos diversos canais de comunicação do Instituto – e posteriormente as relacionadas à implementação e ações relacionadas à política postadas até a finalização desse trabalho - podem ser consultadas no APÊNDICE A.

Para facilitar a divulgação do processo, concentrando todas as informações em um só lugar, a comissão responsável pelo projeto decidiu criar um ambiente virtual exclusivo para a política de comunicação do IFSC. No site www.politicadecomunicacao.ifsc.edu.br (ver APÊNDICE B),

[27] O canal pode ser acessado no endereço www.linkdigital.ifsc.edu.br.

foram postadas, ao longo da construção do documento, notícias após cada reunião de trabalho. Era nesse ambiente também que os públicos eram convidados a participar das pesquisas e podiam enviar sugestões e dúvidas. Esse site era destinado a todos os públicos envolvidos e continua ativo agora compartilhando informações sobre o processo de implementação da política e disponível para receber sugestões para sua atualização.

Para além desse canal, os servidores do IFSC tinham acesso a um Fórum exclusivo on-line (ver APÊNDICE C) em que eram compartilhados documentos, apresentações de cada reunião e resultados de pesquisas. Foi nesse espaço com acesso restrito que foi disponibilizada a minuta da política para apreciação dos servidores. Por funcionar num sistema de fórum, o canal permitia também a troca de ideias entre os servidores.

Os demais canais de comunicação do IFSC – como o Portal do IFSC (www.ifsc.edu.br), o Link Digital (blog voltado aos servidores – www.linkdigital.ifsc.edu.br), a intranet (restrita a servidores – www.intranet.ifsc.edu.br) e as mídias sociais (twitter e Facebook) também foram utilizados para divulgar a todo o momento as etapas do processo – conforme explicitado no APÊNDICE A.

Buscando chamar a atenção dos servidores, a comissão teve a ideia de desenvolver e-mails-marketing no formato de teaser para aguçar a curiosidade do público interno e envolve-los no processo. No entanto, por recomendação da Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (DTIC), essa ação foi abandonada diante da sobrecarga gerada no sistema do IFSC em função do peso da imagem remetida a todos os servidores. No APÊNDICE D é possível conferir a única peça que chegou a ser enviada para todos os servidores por email.

Outra ação da comissão para entreter todos os públicos no processo foi a criação de um mascote da política de comunicação. Foram feitas algumas enquetes para escolher o

nome do mascote e o acessório que deveria compor a criação, buscando mais envolvimento do público mas, posteriormente, diante do resultado da personagem – que acabou sendo desenvolvido por um estagiário -, optou-se por não utilizá-lo.

Foram feitos ainda cartazes e banners sobre a política de comunicação que foram espalhados pela Reitoria e enviados a todos os campi para que também fosse feita uma divulgação local conforme artes e fotos disponíveis no APÊNDICE E. Tão logo o ambiente virtual da política entrou no ar, a partir do lançamento do processo no início de março de 2013, um banner digital remetendo ao site foi inserido no Portal do IFSC e se mantém até os dias atuais conforme APÊNDICE F.

Ao longo de todo processo, as listas de e-mails institucionais também foram usadas pela Dircom para divulgar o processo e, principalmente, convidar os servidores a participarem de sua construção conforme Quadro 11:

Quadro 11 - Emails enviados durante o processo de construção pela Dircom

Data	Assunto	Destinatário
22.02.13	Anúncio sobre a construção da política	Todos os servidores
25.02.13	Convite para evento de lançamento do processo de construção	Servidores selecionados para representar seu campus ou seu setor da Reitoria
28.02.13	Teaser em formato de email-marketing para anunciar o início do processo de construção	Todos os servidores

(continua)

(continuação)

Quadro 11 - Emails enviados durante o processo de construção pela Dircom

Data	Assunto	Destinatário
05.03.13	Convocação via Gabinete da Reitoria para evento de lançamento do processo de construção	Servidores selecionados para representar seu campus ou seu setor da Reitoria
12.03.13	Aviso sobre transmissão do evento de lançamento do processo de construção	Todos os servidores
15.03.13	Agradecimento pela presença no evento de lançamento do processo de construção	Servidores selecionados para representar seu campus ou seu setor da Reitoria
15.03.13	Agradecimento pela presença no evento de lançamento do processo de construção e chamada para que seja feita a disseminação das informações	Diretores-gerais dos campi e pró-reitores
19.04.13	Sondagem sobre públicos	Todos os servidores
29.04.13	Prorrogação do prazo para responder a sondagem sobre públicos	Todos os servidores

(conclusão)

Quadro 11 - Emails enviados durante o processo de construção pela Dircom

Data	Assunto	Destinatário
06.05.13	Agradecimento para quem respondeu à sondagem sobre públicos	Todos os servidores
03.06.13	Resultado da sondagem sobre públicos	Todos os servidores
24.06.13	Disponibilização da minuta da política	Todos os servidores
25.06.13	Disponibilização da minuta da política	Específico para lista do Colégio de Dirigentes e do Conselho Superior
08.07.13	Lembrete sobre término de prazo para analisar a minuta	Todos os servidores
25.07.13	Apreciação da política em pauta	Integrantes do Colégio de Dirigentes
10.09.13	Convite para participar do lançamento da política	Todos os servidores

Fonte: Elaboração pela autora (2014)

Assim, a Comissão esforçou-se ao máximo no sentido de divulgar o processo, buscando o envolvimento e a participação dos servidores.

5.2.2 Dinâmica de trabalho

O cronograma das reuniões de trabalho foi combinado entre o consultor e os servidores da Dircom no primeiro

encontro realizado em 13 de dezembro de 2012. Para organizar a execução do projeto, dois papéis foram importantes: o da presidente da comissão designada para a construção da política de comunicação do IFSC, professora Waléria Haeming – também diretora de comunicação da instituição; e o da coordenadora do projeto, a autora desde trabalho. A presidente da comissão foi a liderança no IFSC, que motivava a equipe, conduzia as reuniões e agia politicamente junto à gestão do Instituto e setores estratégicos. A coordenadora do projeto ficou mais responsável pela gestão operacional, sendo a ponte da instituição com o consultor. Era ela quem confirmava as datas de reuniões, fechava a agenda de cada encontro em conjunto com o consultor e a professora Waléria, disponibilizava os materiais para os integrantes da comissão, acompanhava o cronograma, lembrava a comissão dos prazos e atividades, além de – por ser jornalista da instituição – ser responsável por toda a comunicação do projeto, desde a publicação de notícias até a atualização dos materiais e a disponibilização dos mesmos em todos os canais institucionais.

As reuniões com o consultor duravam um dia inteiro. Todos os integrantes da comissão eram convocados a participar de todas as reuniões, no entanto, nem sempre todo o grupo estava presente em função de outras demandas profissionais ou pessoais. Os temas das reuniões eram propostos pelo consultor, mas havia sempre um alinhamento com a presidente da comissão que solicitava ou não a inclusão de mais pontos para a discussão. Ao final de cada reunião, os temas a serem tratados no próximo encontro eram repassados também aos integrantes da comissão para que a agenda pudesse ser fechada. De acordo com o tema a ser discutido, outros servidores eram convidados a participar dos encontros. Os integrantes da comissão recebiam a agenda de cada reunião com antecedência para poderem se preparar para a temática que seria debatida.

As reuniões funcionaram, basicamente, da mesma forma: o consultor fazia uma explanação sobre o tema com

conhecimento prévio da realidade do IFSC (uma vez que já tinha estudado a instituição por meio de diversos documentos enviados pela coordenadora do projeto) e expunha ao grupo suas sugestões para organizar determinado ponto. Os integrantes da comissão discutiam a questão entre si e, com o auxílio do consultor, já escreviam em conjunto a proposta de encaminhamento para cada tema com base no texto trazido pelo consultor. O consultor, por sua vez, consolidava posteriormente as sugestões da comissão e remetia o texto por e-mail novamente para apreciação do grupo. Além da construção dos textos durante as reuniões, todos os textos foram revistos pelos integrantes da comissão ao final dos encontros até formarem a proposta de política de comunicação que foi posta para apreciação de todos os servidores como minuta.

Para facilitar a comunicação, foi criado um grupo de e-mail entre os integrantes da comissão e o consultor para troca de informações. Era por essa lista que a coordenadora do projeto enviava a agenda de cada reunião e os encaminhamentos após cada encontro. O grupo on-line permitia que a discussão também fosse ampliada a um espaço virtual, não ficando restrita apenas aos encontros presenciais.

Além das reuniões com o consultor, sempre que se julgou necessário, a comissão se reuniu no período entre essas ocasiões para encaminhar pendências que não eram sanadas por completo nas reuniões em que havia a presença do consultor ou que exigiam uma discussão maior. Nesses encontros, nem sempre todos os integrantes da comissão participavam. A presidente da comissão marcava a reunião e abria a participação para todos que pudessem comparecer, o que nem sempre ocorria. Posteriormente, as decisões eram compartilhadas com todos da comissão pelo grupo de email ou nas reuniões com a presença do consultor.

A seguir, serão detalhadas as temáticas de cada reunião e eventos realizados com a presença do consultor para a construção do documento:

Reunião de apresentação | 13.12.12

Nesse dia, os integrantes da comissão designada para o trabalho puderam conhecer o professor Wilson Bueno, que apresentou o conceito de política de comunicação e os pressupostos para que ela pudesse ser construída, que eram: o vínculo obrigatório entre comunicação e gestão, a relação estreita entre comunicação e cultura organizacional e a existência de uma estrutura profissionalizada de comunicação, com participação efetiva no processo de tomada de decisões sobre comunicação, com autonomia previamente definida e com recursos suficientes para sua gestão (BUENO, 2012b). Além de refinar conceitos de comunicação organizacional, o consultor explicou que uma política de comunicação parte necessariamente da fixação de objetivos, valores e princípios; da definição precisa e ampla dos públicos de interesse; do diagnóstico da situação atual da comunicação; e do envolvimento da direção, dos profissionais de comunicação e das vários níveis de decisão da organização (BUENO, 2012b)

O consultor ressaltou que a política de comunicação deveria evoluir para a elaboração de um documento síntese, a implementação de um plano de comunicação, a edição de manuais e de documentos orientadores para ações e estratégias específicas e a definição de uma estrutura decisória e de redes de discussão. Ao final, o consultor apresentou a proposta de trabalho, com reuniões previamente agendadas com pessoas, setores diretamente envolvidos com os temas em debate; com a realização de diagnósticos e sondagens e com seminários no início e ao final do trabalho.

Reunião de Trabalho 1 | 14.02.13

O primeiro encontro de trabalho efetivo teve como objetivo a discussão sobre os públicos de interesse do IFSC, uma vez que, até então, a instituição não possuía nenhuma orientação e definição nesse sentido e nem tinha refletido de maneira concreta e específica sobre essa temática. Segundo BUENO (2013):

> Públicos estratégicos (ou stakeholders) são aqueles públicos que, direta ou indiretamente, têm direitos ou interesses associados às organizações e, em função disso, por sua ação/reação as impactam ou são por elas afetados.

França (2004, p.32) destaca que "é fundamental identificar os públicos, conhecê-los e saber lidar com eles para que as organizações sejam bem-sucedidas nesse relacionamento". O autor também propõe a seguinte definição de públicos em relações públicas:

> Grupos organizados de setores públicos, econômicos ou sociais que podem, em determinadas condições, prestar efetiva colaboração às organizações, autorizando a sua constituição ou lhes oferecendo o suporte de que necessitam para o desenvolvimento de seus negócios (FRANÇA, 2004. p. 80).

Os relacionamentos com os públicos se formam porque as organizações causam consequências sobre grupos de indivíduos e vice-versa (GRUNIG; HUNT, 1984 apud HON, 2005). Entender com quem a organização se relaciona é fundamental para que se crie e se mantenha um relacionamento adequado com cada público. A definição dos públicos é uma

etapa necessária na construção de uma política de comunicação uma vez que:

> Permite a identificação dos grupos ou pessoas com os quais a organização deve, prioritariamente, estabelecer canais de interação, elaborar estratégias para maximizar a aproximação, definir instrumentos para conhecer melhor o seu perfil ou avaliar a qualidade do relacionamento (BUENO, 2013).

Toda organização possui inúmeros públicos, ou seja, grupos de indivíduos com interesses comuns a sua atividade. Só com a identificação e o conhecimento preciso dos públicos estratégicos do IFSC é que se poderia, portanto, pensar ações, estratégias e canais de relacionamento a curto, médio e longo prazos no sentido de identificar e atender as suas demandas e de estabelecer com eles uma parceria recompensadora. A intenção era que a política de comunicação contemplasse os distintos públicos estratégicos com um capítulo específico e estabelecesse formas, posturas e estratégias para manter e incrementar relações saudáveis e duradouras com cada um deles.

Para essa discussão, além da comissão e do consultor, foram convidados 45 servidores de setores da Reitoria considerados estratégicos e representantes de campi. Para dar mais respaldo ao convite, a comissão solicitou que este fosse assinado pela própria reitora – conforme texto de email do APÊNDICE G. Ainda assim, apenas 24 convidados compareceram. A própria reitora foi convidada, mas não pôde estar presente em função de outros compromissos.

O consultor fez uma apresentação sobre o conceito de públicos estratégicos e, por sua orientação, foi assumida a existência de duas categorias básicas de públicos: primários – aqueles indispensáveis à manutenção das atividades da organização – e secundários - que, embora influenciem ou

afetem a organização e são por elas influenciados, não estão necessariamente comprometidos com ela e não são essenciais para a sua sobrevivência (BUENO, 2013). Esses públicos também foram divididos em internos e externos.

Nessa fase do trabalho, os servidores presentes tiveram que identificar todos os públicos que, em sua opinião, deveriam merecer a atenção do IFSC e os categorizaram por ordem de importância. Os públicos primários foram categorizados como de prioridade 1 e os públicos secundários foram divididos nas categorias de prioridade 2 e 3. Dessa reunião, o grupo levantou nove públicos internos e 17 públicos externos. Cada um foi categorizado em ordem de prioridade 1,2 ou 3 e essa listagem foi organizada para ser posta em discussão no evento de lançamento do processo de construção da política de comunicação do IFSC, em que haveria representatividade de todos os campi e da Reitoria, o que permitiria ampliar o debate. Mesmo os servidores considerados estratégicos que não participaram dessa reunião foram consultados posteriormente sobre o tema e puderam fazer essa categorização por meio de um formulário on-line.

Lançamento do processo de construção | 13.03.13

Para que os servidores pudessem se envolver desde o início no processo de construção da política de comunicação e para demonstrar a importância do momento para todo o Instituto, a comissão decidiu promover um evento em Florianópolis para lançar o processo. Chamado de seminário de lançamento do processo de construção da Política de Comunicação do IFSC, o evento contou com a presença de cerca de 100 servidores, representando todos os campi e setores da Reitoria. O projeto não envolveria apenas servidores, mas, conforme a presidente da comissão destacou nesse seminário, antes de divulgar o processo para outros públicos, era fundamental o alinhamento com o servidores:

> Para iniciar a interação com todos os públicos, precisávamos primeiro que nossos servidores se apropriassem do processo e entendessem que, além de participantes, eles são disseminadores desse trabalho que precisa ter esse caráter de construção coletiva para funcionar (IFSC, 2013h).

Todos os dirigentes do IFSC foram convidados a participar e os demais servidores puderam acompanhar o evento por meio de uma transmissão on-line feita pela TV IFSC. Depois dos discursos da reitora e do pró-reitor de extensão e relações externas, o consultor Wilson da Costa Bueno proferiu uma palestra sobre Comunicação Organizacional e sobre como funcionaria o processo de construção no IFSC. Nesse sentido, as etapas básicas da construção da Política de Comunicação do IFSC foram expostas da seguinte maneira:

> 1) Definição do alcance e da amplitude da Política, tendo em vista os objetivos e as demandas institucionais e mercadológicas do IFSC.
> 2) Definição dos públicos estratégicos do Instituto.
> 3) Diagnóstico do relacionamento do IFSC com os seus públicos estratégicos.
> 4) Explicitação das ações, estratégias, canais/veículos ou instrumentos para estabelecer ou consolidar o relacionamento com os públicos estratégicos.
> 5) Definição de normas e posturas básicas voltadas para o exercício de determinadas competências em comunicação/marketing (Ex: uso das redes e mídias sociais, relacionamento com a mídia, realização de eventos, comunicação interna etc).
> 6) Elaboração de um documento básico que consolida todas estas etapas e que se constitui

> propriamente no texto da Política de Comunicação do IFSC. Indicação de elementos para a construção de um Plano de Comunicação.
> 7) Processo de disseminação e internalização da Política, com a utilização de recursos e materiais e inclusive a publicação, em formato impresso e digital, do documento básico da Política de Comunicação (IFSC, 2013i).

A metodologia para a construção da política apresentada pelo consultor envolvia a realização de reuniões previamente agendadas, coordenadas pela comissão; a realização de sondagens para fornecer subsídios para o processo; e a realização desse seminário inicial e de outro ao final do processo para o lançamento do documento. Ainda na parte da manhã, foi aberto um espaço para os servidores manifestarem suas expectativas.

No período da tarde, o consultor apresentou a proposta de públicos estratégicos do IFSC que havia sido discutida na primeira reunião. Os representantes dos campi e da Reitoria tiveram um tempo para discutir e dar opiniões. No evento, foi lançado o ambiente virtual da Política de Comunicação e a presidente da comissão deu orientações sobre como cada participante poderia divulgar o processo no seu local de trabalho para que houvesse o envolvimento de todos.

Reunião de Trabalho 2 | 21.03.13

Nesta segunda reunião de trabalho, os servidores que compuseram a Comissão da Política de Comunicação do IFSC e o consultor finalizaram a definição dos públicos estratégicos do IFSC conforme a discussão feita na primeira reunião e nos apontamentos feitos no seminário. Dessa forma, foram apontados como públicos internos do IFSC: alunos, servidores, terceirizados, estagiários no IFSC/bolsistas, estagiários do

IFSC, membros dos fóruns do IFSC, intercambistas, aposentados e entidades estudantis do IFSC. Como públicos externos, ficaram: potenciais alunos, escolas de origem dos potenciais alunos, familiares dos alunos, ex-alunos, familiares dos servidores, empresas/ setor produtivo, pesquisadores e extensionistas, imprensa, instituições parceiras, entidades sindicais, fornecedores e poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.

Para que o consultor pudesse entender melhor a realidade do IFSC, a comissão apresentou os canais de comunicação do IFSC e discutiu sobre os principais problemas existentes nesse sentido. Ao final dessa reunião, o consultor apresentou uma proposta de temas para compor a política e as ideias de sondagens a serem feitas com os públicos.

Reunião de Trabalho 3 | 04.04.13

Na reunião realizada no dia 4 de abril, o consultor apresentou sua avaliação sobre os canais de relacionamento do IFSC com os públicos estratégicos com base na explanação feita pela comissão no encontro anterior. O professor também mostrou a proposta de sondagem a ser feita com os servidores do IFSC para avaliar a situação atual do processo de interação com os públicos estratégicos internos

À tarde, o grupo discutiu – com base nos textos trazidos pelo consultor – os seguintes temas: relacionamento com a imprensa, atuação nas mídias sociais e promoção, apoio e patrocínio de eventos.

Reunião de Trabalho 4 | 18.04.13

Na quarta reunião de trabalho, a comissão compartilhou com o consultor a proposta de detalhamento dos públicos de interesse que já haviam sido definidos. Julgou-se necessário especificar melhor cada público – e não apenas mencioná-lo –

diante da complexidade do IFSC e de sua abrangência e buscando atender toda a diversidade existente. Outros temas abordados pelo grupo nesse encontro foram gestão de crise, os canais de relacionamento, a comunicação científica, as fontes do IFSC e a divulgação dos processos seletivos.

Com base na sugestão de sondagens do consultor a serem feitas com os públicos estratégicos, alguns integrantes da comissão fizeram uma proposta mais alinhada ao que se achava necessário e de acordo com a realidade do IFSC. Essa proposta foi apresentada nessa reunião para todos e envolvia fazer um diagnóstico em duas partes: um com a percepção dos servidores sobre a forma de comunicação do IFSC com cada público; e outro com a percepção de cada público sobre a comunicação feita pelo IFSC. Essas sondagens serão detalhadas posteriormente.

Reunião de Trabalho 5 | 09.05.13

Nesta reunião, a Comissão e o consultor discutiram questões sobre a comunicação interna, os planos de comunicação e a internalização da Política. O grupo também trabalhou nos textos de assuntos já discutidos para formatação final antes de disponibilizar os materiais para a avaliação de todos os servidores.

Na parte da tarde, o consultor apresentou os tópicos a serem abordados nos dois textos básicos e iniciais da Política: Tendências e desafios da Comunicação Organizacional e A importância e características da comunicação no ambiente educacional. O grupo discutiu sobre a linha que esses textos deveriam seguir e, em seguida, debateu sobre o roteiro básico da Política de Comunicação do IFSC de acordo com as temáticas discutidas.

Reunião de Trabalho 6 | 13.06.13

Na última reunião de trabalho, a comissão e o consultor finalizaram os últimos textos que iriam compor o documento. O grupo repassou os textos já redigidos e alterados e releu um por um para compactuar tudo o que havia sido decidido.

Todos os textos compuseram um documento final que foi tratado como a minuta da política de comunicação, disponibilizada para consulta e sugestões de todos os servidores do IFSC, antes de passar pela apreciação do Codir e pela aprovação do Consup. A forma como essas etapas seriam feitas também foram debatidas e estabelecidas nessa reunião.

Lançamento da política | 13.09.13

Após o período aberto para consulta e sugestões dos servidores do IFSC – etapa que será detalhada no próximo tópico -, a minuta da política foi adaptada conforme alterações julgadas pertinentes pela comissão e seguiu para os trâmites oficiais necessários para sua institucionalização. O primeiro passo foi a apreciação do documento pelo Codir no dia 5 de agosto de 2013. Teoricamente, a pauta poderia ir direto para aprovação no Conselho Superior, mas a comissão considerou, politicamente, mais adequado que houvesse esse momento de apresentação no Codir. Por mais que o Codir seja um órgão consultivo, era fundamental que os dirigentes da instituição entendessem os princípios e as diretrizes da política e assumissem o seu papel de líderes na implementação do documento. A apresentação feita pela presidente da comissão mostrou todos os passos dados para a construção do documento e os temas abordados pela política. Todos os integrantes do Codir tiveram acesso ao documento com antecedência para que pudessem analisar e nenhuma oposição foi feita (IFSC, 2013j).

No dia 22 de agosto, a presidente da comissão apresentou a política para aprovação do Consup. O documento foi aprovado sem ressalvas e com elogios dos conselheiros pela iniciativa da instituição (IFSC, 2013l).

Com a política aprovada, a comissão decidiu promover um evento para lançar o documento. Depois de nove meses desde a primeira reunião com o consultor, a política de comunicação do IFSC foi lançada no dia 13 de setembro de 2013 em um evento realizado no auditório da Reitoria do IFSC, em Florianópolis. A solenidade contou com a presença de cerca de 80 pessoas, entre servidores e representantes de alunos e instituições parceiras. Além disso, a cerimônia foi transmitida por webconferência para todos os campi. A reitora e todos os pró-reitores do IFSC participaram do evento, bem como o consultor Wilson Bueno (IFSC, 2014f).

Na solenidade de lançamento, a reitora do IFSC, Maria Clara Kaschny Schneider, destacou o trabalho inédito feito pelo instituto em assumir a comunicação como estratégica:

> Nossa instituição está saindo na vanguarda e ficamos muito orgulhosos por sabermos que essa política fará diferença no relacionamento que temos e que queremos melhorar com nossos públicos (IFSC, 2014f).

O consultor contratado para auxiliar a construção do documento também destacou o pioneirismo do IFSC com esse projeto:

> Foi o processo mais democrático do qual participei e tenho a certeza de que a Política de Comunicação do IFSC será emblemática não apenas para os Institutos Federais, mas para todas as outras organizações públicas do País (IFSC, 2014f).

Além dos discursos oficiais da reitora, do consultor e da presidente da comissão que construiu a política de comunicação do IFSC, o evento contou uma palestra da

jornalista da Embrapa, Kátia Pichelli, para mostrar os benefícios que uma política de comunicação traz para uma organização.

5.2.3 Construção coletiva

Uma das premissas de uma política de comunicação é que ela precisa ser concebida com a participação efetiva dos públicos internos. Conforme destaca Bueno (2012b), só assim ela será assumida efetivamente como compromisso de todos e se constituirá como um instrumento de gestão competente assumido por todos:

> A Política de Comunicação é, obrigatoriamente, uma construção coletiva porque partimos do pressuposto básico de que a comunicação de uma organização com os seus stakeholders é tarefa e responsabilidade de todos e que cada elemento da organização desempenha papel importante no relacionamento com os seus públicos estratégicos.

Grouard e Meston (2001) também destacam que é preciso incentivar a participação dos colaboradores, oferecendo-lhes a oportunidade de compartilhar suas ideias, expressar suas preocupações e contribuir para a construção final. "Os funcionários devem entender que eles têm a oportunidade e o poder – na verdade, a obrigação – de influenciar as decisões" (GROUARD; MESTON, 2001, p. 198).

A preocupação de que sempre houvesse a participação dos públicos, especialmente os servidores, foi uma constante em todo o processo, presente nos discursos e nas ações. Dessa forma, essa construção coletiva fez com que a política do IFSC fosse resultado da participação livre e espontânea dos públicos,

estimulados a todo o instante pela comissão a se engajarem no propósito.

Para permitir a participação de todos, mesmo em eventos em que, por limitação de espaço físico e de liberação de diárias e passagens para os servidores não era possível trazer tantos participantes presenciais, buscou-se fazer a transmissão on-line. Isso foi feito tanto no lançamento do processo quanto no lançamento do documento.

Durante todo o processo, qualquer pessoa podia acompanhar as etapas pelo ambiente virtual da política e enviar dúvidas e sugestões pelo formulário de contato disponível nesse site ou pelo email da Dircom. Para os servidores, foi criado ainda um tópico dentro de uma ferramenta on-line de Fórum do IFSC em que era possível deixar considerações sobre o processo. Essas sugestões eram, inclusive, estimuladas pela comissão que criava tópicos específicos para isso.

Para incentivar ainda mais a participação de todos – de maneira mais estruturada -, foram realizadas sondagens em períodos específicos em que os públicos foram convidados a responder pesquisas sobre a comunicação do IFSC. A intenção foi fazer com que, a todo instante, o assunto permanecesse vivo na pauta da instituição.

Na metodologia inicial proposta pelo consultor, o objetivo era fazer sondagens apenas com públicos internos. Mas, entendendo que era o momento de abrir a discussão para todos, a comissão optou por fazer sondagens com os demais públicos – ainda que não houvesse uma amostra estatística confiável e os dados fossem mais qualitativos, uma vez que dependeria do interesse de cada público em participar. A comissão tinha a ciência de que a maioria das respostas não serviria tanto para o processo de construção, mas sim para a elaboração de planos de comunicação – etapa que só viria após o lançamento da política e durante sua implementação. Ainda assim, para tornar o processo mais participativo, julgou-se que era válido fazer as sondagens mesmo nesse momento.

5.2.3.1 Pesquisas

O primeiro diagnóstico feito foi para a categorização dos públicos de interesse. De acordo com metodologia proposta pelo consultor, foram levantados os públicos que se relacionam com o IFSC durante uma reunião realizada no dia 14 de fevereiro de 2013, que contou com a participação dos servidores que integram a comissão da Política de Comunicação do IFSC e de outros servidores convidados em função da sua atuação no Instituto como já mencionado. A partir dos dados levantados, a comissão organizou os públicos de maneira mais concisa e enviou um formulário feito no Google Forms (VER APÊNDICE H) a todos os convidados – mesmo os que não compareceram – para a reunião sobre a discussão de públicos de interesse do IFSC.

O formulário on-line foi enviado a 45 servidores, incluindo os que integravam a Comissão da Política da Comunicação do IFSC e outros selecionados de acordo com sua atuação no Instituto no dia 19 de fevereiro com prazo até dia 22 de fevereiro. No dia 21 de fevereiro foi enviado lembrete para quem ainda não havia respondido. E no dia 25 de fevereiro uma nova cobrança foi feita para quem não havia respondido. Apenas no dia 28 de fevereiro todos responderam.

No formulário, os servidores tinham que caracterizar os públicos do IFSC segundo uma ordem de prioridade, selecionando os números 1, 2 e 3. Os públicos mais importantes, na opinião do servidor, para o Instituto recebiam o número 1, vindo a seguir, respectivamente, os de número 2 e os de número 3.

Os públicos disponíveis para a priorização eram: alunos, servidores docentes, servidores com cargos de chefia (FG/CD), servidores TAEs, Estagiários no IFSC/ bolsistas, terceirizados, membros dos órgãos colegiados, aposentados, organizações estudantis do IFSC, intercambistas, estagiários do IFSC, potenciais alunos, ex-alunos, instituições parceiras,

escolas de origem dos potenciais alunos, poder Legislativo, Poder Judiciário, Poder Executivo, imprensa, empresas/ setor produtivo, sindicatos, familiares dos servidores, familiares dos alunos, fornecedores, instituições estrangeiras e organizações estudantis.

A prioridade final de cada público de acordo com a resposta dos servidores selecionados pode ser conferida no Quadro 12:

Quadro 12 - Resultado da pesquisa de públicos de interesse do IFSC

PÚBLICOS DE INTERESSE	1	2	3
INTERNOS			
Alunos	42	3	0
Servidores Docentes	33	12	0
Servidores com cargos de chefia (FG/CD)	25	13	7
Servidores TAEs	30	14	1
Estagiários no IFSC/ bolsistas	11	27	7
Terceirizados	6	22	17
Membros dos órgãos colegiados	20	21	4
Aposentados	3	10	32
Organizações estudantis do IFSC	19	20	6
Intercambistas	13	20	12
Estagiários do IFSC	18	16	11
EXTERNOS			
Potenciais alunos	43	2	0
Intercambistas	9	25	11
Ex-alunos	15	21	9
Instituições parceiras	28	15	2
Escolas de origem dos potenciais alunos	33	9	3
Poder Legislativo	6	14	25

(continua)

(conclusão)

Quadro 12 - Resultado da pesquisa de públicos de interesse do IFSC

EXTERNOS			
Poder Judiciário	6	9	30
Poder Executivo	11	17	17
Imprensa	22	20	3
Empresas/ setor produtivo	27	15	3
Sindicatos	11	18	16
Familiares dos servidores	0	16	29
Familiares dos alunos	9	22	14
Fornecedores	3	26	16
Instituições estrangeiras	8	20	17
Organizações estudantis	11	16	18

Fonte: IFSC, 2013m

Posteriormente, alguns públicos foram agrupados totalizando os 21 que foram definidos e aprovados no texto final do documento. Essa priorização, inclusive, não aparece na política, mas foi feita para que, após a aprovação do documento, o IFSC soubesse em quais públicos deveria concentrar seus esforços primeiro.

Outras pesquisas feitas para buscar a participação dos públicos foram as sondagens sobre a comunicação feita pelo IFSC. Com base na sugestão de questionário do consultor, a Comissão determinou as questões a serem abordadas para cada público e fez formulários on-line utilizando o software livre Lime Survey. As sondagens foram divididas em dois grandes grupos: uma voltada aos servidores e a outra aos demais públicos de interesse.

No caso dos servidores, o objetivo foi identificar a forma de comunicação que o IFSC mantém com seus diversos públicos de interesse e levantar sugestões para melhorias na

percepção dos servidores envolvidos com cada público. A Comissão disponibilizou questionários de acordo com cada público para serem respondidos pelos servidores que, no seu local de trabalho, mantivessem contato com determinado público (ver APÊNDICE I). O período previsto da pesquisa era de 19 a 28 de abril, mas, diante do baixo retorno, o prazo foi estendido até 5 de maio.

A maior parte dos questionários foi liberada para todos os servidores do IFSC – sendo esses 16 questionários relacionados aos públicos: alunos, servidores, estagiários, intercambistas, entidades estudantis, aposentados, potenciais alunos, familiares de alunos, ex-alunos, familiares de servidores, empresas/setor produtivo, instituições parceiras, fornecedores, Sinasefe-SC[28], instituições estrangeiras, poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. Para analisar o relacionamento com os públicos dos Fóruns do IFSC (Consup, Codir, CEPE, CDP, CPA), os terceirizados e a imprensa, foram enviados questionários direcionados aos servidores envolvidos com esses públicos numa tentativa de o retorno ser mais efetivo.

Foi pedido que todos os servidores que tivessem relação com determinado público respondessem os questionários. Assim, cada servidor deveria responder o questionário do público com o qual tivesse relação. Caso se relacionasse com mais de um público, poderia responder mais de um questionário. A amostra foi composta por quem se disponibilizou a responder. Com exceção das questões do Perfil do Servidor, as demais perguntas não eram obrigatórias, de maneira que foi dito que os servidores poderiam contribuir apenas naquelas em que quisessem. Além disso, caso preferissem, não precisariam preencher o questionário -

[28] Sindicato Nacional dos Servidores Federais da Educação Básica e Profissional – Seção Sindical IFSC, que é o sindicato que representa os servidores do Instituto.

podendo mandar sugestões soltas sobre o assunto diretamente para o email da Dircom. Isso foi feito uma vez que se entendeu que qualquer colaboração seria bem-vinda, ainda que o formulário não estivesse completo.

A participação dos servidores pode ser conferida no Quadro 13:

Quadro 13 - Retorno da sondagem feita com os servidores

Público do questionário	Respostas Completas	Respostas Incompletas	TOTAL
Alunos	65	46	**111**
Aposentados	1	4	**5**
Empresa/Setor Produtivo	7	4	**11**
Estagiários	6	3	**9**
Ex-Alunos	5	2	**7**
Familiares de Servidores	1	2	**3**
Familiares de Alunos	9	0	**9**
Fornecedores	7	1	**8**
Imprensa	8	5	**13**
Instituições Estrangeiras	1	2	**3**
Instituições Parceiras	6	4	**10**
Intercambistas	0	0	**0**
Membros dos Fóruns do IFSC	6	3	**9**
Organizações Estudantis	2	1	**3**
Podes Públicos	5	3	**8**

(continua)

(conclusão)

Quadro 13 - Retorno da sondagem feita com os servidores

Público do questionário	Respostas Completas	Respostas Incompletas	TOTAL
Potenciais Alunos	11	7	**18**
Servidores	138	138	**276**
Sinasefe-SC	4	1	**5**
Terceirizados	21	22	**43**
TOTAL	**303**	**248**	**551**

Fonte: Dados primários (2013)

Na época, a comissão recebeu críticas em função da extensão e da quantidade de questionários. Na hora da elaboração do instrumento de coleta de dados, o grupo estava ciente disso, mas optou por fazer dessa forma por entender que não bastava receber respostas fechadas e genéricas. Era preferível ter menos participação, mas com respostas mais aprofundadas e de acordo com cada público.

Por ser uma sondagem feita com base nos dados apenas de quem quis participar, não é possível afirmar que a percepção seja a mesma em todo o IFSC. De toda forma, pelas respostas, constata-se que alguns públicos - como aposentados, familiares de servidores, fornecedores e instituições estrangeiras – tem pouca ou nenhuma interação com IFSC e também não são objeto de nenhuma estratégia para esse fim; praticamente não são realizadas pesquisas com os públicos estratégicos, apenas algumas com os alunos; a maioria dos públicos não tem uma visão abrangente da atuação do IFSC; e não há estratégias específicas de relacionamento para a maioria dos públicos (IFSC, 2013n).

A outra sondagem foi realizada com os demais públicos estratégicos além dos servidores do IFSC. O objetivo também foi identificar a forma de comunicação que o IFSC mantém com seus diversos públicos de interesse e levantar sugestões

para melhorias na percepção de cada público. Poderiam participar da pesquisa os alunos, os funcionários terceirizados, os aposentados, os interessados em estudar no IFSC, os familiares de alunos, os ex-alunos, os familiares dos servidores, as empresas, a imprensa, as instituições parceiras, os fornecedores e os representantes dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. Qualquer pessoa que se encaixasse em um – ou até mais de um – perfil desses públicos foi convidada a responder o questionário por meio de divulgação nos canais de comunicação do IFSC. Para esses públicos foi feito um único questionário (ver APÊNDICE I) também utilizando o software Lime Survey. Para os intercambistas, membros externos dos Fóruns do IFSC, representantes de organizações estudantis do IFSC e membros do Sinasefe-SC foram feitos questionários específicos (ver APÊNDICE I), enviados diretamente para essas pessoas.

O período da pesquisa foi de 24 de abril a 31 de maio. Além de disponibilizar a pesquisa no ambiente virtual e divulgar nos canais de comunicação do IFSC, foram feitas ações específicas para estimular a participação como, por exemplo, enviar email para todo o mailing de imprensa do IFSC – composto por cerca de 2,5 mil contatos de jornalistas – para que participassem da pesquisa. Também foram enviados email para os integrantes da Comissão de Preparação para a Aposentadoria do IFSC para que divulgassem a pesquisa para os aposentados. Foi feita ainda uma divulgação via Facebook do IFSC e nos grupos de alunos e ex-alunos. O único público estratégico para o qual não foi feita nenhuma pesquisa foram as instituições estrangeiras pela dificuldade de tradução e envio do questionário, uma vez que a Coordenadoria de Assuntos Internacionais do IFSC não possuía esses dados organizados na época.

A amostra foi composta por quem quis responder os questionários (considerando registros completos e incompletos)

e o resultado, em termos de participação, foi como demonstrado no Quadro 14:

Quadro 14 - Retorno da sondagem feita com os públicos estratégicos

Público	Respostas
Aluno(a)	386
Funcionário(a) terceirizado	3
Aposentado(a)	2
Interessado(a) em estudar no IFSC	16
Familiar de aluno	13
Ex-aluno(a)	22
Familiar de servidor	2
Representante de Empresa/ Setor produtivo	1
Pesquisador(a) externo ou extensionista	6
Imprensa	16
Representante de instituição parceira	2
Representante de Poder Público (Executivo, Legislativo ou Judiciário)	2
Fornecedor de produto e/ou serviço	1
Intercambistas	23
Membros Fóruns IFSC	5
Organizações Estudantis do IFSC	1
Sinasefe-SC	0
Outros	5
Total de Registros	**506**

Fonte: Dados Primários (2013)

Para a maioria dos públicos que responderam o questionário geral, a forma com a qual o IFSC se comunica com eles foi considerada boa (50%). Outros 25% avaliaram a comunicação do IFSC com eles como excelente, 18% disseram

que é regular, 5% afirmaram que é ruim e 3% indicaram que é péssima (IFSC, 2013o).

O resultado dessas sondagens – tanto a feita com os servidores como a com os demais públicos - não foi aprofundado neste trabalho, uma vez que serão usados para a construção dos planos de comunicação dos campi e do planejamento sistêmico em comunicação da Reitoria. Portanto, não influenciaram diretamente no processo de construção da política que é objeto desse estudo, sendo mais importantes ao processo de implementação posterior ao lançamento do documento. De toda forma, como já exposto, a Comissão decidiu fazer essas pesquisas para proporcionar a participação das pessoas num momento em que a instituição estava refletindo sobre sua comunicação, ainda que os resultados de fato tivessem uma aplicação maior após a construção da política de comunicação - que está gerando planos de comunicação a partir de suas diretrizes. E é nesses planos que os resultados dessas sondagens serão considerados.

5.2.3.2 Contribuições

Conforme mencionado, desde o lançamento do processo de construção da política de comunicação, todos os públicos podiam enviar dúvidas e sugestões para além das pesquisas e sondagens realizadas. Um momento em que essas contribuições foram bastante solicitadas foi na análise da minuta da política. A preocupação da comissão era de que os servidores se apropriassem da proposta da política antes de ela ser aprovada, o que facilitaria identificar insatisfações e já resolvê-las (se fosse o caso) para que o processo de implementação ocorresse de maneira mais tranquila.

Após seis reuniões de trabalho envolvendo a comissão e o consultor, foi finalizada uma proposta de política de comunicação. Os integrantes da comissão receberam todos os textos consolidados pelo consultor – com base nas discussões e

pedidos de alterações do grupo – no dia 14 de junho de 2013. Todos puderam ler e enviar suas considerações finais até o dia 20 de junho para que a presidente da comissão e a coordenadora do projeto pudessem compilar as sugestões.

De 24 de junho a 14 de julho, a minuta da política de comunicação foi disponibilizada para consulta de todos os servidores do IFSC. Para garantir que apenas os servidores tivessem acesso ao documento, ele foi postado no Fórum do IFSC, o que exigia um login e uma senha. A divulgação de que a minuta estava disponível para apreciação dos servidores foi feita por meio dos canais de comunicação do IFSC – como o Link Digital e a Intranet, além de todos terem recebido a informação por email, inclusive com lembrete quando o prazo estava se encerrando.

A orientação da comissão foi para que quem tivesse sugestões em relação ao texto postasse no próprio Fórum na forma de comentário ou enviasse um email para a Dircom. De 15 de julho a 2 de agosto, a comissão analisou as sugestões e fez as adequações que julgou adequadas de acordo com o conhecimento técnico da área dos integrantes do grupo. Todos os servidores que enviaram sugestões para o texto receberam um email explicando se sua contribuição foi acatada ou não e com uma justificativa para isso. Foi essa versão do texto, após a incorporação das sugestões que se achou necessário, que foi remetida ao Codir e ao Consup. Nesses órgãos colegiados, poderia haver sugestões para alterações no documento, mas, para evitar que isso ocorresse, a comissão fez uma ação política no sentido de pedir que tanto os dirigentes do IFSC quanto seus conselheiros analisassem o documento e enviassem suas sugestões no mesmo período em que a minuta estava disponível para os servidores, para evitar que tivesse a necessidade de se colocar para apreciação de todos uma segunda versão da minuta, o que atrasaria o processo.

Apesar de todo o empenho da comissão desde o início do processo para que os servidores participassem da construção

da política, ao final do período – considerando esse período desde o lançamento do processo até a análise da minuta -, foram poucas as contribuições efetivas recebidas considerando o número total de servidores (as respostas das sondagens não estão sendo consideradas nessa avaliação). O Quadro 15 apresenta o número de contribuições recebidas em cada meio que foi disponibilizado para esse fim:

Quadro 15 - Relação de contribuições recebidas dos servidores

Meio	Nº
Pelo email da Dircom	11
Pelo formulário do ambiente virtual	3
Postadas no fórum do IFSC	15

Fonte: Dados Primários (2014)

Ao todo, 27 servidores enviaram contribuições, sendo que duas dessas foram enviadas simultaneamente por email e via formulário, por isso que o somatório de contribuições do Quadro 14 é de 29. Dessa participação dos servidores, 17 registros foram contribuições ao texto, 10 foram elogios ao processo, dois foram reclamações sobre a comunicação do IFSC, um foi uma dúvida e um foi considerado neutro, pois não se encaixa em nenhum desses. O número de registros é maior do que o total de contribuições, uma vez que em uma mensagem o servidor podia fazer uma contribuição e um elogio ao mesmo tempo, por exemplo. Fora essas contribuições de servidores, apenas um aluno enviou uma reclamação para o formulário do ambiente virtual durante o processo sobre o mascote.

5.3 CONTEÚDO

Com o lançamento do documento em solenidade realizada no dia 13 de setembro de 2013 e já detalhada

anteriormente, todos os públicos estratégicos do IFSC puderam conhecer a versão final e oficial da política. No Codir e no Consup, nenhuma ressalva foi feita ao texto, aprovado na íntegra nessa última instância. O documento da política foi transformado em um livro entregue aos presentes no evento de lançamento e também disponibilizado on-line para qualquer pessoa no ambiente virtual da política.

Conforme exposto nesse documento, a política do IFSC adota como conceito de Política de Comunicação o seguinte entendimento:

> Conjunto de princípios, diretrizes e estratégias que objetivam orientar, de maneira uniforme, profissional e sistemática, o relacionamento de uma organização com os seus diversos públicos estratégicos (stakeholders ou públicos de interesse) (IFSC, 2013b, p.20).

Os pressupostos básicos assumidos pela política de comunicação do IFSC são a vinculação com o processo de gestão e com a cultura organizacional do Instituto; a existência de uma estrutura profissional de comunicação que tenha efetiva participação na tomada de decisões sobre o tema e autonomia na realização de seu trabalho, além de recursos suficientes para a gestão da comunicação; e a convicção de que a política representa um instrumento estratégico de gestão a ser assumido e praticado por todos (IFSC, 2013b). Apesar de os princípios não estarem discriminados no documento, eles permeiam todo o texto. Além desses pressupostos, é possível entender, a partir da leitura do documento, que a comunicação no IFSC deve ser responsabilidade de todos os servidores, que há a necessidade de planejamento e do conhecimento detalhado dos públicos de interesse, que os públicos devem ter participação ativa nessa interação com a instituição, que o IFSC deve estar sempre comprometido com o interesse público e que a Educação deve

ser entendida como processo fundamental de construção e afirmação da cidadania.

Todo o processo de construção da política de comunicação do IFSC partiu da definição dos seus públicos estratégicos, o que foi um grande avanço para a instituição, uma vez que nenhum documento oficial trazia essa informação e nem mesmo os servidores tinham a clareza de quem era o público do IFSC ou de quem precisava ser considerado como público. A construção da política de comunicação gerou, pela primeira vez, essa reflexão na instituição que culminou na definição e detalhamento de 21 públicos de interesse entre internos e externos: Alunos, servidores, terceirizados, estagiários no IFSC e bolsistas, estagiários do IFSC, membros dos fóruns do IFSC, intercambistas, aposentados, entidades estudantis do IFSC, potenciais alunos, escolas de origem dos potenciais alunos, familiares de alunos, ex-alunos, familiares dos servidores, empresas/setor produtivo, imprensa, pesquisadores e extensionistas, instituições parceiras, entidades sindicais, fornecedores e poderes Executivo, Legislativo e Judiciário (IFSC, 2013b).

A partir da definição dos públicos, foram propostos princípios, posturas e normas com o objetivo de orientar a interação com esses públicos. Assim, a política de comunicação definida pelo IFSC foi documentada em 15 capítulos, divididos por temas relevantes ao processo sistêmico de comunicação do Instituto, organizados da seguinte forma: 1) Comunicação Organizacional: conceitos e tendências; 2) Comunicação no ambiente organizacional; 3) Definição dos públicos estratégicos do IFSC; 4) Comunicação Interna do IFSC; 5) Canais de relacionamento do IFSC; 6) Relacionamento com a imprensa; 7) Fontes do IFSC; 8) Planejamento, realização, promoção, apoio e patrocínio de eventos; 9) Comunicação e divulgação científicas do IFSC; 10) Campanhas de Ingresso; 11) O IFSC nas mídias sociais; 12) Comunicação e gestão de crises; 13) Gestão da comunicação

do IFSC; 14) Plano de Comunicação do IFSC; 15) Divulgação e internalização da Política de Comunicação. Além de temas que se reportam a processos, estratégias ou situações relevantes que devem merecer atenção de todos os servidores do IFSC, mas em especial dos profissionais de comunicação e gestores, a política incorpora também um breve histórico do processo de construção e procedimentos a serem observados para seu processo de divulgação e internalização. Notam-se, assim, as áreas de transformação que estão sendo transformadas a partir desse documento por meio das temáticas de cada capítulo (PETTIGREW, 1987).

Além da definição dos públicos estratégicos, a política de comunicação do IFSC trouxe diversos avanços para a instituição como uma atenção à comunicação interna, a definição de uma ordem para a criação e manutenção dos canais de relacionamento institucionais, a integração do setor de Comunicação com a Ouvidoria-Geral de maneira formal, orientações para relacionamento com a imprensa, a consciência de que os servidores – como fontes institucionais – precisam estar disponíveis e a clareza para atuação em eventos. A comunicação e a divulgação científicas ganharam espaço, houve uma organização das campanhas de ingresso para que todos os setores entendessem a logística do funcionamento da divulgação, a maneira de se portar nas mídias sociais foi trazida à tona e foram estabelecidas orientações sobre como gerenciar crises. O documento ainda oficializou a importância de haver sempre capacitações em comunicação e a necessidade de que cada campus conte com uma estrutura profissional de comunicação, chamada de Unidade Organizacional de Comunicação (UOC), além de sistematizar a elaboração de planos de comunicação em todos os campi, alinhados a um planejamento sistêmico de comunicação a ser elaborado anualmente pela Dircom (IFSC, 2013g).

Nadler (apud LIMA; BRESSAN, 2003) indica que uma das ações na mudança organizacional deve ser o

monitoramento da mudança como forma de manter o suporte, o comprometimento, e também, de corrigir os rumos da mudança. O autor enfatiza que é fundamental que se planejem ações para seu monitoramento e a comunicação com todos os envolvidos na iniciativa de mudança. Diante da dinamicidade do contexto interno e externo, o próprio documento da política do IFSC prevê que haja uma atualização periódica:

> A Política de Comunicação do IFSC deve ser sistemática e permanentemente avaliada de modo a incorporar as mudanças que porventura venham a ocorrer nos objetivos estratégicos do Instituto e nas demandas de seus públicos de interesse. Deve ainda ser revista em função das mudanças que têm sido significativas e aceleradas nos sistemas e processos de comunicação, resultantes, sobretudo, da revolução propiciada pelo desenvolvimento de novas tecnologias (IFSC, 2013b, p.23).

A partir do lançamento da política, foi designada uma Comissão de Gestão da Política de Comunicação do IFSC por meio de portaria da Reitora – formada por todos os servidores da Dircom, representantes de todos os campi, além de representantes de setores da Reitoria considerados estratégicos – sob coordenação da Dircom, para gerenciar o processo de implantação da política como também para avaliar a adequação das diretrizes da política ao longo do tempo. Conforme previsto no documento:

> A Comissão de Gestão da Política de Comunicação deverá reunir-se periodicamente, no mínimo uma vez por semestre, para avaliar a adequação das diretrizes da Política e o seu processo de implementação. Contudo, sempre que houver necessidade de solucionar questões não abrangidas pela Política ou de adaptá-las às

> novas exigências da sociedade, a Comissão poderá ser convocada (IFSC, 2013b, p.90).

Para detalhar as diretrizes da política de comunicação, a Dircom está produzindo manuais e documentos norteadores explicitados no documento. São eles: Manual de Atendimento ao Público, Manual de Campanha de Ingresso, Manual de Canais de Relacionamento, Manual de Elaboração de Plano de Comunicação, Manual de Eventos, Manual de Gestão de Crises, Manual de Identidade Visual, Manual de Comunicação Científica, Manual de Mídias Sociais, Manual de Redação, Manual de Relacionamento com a Imprensa. Manual de Boas Práticas de Liderança e Manual de Como planejar, conduzir e participar de Reuniões de Trabalho. Os documentos norteadores são o Banco de Fontes, o Guia do Estudante, o Guia do Servidor, o Código de conduta nas Mídias Sociais, o calendário de eventos, o cadastro de canais de relacionamento e a cara de Serviços ao Cidadão. Alguns manuais e documentos já existem e estão sendo revistos, enquanto a maioria está sendo construída e a previsão é que tudo esteja finalizado até o final de 2014.

O último capítulo do documento estabelece a divulgação e internalização da política de comunicação do IFSC:

> A Política de Comunicação do IFSC deve merecer ampla divulgação para seus públicos internos e externos, reafirmando-se como um compromisso assumido pelo Instituto. Em um primeiro momento, é fundamental que as diretrizes, os princípios e os valores definidos pela Política de Comunicação sejam internalizados e que os públicos internos, os servidores em participar, comprometam-se com eles, respeitando-os e disseminando-os, tendo em vista a criação de uma cultura de

> comunicação de excelência (IFSC, 2013b, p.98).

Essa internalização já começou desde o dia do lançamento do documento, com a distribuição de exemplares da política a servidores e representantes de públicos estratégicos do IFSC. O documento também foi disponibilizado no ambiente virtual para ser consultado por todos.

Como parte desse processo, a Dircom iniciou a etapa de implementação da política com a realização de seminários em todos os campi e na Reitoria. Todo esse movimento continua sendo divulgado nos canais de comunicação do IFSC, em especial, no ambiente virtual da Política de Comunicação, até como forma de divulgação para o público externo.

Ao preconizar a criação de uma cultura de comunicação de excelência entre os servidores do IFSC, a política de comunicação busca uma mudança estratégica na forma que a comunicação era até então tratada na instituição. É claro que uma mudança estratégica demora anos para se consolidar e até para que possa se fazer uma análise se ocorreu de fato. Uma vez que este trabalho não se trata de um estudo longitudinal e sim de um estudo transversal, a intenção não é mostrar que o processo analisado gerou uma mudança na organização num nível tão aprofundado, mas sim que, a partir da construção da política de comunicação, houve uma movimentação na instituição no sentido de haver sim, a médio e longo prazo, uma mudança estratégica na gestão e no entendimento de comunicação, inclusive com uma mudança na própria cultura organizacional a partir da reflexão e ações que o processo gerou.

No Quadro 16, apresenta-se o que se espera de transformação a partir da construção e implementação da política de comunicação, sendo que algumas das mudanças já podem ser observadas:

Quadro 16 - Mudanças esperadas a partir da implementação da política de comunicação

Antes	Depois
Comunicação como operacional	Comunicação como estratégica
Comunicação apagando incêndio	Planejamento em comunicação
Comunicação centralizada	Comunicação descentralizada
Amadorismo	Profissionalismo
Cada um por si	Trabalho em rede
Visão fragmentada	Visão sistêmica
Falta de comprometimento	Sentimento de pertencimento
Tomada de decisões baseada no achismo e na intuição	Tomada de decisões baseada na Política de Comunicação
As regras não eram claras	Diretrizes definidas
Procedimentos sem padrão	Procedimentos normatizados por meio de manuais e documentos orientadores
Desconhecimento da marca	Fortalecimento da imagem

Fonte: elaboração pela autora (2014)

Resgatando o modelo clássico de mudança organizacional (LEWIN, 1951 apud LIMA; BRESSAN, 2003), pode-se dizer que o IFSC já passou pela primeira fase do descongelamento e agora vivencia a mudança ou movimento. A última etapa – do recongelamento, com a institucionalização de novas estruturas e padrões de comportamento-, só poderá ser percebida daqui a uns anos.

Bertero (1976) afirma que não se pode assumir uma mudança organizacional terminada se a estrutura social da organização não assimilou ou não internalizou o conjunto de alterações localizadas em nível macro (estrutura) e/ou micro (procedimentos). Diante do tempo necessário para que haja a percepção dessa internalização, o processo de construção da política de comunicação do IFSC como gerador de uma

mudança organizacional só poderá ser avaliado como efetivo em médio e longo prazo. Afinal, todo processo de mudança tem o seu período de maturação e é preciso aguardar os resultados que dele virão.

6 ANÁLISE E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Antes de apresentar a análise do processo de construção da política de comunicação do IFSC e propor melhorias e sugestões, faz-se necessário entender como todo esse trabalho foi desenvolvido em termos metodológicos.

6.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho consiste num estudo de caso (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1991; YIN, 2005) do processo de construção da Política de Comunicação do IFSC. Pode-se classificar o estudo ainda como uma pesquisa conclusiva descritiva transversal (GIL, 1999; MALHOTRA, 2006; MATTAR, 1993).

Para o delineamento do trabalho, foram utilizados dados secundários externos e internos. Os externos correspondem à pesquisa bibliográfica (GIL, 1999; MARCONI; LAKATOS, 2005; PÁDUA, 2008; STUMPF, 2011). Já os dados secundários internos foram compostos de outras pesquisas já realizadas na instituição, além da análise documental (MOREIRA, 2011) de diversos outros documentos oficiais.

Como técnicas de coletas de dados, foram utilizadas a análise documental e a observação participante (FLICK, 2004; MALHOTRA, 2006; MCDANIEL; GATES, 2006; PÁDUA, 2008). Também foi utilizado o método de levantamento que se caracteriza "pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer" (GIL, 1999, p. 70). Assim, solicita-se a um grupo significativo de pessoas sobre o problema a ser estudado para, em seguida, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados (GIL, 1999). Esta parte da pesquisa se dividiu em duas etapas: tratou-se de uma pesquisa de caráter qualitativo e quantitativo. Assim, buscou-se utilizar a ideia de triangulação, entendendo os métodos como

complementares na investigação de um mesmo fenômeno (VERGARA, 2005).

A proposta foi realizar as seguintes etapas no trabalho como exposto no Quadro 17:

Quadro 17 - Etapas da pesquisa

Etapa	Descrição
1	Descrever o processo de construção da Política de Comunicação do IFSC
2	Analisar os fatores restritivos e facilitadores do processo utilizado na construção da Política de Comunicação do IFSC
3	Avaliar o processo utilizado na construção da Política de Comunicação do IFSC frente às abordagens de aprendizagem organizacional e mudança estratégica e dos estudos de comunicação organizacional
4	Propor ações de melhoria no processo de construção de uma política de comunicação e apresentar sugestões para o processo de atualização do documento

Fonte: Elaboração pela autora (2014)

Para embasar esse estudo, foram relacionadas as seguintes teorias com a prática de acordo com o Quadro 18:

Quadro 18 - Abordagens a serem exploradas na pesquisa

Teoria/ Abordagem	Relação investigada
Comunicação Organizacional e Pública	O caráter estratégico da comunicação na organização que exige planejamento e deve ser fruto de uma política de comunicação. Ao se tratar de órgãos públicos, o compromisso social em dialogar com a sociedade é uma premissa a ser assumida pelas instituições.
Aprendizagem Organizacional	A construção da Política de Comunicação do IFSC como um processo de aprendizagem organizacional.
Mudança Estratégica	A construção da Política de Comunicação do IFSC como fator impulsionador de uma mudança estratégica em relação à importância dada à comunicação.

Fonte: Elaboração pela autora (2013)

Portanto, a intenção foi demonstrar como os estudos de comunicação organizacional e pública apontam para a necessidade de se planejar as ações da área e de que esse planejamento deve partir de uma política de comunicação. A construção dessa política, por sua vez, pode ser entendida como um processo de aprendizagem organizacional impulsionador de uma mudança estratégica na forma com que a organização passa a encarar e a praticar sua comunicação.

6.1.1 Pesquisa Qualitativa

Para poder ter uma perspectiva mais ampla do processo de construção da política de comunicação do IFSC que não se

restringisse à observação da pesquisadora, optou-se por entrevistar os integrantes da comissão responsável por esse projeto e também dois gestores que pudessem esclarecer o envolvimento e o papel da gestão no processo, além do consultor que auxiliou o trabalho. Para esta etapa do trabalho, optou-se por uma pesquisa qualitativa que, segundo Malhotra (2006, p. 155), é a "metodologia de pesquisa não estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema." Entre os procedimentos de pesquisa qualitativa, utilizou-se a abordagem direta, quando os entrevistados conhecem o objetivo da pesquisa (MALHOTRA, 2006).

O método de obtenção de dados qualitativos escolhido para esta parte do trabalho foi a entrevista de profundidade (DUARTE, 2011; GASKELL, 2010; GIL, 1999; MALHOTRA, 2006). O tipo de entrevista feita foi a semiaberta (DUARTE, 2011), ou seja, havia um roteiro de perguntas – conforme APÊNDICE J (sendo que foi feito um roteiro para os integrantes da comissão, outro para o consultor e outro para os gestores) - que sofria alterações de acordo com as respostas dos entrevistados. As entrevistas foram realizadas entre os dias 25 de março e 30 de abril de 2014. Os servidores foram entrevistados individualmente, a maior parte nas dependências da Reitoria do IFSC. Para permitir o registro de todas as informações, a autora utilizou um gravador de voz, autorizado pelos entrevistados, para auxiliar o processo.

Dessa forma, foram entrevistadas as seguintes pessoas como mostra o Quadro 19:

Quadro 19 - Relação de entrevistados

Nº	Data	Entrevistado	Papel
1	25/03	Daniel Pereira	Integrante Comissão
2	01/04	André Possa	Integrante Comissão
3	01/04	Glauco Borges	Integrante Comissão
4	02/04	Taís Leite	Integrante Comissão
5	08/04	Daiana Martini	Integrante Comissão
6	10/04	Bruno Bertagnolli	Integrante Comissão
7	14/04	Golberi Ferreira	Gestor (Pró-Reitor)
8	15/04	Heitor Éckeli	Integrante Comissão
9	15/04	Waléria Haeming	Integrante Comissão (Presidente)
10	22/04	Ana Paula Lückman	Integrante Comissão
11	22/04	Felipe Silva	Integrante Comissão
12	25/04	Wilson Bueno	Consultor
13	30/04	Maria Clara Kaschny Schneider	Gestora (Reitora)

Fonte: Elaboração pela autora (2014)

Apenas um integrante que compôs a comissão responsável pela construção da política não quis participar da pesquisa. Ao todo, as entrevistas totalizaram seis horas de gravação e foram todas transcritas - conforme APÊNDICE L - para que pudesse ser feita uma análise interpretativa das respostas.

Na pesquisa qualitativa, os textos são a base do trabalho interpretativo e das inferências feitas a partir do conjunto dos materiais empíricos e, por isso, a compreensão interpretativa do texto a partir de sua forma transcrita é o ponto de partida da análise (FLICK, 2004). Creswell (2007, p. 194) destaca que o processo de análise de dados consiste em "aprofundar-se cada vez mais no entendimento dos dados, fazer representação dos dados e fazer uma interpretação do significado mais amplo dos dados". O autor sugere seguir os seguintes passos: organizar e

preparar os dados para análise, ler todos os dados e começar a análise detalhada com um processo de codificação (CRESWELL, 2007).

Para este trabalho, após a transcrição das entrevistas, as respostas dos entrevistados foram agrupadas em tópicos de acordo com os objetivos dos questionamentos. Assim, foi possível comparar as respostas, verificar opiniões semelhantes ou não e destacar os depoimentos que melhor representassem determinadas ideias.

6.1.2 Pesquisa Quantitativa

Buscando ampliar a perspectiva da pesquisa, julgou-se interessante entender qual foi a percepção do processo de construção da política de comunicação para todos os servidores do IFSC e não só para aqueles envolvidos diretamente no projeto. Além de objetivar uma avaliação do processo pelos servidores na busca de melhorias, a intenção foi identificar sugestões para o processo de atualização do documento.

Para isso, utilizou-se um questionário estruturado (SAMARA; BARROS, 2002) – disponível no APÊNDICE M – com 13 questões abertas e fechadas, sendo 12 obrigatórias e a última com um comentário optativo. O questionário (MCDANIEL; GATES; 2006) foi desenvolvido por meio do software livre utilizado na instituição para pesquisas on-line, o Lime Survey, e enviado pela internet para os servidores. A opção por aplicar o questionário de maneira on-line deu-se pela possibilidade de se atingir todos os servidores do IFSC, uma vez que se trata de uma instituição multicampi e espalhada geograficamente.

Como o objetivo desta pesquisa foi verificar a percepção dos servidores do IFSC em relação ao processo de construção da política de comunicação institucional, o universo do trabalho ficou delimitado a todos os servidores. Era interessante obter o maior número possível de respostas ao

instrumento de coleta. Por esse motivo, optou-se pela remessa a todos os elementos do universo, na expectativa de conseguir dados mais significativos que, envolvendo menor erro amostral, permitissem generalizar o resultado obtido.

Para que a pesquisa ganhasse mais respaldo e tivesse um maior número de respondentes, ela foi institucionalizada e não foi divulgada como um trabalho de mestrado da servidora, mas sim como uma ação da Dircom para melhorar o processo e buscar sugestões para a atualização do documento. Por isso, toda a divulgação foi feita pelo email institucional da própria Diretoria e também pelos canais de comunicação institucionais.

A pesquisa ficou disponível para todos os servidores de 11 de abril a 12 de maio de 2014. Os servidores receberam um link por email que remetia ao questionário (VER APÊNDICE N), mas também foram usadas outras formas de divulgação – como os próprios canais de comunicação institucionais e avisos pontuais a determinados grupos que podiam servir como multiplicadores da informação.

Assim, o cronograma dessa pesquisa quantitativa foi organizado conforme Quadro 20:

Quadro 20 - Cronograma da pesquisa quantitativa

Data	Ação
25/03	Elaboração do formulário on line
De 26 a 30/03	Pré-Teste com grupo de servidores
31/03	Ajustes após pré-teste
10/04	Envio de e-mail para integrantes da Comissão de Gestão da Política avisando sobre o início da pesquisa
11/04	Início da pesquisa
11/04	Divulgação do início da pesquisa como notícia no Link Digital (blog dos servidores) e na intranet

(continua)

(conclusão)

Quadro 20 - Cronograma da pesquisa quantitativa

Data	Ação
14/04	Envio de e-mail para integrantes da Comissão de Gestão da Política avisando que a pesquisa estava disponível
15/04	Envio de e-mail a todos os servidores por meio de lista institucional avisando sobre o início da pesquisa
15 e 16/04	Aviso presencial no Encontro de Pesquisa, Ensino e Extensão que reuniu representantes de todos os campi
16/04	Envio de e-mail aos servidores que enviaram contribuições no processo de construção da política
22/04	Envio de e-mail pessoal para servidores mais próximos da pesquisadora
23/04	Envio de e-mail para a lista do Colégio de Dirigentes do IFSC
05/05	Divulgação do fim da pesquisa como notícia no Link Digital (blog dos servidores) e na intranet
06/05	Envio de e-mail a todos os servidores por meio de lista institucional lembrando o fim da pesquisa
12/05	Último dia da pesquisa

Fonte: Elaboração pela autora (2014)

Como já mencionado, para receber o maior número de respostas possíveis, todos os servidores foram convidados a participar da pesquisa. A amostra foi composta por aqueles que quiseram acessar o link e responder a pesquisa de maneira completa.

O tamanho da amostra foi feito utilizando-se a fórmula estatística para universos finitos como detalhado no APÊNDICE O. Portanto, trabalhando com um universo de 2.016[29] servidores e uma amostra de 641 elementos, o erro estimado para esta pesquisa ficou em 3,26%, inferior ao erro máximo permitido para pesquisa de marketing que é de 5%, o que permite generalizar os resultados a todo o universo.

Os dados quantitativos foram analisados por meio de análise estatística utilizando os seguintes softwares: Lime Survey e Microsoft Excel. O primeiro, além de proporcionar a aplicação do questionário, forneceu uma base de relatório com os resultados. O segundo foi utilizado na montagem dos gráficos e no cruzamento de dados.

6.2 ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O entendimento da situação-problema em questão foi feito a partir de quatro perspectivas: o olhar dos integrantes da comissão, dos gestores, do consultor e dos servidores de maneira geral. Além disso, como servidora do IFSC e integrante também da comissão, além de coordenadora do projeto de construção da política de comunicação do IFSC, a pesquisadora também teve suas próprias percepções, expostas ao longo desse trabalho. A seguir, são detalhadas as compreensões do processo, organizando-as de acordo com a forma de levantamento dos dados.

[29] Número enviado para Diretoria de Gestão de Pessoas do IFSC em abril de 2014, considerando os servidores ativos permanentes, os requisitados, os excedentes à lotação, os em exercício provisório e os professores substitutos e temporários.

6.2.1 Resultados da pesquisa qualitativa

Conforme especificado nos procedimentos metodológicos, para analisar os fatores restritivos e facilitadores do processo, avaliá-lo e propor melhorias, foi realizada uma pesquisa qualitativa com servidores específicos do IFSC, além do consultor externo contratado para auxiliar o trabalho. Desta forma, foram entrevistados dez servidores que integraram a comissão responsável pela construção do documento e também o pró-reitor de Extensão e Relações Externas e a reitora da instituição, para que, além do ponto de vista dos integrantes da comissão, houvesse uma visão dos gestores sobre o processo.

A pesquisa revelou que, na opinião dos entrevistados, o processo foi positivo e contou com um bom envolvimento do grupo. Ainda que a participação dos servidores de maneira geral não tenha sido tão expressiva quanto se esperava, acredita-se que o processo mesmo assim pode ser considerado como uma construção coletiva e que representou um marco para a instituição. Ficou evidente que esse processo deve ser incorporado na cultura de todas as áreas do IFSC, uma vez que, apesar de se tratar de uma política de comunicação, todos os servidores devem se sentir responsáveis por fazer a comunicação e construir uma imagem positiva da instituição perante seus públicos. A criação de uma cultura de comunicação a partir desse entendimento, inclusive, foi um dos principais benefícios do processo apontado pelos entrevistados.

A seguir, são comentados os principais pontos das entrevistas. As entrevistas transcritas na íntegra podem ser conferidas no APÊNDICE L.

6.2.1.1 Conhecimento sobre políticas de comunicação

A Política de Comunicação tal como foi concebida no IFSC foi uma novidade para todo o grupo. De maneira geral,

todos já tinham a percepção de que era necessário se construir uma política, mas não imaginavam o processo como foi e o resultado obtido. Conforme expôs a presidente da comissão na entrevista:

Na verdade com o nome Política de Comunicação tal qual e na grandiosidade que ela foi construída, eu te digo que não. Mas se eu tinha conhecimento das necessidades de regulamentar as questões da comunicação, de profissionalizar, de reconhecer quem nós somos e com quem nós nos comunicamos, isso já acontece há muito tempo, mesmo antes de eu estar à frente da Diretoria de Comunicação (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Fora os que afirmaram não ter conhecimento nenhum sobre política de comunicação – o que foi apontado por duas pessoas -, os demais tinham um conhecimento básico e mais teórico, sem a clareza de como seria na prática. Um dos integrantes da comissão explicou:

Da forma como ela foi construída, não tinha conhecimento. Eu trabalhei no Senac e lá a gente tentou elaborar um plano de comunicação, só que na época lá era mais tido como uma política. Naquela instituição, houve também uma iniciativa centralizada na administração central de fazer uma normativa, umas diretrizes, só que era tido como um plano e também era mais característico como um plano, porque era bem mais operacional. Então, do jeito que nós construímos aqui, eu não tinha essa visão ainda de diretrizes tão macro e, ao mesmo tempo, tão abrangentes como a gente construiu (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Apenas um dos integrantes, por já ter trabalhado na Embrapa – que possui uma política de comunicação de referência – já tinha mais essa clareza na prática. De toda forma, mesmo esse servidor não tinha vivenciado o processo de construção, pois acompanhou mais a distância a etapa de atualização do documento da Embrapa quando era estagiário na empresa. Outro integrante – além da pesquisadora deste

trabalho – por já ter feito uma especialização em Gestão da Comunicação Pública e Empresarial em que havia tido uma disciplina sobre política de comunicação, já tinha um conhecimento teórico sobre o tema.

Uma integrante explica que foi aprendendo mais sobre o que era uma política de comunicação no decorrer do processo:

Eu tinha noção, porque a gente trabalha diretamente com comunicação. Mas talvez o processo, essa etapa do que precisa ser feito para a construção de uma política, talvez eu tenha aprendido no próprio processo (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Portanto, mesmo sendo a maior parte dos integrantes da comissão formada em cursos de comunicação, por mais que se tivesse uma noção geral e conceitual do que seria uma política para a área, acabou que os servidores foram aprendendo ao longo do processo o que era de fato uma política, sua diferenciação de um plano, o que deveria abordar e o que exigiria da instituição.

6.2.1.2 Avaliação geral do processo

Ao fazerem uma avaliação geral do processo, os integrantes da comissão o resumiram como coletivo, positivo, vitorioso, bem organizado, democrático, exaustivo e complexo. A falta de participação dos servidores foi um ponto levantado por alguns entrevistados, inclusive, pela abrangência geográfica do IFSC. Um dos integrantes disse:

Acho que foi um processo bem democrático, mas de certa forma foi um processo um pouco atrapalhado pela questão da logística da participação dos câmpus. Por a gente estar bem centralizado e buscar as pessoas nos câmpus para participar, às vezes, esse processo nem sempre pôde acontecer de uma forma abrangente (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Outro integrante, que avaliou o processo como vitorioso, enfatizou o fato de o IFSC construir um documento a partir da pouca formalidade existente até então e, mais do que isso, de o processo acabar por dar "uma cara para a comunicação" da instituição:

A gente conseguiu sair...eu não vou dizer do zero, porque ao longo do tempo a gente foi criando diversas...não eram diretrizes, mas diversas regras, diversos parâmetros para balizar. Mas nós saímos de uma ausência total de qualquer formalidade, tinham alguns manuais que existiam apenas, para um documento que consolida assim o modo de pensar da instituição aqui na instituição. Não só o modo de pensar da comunicação, mas sobre comunicação, porque não é só o setor de Jornalismo e de Marketing que estão representados naquele conjunto de diretrizes. E eu acredito que, de maneira geral, essa construção serviu para dar uma cara para a comunicação mesmo do IFSC, que é o que nós também não tínhamos (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Nesse sentido, um entrevistado também destacou o que o processo representou para a instituição:

Foi um momento em que a instituição parou para pensar sobre comunicação. Pelo menos, desde que eu estou aqui, desde dezembro de 2007, essa foi a primeira vez que aconteceu e isso foi muito positivo. Tanto a gestão quanto os servidores pararam para discutir comunicação, ações, a organização da comunicação (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

De maneira geral, portanto, todos os entrevistados fizeram uma boa avaliação, destacando a discussão em torno da área de comunicação que buscou envolver toda a organização e que foi proporcionada pelo processo.

6.2.1.3 Condução do processo

A condução do trabalho foi feita pela presidente da comissão, que é servidora do IFSC e diretora de comunicação,

e também pelo consultor contratado para o projeto. Os integrantes da comissão consideraram importante o IFSC ter contratado um consultor externo para auxiliar o trabalho em função da sua experiência e da visão externa. Como explica a presidente da comissão:

Essa afinidade com o consultor eu acho que a gente precisa até porque nós tentamos sem consultor e é muito difícil quem vive um processo ter esse olhar de fora. Então a partir do momento que tu tens o auxílio de um consultor, que precisou estudar a nossa instituição como alguém que não vivencia a instituição, no momento que ele dá o caminhar, que ele faz esse olhar, pra nós que estamos aqui dentro, a gente consegue até enxergar coisas que quem sabe a gente não enxergava. Então foi fundamental a contratação de um consultor com experiência na área da qualidade daquele que a gente conseguiu contratar (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Outra integrante da comissão também ressaltou a importância do consultor para o processo:

O consultor, como ele já tinha experiência anterior com a construção da Política da Embrapa, acho que ele teve bastante clareza no passar para a gente, ele deixou muito claro isso, que ele tinha essa experiência e ele pegou as coisas comuns de uma política de comunicação de uma instituição, trouxe, explicitou, mas ele também conseguiu ver as peculiaridades. [...] Então, às vezes, a visão dele externa foi muito interessante, a maneira que ele trouxe, e eu percebi que ele estava realmente....eu não acho que ele pegou uma receita de bolo pronta e aplicou aqui. Eu percebi que ele tentou conhecer mesmo a instituição, fuçou muito, tanto que ele trouxe coisas novas que a gente que estava aqui dentro não tinha percebido (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

No entanto, nem todos ficaram satisfeitos com o trabalho do profissional. Um dos integrantes demonstrou-se decepcionado com a consultoria:

Achei que ele iria vir com mais contribuições específicas para nós. Eu vi que ele realmente entendia bastante de comunicação, mas eu achei que ele deixou a desejar assim... (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Outros acharam que a atuação do consultor foi melhorando no decorrer do processo.

A figura do consultor no início, me pareceu assim, que ele deixou o barco andar. Depois eu fui entender que é característico do consultor, ele estava se ambientando e foi percebendo como as coisas se desdobrariam, até para conhecimento da empresa, da instituição, no caso (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Essa sensação inicial foi compartilhada por outra integrante:

Acho que, no começo, ele estava um pouco perdido em relação ao que era o IFSC, acho que ele tinha muito que uma visão mais empresarial, acho que, no começo, ele não estava entendendo muito bem o tamanho do negócio, da dimensão...Mas depois que ele foi participando, acho que foi fundamental a presença dele ali, inclusive, a presença física mesmo dele nas reuniões (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Apesar das críticas, mesmo os que não avaliaram a consultoria de maneira tão positiva, admitiram que seria difícil fazer o trabalho sem essa contratação externa.

Seria possível, mas seria mais difícil, porque eu acredito que nós não teríamos nos dedicado como nós nos dedicamos, justamente por ser mais uma atividade do cotidiano. E aí como a gente tem diversas coisas do cotidiano, a gente não consegue priorizar elas. Eu acredito que o consultor é importante pra isso, para você diferenciar o comprometimento com um projeto das atividades diárias, fazer essa diferenciação. Mas não acho que ele foi um dinheiro desperdiçado, não acho isso. Só eu esperava mais de contribuição dele, acho que realmente ele foi importante para trazer um pouco da metodologia e da experiência para dizer que dá certo, para dizer

que já foi feito em outro lugar e que nós poderíamos seguir por esse caminho. Mas se fosse interno, talvez demorasse mais o processo e talvez nós mudássemos a metodologia. Como era externo, eu achei que, por exemplo, as decisões foram tomadas mais rapidamente, porque tínhamos um prazo para cumprir, tinha todo o contrato dele para ser honrado e todos esses aspectos (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Um integrante foi enfático ao afirmar que não seria possível fazer o trabalho sem consultor:

Não é possível fazer sem consultor. Teve até aquelas questões das tentativas anteriores que eu até comecei a puxar, mas não era minha praia. É uma coisa complexa, não é uma coisa simples, porque você está lidando com umas variáveis das quais você tem noção prática, muitas vezes, mas não tem conhecimento de como organizá-las. Por isso que a questão do consultor é importante, alguém com experiência e não pode ser qualquer um (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

O olhar externo trazido pelo consultor foi apontado como uma das vantagens de se contratar um profissional desse tipo:

Essa coisa de se afastar, olhar com objetividade para coisas que estão no nosso dia a dia , então o fato de ser uma pessoa externa foi importante por isso, porque ele trouxe esse olhar não só de especialista ou teórico, mas de olhar com estranhamento. A dificuldade que a gente tem, muitas vezes, estando em uma instituição é olhar com estranhamento, não para criticar, mas para enxergar outras coisas (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

O pró-reitor de Extensão e Relações Externas também acredita que a contratação de um consultor foi uma decisão acertada nesse sentido:

A presença de um consultor externo deu não só credibilidade, mas isenção, porque enxergar de fora é diferente do que você estar no dia a dia. A

construção me pareceu bastante responsável, bastante adequada e muito bem executada (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Além da visão externa, a experiência do consultor contratado com a prática do tema também foi vista como um diferencial, como pode ser notado na fala do entrevistado abaixo:

Eu acho que foi fundamental ter esse consultor pela experiência que ele tinha com outros órgãos – com a própria Embrapa que é uma referência. Ele tinha experiência que nós aqui, por mais que sejamos da comunicação, ninguém tinha feito ou trabalhado na construção de uma política de comunicação (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Outra entrevistada ressaltou que o consultor conduziu, deu orientações, mas que não acha que "ele salvou a pátria". Em suas palavras: *"Acho que ele orientou, mas quem fez mesmo foi a gente."* Um servidor também ponderou sobre o papel do consultor:

Ele dá essa linha mestre, mas eu diria que é 40% do processo. Não achei que foi totalmente imprescindível. Acho que ele traçou uma linha inicial, mas acho que quem realmente preencheu o conteúdo foi a comissão interna mesmo, que conhece os problemas, conhece os pontos fracos e os pontos fortes (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Nesse sentido, o próprio consultor explicou que esse é justamente o seu papel:

Acho que o consultor tem um papel de facilitador. Ele naturalmente acumula uma experiência de processos anteriores e tenta, de alguma forma, estabelecer um padrão operacional, favorecer o diálogo. Sendo uma pessoa de fora, embora ele tenha suas opiniões e sua perspectiva de análise de como as coisas deveriam ser, ele tem que trabalhar a partir da cultura, dos processos, das relações de poder, das relações entre as pessoas. Numa instituição, sempre há alguma coisa complicada, porque muitas vezes essas

pessoas, necessariamente, nunca estiveram tão próximas para decidir alguma coisa, nem todas as coisas são percebidas da mesma forma e agradam da mesma forma todas as pessoas. Mas eu acho que, pela forma de condução do processo, acho que isso foi levado a bom termo – o que não quer dizer que na implementação etc, algumas posições, algumas mudanças de posturas e de atitudes não encontrem resistência (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

O consultor reforçou ainda o seu papel como facilitador, justamente por já existir um nível de gestão interna, na figura da comissão e, dentro dela, da professora Waléria. Ele, inclusive, elogiou essa condução que fez com que os resultados fossem obtidos, em sua opinião.

O consultor acaba entrando dentro de um processo em que há uma ordem estabelecida, há uma autonomia, há um designação oficial dessa comissão. Essa comissão tinha legitimidade para trabalhar. Dentro do âmbito da construção da política, ela tinha autonomia e tinha também – pela própria personalidade da professora Waléria -, essa voz de comando, de articulação, de não deixar nunca as coisas se perderem, de reconduzir o processo quando se percebia que essas resistências podiam criar algum embaraço para que o processo continuasse de maneira adequada. Então, tanto do ponto de vista da comissão que foi constituída, do nível de profissionais que nós temos no IFSC que estavam comprometidos com isso e a própria condução da professora Waléria, fizeram com que essas coisas tivessem começo, meio e fim, que os objetivos fossem atingidos, que o esforço não se perdesse, que as divergências não contribuíssem para degradar o processo, mas muito pelo contrário, tentar sempre articular e tal, mantendo a ideia de que as coisas tinham que ser feitas (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Em relação à liderança interna, o grupo foi enfático ao elogiar o desempenho da presidente da comissão.

Ela é uma pessoa que consegue enxergar as pessoas que trabalham com ela e respeita o momento de cada um, respeita a limitação de cada um, e eu acho que um grande líder ele tem esse papel e não só dar ordem ou orientar, ele tem que ter essa sensibilidade de unir a equipe, de conciliar os

membros, acho que a Waléria tem esse poder assim, mas eu acho que é nato, não foi adquirido em nenhum lugar, é dela (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

O espírito motivador da professora Waléria também foi ressaltado por outra integrante do grupo:

Nossa diretora é uma líder nata, tudo ela lidera, está na natureza dela. Mas, com relação à política, eu acho que ela estava bastante envolvida e ela sempre acreditou muito, ela sempre demonstrou acreditar. O papel dela de cobrar sempre foi importante também, de organizar cronograma e chegar: " e aí, pessoal? Vamos lá!" . Acho que ela conduziu bastante bem, embora tenha tido um período em que ela teve que se afastar por questão pessoal, mas eu acho que ela conseguiu mais do que liderar o processo como chefe e como gestora, ela conseguiu transferir a empolgação. Então acho que foi importante e bem executado (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Alguns integrantes também destacaram a atuação desta pesquisadora, que foi a coordenadora do projeto no IFSC. Um integrante disse:

Pela tua [referindo-se à pesquisadora] atribuição no macroprojeto, acho que tu também foi fundamental para deixar tudo sempre muito bem organizado, lembrar o pessoal de datas, lembrar de tarefas, botar isso lá associado a você no planejamento do nosso setor. Então a maneira como tu organizas, sempre bastante claro, bastante ágil, sempre atualizado, não deixava passar as coisas, não deixava acumular, também foi muito importante para que a gente tivesse...são características que ajudam o processo, então, a clareza, a rapidez, a organização foram muito importantes para que toda a equipe pudesse estar acompanhando de uma maneira equivalente, vamos dizer assim, sem deixar ninguém para trás (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Desse modo, percebe-se a importância de se ter uma liderança interna no comando do processo, com um perfil como o da presidente da comissão do IFSC, além também de uma coordenação operacional. O consultor, apesar de não ter sido uma unanimidade em termos de expectativa sobre a sua

atuação, também foi considerado importante por todos os entrevistados.

6.2.1.4 Trabalho da comissão

Para conduzir o processo de construção da Política de Comunicação do IFSC, a Dircom solicitou ao Gabinete da Reitoria que servidores fossem designados para uma comissão com esse fim. Na prática, a formação de uma comissão só oficializa a existência de um grupo que se compromete com determinado objetivo. A Dircom julgou importante encaminhar a criação desse grupo para institucionalizar ainda mais o processo.

A comissão foi formada por todos os integrantes da Dircom na época, além de um representante dos coordenadores de relações externas (CEREs), que são os responsáveis pela comunicação nos campi. Por uma questão logística e orçamentária, esse representante foi do Campus Florianópolis-Continente, localizado ao lado da Reitoria. Além disso, como o representante desse campus tinha formação em comunicação, a Dircom acreditou que suas contribuições seriam mais ricas. Na época do processo, ainda não havia outros profissionais de comunicação concursados nos campi, como foi o caso de jornalistas que entraram posteriormente.

Uma das integrantes da comissão resume bem a necessidade de constituição do grupo:

Acho que tinha que ter mesmo uma comissão formada até para a discussão, porque se não ia ser todo mundo falando ao mesmo tempo. Imagina envolver o IFSC inteiro? Alguém tem que tomar as rédeas dos negócios. Como não tinha como ser uma pessoa só e também não tinha como ser os dois mil servidores do IFSC, então era obrigado a ter uma comissão mesmo (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Para alguns entrevistados, a constituição da comissão poderia ter sido mais abrangente, com maior representatividade

dos campi, mas todos admitem que as questões orçamentárias e logística dificultavam essa formação. Um integrante disse:

Acho que poderia ter tido uma participação mais representativa, não democrática ao extremo de chamar todo mundo para construir, mas talvez um pouquinho mais com outros perfis, até para ter uma visão um pouco mais do câmpus ou até nesse sentido de ver como as pessoas pensam além da comunicação (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

A presidente da comissão justifica a constituição do grupo:

Com 19 câmpus em funcionamento, trazer para cada reunião todos os CEREs, isso envolveria financeiro, orçamento, e isso era muito difícil. Então dentro do contexto que se desenhou, ela foi não a ideal, mas a possível e deu conta a partir do envolvimento muito forte de alguns membros dessa comissão (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Mesmo se houvesse a participação de mais representantes dos campi, a presidente da comissão alerta que isso não seria, necessariamente, garantia de uma maior contribuição:

Talvez com a representação de outros câmpus, ela tivesse sido enriquecida. Por um outro lado, se a gente trouxesse representantes de cada câmpus – como a gente tomou um câmpus, um CERE representando os outros CEREs -, a gente não tem a garantia de que esse CERE fazia o necessário contato com os outros e era a voz dos outros CEREs (os CEREs são os representantes da comunicação), se ele era a real voz dos CEREs na comissão (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Um integrante também tem uma opinião similar sobre o fato de só valer a pena chamar mais representantes se fossem realmente participativos:

Acho que seria melhor se tivesse mais gente dos câmpus, desde que a pessoa estivesse realmente envolvida com o processo. Também não adianta ter e não ser representativo. Ou seja, para montar uma equipe em uma instituição pública é uma "naba", porque às vezes as pessoas que não têm envolvimento, vão porque se sentem obrigadas a fazer e não porque estão realmente envolvidas com o processo. E aí para montar essas coisas, eu acredito que, além de perfil, tem que ter talento também. Você montar uma equipe dessa sem talento também não leva a lugar nenhum (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

O representante dos campi, por sua vez, destaca os ganhos por ter participado da comissão e também o lado positivo de se ter uma visão de quem está no campus:

Essas reuniões eram necessárias e serviu, pessoalmente, para que eu pudesse perceber um pouco mais a visão sistêmica. Estando no câmpus – e imagino que isso também ocorra com os demais colegas de extensão e relações externas também, a gente tem muito a visão do câmpus. Quando você se coloca num GT, num grupo que discute decisões para o sistema todo, para a Rede de uma maneira geral, você acaba ampliando essa visão. São dois lados: isso é tanto positivo quanto negativo, porque às vezes você discute muito a solução para a Rede e na prática, ela não vai funcionar. Então, novamente, eu digo que foi muito acertada a decisão de reunir representantes, porque ali, o documento final da política ganhou muita consistência, justamente por trazer essas várias visões (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Uma integrante da comissão, no entanto, defende o fato de a comissão ser constituída basicamente por servidores da Dircom:

É uma coisa técnica, é um documento com diretrizes de comunicação. Acho que se botassem pessoas de outras áreas dentro da comissão, acho que ia tumultuar (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

O diferente grau de envolvimento dos integrantes da comissão foi um ponto observado pela presidente da comissão:

Embora nós tivéssemos reuniões ordinárias para tratar exclusivamente do tema, ficássemos um dia inteiro trabalhando, depois disso havia encaminhamentos. Então eu posso te dizer honestamente que houve engajamento de 50% da comissão, um engajamento total de 50% e eu acho que estou sendo bem positiva. Alguns assumiram com mais propriedade, com mais motivação, entendendo que era um processo que precisava ser discutido, outros nem tanto. Outros não conseguiram se apropriar dessa importância e talvez por isso não se enxergaram muito no processo, infelizmente (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Outra integrante também teve essa percepção:

Acho que foi um processo bastante bem conduzido. Mas eu também acho que, ao mesmo tempo que se optou por constituir a comissão com todo mundo da Dircom, eu acho que as participações mesmo, na prática, foram um pouco desbalanceadas. Acho que teve gente que participou muito e ficou muito "cri-cri" e teve gente que estava na reunião só porque fazia parte da comissão, mas não se envolveu tanto. Acho que os graus de envolvimento...ficou bem nítido que o grau de envolvimento – não estou nem falando de coordenação, mas do pessoal da equipe – foi bem diferente. Achei isso bem perceptível (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Um dos integrantes, inclusive, ao falar dessa falta de envolvimento da algumas pessoas da comissão, acredita que menos pessoas poderiam ter constituído o grupo:

Eu vou ser bem franco: eu acho que podia ser menor. Se tivessem pessoas em menor número e engajadas, acho que a quantidade ela acaba mais prejudicando do que ajudando (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Apesar de não defender a constituição de um grupo pequeno, uma integrante reflete sobre ter um grupo mais enxuto, mas, por outro lado, mais envolvido:

Acho importante ter uma comissão com pessoas fixas e um grupo não muito pequeno. Se fossem três pessoas seria fácil sentar as três pessoas e fazer um texto. Fazer um texto coletivamente e com um grupo grande foi um trabalho

bem maluco. Mas eu notei que o envolvimento foi um pouco desbalanceado, um pouco desproporcional até entre algumas pessoas. Hoje, olhando o documento pronto, eu olho alguns nomes que estão lá como componentes da comissão e penso: "nossa, mas essa pessoa aqui eu vi em apenas duas reuniões e não falou nada" e vai ficar para a posteridade como membro da comissão. Talvez, se pudesse ter feito um trabalho de chamar, no meio do caminho talvez, primeiro compõe a comissão e aí descompõe se for o caso. Talvez uma comissão mais enxuta conseguisse ter um pouco mais de objetividade também (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Mas, de maneira geral, ainda que considerando essa diferenciação no comprometimento dos integrantes, a maioria dos entrevistados avaliou o papel da comissão como positivo:

Acho que a equipe se envolveu, de maneira geral, bastante com o projeto. [...]Acho que todo mundo se envolveu de maneira bastante efetiva e o apoio dos estagiários foi fundamental para tocar as atividades diárias, enquanto a gente estava nessas reuniões que duravam bastante tempo (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Sobre as dinâmicas das reuniões da comissão, o grupo acredita que foram corretas:

As reuniões de trabalho tinham uma pauta bem clara em termos de procedimentos administrativos, a gente conseguia encaminhar...Claro que, em alguns pontos, a gente ficava uma manhã, às vezes, manhã e início da tarde, discutindo o mesmo ponto, mas acho que era necessário para que o grupo se convencesse de que seria assim, de que aquele era o melhor caminho (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Uma integrante também gostou da maneira como o trabalho fluiu:

Não lembro de ter tido alguma reunião empacada ou de ter tido algum problema durante as reuniões. A parte de revisão também acho que foi bem legal fazer todo mundo junto, ali no final quando a gente já tinha todos os capítulos mais ou menos prontos e a gente foi lendo um por um, acho que

foi bem importante até para dar aquela pincelada final (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Outra integrante deu um depoimento com uma avaliação satisfatória sobre as reuniões também:

Eu acho que a gente fez da maneira que tinha que ser feito nas condições que a gente tinha. Acho que isso é uma coisa adaptável que qualquer instituição deve fazer de acordo com seus recursos, tanto pessoal quanto financeiro, e a gente fez, eu repito, da melhor maneira com as condições que a gente tinha. Eu acho que a equipe se dedicou, vestiu a camisa, ela se dedicou mais do que poderia e acho que isso também é característico muito da Dircom, da equipe. Acho que teria que ter sido feito nessas condições porque eram as que a gente tinha. Ah, de reunir mais gente, de ir a outros câmpus e tal, poderia, mas é uma utopia, porque não tem passagem, a gente tem limitações e dificuldades. Melhor seria, mas a gente tem que trabalhar com a realidade que a gente tem (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Uma das integrantes destacou o papel do consultor nessa dinâmica de trabalho:

Acho que na parte da metodologia, o consultor foi importante também porque ele trazia os textos-base e a gente implicava, acrescentava, via o que era, o que não era...isso para a construção foi pertinente, não partiu do zero (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

No entanto, a presidente da comissão ressalta que o trabalho do grupo era para além das reuniões com o consultor e nem sempre todos os integrantes se comprometiam com isso:
Novamente, eu friso aquele ponto: existe a reunião e existe depois da reunião. Na reunião, estávamos todos ali, em cima de um texto, de um tema dentro da política que o consultor propunha, em que o consultor propunha um texto base para que ali na reunião a gente discutisse. Acontece que, depois dessa discussão e de alguns encaminhamentos, havia a necessidade novamente de toda a comissão olhar para aquele texto para ver se realmente era aquilo. E o que acontecia então? Acho que aí há um erro ou talvez uma não condução correta da metodologia, porque as pessoas da

comissão saíam da reunião e duas, três, quatro, no máximo, pessoas se atinham àquele texto para realmente formatar de acordo com aquilo que tinha sido discutido. Então, nesse sentido, a metodologia, não é que estivesse errada, talvez ela poderia ser revista, de reconstrução daquilo que foi discutido, porque as discussões até aconteciam...se apresentava o tema, o texto, se percebia os problemas que não estavam inclusos, era feita a inclusão na hora ali, mas esse texto precisaria ser trabalhado para ser novamente enviado ao consultor para que ele fosse incorporado ao nosso documento. E é nesse momento que essa metodologia, quando aplicada de novo, ela precisa ser repensada: de que maneira, depois da reunião de trabalho, se encaminhar o trabalho (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Houve apenas uma crítica direta à metodologia por parte de uma integrante da comissão:

Acho que a gente deveria ter documentado e acho que essa metodologia deveria estar mais explícita. Não é que não teve metodologia, mas ela não foi explicitada (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Para os gestores entrevistados, a condução do trabalho, tanto pelo consultor quanto pela comissão, foi muito positiva. De acordo com a reitora:

O grupo foi muito efetivo, tomou muito pra si mesmo a condução do processo para que ele desse certo. E o consultor, pelo que eu acompanhei, levou o trabalho de modo muito profissional e também teve o envolvimento com a instituição, que eu acho que isso também foi importante, porque se a gente chama um profissional externo pra trabalhar com a gente a construção de uma política, ele tem que se apropriar e fazer esse movimento. Eu percebi que ele teve esse envolvimento e também que o grupo foi um grupo que ficou muito forte, muito unido com esse propósito. Isso foi fundamental, porque o grupo que tinha que estar atuando até nos momentos mais difíceis, nas fragilidades e eu vi um grupo muito unido e muito forte. Foi muito bom (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Em vista disso, pela fala dos gestores entrevistados, a imagem que a comissão passou para os demais servidores foi de um grupo unido e bastante comprometido, apesar do

diferente grau de envolvimento percebido por algumas pessoas de dentro da equipe.

6.2.1.5 Contribuições individuais

Apesar da já percebida - na fala de alguns integrantes da comissão, inclusive da presidente - falta de envolvimento de algumas pessoas, de maneira geral, os servidores que constituíram a comissão se auto avaliaram de maneira positiva. Ao serem indagados a refletir sobre sua participação como integrante da comissão, a maioria acredita que contribuiu para o trabalho, ainda que pudesse ter participado mais.

Eu tentei ler os textos, tentei responder os questionários e acompanhar todos os processos. Teve uma época que foi muito intenso, que a gente tinha que fazer as coisas junto com as demandas internas e aí ficou puxado. Mas mesmo assim eu parava um tempo, às vezes, até atrasava alguma coisa para ler os textos e acompanhar (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Acho que contribuí. [...] No começo eu não estava entendendo nada, mas na medida que eu peguei o ritmo, eu acho que foi um processo bem rico (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Acho que alguns temas mais eu contribui, outros menos. [...] Acho que a gente pode fazer melhor...poderia às vezes ter participado mais, ter sugerido mais, mas de maneira geral foi satisfatória a minha participação (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Elogiada por toda a equipe, a presidente da comissão acredita que cumpriu com seu papel:

Eu tenho hoje propriedade de falar do que foi a construção dessa política, de conversar com as pessoas sobre a política, de chamar os servidores da Diretoria de Comunicação e cobrar deles mais alguma coisa em relação à política, de caminhar pelos câmpus, pela reitoria e ter esse reconhecimento do que é a política e onde que ela quer chegar e do que precisa ser feito

ainda. Olhando para esse aspecto, eu considero que eu consegui cumprir com o papel que me foi colocado até por obrigação, por necessidade, porque eu estou à frente da Diretoria agora e também como presidente da comissão de trabalho. Eu avalio como positiva a minha participação (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Alguns integrantes ponderaram sobre a participação maior de outros colegas da comissão:

De uma maneira pessoal, eu acredito que eu consegui me envolver bastante nas reuniões, participava bastante, dava bastante contribuições e na parte operacional também. Acho que eu consegui me dedicar bastante. Claro que como, mais uma vez, é uma equipe, sempre tem aquelas pessoas que se destacam talvez mais. Mas como também depende do momento, acho que cada um teve seu papel bastante efetivo e eu não vejo assim que tenha deixado a desejar (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Houve, entretanto, quem admitisse essa falta de envolvimento.

Eu me senti feliz pelo convite de poder acompanhar de perto a construção, mas acho que poderia ter colaborado mais, talvez envolvendo mais a comunidade do câmpus, mas esse momento vai chegar. A gente vai conseguir apresentar isso para a comunidade. Tentei participar ativamente, mas com limitações de horário, muitas limitações de horário (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Com certeza eu poderia ter me envolvido mais. [...] O tema com certeza interessa até porque eu sou da área, então é uma coisa que eu gosto. Mas eu acho que falta de tempo, rotina e outras milhares de coisas pra fazer e a gente acaba passando batido. Mas, assim, eu sei que não justifica. Eu poderia ter feito em casa se fosse o caso pra ler, pra estudar, porque não é uma coisa que eu ia usar no trabalho, eu ia ficar pra mim. A minha avaliação é que eu poderia sim ter me envolvido mais (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Eu não consegui participar como queria, porque estava envolvido em outros processos no meio, principalmente da metade para o fim, então eu

não consegui ter uma participação maior na produção do documento inicial. Mas, de uma forma geral, acho que todo mundo teve o mesmo peso decisório na construção do documento da política (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Eu colaborei naquilo que realmente eu acho que eu posso ajudar que é no fazer, botar a mão na massa em si. Ficar discutindo conceitualmente as questões e reler textos, isso me ocupa tempo e eu não gosto muito de fazer. Então, às vezes eu prefiro pegar muito mais a parte prática, ser mandado mesmo, isso eu não tenho problema nenhum. [...] Agora se eu atuei 100% na construção em si, isso eu sei que não. Às vezes eu fazia uma ou outra colocação, mas deixava com os profissionais da área (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Como todo trabalho em grupo, a maneira de participar depende da consciência de cada um. Ainda que todos fizessem parte da comissão, alguns integrantes claramente não se envolveram nas discussões como poderiam, apesar de não admitirem isso durante as entrevistas – o que pode ser comprovado pelo fato de esta pesquisadora ter participado também de todos os encontros e observado o envolvimento dos integrantes. Essa falta de envolvimento por parte de alguns, acabou sobrecarregando outros integrantes mais interessados e dispostos a contribuir com o processo.

6.2.1.6 Fatores facilitadores e restritivos do processo

Os entrevistados foram instigados a refletir sobre os fatores facilitadores, ou seja, aqueles que auxiliaram o andamento do processo, e os restritivos, aqueles que dificultaram sua execução. Os pontos mencionados pelos entrevistados foram organizados no Quadro 21:

Quadro 21 - Fatores facilitadores e restritivos do processo

Facilitadores	Restritivos
- Ambiente Virtual da Política - Apoio da Gestão/ vontade política - Contratação do consultor - Liderança interna - Proximidade física dos integrantes da comissão - Conhecimento técnico e prático da comissão - Vinculação do projeto com uma necessidade pessoal de uma dos integrantes da comissão - Pioneirismo - Uso de tecnologias (formulários on-line) - Processo democrático - Metodologia utilizada	- Grande volume de trabalho no dia a dia dos servidores - Diversos processos institucionais ocorrendo ao mesmo tempo - Falta de envolvimento de gestores na Reitoria e nos campi - Pioneirismo - Tamanho da instituição - Dispersão geográfica da instituição - Uso de tecnologias (formulários on-line) - Prazo de execução - Acúmulo de funções dentro da instituição - Falta de entendimento dos servidores sobre a política em si - Visão restrita da comunicação - Flexibilização de horário - Falta de envolvimento/participação dos servidores - Constituição pública da instituição

Fonte: Dados primários, 2014.

O fato de ser uma instituição de educação com uma atuação verticalizada em termos de níveis de ensino e dispersa geograficamente já gera diversos desafios que podem se transformar em fatores restritivos se não forem considerados no

processo. Entre esses desafios, estão a compreensão da própria identidade, a identificação de seus públicos, o levantamento dos problemas de aceitação institucional, um diagnóstico sobre sua imagem, a diversidade interna pela gestão autônoma e descentralizada, a existência de subculturas diferenciadas e a burocratização dos instrumentos de comunicação como resultado até do sistema legal que uma organização pública precisa seguir[30].

Na avaliação dos entrevistados, conforme apresentado no Quadro 21, entre os fatores facilitadores do processo no IFSC estão a criação do ambiente virtual da política, ou seja, um site que reunia todas as informações do processo e facilitava a consulta de todos, e o apoio da gestão. Em relação a esse fator, um integrante da comissão ressaltou:

Um fator que acho que facilitou foi que a alta gestão da instituição comprou a ideia. A reitora acreditou na ideia da política de comunicação e falava isso nos seus discursos da política e isso foi bom (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

O consultor também destaca a importância do respaldo da gestão em um processo dessa natureza:

Houve, e isso é importante se não as coisas não funcionam, uma participação efetiva da alta administração. Não foi alguma coisa feita em determinado âmbito e que não teve o respaldo da alta administração. E isso é bom, porque, na hora da implementação, por mais dificuldades que se tenha em uma estrutura grande e descentralizada, há uma vontade política, uma vontade administrativa de perceber que esse processo é um processo que agrega à instituição, é um instrumento de gestão importante (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

---

[30] Palestra de Márcio Simeone Henriques, professora da UFMG, em seminário sobre Política de Comunicação, realizado no dia 24 de março de 2011 na Universidade Federal de São João Del-Rei. Gravação disponível em <http://goo.gl/AblPNx>. Acesso em 9 jun. 2014.

Outros fatores que facilitaram o processo, de acordo com os entrevistados, foram: o próprio consultor pela sua visão externa e experiência; a liderança interna; a proximidade física dos integrantes da comissão, que permitia uma logística mais fácil de encontros e troca de ideias; a qualificação dos integrantes da comissão, com conhecimento técnico e prático na área de comunicação e o fato de ser um grupo multidisciplinar; a vinculação do projeto com uma necessidade pessoal de uma das integrantes da comissão, no caso, este trabalho de mestrado da pesquisadora; o pioneirismo da iniciativa; o uso de tecnologias como os formulários on-line; e o propósito de ser um processo democrático com uma construção coletiva.

Sobre a questão da liderança interna, alguns entrevistados destacaram não apenas o papel da presidente da comissão, como também da coordenadora do projeto:

O que tornou o processo bem fluente acho que foi a liderança da equipe não só da Wal, mas a tua também [referindo-se à pesquisadora], organização, cronograma...Quando a gente tem 400 coisas para fazer ao mesmo tempo é bom saber que dia tal tem reunião da política. Acho que tu também sempre tentou deixar muito claro a etapa em que estávamos e o que viria depois...então cada passo que a gente deu enquanto comissão, a gente sabia quais seriam os próximos e já tinha noção dos que já tinham sido dados. Então, no processo todo, tinha um roteiro bem claro e bem organizado e acho que isso contribuiu. Talvez se a gente fosse fazer um negócio sem nada muito fixo, talvez levasse três anos para fazer (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Nota-se que alguns fatores foram citados tanto como facilitadores como restritivos, como foi o caso do apoio da gestão. A presidente da comissão explica essa questão:

Eu diria que mais restringiu do que facilitou. Houve a abertura da contratação do consultor que a gente estava tentando e não conseguia, então nesse aspecto eu diria que houve uma abertura. Agora envolvimento,

de fato, não. A minha chefia imediata como a chefia maior do Instituto, a autoridade máxima do Instituto, como todos os outros pró-reitores e diretores, eles se envolveram na medida em que eles puderam. Não houve assim a contaminação que a gente queria. Ficou mais a cargo mesmo a condução do trabalho da Diretoria de Comunicação, junto com alguns membros da comissão, e eu diria que não foi positivo. Eu diria que a gestão poderia ter se envolvido muito mais no processo que agora a gente vê e eles começam a perceber agora, depois de uma segunda etapa que a gente está, como aquela construção era importante, como o olhar deles como gestores era importante, como a comunicação – aquilo que se fala sempre -... que comunicação é ferramenta estratégica de gestão, eu acho que depois do processo construído é que eles começam a se apropriar disso. Na construção não houve isso com os gestores. Era uma coisa realmente da Diretoria de Comunicação, que tinha que dar conta do processo, envolver a comunidade, inclusive gestores (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Nesse sentido, o pró-reitor de Extensão e Relações Externas justifica a sua forma de apoio:

Eu procurei dar liberdade. Exatamente por não ter uma formação nessa área, eu estava aprendendo, eu optei em primeiro lugar por poder me apropriar desses conceitos e dar total liberdade. Eu contribui, na medida do possível, com os questionários, com a metodologia, mais como usuário, não necessariamente como gestor, porque eu tinha a plena confiança de que a equipe que estava designada para resolver essa questão tinha a competência e realmente conseguiu (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

A reitora do IFSC também admitiu que poderia ter participado mais profundamente do processo, embora reflita que a conjuntura da época, com diversos processos ocorrendo simultaneamente, e até pela representatividade que o reitor tem que ter em todo o Instituto, impeça muitas vezes esse maior envolvimento. Para ela, um bom gestor também tem que dar autonomia para a área com maior conhecimento conduzir o processo e, nesse sentido, ela acredita que a gestão foi efetiva.

Minha auto avaliação é nesse sentido: de que a gente conseguiu dar um espaço muito grande e aí, eu penso, que também isso é o maior papel do gestor. O gestor não é o profundo conhecedor de uma área, mas ele tem que dar o espaço para que as pessoas envolvidas com aquela área tenham autonomia e condições de tocar o processo. E nesse ponto eu acho que a gente foi muito bom, demos bastante autonomia e credibilidade à equipe perante toda nossa comunidade de que a equipe que ia levar o processo. E acho que esse é o papel mesmo que a gente tem que cumprir, de dar esse espaço, de ampliar esse espaço, inclusive, e acho que isso a gente conseguiu fazer (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

O comportamento das lideranças da organização é um dos pontos mais importantes para se viabilizar de fato uma política de comunicação. Conforme De Matos (2009, p. 137), "a direção da empresa e o seu corpo gerencial compõem o grupo formador de opinião, que irá determinar a cultura vigente na empresa, independente de manuais de procedimento, padrões de conduta e missões impressas em documentos e folhetos". Para o autor, o bom desenvolvimento de competências entre o público formador de opinião determinará a verdadeira consolidação de uma cultura de comunicação e abertura para o diálogo.

> Esse público precisa transmitir segurança, firmeza e total engajamento aos princípios de transparência e valorização da política de comunicação. Dirigentes e gerentes precisam demonstrar com atitudes e comportamento que realmente valorizam e estimulam a livre circulação de informações, idéias e opiniões. [...] Os gerentes são responsáveis também pela conscientização dos empregados, cuidando para que eles internalizem a idéia de que a empresa é um reflexo do trabalho e do comportamento de cada um. É preciso mostrar que a imagem pública da empresa deriva basicamente da somatória das atitudes, comportamentos, ações e desempenhos profissionais e humanos (DE MATOS, 2009, p. 137)

O pioneirismo também foi apontado por um integrante da comissão tanto como fator facilitador como restritivo. Sobre isso, o servidor esclarece:

Acho que também facilitou o processo a questão do pioneirismo, que para algumas pessoas isso foi relevante...então tocar isso de uma maneira de forma a sermos os primeiros a levar isso de uma maneira publicamente na Rede Federal, nas instituições públicas. E só tocando nesse ponto para não esquecer depois, esse pioneirismo também foi dificultador, porque a gente não tinha uma instituição pública – não sei se a Embrapa pode ser considerada pública – que tivesse feito um trabalho semelhante e agora tanto é que já tivemos diversas instituições – duas pelo menos recentemente – que se basearam no nosso processo para construir políticas próprias (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Alguns entrevistados refletiram sobre o uso de tecnologia como facilitador diante do tamanho e da abrangência do IFSC, ao mesmo tempo, em que ela pode ser vista como um dificultador:

Queria colocar a tecnologia também como um fato dificultante. Foi importante, ela facilitou, mas teve seu viés de dificultar, porque quando você tem, por exemplo, uma pessoa engajada, envolvida, interessada, mas que está longe, o uso de tecnologia por meio de formulários – que foi o instrumento principal utilizado – restringe talvez aquilo que a pessoa poderia dar de contribuição a distância. Então, perguntas semiestruturadas, questões de escritas, que às vezes a pessoa coloca só a ideia principal, mas numa oportunidade presencial, poderia dar mais contribuições, dialogar, até evoluir a própria ideia que ela teria para afinar junto com as questões técnicas e operacionais, que fazem parte dos processos de comunicação (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

A estrutura também o IFSC é uma instituição muito espalhada geograficamente, então nós temos câmpus desde aqui [Florianópolis] até São Miguel do Oeste, desde Joinville até Araranguá... E para que as pessoas participassem presencialmente é bastante difícil... Então tudo é feito por computador, on-line...e também é algo que às vezes dificulta, porque a pessoa não tem às vezes paciência para sentar na frente do

computador, escrever, às vezes quer contribuir, quer falar muita coisa e demora pra mandar, pra escrever e a pessoa acaba desistindo de participar. Talvez pensar no futuro, usar algum tipo de ferramenta tecnológica para permitir mais essa participação ou mesmo a instituição bancar e toda reunião vir alguém do câmpus (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Em relação ao uso de tecnologias para permitir a participação on-line, a reitora do IFSC não vê como algo restritivo:

Às vezes a gente escuta alguns comentários do tipo: "Ah, agora a participação é só on-line". Mas nós temos uma instituição com 21 câmpus, é muito complexo. Mas talvez pensar em uma participação presencial em algum momento. Mas, eu acredito que, nos dias de hoje, com as ferramentas e as mídias que nós temos, quem quer participar, participa on-line, não seria um impedimento o fato de não ser encontros presenciais ou de ter poucos encontros presenciais. Acho que a gente precisa motivar com isso que nós temos. A participação on-line é efetiva. Muitas vezes, as pessoas até na participação on-line conseguem se posicionar mais do que se estivessem num auditório com 100 pessoas. Não sei se foi por causa dessa participação on-line. A gente escuta de vez em quando esses comentários, mas acho que a análise disso deve ser mais profunda, talvez um pouco de resistência às mídias, aos instrumentos, às ferramentas. Mas o nosso mundo hoje é esse. Acho que precisamos nos apropriar dele e utilizar ele com as grandes vantagens que tem (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

A existência de muitos processos institucionais ocorrendo ao mesmo tempo foi um fato bem ressaltado pelos entrevistados como restritivo ao processo:

Diversas consultas aos servidores, às chefias, às pessoas envolvidas, ocorrendo ao mesmo tempo sobre assuntos diferentes. Então foi um objeto de restrição, porque, às vezes, você quer contribuir, mas você tem cinco formulários para responder e aí você talvez se dedique muito bem a um e não a outros, ou então não se dedique a nenhum deles, porque tem os cinco para preencher e cada um com seu prazo (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Acho que esse monte de coisa institucional acontecendo ao mesmo tempo foi um negócio que dificultou, tanto na época das pesquisas – que tinham as nossas e mais um monte de pesquisas abertas -, como também o próprio PDI que ainda está rolando e é seminário, é reunião, é o Planejamento de Oferta de Cursos e Vagas, acho que tem uma demanda institucional grande e isso dificulta um pouco, porque as pessoas olham e dizem: "ah, não! Mais um documento para ler". Elas não aguentam mais. Acho que isso restringiu um pouco (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Essa percepção foi tida ainda durante o processo, tanto que a Dircom produziu uma matéria para os canais de comunicação voltados aos servidores justificando a existências dos diversos processos, ao mesmo tempo em que buscava sensibilizar a todos para a importância que participassem mesmo assim[31]. Outra matéria[32] foi feita para explicar o uso de formulários on-line, por vezes criticado por alguns servidores. Na reportagem, o pró-reitor de Desenvolvimento Institucional, inclusive, justifica a grande quantidade de questionários na época:

> Sabemos que alguns servidores estão se sentindo sobrecarregados com a quantidade de questionários para responder, mas diante da nossa estrutura não haveria outra forma para permitir a participação e esperamos que as pessoas compreendam e participem (IFSC, 2013p).

Além dos diversos processos institucionais que estavam ocorrendo ao mesmo tempo – como a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional do IFSC para o período de 2014-2018, a elaboração da Resolução 13 (que trata da carga horária docente) e do próprio processo de construção da

[31] Matéria disponível em <http://goo.gl/nPeYi6>.
[32] Disponível em <http://goo.gl/VV1Ox8>.

política de comunicação, ainda havia a rotina de todos os servidores, o que foi também mencionado como um dificultador:

Apesar de todos esses esforços de sensibilização para a construção da política, há ainda aquela correria, aquele cotidiano que consome as pessoas e de repente elas não olham para um novo que está surgindo e que precisam contribuir (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Relacionado a isso, um entrevistado também mencionou o acúmulo de funções dentro da instituição como fator restritivo, uma vez que isso sobrecarrega as pessoas e as impossibilita de serem mais participativas. Um integrante, ao falar dessa questão do acúmulo de trabalho, pontua como fator restritivo a flexibilização de horários no IFSC[33] e o próprio perfil de alguns funcionários públicos. Ele explica:

Outro fator dificultador é a flexibilização de horário, ou seja, o pessoal trabalha seis horas e isso faz com que as pessoas tenham menos tempo de fazer seu trabalho e isso faz com que também elas acabem atuando menos. Muitas vezes o perfil do servidor público também, então esse perfil também é um perfil que limita, porque muitos ficam numa situação cômoda, que acabam não querendo se incomodar, se envolver, então acabam não se envolvendo com o processo. Isso acho que é o que mais limita em si (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

O prazo de execução também foi apontado como um dificultador, apesar de que o próprio servidor que levantou essa questão já afirma que não necessariamente um prazo maior iria facilitar o processo:

[33] Uma portaria interna permite que alguns servidores façam jornadas de 30 horas e não de 40h, desde que o setor funcione por 12h consecutivas, além de outras regras que devem ser seguidas.

O próprio prazo de execução que tem que ser feito, definido um prazo, mas às vezes, um prazo maior poderia ter levado a uma melhor contribuição das pessoas envolvidas...mas acho que também não adianta a gente esticar muito o prazo para virar mais um projeto que começa e nunca termina (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

O desconhecimento dos servidores, de um modo geral, sobre o que seria uma política de comunicação e como ela iria interferir na vida de cada um – ainda que o servidor não atuasse diretamente em área de comunicação – foi outra restrição apontada:

Eu acho que o que dificultou foi o próprio desconhecimento dentro da instituição da questão da política, de as pessoas não saberem exatamente o que era uma política, e por isso também não se apropriarem do processo. As pessoas talvez ficarem de fora do processo por acharem que aquilo não tinha a ver com a rotina delas. Então isso de certa forma afastou algumas pessoas que poderiam ter participado mais, de que elas tivessem um conhecimento prévio maior sobre política, sobre comunicação, na verdade (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Outro integrante também teve essa percepção:

Quem conduziu os trabalhos foi a Diretoria de Comunicação, que às vezes, recorria a outros setores para tentar buscar informações, mas no dia a dia cada setor tem suas tarefas e ficou meio que "a Dircom que cuide da política". Talvez outros setores poderiam ter se envolvido mais na construção. Apesar que nos discurso havia esse apoio, todo mundo "ah, é importante"...como sempre ocorre com comunicação, é sempre importante, mas no fim eles deixam para os especialistas da área cuidarem (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

A reitora do IFSC também mencionou a dificuldade de se trabalhar em uma política de comunicação que não é a área fim do instituto:

É diferente de trabalhar uma política, construir diretrizes de cursos, que é a área fim. Mas a comunicação é uma área essencial e estratégica para a instituição (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Essa baixo nível de conhecimento sobre comunicação por parte de alguns servidores, somado à estrutura descentralizada do IFSC, também foram apontados pelo consultor externo como uma dificuldade ao longo do processo:

Acho que a dificuldade maior, essa descentralização, o nível de conhecimento, de percepção e de consciência que é diversificado em boa parte do Instituto. Quer dizer, alguns estavam absolutamente convencidos disso e outros mais distantes, talvez com aquela visão de que se é alguma coisa de comunicação, só interessa para comunicação e não para todos nós. Nem sempre é fácil você convencer todos os públicos numa estrutura descentralizada, com vários câmpus, ter o mesmo nível de consciência da importância estratégica de uma Politica de Comunicação. Acho que isso foi pouco a pouco sendo construído, ganhou corpo num conjunto significativo de servidores, gestores, alunos, etc do IFSC, mas é sempre uma dificuldade, porque necessariamente essas pessoas não estão nem no mesmo nível de envolvimento, de conhecimento, nem participam com a mesma intensidade. Então há sempre um desequilíbrio, alguém que participa mais e alguém que participa menos. E é comum perceber que, às vezes, as pessoas que não têm um nível de informação adequada, por uma série de razões, acabam sendo aquelas que resistem mais a incorporar os processos, muitas vezes não se comprometem efetivamente (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Esse desconhecimento pode ter sido um dos motivos que levou ao pouco envolvimento dos servidores no processo, pensando no IFSC como um todo, como foi levantado por uma entrevistada ao falar dos fatores restritivos:

Quando estou falando de construção coletiva, estou falando do grupo da comissão, porque quando sai do grupo, a coisa foi um pouco complicada, eu acho que isso dificultou bastante. A gente está numa instituição que tenta, que tudo tem que levar para consulta pública, mas a gente sabe que a participação e o envolvimento das pessoas de fora da equipe não é uma participação interessada. Tem poucos e são sempre os mesmos que pontualmente, com coerência e contribuindo positivamente, são poucos os

que contribuem. Então acho que isso foi uma coisa que dificultou (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Para o consultor externo, o fato de ser uma instituição pública acaba dificultando a construção de uma política. No entanto, ele ressalta que as maiores e melhores iniciativas em termos de política de comunicação têm sido feitas por organizações públicas.

Eu acho que as organizações privadas imaginam que podem resolver isso a partir de algumas cabeças, numa pernada, de cima pra baixo. Eu acho que a experiência das organizações públicas é mais rica, tem essa perspectiva de ser democrática, de ampliar, de tornar o processo transparente. E tudo que é feito coletivamente é mais rico, mas certamente é mais demorado, é mais custoso, nem sempre é tão tranquilo (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Todo processo de mudança enfrentará resistências que dificultarão seu andamento, bem como terão condições que facilitarão seu desenvolvimento – por isso que tudo acaba sendo uma aprendizagem. No caso do IFSC, a Comissão buscou desde o início criar fatores facilitadores e combater ou lidar com os restritivos – o que nem sempre foi possível como pode ser visto. Mas, a partir da identificação posterior dessas condições, espera-se que tanto para o processo de atualização do documento no caso do IFSC, como para a construção de uma política por outras organizações, os fatores facilitadores possam ser potencializados e os restritivos minimizados, contornados ou excluídos.

6.2.1.7 Envolvimento dos servidores

Durante todo o processo, a comissão se esforçou para sensibilizar os servidores sobre a importância da política para o IFSC e a necessidade de que todos ajudassem na construção do documento. No entanto, não houve um grande envolvimento de maneira geral como já havia sido percebido pelo grupo –

percepção confirmada pelo número de contribuições recebidas, pelas falas dos integrantes da comissão nas entrevistas e pela pesquisa quantitativa feita com os servidores, que será detalhada posteriormente.

Como já mencionado, um dos fatores que pode ter levado a essa baixo grau de envolvimento dos servidores foi o ineditismo da iniciativa e, por isso mesmo, o desconhecimento da ação. A presidente da comissão explica essa questão e aponta uma possível fragilidade do processo em termos de sensibilização:

Política de comunicação é algo inédito. Não se vê falar em política de comunicação. Se vê falar em comunicação...todo mundo faz comunicação...então quem sabe isso tenha dificultado no momento esse entendimento do que é comunicação nas linhas que nós traçamos na política. Todo mundo faz, no seu dia a dia, comunicação, só que ninguém percebe como fazer essa comunicação. Eu acredito que aí tenha sido o ponto frágil e aí eu reforço: num processo dessa natureza, a sensibilização para o início dos trabalhos, para o envolvimento das pessoas, para o entendimento do que é, é fundamental. Essa foi a fragilidade. Se eu começasse hoje um outro processo, eu ia, digamos assim, gastar – e não perder, porque a gente não perde – mais tempo nesse processo de mostrar para as pessoas o que a gente está trabalhando, no que vai ser trabalhado. Eu acho que aí o envolvimento seria maior, embora as dificuldades, embora o clima organizacional, embora cada um na sua caixinha, mas a partir do momento que tu percebes que aquilo te afeta e tu podes botar o dedo, o envolvimento é maior (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Essa falha na sensibilização também foi atribuída aos gestores por alguns entrevistados, que também identificaram a pouca valorização da comunicação perante a comunidade interna como motivo da falta de interesse pelo tema:

Eu acredito que a rotina diária deles...de uma maneira geral, rotina, a pouca valorização interna em termos de a instituição mostrar o quão importante era – e eu não estou dizendo a comunicação divulgar que era importante, mas as chefias locais enaltecerem o processo -, a definição de

prazos que, às vezes, dependendo da rotina do servidor podem ficar curtos para ele poder contribuir; as pessoas também de não terem a ideia de que a comunicação precisa ser aprimorada, porque não sentem falta disso no cotidiano até que algum problema venha à tona e aí, como nós da comunicação lidamos diariamente com os problemas, a gente sabe o quão importante é evitá-los (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Acho que as pessoas participaram pouco porque não existia uma cultura de participação, de envolvimento no assunto. Por quê? Porque isso não foi construído antes. De repente apareceu uma política de comunicação e a gente tinha que se virar e fazer isso e precisava da participação de todos. Não foi feita uma preparação e eu acho que essa preparação deveria ter sido feita pela gestão do IFSC. Acho que a gestão deveria dar mais importância para a política, sentir a importância do que era comunicação institucional. A comunicação envolve todos os setores, é a gestão de todos os valores da instituição. Tudo o que a instituição é, a marca institucional está relacionada à comunicação (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Nessa linha, outro integrante destacou:

Eu não quero fazer o papel de ofendido de que "ah, nunca nos valorizam", mas sim, a comunicação organizacional não recebe o valor que muitas vezes deveria receber e acho que também não é nosso papel defender, embaixo d'água, que a comunicação tem que ter seu espaço...não. Ela vai mostrando aos poucos que é necessária, então novamente é um processo cultural que demanda mais tempo. Mas acho que esse é um dos principais fatores: a não percepção pelos gestores em relação à importância da comunicação. Comunicação Organizacional é importante, mas às vezes o gestor vai dizer ou vai se convencer de que ela é importante quando precisar (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Em relação a isso, o pró-reitor de Extensão e Relações Externas do IFSC acredita que muitas pessoas não tenham se envolvido não por não entenderem a importância da comunicação para a instituição, mas por não terem formação na área e acharem que, por isso, não poderiam contribuir mais. Somado a isso, o gestor atribui a correria do dia a dia como motivo pela pouca participação dos servidores. Segundo ele:

A oportunidade foi dada. A gente sabe que, no dia a dia, para as pessoas participarem além do que já fazem é complicado e não é só nessa área. Essa área, talvez, por não ser do conhecimento das pessoas, não ser a área de formação das pessoas, talvez essa tenha sido a causa de uma participação não tão intensa quanto deveria ser. Eu tenho a impressão de que talvez a formação em si, mas não o reconhecimento da importância. Acho que todo mundo sabe da importância e algo que a gente conversa há muito tempo, mesmo antes do Instituto Federal, de que a gente precisava fazer propaganda, precisava ser conhecido e reconhecido mesmo na época do Cefet, então era comum as pessoas comentarem isso. Eu tenho a impressão de que o reconhecimento da importância existia e existe, agora mais, mas a falta de participação talvez pela falta da formação, de não ser profissional da área, mas também porque a gente acaba ficando engolido pela pressão do dia a dia... (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Além da falta de importância dada ao tema, um entrevistado lembrou a questão da estrutura da instituição como restritiva ao processo, inclusive, pela dificuldade de aproximar as pessoas para que participassem mais da construção do documento:

Como as pessoas não respiram comunicação, às vezes não entendem, não vivem direto a comunicação, talvez não se sentiram responsáveis por participar. Em função também da estrutura, da dificuldade de o cara fazer a distância, não acompanhou muito as discussões, então não tinha como participar... (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

A questão da cultura organizacional em relação à comunicação foi levantada por grande parte dos entrevistados como justificativa pelo baixo envolvimento dos servidores:

Na verdade, como todos os projetos de planejamento, é uma questão cultural da instituição. O IFSC tem mais de 100 anos, mas a comunicação em si começou a surgir há 5, 6 anos atrás efetivamente como setor, como área de gestão e de ser reconhecida como tal. Então uma questão inicial é essa: as pessoas na instituição não tinham e ainda não tem muito a questão cultural da comunicação, de ser usada desde as mínimas coisas até as

áreas maiores de gestão usarem a comunicação como gestão. Então isso é uma coisa que já vem cultural (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Acho que isso não é um problema da política, é um problema da instituição que cresceu de uma maneira que as pessoas não se conhecem, as questões políticas dificultam, então...não sei...[...] A gente está constituindo ainda uma cultura, construindo a tradição... Tudo aconteceu muito rápido no crescimento dessa instituição. E também não acho que é porque os servidores não querem nada com nada. Falta cultura mesmo. Claro que, a partir do momento que se construiu a política, que se convocou as pessoas para a primeira reunião para falar sobre os públicos, tu acabas que, de uma maneira um pouco forçada, mas acaba incluindo o tema . E eu acho que o trabalho agora é de formiguinha mesmo, não vai ser do dia para a noite que vai todo mundo se apaixonar por comunicação e vai todo mundo achar que a política é ótima, porque tem gente que está criticando e a gente sabe, tem gente que acha que é coisa da Reitoria...como sempre (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Um integrante acredita que não foi apenas uma falta de interesse pelo tema que levou ao baixo envolvimento:

Bom, se fosse uma festa, com certeza, teria mais participação. Se fosse distribuição de brindes, prêmios, com certeza. Então acho que vai um pouco da natureza do ser humano em si mesmo (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Pode-se supor também uma resistência em participar do processo diante do incômodo das pessoas em acharem que a política iria padronizar seus procedimentos e mudar seus hábitos, como explica o consultor:

As resistências sempre existiram porque as pessoas têm dificuldades de mudar velhos hábitos, velhas posturas. Toda a ideia de padronizar, de ter posturas uniformes, sempre incomoda as pessoas que acham que isso possa ferir sua autonomia e liberdade, mas é essencial e essa é a essência de uma política: é você ter uma conduta uniforme, padronizada, profissional, que impeça que o individual, o pessoal, se sobreponha ao interesse da instituição como um todo. Então é sempre assim: esse arranjo é sempre um

pouco complicado, mas ele é absolutamente necessário. Se a gente abrir mão disso, de ter uma condução do ponto de vista de preservar necessariamente os valores, as posturas da instituição como um todo, a política perde um pouco o sentido, porque ela vem exatamente para isso – para criar esse ânimo coletivo (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

As resistências à construção de uma política não representam propriamente uma relutância ao tema ou uma oposição às futuras diretrizes. Há pessoas reticentes no processo simplesmente ao que significa ser política e fazer política[34]. É até natural as pessoas resistirem à qualquer mudança, uma vez que sempre que acharem que podem sair perdendo irão reagir dessa forma. Isso acaba gerando muitas barreiras em âmbitos individual e organizacional. Daft (2008) explica que os líderes devem esperar essa resistência ao tentarem levar a organização pelos três estágios do processo de comprometimento para a mudança (apresentados na Figura 2). A resistência pode ser passiva, assumindo a forma de uma falta de comprometimento com o processo, ou ativa, na forma de oposição direta ou subversão (BEER, 2010). No caso do IFSC, percebeu-se que a resistência foi praticamente passiva.

Como também já levantado, o fato de o IFSC estar discutindo diversos processos importantes ao mesmo tempo pode ter saturado os servidores e os feito não participar dos mesmos ou especificamente do processo de construção da política de comunicação por ainda não se sentirem responsáveis por ela:

---

34 Palestra de Élen Geraldes, professora da UnB, em seminário sobre Política de Comunicação, realizado no dia 24 de março de 2011 na Universidade Federal de São João Del-Rei. Gravação disponível em <http://goo.gl/AblPNx>. Acesso em 9 jun. 2014.

Acho que é porque a política correu em paralelo com outros planos institucionais, como o PDI. Então acho que os servidores, no final das contas, estavam sobrecarregados de consultas (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Acho que esse monte de processos acontecendo ao mesmo tempo. As pessoas não tiraram ou não quiseram tirar um tempo para ler, porque – querendo ou não -, para contribuir a política, você tem que ler a política. [...]E aí assim: o que isso aqui vai impactar na minha vida, no meu dia a dia. Para um professor, a resolução 13 interessa muito mais do que a política de comunicação. Acho que as pessoas, quando elas vão participar desses processos, ela veem "o que isso vai ter de impacto na minha vida como servidor dentro do IFSC". Acho que ainda as pessoas não se veem atreladas á comunicação como elas deviam (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

A reitora do IFSC também identificou esse contexto em que havia grandes processos em andamento como um dos motivos que levou a esse baixo envolvimento dos servidores. Além disso, mencionou o fato de a comunicação não ser a área fim do Instituto e do trabalho diário como outros fatores.

Eu penso que foi o contexto, porque uma instituição muito múltipla, diversa, e ainda com outros grandes processos em andamento – como PDI, discussão de regulamentação de atividades docentes -, então é o contexto. E talvez também um pouco pelo fato da comunicação não ser a área fim, muitas vezes as pessoas podiam dizer: não tenho propriedade para contribuir tão efetivamente. E o próprio dia a dia dos servidores que acaba tomando conta, o seu compromisso com a sua atribuição fim, acaba tomando conta do seu dia a dia e acaba o servidor tendo pouco espaço para contribuição (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Fato é que a resistência é algo intrínseco a qualquer mudança. Mansilla (1996) lista uma série de fatores que provocam a resistência à mudança e que puderam ser enxergados durante o processo estudado no IFSC.

a. da necessidade de segurança, que segundo Maslow pode se traduzir numa preferência pelo conhecido antes do desconhecido;
b. de interesses particulares que podem se ver ameaçados;
c. da falta de visão e clareza a respeito dos eventuais benefícios da mudança;
d. da inércia, que torna preferível manter um mesmo ritmo antes de realizar um esforço adicional;
e. de interpretações contraditórias a respeito da mudança, seus alcances, objetivos etc.;
f. da falta de recursos, que pode tornar difícil – ou impossível – a manutenção de uma inovação;
g. de inveja ou mau-relacionamento interno, que faz com que pessoas e departamentos de uma organização se oponham a inovações provenientes de outras pessoas ou departamentos; (MANSILLA, 2002, p. 160-161, tradução nossa).

Alguns entrevistadores acreditam que uma maior proximidade da Dircom em cada campus no início do processo poderia gerar um maior interesse dos servidores. No entanto, apesar de sugerirem as visitas, admitem que não se pode ter certeza de que o investimento reverteria em resultado em termos de maior contribuição.

Poderíamos ter tido maneiras de contornar isso. Por exemplo: ir aos câmpus, a comunicação e os representantes, da mesma forma que estamos fazendo na implementação, mas para instigar as pessoas em cada etapa do processo – o que, claro, geraria um trabalho muito grande e que devido mais uma vez, às interligações dos fatores, ao cotidiano nosso, às atividades internas e à falta de disponibilidade da equipe de estar viajando tanto e de restrição orçamentária que tem também envolvida nessa questão, não foi viável, não foi levado a diante. Porque se nós em cada processo tivéssemos ido aos câmpus dizer o como é importante e explicar todo o processo, não tenho dúvida de que teria havido mais contribuições. Mas talvez, nós não temos como saber, talvez a contribuição não fosse tão

relevante assim em termos de pagar o custo e o desgaste de ir aos câmpus e voltar (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Outro reforça a questão da estrutura institucional como fator que dificultou a promoção de ações para gerar um maior envolvimento:

Acho que a estrutura da instituição que dificultou. O que seria uma ação? Ir nos câmpus, antes de começar, talvez, a construir a própria política. O que está sendo feito é agora depois nos câmpus implantar. Antes não foi feito isso, foi feito tudo por meio dos informativos on-line da instituição, não houve uma ida da Diretoria de Comunicação aos câmpus. Só que a estrutura da instituição dificulta isso, porque tem que ter recurso... imagina ter que visitar 17 câmpus, aí tem que ir duas, três, quatro pessoas da equipe... A instituição às vezes não tem esse recurso, ainda mais em 2011, 2012, foi uma época de problemas com diária... Então, isso, na minha opinião, deveria ter sido feito, mas havia esse próprio bloqueio pela estrutura e funcionamento da instituição (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Uma sensibilização maior, na opinião de outro integrante, poderia ter engajado mais as pessoas:

Podia ter sido tentado fazer um trabalho de engajamento prévio, de realmente tentar chamar as pessoas para um seminário prévio sobre o papel da comunicação, sobre o papel da política de comunicação, tentar puxar pelos cursos de capacitação de servidores alguma coisa mais aprofundada sobre a área de comunicação, tentar realmente fazer essa engajamento prévio das pessoas. Talvez o processo já iniciou e aí as pessoas começaram a tomar parte, conforme ia vindo os convites, as pessoas iam se apoderando daquilo e entrando no processo, mas ainda sem o conhecimento do que aquilo geraria. Então as pessoas agora que estão vendo, depois da implantação, o resultado do que aquilo que iniciou há um ano atrás estava propondo (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Por sua vez, o consultor destaca que se tentar convencer as pessoas de que a comunicação é importante, ao mesmo tempo em que se constrói uma política, é algo difícil e

resultado de uma condição histórica – não só do IFSC, mas das organizações de maneira geral – em que a comunicação nunca foi tratada como estratégica ou vista com importância.

*Nem todo mundo no IFSC ou em qualquer outro lugar tem a mesma consciência de que a comunicação é importante, o que acaba reduzindo a comunicação a uma atividade, propaganda, imprensa...essa ideia de uma comunicação mais abrangente, que envolve a relação com os públicos, a comunicação interna...isso não é um problema do IFSC, é um problema nosso nas organizações, porque os gestores, talvez, ao longo do tempo, não tenham consciência disso (*DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Outros entrevistados já acreditam que a comissão fez tudo o que era possível na época para estimular o envolvimento dos servidores:

Eu acho que foi feito o que era possível e tinha que ser assim. Foi dado um encaminhamento, a Política está pronta, acho que isso já tira, isenta de qualquer equívoco no encaminhamento, a política está pronta, ela foi consultiva, ela tem colaboração e ela nos representa. Até quando, a gente vai definir numa próxima atualização. Mas eu acho que não. Da maneira como está, foi bem encaminhado, não vejo uma estratégia diferente. Abrir mais tempo de repente para os formulários? Tempo é uma armadilha. Quanto mais tempo a gente tem, mais a gente vai deixando para depois. Pelo que eu lembro dos percentuais de participação, a maioria dos diretores participaram...então os diretores têm bem presente essas questões...não sei. Campanha nos câmpus foi feita, vocês mandavam cartazes, a gente divulgava pelas redes sociais, por email...Eu não vejo uma sugestão para ampliar a participação das pessoas. Um segundo seminário? Mas aí a gente sabe de todas as complicações desde diária, hotel. ...Acho que foi bem encaminhado (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Uma integrante destacou que esse envolvimento dos servidores virá com o tempo, como resultado de um processo de mudança cultural na instituição:

As coisas poderiam ter sido melhores? A gente poderia estar sendo mais bem aceito? Sim. Não que a gente esteja sendo rejeitado, mas é um processo devagar. Mas por quê? Por causa da peculiaridade do crescimento da instituição que foi muito rápido. Então acho que vai fazer parte do criar a cultura do IFSC, de nós termos que criar uma identidade, que somos vários endereços, mas é uma instituição só....a política vai fazer parte dessa criação de cultura (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

A reitora do IFSC também acredita que o que ocorreu não foi apenas por se tratar de uma política de comunicação, mas é reflexo da cultura institucional em que há uma cobrança por participação, mas ainda falta comprometimento por parte dos servidores.

Uma coisa que sempre temos que melhorar na instituição é isso: colocar o compromisso para o servidor, que ele é parte essencial desse processo, que se ele não participa, o processo vai andar, mas provavelmente não vai andar de modo tão rico e avançar tanto como se a gente tiver a participação. Essa cultura precisamos melhorar na instituição, porque se a gente é uma instituição democrática e participativa e construída a partir disso, as pessoas precisam trabalhar sempre nessa perspectiva de que a contribuição delas é essencial para o processo andar. Acho que isso é um crescimento para a instituição, temos que avançar no sentido da participação de todos. E eu penso que muito é o contexto mesmo, o contexto da instituição, dos servidores e da própria cultura nossa de não ser muito forte na participação e isso precisa mudar (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Já o consultor ressaltou que essa não participação das pessoas é algo que faz parte da própria cultura brasileira, indo além das próprias restrições que possam ter havido no IFSC:

Eu diria que o grande problema, e isso fazia parte desde o inicio do processo da politica, é tentar convencer as pessoas que a comunicação é responsabilidade de todos. E não é fácil fazer isso, porque, na prática das organizações, nas experiências que as pessoas têm, e numa cultura que é brasileira que sempre delega para alguém resolver pra gente e depois é contra quando a decisão é tomada...Faz parte de uma cultura brasileira, uma cultura não só administrativa das pessoas dizerem "isso não tem nada a ver comigo, as pessoas que cuidam disso é que se resolvam", como que

na hora que a decisão significa mudar alguma postura, mudar alguma cultura ou hábito, as pessoas encontram resistências. Eu acho que em outras organizações, em outros processos em que eu participei, também acontece isso. Pode ser que o fato de a gente [IFSC] ter vários câmpus, pode ser pelo fato de internamente essas coisas não terem sido discutido lá pra trás, isso fez com que muitos servidores imaginassem que era um problema de comunicação e que eles não sendo de comunicação, não tinham nada a ver com isso. [...] *Nós temos uma perspectiva, eu diria, muito arrogante, muito autoritária, muito centralizadora nas organizações. As pessoas não participam e quando são chamadas a participar, não estão dispostas a isso* (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Para ele, convencer as pessoas a participarem da construção foi o maior desafio do processo:

O mais desafiador é realmente conseguir convencer as pessoas a estarem comprometidas com o processo, responderem dentro de um tempo adequado, esse processo que o IFSC está sentindo agora de que na implementação, aquilo que parecia mais tranquilo, acaba gerando resistência, porque as pessoas têm que mudar as posturas...eu diria até que as pessoas têm que trabalhar para que isso aconteça. E muitas pessoas preferem deixar para que alguém faça por elas e, na medida em que é cobrada pelo não fazer, acabam se rebelando, acabam sendo contra. Normal que as pessoas sejam contra aquilo que elas não conhecem, porque elas imaginam que isso vai mudar a postura delas. Para não ter que fazer, é melhor ser contra (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

A reitora do IFSC também vê a construção coletiva como uma fragilidade do processo, embora acredite que não seja possível fazer de outra forma:

É claro que a gente sempre tem nesses processos algumas fragilidades e a própria participação coletiva é um pouco frágil, porque muitas vezes as pessoas cobram, mas não se posicionam em momentos que é dado esse espaço de abertura. A gente tem trabalhado muito isso, de que as representações e a construção coletiva ela exige de cada um de nós muita participação efetiva – não só ler ou acompanhar, a gente tem que estar sempre por dentro do processo – e isso requer uma dedicação de todo mundo (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Apesar do baixo envolvimento dos servidores, o consultor externo ressaltou a preocupação da comissão durante todo o processo que houvesse de fato uma grande participação:

Eu acho que o envolvimento, a transparência, a tentativa de comprometimento dos públicos foi sempre muito ostensiva, foi muito contundente. Esse empenho esteve presente o tempo todo, de não fazer alguma coisa em um grupo fechado, mas poder abrir à comunidade, abrir aos públicos, fazer circular as informações, dar conta do processo que estava sendo elaborado. Então acho que, do meu ponto de vista, essa foi uma abertura e constituiu um processo que necessariamente pode ser até mais dificultoso pelo fato de toda hora ter que consultar, mas tem esse ganho também de que ele não foi uma coisa que foi gestada nos bastidores, a revelia, sem a participação, etc (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

De fato, conseguir o envolvimento dos servidores – e até dos demais públicos – durante o processo foi o principal desafio da Comissão, que destinou grande esforço para que isso acontecesse. O importante num processo desse tipo – ainda mais em uma instituição como o IFSC em que se tem uma cultura de participação – é abrir o espaço para as pessoas. Não se pode obrigá-las a interagir, mas buscar a participação espontânea e construtiva por meio da sensibilização é o caminho.

6.2.1.8 Benefícios do processo

Quando a pauta são os resultados do processo, os entrevistados são unânimes em afirmar os pontos positivos que a construção da política de comunicação já trouxe, está trazendo e ainda trará para o IFSC. No Quadro 22, foram organizados os benefícios mencionados pelos entrevistados:

Quadro 22 - Benefícios do processo para o IFSC

- Mudança cultural sobre a compreensão do IFSC como um todo
- Visão sistêmica da instituição
- Maior conhecimento sobre os procedimentos de comunicação
- Ganho de agilidade nos processos diários
- Diminuição de retrabalhos
- Otimização de gastos públicos
- Melhoria da interface entre Dircom e DTIC
- Gestão mais democrática
- Maior transparência nos processos
- Maior reconhecimento social
- Senso maior de responsabilidade pela marca institucional por parte dos servidores
- Criação das Unidades Organizacionais de Comunicação nos campi
- Reflexão sobre a identidade institucional
- Institucionalização dos procedimentos de comunicação
- Maior organização e coordenação dos esforços em comunicação
- Percepção da comunicação como estratégica
- Profissionalização da área
- Contratação de mais profissionais da área de comunicação

Fonte: Dados Primários, 2014

Diversos integrantes da comissão destacaram a mudança cultural em relação à compreensão da comunicação e até mencionaram a criação de uma cultura de comunicação como um dos resultados do processo. Para a presidente da comissão, esse é o principal benefício que o processo trouxe para o IFSC:

Trouxe, primeiro, esse olhar para o Instituto como um todo. Eu diria que o grande aprendizado é: o Instituto Federal é composto por tantos câmpus,

eu não faço parte da Reitoria, eu faço parte do Instituto Federal de Santa Catarina. É uma mudança de cultura. Eu não faço parte do Câmpus Florianópolis-Continente, eu sou o Instituto Federal de Santa Catarina. Então as pessoas que se envolveram no processo, começaram a ter esse olhar e eu acho que o IFSC vai ganhar cada vez mais a partir da implantação dessas diretrizes, desses princípios, dessas estratégias que estão postas na política. Vai começar a perceber esse grande todo que é o Instituto Federal e como que se pode agir, em termos de impactar o nosso público estratégico, se nós agirmos de forma real coletivamente. É um aprendizado imenso, um benefício imenso e daqui pra frente só melhora (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

A cultura de comunicação é o maior benefício do processo, na opinião de outro entrevistado. No entanto, ele pondera de que isso é algo que só acontecerá ao longo dos anos:

Eu acho que como processo cultural ele veio realmente para afirmar a comunicação como uma questão de gestão mesmo da Instituição. Ainda é uma coisa nova, acho que quando a gente trata de instituição pública, a gente tem que pensar dessa forma, acho que não tem como a gente dizer que isso vai ter uma efetividade extrema daqui a cinco anos, mas eu acho que é uma questão que ainda vai crescer dentro da instituição e se firmar. Até porque o IFSC pela história ainda é uma coisa muito recente, a constituição dos câmpus, dos servidores, então isso é uma coisa que aos poucos vai se fundando na instituição, inclusive com as pessoas novas que chegarem irem absorvendo isso aos poucos e também a própria rotina do que está escritos dos manuais e do que se buscou com a política também vai se inserindo aos poucos. E isso é o que eu acho que vai mudar um pouco a cara da instituição pública, do IFSC. Acho que trabalhar a comunicação dessa forma implantando e gerando até ideias novas nas revisões é o que vai fazer com que a política realmente se consolide para todo mundo, que as pessoas realmente entendam o que que é e aí, mais do que entenderem, que o que está na política entre na rotina de uma forma natural, que vire realmente uma rotina de trabalho absorvida e que não precise ficar toda hora folheando o manual para saber o que tem que ser feito. Então acho que o que vai trazer de bom é isso: o aperfeiçoamento da instituição na forma de se comunicar, onde as pessoas vão absorvendo isso de forma natural e vai sendo implantada essa cultura da comunicação no instituto como um todo (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

A cultura organizacional estabelecida acaba por guiar e canalizar o comportamento das pessoas. Por isso, para conduzir e influenciar as pessoas é preciso, em parte, influenciar essas normas e valores usados como referências comportamentais (DESSLER, 1998 apud CODA, 2011). Com a construção da política de comunicação, espera-se, portanto, que o IFSC passe a incorporar novas normas e valores relacionados à comunicação para que, a partir disso, os servidores mudem seus comportamentos. É nesse sentido que se entende a criação da cultura de comunicação permeando a cultura organizacional.

Outro integrante também destaca a questão da cultura e o compromisso de melhorar a estrutura de comunicação do IFSC que a política acaba estabelecendo:

Acho que o maior legado que a política vai deixar é essa questão da cultura de comunicação mesmo, de todo mundo se enxergar responsável por isso. Não só isso, mas também garantir as UOCs [Unidades Organizacionais de Comunicação], os jornalistas e o pessoal de comunicação nos câmpus. Acho que a partir do momento que você tem uma unidade lá estabelecida, aquilo vai ser, não digo para sempre, mas vai ser permanente. Não tem como alguém chegar e tirar: "não, não vai mais ter comunicação nesse câmpus". A partir do momento que está estabelecido e tem uma unidade de comunicação, vai mudar os servidores, a unidade vai permanecer ali e acho que isso é o maior ganho de todos (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

A criação das UOCs, inclusive, é um movimento que já está ocorrendo na instituição a partir do lançamento da política, o que demonstra que alguns benefícios do processo estão ocorrendo em um curto prazo. Um dos integrantes ressaltou esse ponto:

Já existia num período pré-política uma intenção de alguns câmpus de ter jornalistas, por exemplo. E aí com a política foi formalizada a necessidade de que os câmpus tenham profissionais da área de comunicação ou, no mínimo, criem setores específicos para comunicação que hoje não existem, hoje eles são junto com a extensão. Alguns câmpus já estão nesse processo, outros já estão chamando jornalistas... Estão vendo que precisa ter gente

de comunicação e isso veio muito das discussões da política (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Um dos entrevistados foi bastante específico e claro nos benefícios do processo para o IFSC:

Acho que a apropriação dos procedimentos de comunicação é um dos principais ganhos da implantação da política de comunicação. E pro IFSC eu vejo também a diminuição de retrabalhos, a definição de papéis e consequente diminuição de retrabalhos em termos de câmpus/reitoria, câmpus/câmpus, a área de comunicação entre si, acho que essa dimensão de retrabalhos também, inclusive, melhora, otimiza os gastos públicos porque você não está mantendo duas, três pessoas pra fazer a mesma coisa em paralelo que, ao final, são projetos que acabam diferentes e não se conversam. Acho também que um ganho indireto vai ser a melhoria da interface da área de comunicação com a área de tecnologia da informação que hoje é um problema na instituição, seja na Reitoria ou nos câmpus, acho que existe um pouco de dificuldade e retrabalho e aí acho que um ganho indireto, por meio da definição de papeis, vai ser a melhoria desse tipo de processo que envolve essas áreas (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Outro também só vê pontos positivos:

Eu acho que a política é um mecanismo de controle e, ao mesmo tempo, de transparência, de democracia...ela nos ajuda a sermos mais democráticos quando a gestão abre para que todos participem dessa construção. [...] O que a instituição ganha com a Política, acho que seu eu fosse mensurar, acho que a instituição consegue agilizar o processo de reconhecimento social, de reconhecimento educacional, de gestão da marca...é difícil mensurar [...] Pra resumir, só vejo coisas positivas na política, principalmente essa questão do reforço da marca, do ganho com a captação de alunos, da gestão da nossa participação em eventos, da visão que os outros têm de nós... (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Pelas entrevistas feitas com os integrantes da comissão, percebe-se esse entendimento de que o reflexo do processo primeiro vai ser interno, junto aos servidores, e depois,

consequentemente, externo, a partir do momento em que os servidores internalizarem a política e passarem a incorporar suas diretrizes no trabalho diário:

Eu creio que o reflexo primeiro vai ser interno e depois vai ser externo, porque as pessoas vão passar a ter conhecimento, a executar melhor os processos. Eu não quero parecer operacional, mas me refiro muito a processo porque a gente chega nesse nível por meio da política. A política define diretrizes, mas a gente chega sempre no operacional partindo dela. Então, as tomadas de decisões sendo mais claras em nível estratégico até às ações em nível operacional, toda essa cadeia sendo otimizada, o benefício é interno e externo consequentemente. E até tendo mudanças, o crescimento da área de comunicação – que acho que vai ser estimulado inclusive pela política, não só pela política, mas inclusive pela política – vai depois gerar uma melhoria da comunicação entre o IFSC e a comunidade. Então são ganhos diretos e indiretos que ao longo de dois anos a gente espera, como membro da comissão, poder constatar na nossa rotina e no nosso dia a dia (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Um dos integrantes da comissão destacou o fato de a política institucionalizar os procedimentos e, com isso, organizar e coordenar os esforços em comunicação:

Era falado isso em conversas, mas não tinha nada assim que formalizasse. Hoje a gente tem uma política que estabelece diretrizes. Os câmpus têm que atuar regionalmente, enfim, tem essas normas. Isso para a instituição também é um ganho. Acho que o mais importante da política é que ela não veio engessar o trabalho e sim organizar. Quem ler a política vai ver que, na minha visão, não burocratizou, não tornou mais lento os processos, mas sim organizou. Como é muito espalhada, cada um fazia da sua cabeça e hoje nós temos algo a seguir e isso foi um ganho muito grande para a instituição. O que ela trará no futuro? Acho que isso também, a questão da organização e coordenação maior dos esforços em comunicação. [...] Então para a instituição seria isso: de organização do trabalho de comunicação que acaba refletindo em outras áreas. [...] Na prática, cada câmpus fazia às vezes o que dava na telha e fazia suas ações. Depois cobravam da comunicação, da Dircom principalmente, resultados. Hoje não, hoje temos orientações de como proceder e também de como medir os

resultados depois, acho que isso é importante (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Um entrevistado acredita que o que fica do processo e que vale para toda a organização é que comunicação não pode ser algo empírico e desorganizado. Ele resume seu ponto de vista da seguinte maneira:

Mesmo que haja profissionais, a presença de profissionais de comunicação não quer dizer que haja uma organização, que há uma visão estratégica de comunicação. Acho que toda organização tem que pensar nisso que a comunicação tem um papel fundamental no bom funcionamento da organização. Não só essa comunicação que a gente faz na Dircom de produzir informativos, de contato com a imprensa, mas a comunicação pessoal, entre setores, a comunicação oficial. As instituições têm que parar e pensar e, se possível, esse caminho da política de comunicação é bem importante, de criar sua política de comunicação para organizar o seu trabalho. Principalmente, eu acho, em casos de organizações que são como o IFSC, que tem uma sede e vários endereços, várias unidades, e no nosso caso no estado; mas pode ser no município, pode ser no País inteiro. Principalmente nesse caso acho importante ter essa organização ter uma política (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Para o consultor, o grande benefício do processo é trabalhar a ideia essencial de que a comunicação é estratégica para as organizações:

Então por que a gente para para fazer isso? Por que precisa ter procedimentos, normas, manuais, conceitos bem definidos? Porque a comunicação é tão importante que não pode ficar jogada no canto da sala. Então quando você traz o processo de comunicação com essa perspectiva tão abrangente como é nessa política de comunicação, como foi no IFSC, que envolve uma série de aspectos, de relações, eu acho que isso acaba sendo o ganho maior. [...] Comunicação ter sido colocada no centro da discussão é o ganho maior que a instituição pode ter, porque não há nenhum processo de gestão que independa da comunicação. Chamar a atenção para isso e ter conseguido reunir pessoas para trabalhar em cima disso é o ganho maior (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Portanto, entre os benefícios que uma política de comunicação pode gerar, estão a promoção da comunicação interna de uma instituição, a implementação da cultura em comunicação entre todos os funcionários e a conscientização sobre o papel individual na formação da imagem da organização. Chinem (2003) ressalta que uma adequada política de comunicação permite não apenas a coordenação de setores nela envolvidos, mas elimina desperdícios e superposições, invasões e conflitos de competências, erradicando desgastes improdutivos.

Pensando na área de comunicação de uma instituição, a elaboração de uma política ajuda a conferir maior agilidade e autonomia, tornando-a mais proativa. Segundo Armani (2008, p. 55), "do contrário, a organização corre o risco de não conseguir identificar oportunidades, formular estratégias e propor iniciativas, acomodando-se a dar respostas a demandas conjunturais".

A implementação da política, por sua vez, faz com que a instituição alcance um novo patamar de gestão em que é possível fazer a administração da percepção dos públicos, o gerenciamento das relações com os públicos de interesse, o direcionamento da comunicação para alvos definidos e a obtenção de maior sustentabilidade institucional[35]. Quando bem implantada, a política de comunicação pode desenvolver uma cultura de comunicação que cria uma independência das pessoas e cria uma coerência do trabalho, uma vez que mesmo com as mudanças de pessoal, a visão estratégica de comunicação é mantida. Com isso, a política mostra mais uma de suas vantagens de proteger a empresa.

---

[35] Informação fornecida por Jorge Duarte, jornalista e relações públicas, mestre e doutor em comunicação, em palestra sobre a política de comunicação da Embrapa durante o evento Fórum de Comunicadores realizado em agosto de 2011 em Brasília.

No IFSC, a mudança estratégica já começou com um reconhecimento institucional da comunicação. No PDI que está sendo construído para o período de 2014-2018, a política de comunicação já faz parte das políticas institucionais elencadas no documento, o que é um grande avanço para a área, uma vez que as políticas institucionais são consideradas os objetivos maiores que nortearão o planejamento estratégico da instituição. Além disso, a minuta do Projeto Político-Pedagógico que faz parte do PDI e está em discussão também considera como diretriz para a gestão: "Garantir a comunicação efetiva do IFSC com seus públicos estratégicos, salientando que todos tenham acesso à informação de forma igualitária, qualificando o processo de gestão" (IFSC, 2013q). E a incorporação desse discurso num documento norteador da instituição é resultado do processo de construção da política de comunicação vivenciado pelo IFSC.

Outro resultado que já aparece em curto prazo é a contratação de mais profissionais para a área, uma vez que os gestores passam a entender que é preciso qualificar a comunicação e, para isso, é preciso profissionalizá-la com a entrada de servidores técnico-administrativos com a formação necessária para isso. Muitos dos outros benefícios serão percebidos ao longo do tempo. Mas é nítido como todo o processo já gerou uma mudança na percepção da maioria dos servidores em relação à comunicação – dado comprovado posteriormente com a pesquisa quantitativa realizada.

Mesmo muitos servidores que ainda não leram na íntegra o documento, sabem - por toda a mobilização que houve em torno do processo – que o IFSC possui uma política de comunicação e que a partir dela existem diretrizes a serem seguidas. Diante disso, a Dircom tem sido bastante procurada após o lançamento do documento por pessoas em busca dessas orientações.

6.2.1.9 Processo de aprendizagem

Todos os entrevistados afirmaram que aprenderam com o processo, tanto pessoalmente quanto profissionalmente, e também acreditam que foi um aprendizado para o IFSC. A presidente da comissão destaca esse aprendizado:

Primeiro, pessoalmente. Se antes eu já era apaixonada por comunicação, no seu tema abrangente, eu aprendi até para meu aspecto social. Profissionalmente, eu diria que foi 100% de aprendizagem. De olhar para nosso Instituto Federal de Santa Catarina e perceber, claramente, os gargalos que a gente tem na comunicação e a necessidade de olhar para esses gargalos, de abrir esses gargalos através daquilo que a gente colocou na política. Então o aprendizado foi de 100%. [...] Não foi fácil. Mas nada que é fácil é prazeroso. É efêmero. Então como foi um processo doído, trabalhoso, difícil, foi um processo em que se aprendeu muito (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Um entrevistado salientou o aprendizado pela complexidade de se fazer uma construção coletiva:

A própria questão da construção coletiva é uma questão bem complexa, na verdade. Então construir um documento grande, extenso, numa instituição pública, para mim foi uma coisa bem diferente. Eu nunca tinha participado de um processo longo, em que todo mundo pudesse participar também e sugerir coisas que seriam remetidas para uma área técnica, que iria trabalhar em cima daquelas informações. Então, foi um processo bem de aprendizado mesmo e bem interessante no sentido de gerar um documento que vai nortear muita coisa na instituição, que a gestão também abraçou como uma ação da administração (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Outra integrante descreve o seu aprendizado:

Com a construção da política, eu comecei a ver o IFSC diferente, eu tive outras compreensões que eu não tinha ainda a respeito da instituição e eu não estou aqui há pouco tempo, vai fazer seis anos...Pensar nos públicos, nas peculiaridades entre os câmpus e como eu sou formada em

comunicação e pra gente é meio natural falar de comunicação, é interessante de ver como as pessoas têm visões diferentes, distorcidas e as pessoas não sabem....uma coisa que pra gente é óbvio. Foi um processo bastante legal para a gente parar e olhar para a gente (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

O próprio consultor, apesar de já ter participado de outros processos semelhantes, destacou seu aprendizado com o processo do IFSC:

Aprendo bastante, até porque teve essas experiências inovadoras, dessa abertura do ponto de vista de construção coletiva, do chamamento, da convocação para participação...eu aprendi bastante. Tanto é que, de agora em diante, eu vendo como esse processo aconteceu no IFSC, eu digo: é possível que isso seja feito e dê resultados por mais desconforto que isso gere, por mais empenho que a gente tenha que fazer. Por mais que fazer sozinho, aparentemente, seja mais fácil, construir coletivamente, a chance de que dê mais certo é muito maior. O processo em si pode ficar mais doloroso, mas daí em diante a própria construção da política gera um debate interno que é fundamental para a comunicação. [...]. Então foi um momento rico em que muita coisa foi debatida e acho que essa experiência, esse processo, acaba contribuindo para mudar um pouco a perspectiva que as pessoas têm de comunicação na empresa (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Para a presidente da comissão, o seu aprendizado foi ocorrendo, principalmente, no que ela chamou de "processo de maturação", no período após as reuniões:

De perceber aquele tema construído, sentar sobre aquele tema, olhar e perceber..."não, mas a gente também não falou disso". Olha e perceber ...Então esse processo de maturação daquilo que está acontecendo nas reuniões até chegar ao documento (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Um dos integrantes da comissão destaca o aprendizado individual e o aprendizado grupal que a metodologia proporcionou:

Pessoalmente foi bastante interessante conhecer primeiro o que era uma política propriamente dita, porque como eu disse no início eu não tinha essa visão de política como foi construída aqui; e também no momento em que você para pra definir em um grupo questões relacionadas a uma diretriz determinada, você faz daquele momento, um momento de aprendizado, porque você está reunido com pessoas diferentes, com experiências diferentes, visões diferentes, discutindo um tema comum. E aí como nós tínhamos sempre o objetivo de elaborar textos, fazer por consenso essa construção das diretrizes, por consenso da comissão, todas as reuniões foram importantes para que os profissionais envolvidos tivessem um aprimoramento da sua visão de processo institucional de comunicação. Porque nós tínhamos ali diversas áreas reunidas – designers, professores, jornalistas, relações públicas – e tudo isso contribui para que a gente tivesse em cada momento uma "aula" coordenada pelo consultor nas reuniões em que ele estava ou pela Waléria nas reuniões em que o consultor não estava. Acho que na verdade pela Waléria em todas as reuniões, o consultor estava ali como um agente também para contribuir nesse aspecto de dar sua visão, dar a sua opinião e questionar a gente sobre aquilo que nós tínhamos certeza. Então nesse processo de questionar as nossas certezas, a gente se reavalia e aí vai solidificando ou mudando a nossa posição em cada tema abordado (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Essa conciliação de interesses num aprendizado coletivo também foi um ponto mencionado por outra integrante ao descrever seu aprendizado com o processo:

Acho que eu aprendi até a lidar melhor com as pessoas. Aprendi a ver que as pessoas pensam diferentes, que elas querem coisas diferentes, brigam por coisas diferentes e aprendi que a gente tem que ter muito jeito para conduzir todos esses interesses. E eu acho que a política de comunicação, ela está aí para isso, para saber conduzir os interesses em favor de uma coisa maior, de uma ideologia que é a marca institucional. No fundo, tudo o que nós fizemos é para mostrar o IFSC para fora para que nós, como servidores, reconheçamos o IFSC como essa instituição aqui, que ela se configura assim e eu ajudo a construir isso. Então acho que aprendi muito e acho que esse processo ele é contínuo, ele continua sendo .... (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Outro entrevistado também reforçou a questão do aprendizado a partir das discussões em grupo:

Com certeza, os pontos mais polêmicos são os que geram mais aprendizado, pela questão de ser pontos de vistas diferentes. Até porque comunicação não é uma área fechada, não é como 2 + 2 =4. Então cada um vai ter uma visão sobre qualquer questão. [...] Mesmo que não agrade ou que não seja uma visão de todo mundo, de qualquer forma se chegou numa construção coletiva, numa opinião, num consenso comum que vai ser seguido por todo mundo, que se pretende que seja seguido por todo mundo. Então acho que isso, essa questão da participação de todos poderem dar sua opinião é que vai fazer com que a política realmente tenha efetividade (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Nesse sentido, um integrante usou o ditado popular "Várias cabeças pensam melhor do que uma" para ilustrar esse aprendizado grupal:

Sim, aconteceu bastante. Principalmente nessas áreas que não é minha especialidade. Às vezes, tinha uma ideia, mas que aí quem trabalha com isso dizia: "não, não funciona assim" e aí a gente discutia... e também na nossa área. Não é porque nós somos jornalistas que entendemos tudo de jornalismo e sabemos o que é melhor para a área. Às vezes vinham pessoas de outras áreas que davam sugestões e que a gente pensava: "realmente, faz sentido". Acho que essa troca de ideias, de informações, foi bastante útil (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Indagado sobre se a discussão em grupo, a partir da opinião de alguma pessoa, o fez mudar seu conceito sobre determinado tema, um integrante, num primeiro momento, acredita que não. Mas durante sua própria resposta acaba refletindo e identificando esse aprendizado coletivo:

O que deu para aprender mesmo foi pelo processo, agora se alguma opinião de determinada pessoa me fez aprender alguma coisa, bom, eu diria assim: num primeiro momento, não. Mas se eu paro para refletir de que a opinião dessa pessoa ajudou no esclarecimento como um todo, aí sim.

No fundo, no fundo, então minha resposta é sim, mas não pontualmente uma pessoa ou outra (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Um dos entrevistados afirma que seu aprendizado não ocorreu pontualmente durante as reuniões de trabalho, não pela metodologia, mas porque não lia previamente os textos a serem discutidos. Para ele, essa falta de envolvimento fez com que seu aprendizado fosse pequeno:

Porque eu não li os textos, então você não ler os textos e ir para as reuniões sem ler os textos previamente, você vai estar como mero ouvinte. Por isso eu me coloco nu lugar de que eu realmente não tive uma contribuição muito grande, porque eu não conseguia ler por n motivos. Por isso que essa aprendizagem, se teve, foi muito pequena. O que eu pude aprender é o que aquilo demonstrou: se hoje me perguntassem como se implanta uma política de comunicação, talvez eu poderia falar. Eu ia falar o que eu acompanhei. Eu aprendi com o processo, não especificamente nas reuniões e o motivo de eu não ter aprendido foi porque eu não li os textos. Isso eu sinto um pouco de peso na consciência (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Para além dos servidores envolvidos, os entrevistados acreditam que se pode dizer que houve um aprendizado organizacional:

O IFSC aprendeu muito com esse processo. Ele percebeu que sem a comunicação estruturada, profissional, assumida por todos, o Instituto perde. Se se investir na comunicação, assumida por todos, cada um percebe que é realmente um porta-voz do Instituto, quer no seu canal de relacionamento, quer no canal de relacionamento do Instituto oficial, houve crescimento e houve aprendizado (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Um dos integrantes da comissão ressalta o aprendizado organizacional no sentido de o IFSC ter virado, inclusive, referência para outras instituições:

Acredito que o aprendizado para a instituição sem dúvida nenhuma aconteceu, porque nós não conhecíamos. E na medida que nós não conhecíamos e fomos a diante na elaboração de um processo como esse, de um projeto como esse, nós agora chegamos até a ser referência para os demais, as demais instituições semelhantes ou coirmãs. Até a própria revisão daqui a dois anos, eu acredito que seja um indicativo fundamental de que nós aprendemos, porque nós vamos revisar uma coisa que nós mesmos elaboramos e aperfeiçoar. O próprio aperfeiçoamento gera esse tipo de melhoria (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Outro entrevistado destaca o fato de que o processo funcionará mais a médio e longo prazo e, por isso, esse aprendizado organizacional possa ser percebido de maneira geral só mais tarde:

Por mais que os servidores, de um modo geral, não estão antenados com isso, mas as mudanças estão acontecendo e vai mexer muito diretamente com eles. Então se hoje, talvez, isso não influencia muito pro Instituto, num primeiro olhar, num momento que eu diria, eu espero que num prazo de dois anos, na próxima revisão, isso vai estar muito mais consolidado. Não é uma coisa de curto prazo, foi ano passado (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Uma integrante compartilha esse olhar de ser um processo mais lento:

Acho que estamos aprendendo. Se houve, sim. Se quinhentas pessoas já ouviram a gente falando de política e dez já assimilaram alguma coisa... Quem às vezes vem ...por exemplo, o pessoal da Pesquisa veio me procurar para falar dos manuais, eles ficaram interessados. Essas coisinhas...claro que não ia dar um aleluia, um momento de epifania coletiva e todo mundo começar a pensar a comunicação. Tem que ser devagar mesmo. Acho que o IFSC está aprendendo (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Ainda que o processo de aprendizado organizacional seja mais demorado para ser constatado na visão de alguns entrevistados, um integrante enfatiza que o processo de

construção da política de comunicação, por si só, já representou um marco na história do IFSC:

Acho que o processo foi um momento que marcou. Talvez a gente iria nessa melhoria incremental eternamente e não chegaria ao ponto, na comunicação em que chegamos na época da política. Porque a visão que se tem é de caixinhas, a comunicação os especialistas cuidam. E hoje, muitas pessoas já estão vendo a comunicação de maneira diferente, vendo que elas também têm responsabilidade sobre comunicação, que comunicação não é só fazer flyer, divulgar notícia, fazer contato com a imprensa... Que o professor quando está em sala de aula ou que a atendente da recepção quando atende o telefone, aquilo também é comunicação. Isso várias pessoas já tem essa ideia. Talvez se não tivesse esse momento de parar, de discutir, de formalizar isso na política, a instituição não teria essa visão hoje (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

O pró-reitor de Extensão e Relações Externas também acredita que o processo é um marco para o IFSC, uma vez que nunca se deu tanta importância para o tema comunicação quanto agora.

A presença constante nas nossas mídias internas de que a política estava sendo construída, de que os conceitos estavam ali, de que as oportunidades estavam sendo dadas para o debate, isso fez com que as pessoas passassem a discutir esse tema. E especialmente agora no momento da implementação que todos os câmpus estão sendo visitados, é possível perceber o retorno que está sendo dado. As pessoas estão satisfeitas com as visitas, com os esclarecimentos in loco do que é a política, de como ela vai ocorrer, houve realmente um amadurecimento (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

O consultor destaca que o melhor resultado do processo de construção para a organização é o próprio processo:

O resultado vem naturalmente, mas o processo é rico no sentido de a gente falar: agora comunicação aqui vai ficar em primeiro plano e a gente começar a discutir o que é comunicação, até onde ela vai, o que significa a comunicação organizacional, que ela necessariamente não é só os veículos

formais, que envolve a relação entre as pessoas, que envolve as relações de poder, tudo isso que a gente sente na pele quando está dentro de uma comunicação e quando está construindo a política. Acho que é um aprendizado fantástico! Acho que o maior lucro da organização é passar por esse processo. As melhores experiências de comunicação são aquelas quando, em determinado momento, ela passa a ser pensada e debatida em primeiro plano. Quase sempre nas organizações isso não é discutido assim (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

A reitora também compartilha dessa opinião do consultor de que o processo por si só já gerou um grande aprendizado organizacional:

O processo faz com que a gente se aproprie mais dos conceitos e da própria atuação da área. Isso é um ganho de conhecimento, acabamos tendo uma visão melhor do que é a área, como ela atua, suas fragilidades e de que maneira a instituição pode atuar para superar essas dificuldades. A visão da área de comunicação hoje é outra, totalmente outra e muito mais positiva por conta de termos mais conhecimento mesmo de como se estabelece, qual é a dinâmica, as dificuldades...[...] Esse olhar que eu tive, todos os servidores tiveram a oportunidade de ter, de acompanhar, de pelo menos saber que isso está acontecendo na instituição. Acho que nenhum servidor pode dizer que não teve conhecimento do que estava sendo construído e isso faz com que as pessoas tenham um maior conhecimento e aí a instituição toda ganha com o aprendizado, com o conhecimento do próprio funcionamento da instituição. Acho que foi um ganho maior do que a própria construção da política. O processo todo se consolida exatamente por isso, porque ele acaba tendo um resultado maior do que o próprio resultado, porque chama a atenção para aquele tema e as pessoas, mesmo que estejam um pouco distantes do tema, acabam pensando, discutindo, debatendo, lendo...Então a instituição ganhou com certeza, um ganho muito grande e até num momento importante em que a instituição está trazendo novas pessoas. E isso é bom porque traz uma outra movimentação. Por exemplo: os servidores novos já entram olhando de outra forma ao saber que a instituição construiu uma politica de comunicação, então o ganho da instituição foi, com certeza, muito grande (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Probst e Büchel (1997 apud BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004) afirmam que há aprendizagem organizacional

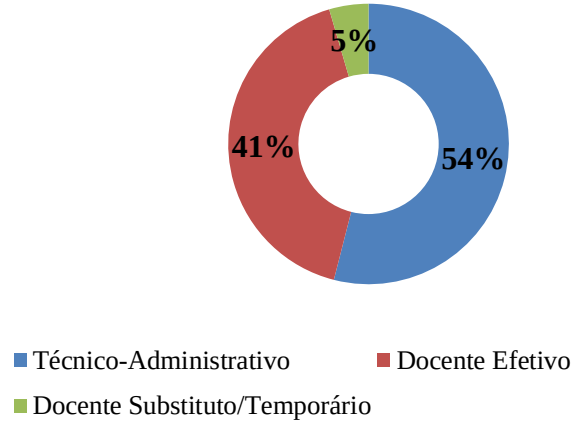
em três circunstâncias: quando a mudança ocorre em nível de grupo ou sistema; quando a mudança é percebida no conhecimento e nos valores coletivos; e quando mudanças são observadas nos padrões comportamentais e normativos coletivamente partilhados. Portanto, acredita-se que em médio e longo prazo, essa aprendizagem ficará mais evidente para o IFSC, embora já possam ser observados indícios de que houve aprendizagem individual e grupal, que levarão ao nível organizacional no futuro.

6.2.2 Resultados da pesquisa quantitativa

A pesquisa quantitativa foi feita com o objetivo de constatar como os servidores do IFSC avaliaram o processo de construção da política de comunicação do Instituto. O formulário permitiu perceber como foi o envolvimento do grupo de maneira geral – e não apenas daqueles que integraram a comissão -, o porquê da não participação efetiva de todos, além de oportunizar que os servidores dessem sugestões tanto para melhorar o processo de construção de uma política como para a atualização do documento, que passa a ser periódica a partir do seu lançamento.

Como detalhado anteriormente nos procedimentos metodológicos, 641 servidores de todos os campi e da Reitoria responderam o questionário. A primeira parte do questionário foi feita para identificar o perfil dos respondentes.

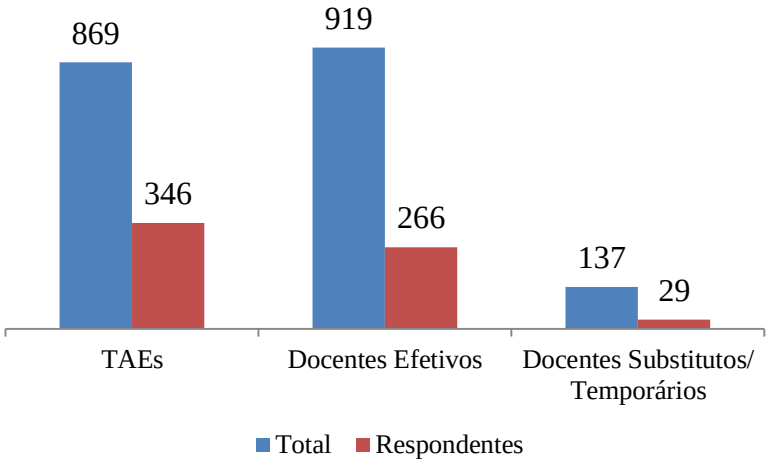
Gráfico 3 - Perfil dos respondentes



Fonte: dados primários 2014
Base: 641 respondentes

Conforme Gráfico 3, a maior parte dos respondentes (54%) foi formada por servidores técnico-administrativos, que totalizaram 346 respostas. Na sequência, vieram os docentes efetivos (41%) com 266 participantes e os docentes substitutos e/ou temporários (5%), que totalizaram 29 respondentes. Analisando o total de servidores por segmento, obteve-se o seguinte grau de envolvimento:

Gráfico 4 - Grau de envolvimento dos servidores por segmento



Fonte: dados primários 2014/ DGC/ IFSC Maio 2014
Base: 641 respondentes/ 1925 servidores

Portanto, considerando o total de servidores na época em que a pesquisa foi feita, percebe-se no Gráfico 4 que 40% dos técnico-administrativos, 29% dos docentes efetivos e 21% dos docentes substitutos/temporários responderam o questionário.

Em relação ao local de trabalho dos respondentes, o panorama por campus e Reitoria é demonstrado na Tabela 1:

Tabela 1 - Relação de respondentes por segmento e local de trabalho

Local de trabalho	TAE	Docente Efetivo	Docente Sub/Temp	Total	% participação (1)
Campus Araranguá	23	25	1	49	7,6%

(continua)

(continuação)

Tabela 1 - Relação de respondentes por segmento e local de trabalho

Local de trabalho	TAE	Docente Efetivo	Docente Sub/Temp	Total	% participação (1)
Campus Caçador	6	6	0	12	1,9%
Campus Canoinhas	13	9	2	24	3,7%
Campus Chapecó	7	11	1	19	3,0%
Campus Criciúma	17	21	3	41	6,4%
Campus Florianópolis	44	31	4	79	12,3%
Campus Florianópolis-Continente	20	13	0	33	5,1%
Campus Garopaba	8	6	0	14	2,2%
Campus Gaspar	13	15	4	32	5,0%
Campus Geraldo Werninguaus	7	10	1	18	2,8%
Campus Itajaí	12	4	1	17	2,7%
Campus Jaraguá do Sul	18	26	1	45	7,0%
Campus Joinville	16	10	3	29	4,5%

(conclusão)

Tabela 1 - Relação de respondentes por segmento e local de trabalho

Local de trabalho	TAE	Docente Efetivo	Docente Sub/Temp	Total	% participação (1)
Campus Lages	16	10	1	27	4,2%
Campus Palhoça Bilíngue	10	8	2	20	3,1%
Campus São Carlos	2	1	0	3	0,5%
Campus São José	21	22	2	45	7,0%
Campus São Miguel do Oeste	16	8	1	25	3,9%
Campus Tubarão	1	2	0	3	0,5%
Campus Urupema	6	7	1	14	2,2%
Campus Xanxerê	10	5	1	16	2,5%
Reitoria	60	16	0	76	11,9%

Fonte: Dados primários 2014
Base: 641 respondentes
Nota: (1) O percentual de participação é em relação ao total de participantes da pesquisa, ou seja, demonstra a representatividade de cada local de trabalho no total de respondentes.

O local de trabalho com o maior número de participação foi o Campus Florianópolis, que representou 12,3% dos respondentes, seguido da Reitoria (11,9%), Campus

Araranguá (7,6%), Campus São José e Jaraguá do Sul (7%). No entanto, essa aparente maior participação acaba refletindo os locais com maior número de servidores. Para verificar o grau de envolvimento dos servidores por local de trabalho, analisou-se o número de respondentes em relação ao total de servidores de cada local – também foi indicado o início de funcionamento de cada campus - como demonstrado na Tabela 2:

Tabela 2 - Grau de envolvimento dos servidores por local de trabalho

Ordem em nº servidor	Início atividades	Local	Grau de envolvimento (1)
21	2014	Campus São Carlos	100%
21	2014	Campus Tubarão	100%
10	2009	Campus Criciúma	67%
19	2010	Campus Garopaba	56%
20	2009	Campus Urupema	56%
16	2010	Campus Palhoça-Bilíngue	56%
17	2010	Campus Xanxerê	53%
14	2009	Campus São Miguel do Oeste	51%
5	2008	Campus Araranguá	51%
7	1994	Campus Jaraguá do Sul	48%
12	2009	Campus Lages	48%
9	2009	Campus Gaspar	47%
18	2009	Campus Caçador	46%
13	2009	Campus Canoinhas	46%
3	2008	Reitoria	42%

(continua)

(conclusão)

Tabela 2 - Grau de envolvimento dos servidores por local de trabalho

Ordem em nº servidor	Início atividades	Local	Grau de envolvimento (1)
15	2009	Campus Itajaí	38%
6	2006	Campus Florianópolis-Continente	35%
11	2010	Campus Geraldo Werninghaus	30%
2	1988	Campus São José	24%
4	2006	Campus Joinville	23%
8	2006	Campus Chapecó	21%
1	1909	Campus Florianópolis	15%

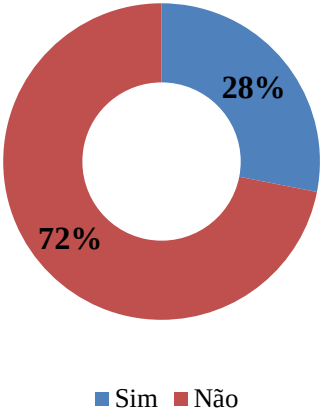
Fonte: dados primários 2014/ DGC/ IFSC Maio 2014
Base: 641 respondentes/ 1925 servidores
Nota: (1) O grau de envolvimento foi calculado com base no total de respondentes por local de trabalho pelo total de servidores lotados nesse lugar.

Pela Tabela 2 é possível ver que houve um maior envolvimento dos campi com menos servidores, como foi o caso de São Carlos e Tubarão em que todos os servidores desses locais participaram da pesquisa. Já o Campus Florianópolis que teve o maior número de respondentes em números absolutos, teve o pior grau de envolvimento (15%) se for considerado o número total de servidores desse campus e aqueles que responderam o questionário. É importante observar também que os campi que iniciaram as atividades mais recentemente foram os que mais se envolveram nessa pesquisa, o que pode demonstrar um interesse maior dos servidores que

entraram mais recentemente na instituição em participar de processos como esse.

A terceira pergunta do questionário buscou identificar quantos servidores estavam em cargo de gestão na época em que a política foi construída. A intenção foi ter esse dado para analisar se houve um envolvimento maior dos gestores no processo ou não – sendo que se considerou gestor os servidores que estavam em cargos de direção (CD) ou com função gratificada (FG).

Gráfico 5 - Servidores que ocupavam cargo de gestão



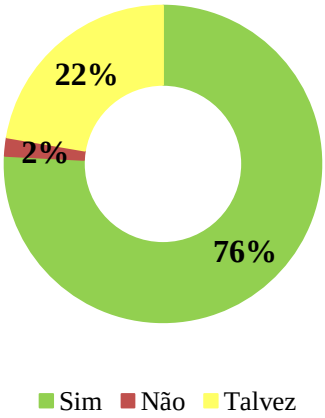
Fonte: Dados primários 2014
Base: 641 respondentes

Como apresentado no Gráfico 5, 28% dos respondentes, ou seja, 180 servidores estavam em cargo de gestão na época da construção da política. O restante dos respondentes (72%), que representam 461 entrevistados, não ocupavam função gratificada ou cargo de direção na época.

Antes de iniciar o processo de construção da política de comunicação do IFSC, os gestores e os responsáveis pela

comunicação nos campi apontaram a necessidade de se ter essas diretrizes, como já mencionado anteriormente neste trabalho. A quarta questão teve como propósito justamente verificar se os servidores acreditam que a política irá ajudar a qualificar a comunicação do IFSC conforme demonstra o Gráfico 6:

Gráfico 6 - Percepção dos servidores sobre se a política irá ajudar a qualificar a comunicação do IFSC



Fonte: Dados primários 2014
Base: 641 respondentes

A maior parte dos servidores (76%), que correspondem a 486 dos respondentes, acredita que a política irá ajudar a qualificar a comunicação do IFSC. Outros 143 servidores (22%) disseram que talvez e apenas 12 pessoas (2%) acham que não. Nessa questão era possível deixar um comentário (não obrigatório) para justificar sua resposta. Assim, 41 servidores comentaram a indagação. Um dos respondentes que disse que "sim", escreveu:

Percebo que ainda temos uma prática de processos muito baseada em experiências pessoais, modelos locais, jeitos próprios de fazer. Com a política, com parâmetros criados, teremos o "jeito IFSC" de fazer, de realizar, de idealizar. A padronização dos processos é importante para contextualizar nossa identidade (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Outros que estão na dúvida sobre a qualificação da comunicação demonstram a incerteza pela resistência à mudança e pela efetividade do processo de implementação, como é possível perceber nos seguintes comentários: *"Quando falamos em mudança de cultura, há resistência."* E *"Se isto for efetivamente implantado."*. Um dos servidores que também colocou como resposta "talvez" justificou da seguinte forma:

Poderá ajudar se os procedimentos adotados forem obtendo a adesão espontânea das pessoas, sem que elas se sintam engessadas ou obrigadas com muito rigor. Sou sempre a favor do estímulo positivo, do contrário as pessoas se afastam e se calam (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

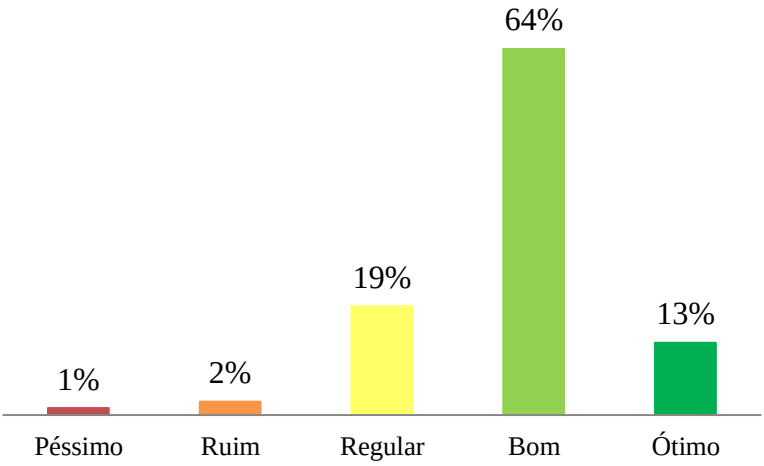
E um dos servidores que não acredita nisso e respondeu "não" enfatizou que:

Os servidores precisam realmente assumir todas as responsabilidades que são atribuídas ao cargo. Diversas falhas existem e primeiramente o servidor ter que ser responsabilizado por suas atitudes. Se hoje ocorre falha de comunicação é por que o servidor não assumiu realmente o que lhe foi atribuído (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Todos os comentários feitos sobre essa questão podem ser conferidos no APÊNDICE P.

Em relação ao processo de construção da política de comunicação realizado pelo IFSC em 2013, a maior parte dos servidores o avaliou como bom como pode ser conferido no Gráfico 7:

Gráfico 7 - Avaliação do processo de construção da política



Fonte: Dados primários 2014
Base: 641 respondentes

Dos 641 respondentes, 413 (64%) avaliaram como bom o processo de construção da política de comunicação do IFSC. Outros 123 servidores (19%) o consideraram regular, 82 pessoas (13%) deram a melhor avaliação como Ótimo, 15 (2%) consideraram o processo ruim e 8 pessoas (1%) o avaliaram como péssimo. Nessa questão, também havia a possibilidade de deixar um comentário não obrigatório e 81 pessoas justificaram suas respostas como pode ser conferido na íntegra no APÊNDICE Q.

Entre os comentários dos que classificaram o processo como ótimo, houve ênfase no processo democrático e participativo, como, por exemplo, a seguinte fala: "*Feito de maneira participativa e com embase em técnicos no assunto, o que dá qualidade ao processo."* Entre os que avaliaram o processo como bom e deixaram comentários, a maior parte afirmou que está há pouco tempo na instituição, mas que apesar disso acharam bom pelo que acompanharam ou avaliaram

como bom, mas afirmaram que não podem fazer uma avaliação aprofundada pelo pouco tempo no IFSC. Alguns, apesar de acharem o processo bom, fizeram ponderações, como: *"Participei muito pouco, mas poderia ter sido mais envolvente. Quem sabe a metodologia utilizada não tenha permitido uma abrangência maior." E "Deveria ser mais simples e menos complexo."* Alguns também reclamaram do pouco tempo de discussão e análise do documento. Por outro lado, o processo também recebeu elogios. Um dos que avaliou como bom justificou sua resposta dizendo que foi *"porque foi uma construção coletiva abrangendo os diversos públicos que se relacionam com o IFSC."* E um servidor enumerou duas razões para não considerar o processo como ótimo:

O processo foi realizado de forma muito cuidadosa e profissional. Houve muitas possibilidades de participação. Só não considero ótimo por dois motivos: o fato de que mesmo com oportunidades, a participaçao não foi a esperada, e por que não conseguimos organizar de forma ótima os cronogramas desse processo com os demais que ocorriam simultaneamente (RDP, EaD, Res 13, PPI, PDI) (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Entre os servidores que avaliaram o processo como regular e deixaram comentários, alguns reclamaram que a política não foi divulgada, ou foi uma divulgação muito digital, e outros que não sabiam do que se tratava. Por poucas respostas, percebeu-se uma confusão dos servidores em relação à construção e à implementação da política. Mesmo a comissão tendo buscado deixar claro na apresentação do formulário que a avaliação se referia apenas ao processo de construção – indicando seu período -, alguns acabaram avaliaram a visita da Dircom aos campi, que foi feita como primeira etapa da implementação – e em alguns locais, coincidiu com o período da pesquisa, como, por exemplo:

Discordo totalmente que as aulas tenham sido suspensas para ser dada a palestra. Peço que o dia da semana para as palestras sejam escolhidas de tal forma que coincidam o mínimo possível com os feriados (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

A palestra a qual o servidor se refere foi a capacitação em comunicação dada pela Dircom após o lançamento da política para que os servidores entendessem o documento e o que estava ocorrendo na instituição. Um servidor também não considerou o processo muito coletivo conforme sua exposição: *"Pouco tempo para discussão, assembléias pulverizadas pelos diferentes câmpus e decisão final é do colegiado"*. E teve quem achou que faltou oportunidade para se envolver: *"Poderia ter havido espaço para uma participação mais efetiva dos servidores de fora de Florianópolis."*

Um comentário interessante demonstrou a falta de envolvimento dos servidores, inclusive gestores, no processo:

Apesar das diversas formas de divulgação sobre o processo de elaboração da política, não percebi envolvimento efetivo dos servidores, pelo menos no meu Câmpus. Não percebi, especialmente, mobilização da gestão do Câmpus para que os servidores participassem desse trabalho (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Outra crítica não foi diretamente ao processo de construção dessa política, mas ao fato de estar havendo muitas discussões institucionais na mesma época: *"Muitas regulamentações estão ocorrendo ao mesmo tempo, não dando tempo de se participar efetivamente de cada processo"*.

Entre os servidores que avaliaram o processo como ruim, um dos comentários também criticou a quantidade de processos ocorrendo ao mesmo tempo e a forma de participação disponibilizada:

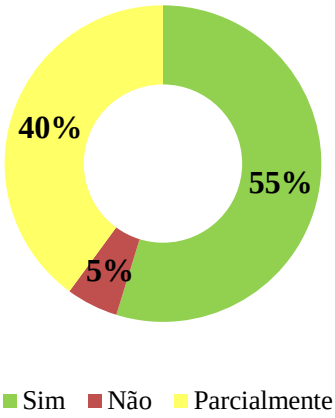
Sei que ela [política de comunicação] é urgente, mas me parece que a reitoria desencadeou todos os processos ao mesmo tempo e em alguns casos não consegue resolver nada (ex. Regimento interno, RDP, resolução 13). Nesta situação, os servidores precisavam se dividir e em muitos casos não conseguiam participar de todos os processos. Senti também que o processo foi conduzido muito via formulários como este, assim, não entendo ser uma participação coletiva mas sim alguns fazendo a política frente a um monte de informações enviadas ao grupo (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

E entre os servidores que acharam que o processo foi péssimo, houve apenas dois comentários, um que não explicou a avaliação – *"prefiro não opinar, mas não tem como"* – e outro que pede agilidade na implementação, mas não justifica também a opinião do servidor:

Se este esta política de comunicação ela precisa agir rápido quando existe situações emergenciais como a que ocorreu no nosso Cãmpus há poucas semanas. Não é ficar só no blá blá blá! (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Apesar de algumas críticas já presentes nessa questão sobre o envolvimento dos servidores, a maior parte dos respondentes acredita que o processo foi uma construção coletiva como mostra o Gráfico 8:

Gráfico 8 - Avaliação sobre a construção coletiva do processo



Fonte: Dados primários 2014
Base: 641 respondentes

Para 351 servidores (55%), o processo foi sim uma construção coletiva. Entre os que deixaram comentário – o que não era obrigatório nesta questão -, alguns mencionaram que a participação foi aberta a todos, mas que ainda assim nem todos se envolveram, como pode ser percebido nos seguintes depoimentos: "*Não tive a oportunidade de acompanhar esse processo, mas por ter espaços de discussão e espaços de sugestões, tenho convicção de que foi sim construído de forma coletiva."* E *"Todos em algum momento somos convidados a participar dessa construção, se participamos ou não, cada um pode responder por si."* Um servidor foi enfático ao justificar sua resposta:

Além de coletiva, envolvente, avassaladora, adiante de nossas passadas... Em meio a tantas transformações, vamos nos unindo nessa imensa teia que dinamiza o dia a dia da instituição de forma abrangente e coletiva, numa eficaz e competente relação produtiva de gestões inovadoras (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Uma parcela significativa de servidores – 256 respondentes (40%) - acredita que o processo foi uma construção coletiva de forma parcial. Entre algumas justificativas deixadas para isso, estão também o baixo envolvimento dos servidores no processo. Nesse sentido, alguns justificaram essa falta de interesse em participar à resistência de alguns campi em unificar processos de comunicação, à falta de uma maior intermediação por parte dos gestores incentivando esse envolvimento, a distância entre a Reitoria e os campi, a falta ou o pouco conhecimento dos servidores sobre o tema e a falta de tempo dos servidores em função de suas atividades normais e dos diversos processos paralelos que estavam ocorrendo na mesma época. Alguns mencionaram a dificuldade de se fazer uma construção coletiva: *"A cultura organizacional de nossa instituição tem mostrado que a construção coletiva ainda é um processo que precisa ser melhorado."* e *"Construção coletiva é muito difícil como resultado de um processo, mas acredito que o processo permitiu manifestações individuais que no conjunto formam o coletivo".*

Alguns servidores reconheceram o esforço da instituição para que o processo fosse coletivo, como pode ser percebido no seguinte comentário: *"Não por falta de iniciativa dos organizadores, mas pela falta de tempo de alguns servidores em participar."* Por outro lado, um servidor acredita que, mesmo assim, *"A construção foi feita por um grupo e não por todos".*

E 34 servidores (5%) afirmaram que o processo não foi uma construção coletiva. Nesse caso, entre os que deixaram comentários, a explicação foi o desconhecimento do tema e a falta de convite para participar da discussão, como coloca o seguinte servidor:

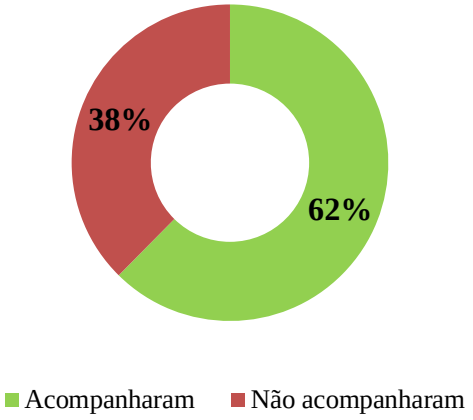
Durante o período de construção dessa política trabalhei no campus GW (de junho a setembro) e em nenhum momento fui convidada para participar

de discussões sobre essa política no campus, acredito que esse processo tenha se concentrado mais na Reitoria. (DADOS PRIMÁRIOS, 2014)

Nessa sexta questão, 83 pessoas deixaram comentários que podem ser conferidos na íntegra no APÊNDICE R.

As próximas questões buscaram identificar, primeiro, se os servidores acompanharam o processo – já que a percepção clara da comissão é de que houve pouca participação – e, segundo, se os servidores efetivamente participaram do processo. Optou-se por só dar como opção de respostas "sim" e "não" – sem uma alternativa "parcialmente", para fazer com que os respondentes refletissem de fato sobre seu envolvimento e não optassem por uma resposta mais cômoda no meio-termo.

Gráfico 9 - Relação dos servidores que acompanharam o processo

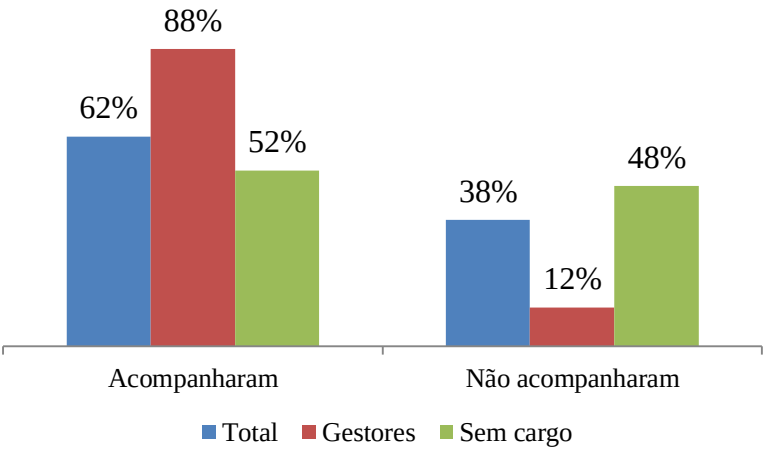


Fonte: Dados primários 2014
Base: 641 respondentes

Como demonstrado no Gráfico 9, a maior parte dos servidores – 400 (62%) – afirmou que acompanhou o processo de construção da política, enquanto 241 pessoas (38%)

disseram que não acompanharam. Ao se comparar o total das respostas dos servidores, analisando servidores que estavam em cargo de gestão e os que não estavam na época da construção, percebe-se que houve um acompanhamento maior por parte dos gestores, conforme Gráfico 10:

Gráfico 10 - Relação do acompanhamento do processo entre gestores e não gestores

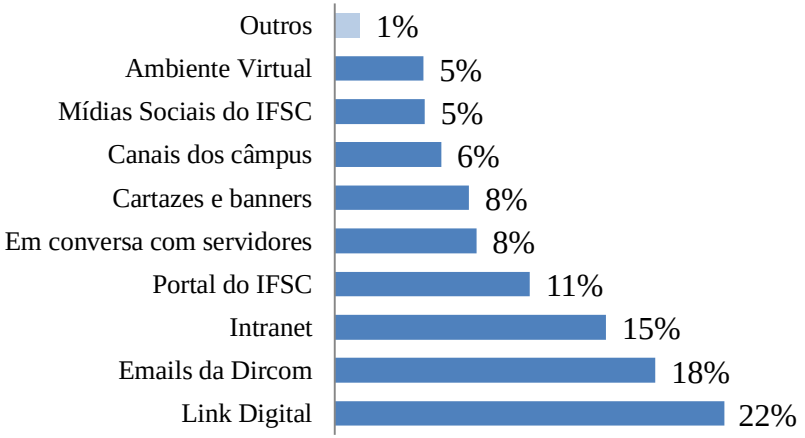


Fonte: Dados primários 2014
Base: 641 respondentes

Enquanto 52% dos servidores que não ocupavam cargo (241 servidores) na época disseram ter acompanhado o processo, quando se tratava dos gestores, esse índice subiu para 88% (159 pessoas). Apenas 12% dos gestores na época (21 pessoas) não acompanharam o processo, enquanto 48% de servidores sem cargo (220 pessoas) não acompanharam o mesmo. Isso demonstra que, pelo menos no discurso, quem estava em cargo de gestão na época da construção da política afirmou ter se envolvido mais no processo – analisando-se por grupo – do que quem não era gestor.

Entre todos os 62% dos servidores que acompanharam o processo, a maioria o fez pela divulgação feita nos canais de comunicação do IFSC, como apresentado no Gráfico 11:

Gráfico 11 - Formas de acompanhamento do processo



Fonte: Dados primários 2014
Base: 641 respondentes/ 1392 respostas

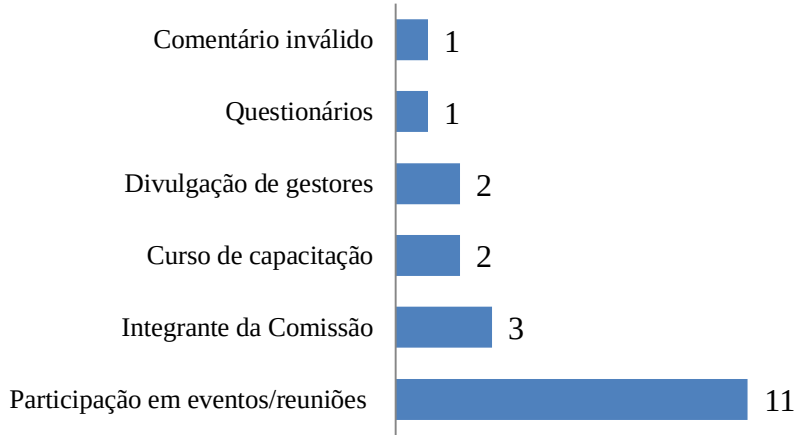
Caso o servidor respondesse que acompanhou o processo de construção da política, ele tinha acesso a uma pergunta complementar para entender de que forma ele fez esse acompanhamento. Como cada respondentes podia escolher mais de uma alternativa, houve um número maior de respostas em relação aos respondentes.

Pelo que se constatou no Gráfico 11, o Link Digital – blog voltado aos servidores do IFSC (atualizado diariamente e com o envio de um newsletter toda sexta com o resumo do que foi publicado na semana) – foi o canal que mais serviu para que os servidores acompanhassem o processo, tendo sido apontado por 308 servidores (22%). Outras 253 pessoas (18%) disseram que se informavam dos acontecimentos pelos e-mails enviados

pela Dircom. A intranet do IFSC também serviu como forma de acompanhamento para 214 respondentes (15%), enquanto 154 pessoas (11%) acompanharam o processo pelas notícias publicadas no Portal do IFSC, 112 (8%) por conversas com outros servidores, 106 (8%) pelos cartazes e banners espalhados no seu local de trabalho, 84 (6%) pelos canais de comunicação dos campi, 71 (5%) pelas mídias sociais do IFSC e 70 (5%) pelo ambiente virtual da política.

Nessa questão, 20 servidores (1%) assinalaram uma opção que permitia indicar outras formas de acompanhamento do processo que não as listadas. Na alternativa "Talvez sua resposta não esteja contemplada nas opções acima. Nesse caso, explique com suas próprias palavras", as explicações podem ser conferidas no Gráfico 12:

Gráfico 12 - Outras formas de acompanhamento do processo



Fonte: Dados primários 2014
Base: 20 respondentes

Das 20 respondentes a essa questão, 11 disseram que acompanharam o processo ao participarem de eventos e

reuniões, o que pode demonstrar novamente uma confusão com a implementação da política, uma vez que os servidores podem ter considerado a visita feita após o lançamento da política como uma forma de participação no processo de construção – que já havia se encerrado. De toda forma, como houve de fato um seminário no início da construção do processo, também podem ter tido servidores que quiseram indicar sua participação nesse evento como forma de acompanhamento.

Três servidores disseram que acompanharam como integrante da comissão, dois disseram que fizeram um curso de capacitação em que a política foi tratada – no entanto, esse curso foi ministrado após o lançamento do documento; dois disseram que ficaram sabendo pela divulgação feita por seus gestores, um disse que acompanhou ao respondeu o questionário e um comentário foi considerado inválido, pois só foi escrito *"v"* na explicação. Todas as explicações na íntegra de quem assinalou essa alternativa podem ser conferidas no APÊNDICE S.

Para as 241 pessoas (38%) que responderam que não acompanharam o processo, era disponibilizada uma pergunta complementar aberta para que explicassem o porquê. Os motivos mencionados foram categorizados conforme Gráfico 13:

Gráfico 13 - Motivos para o não acompanhamento do processo

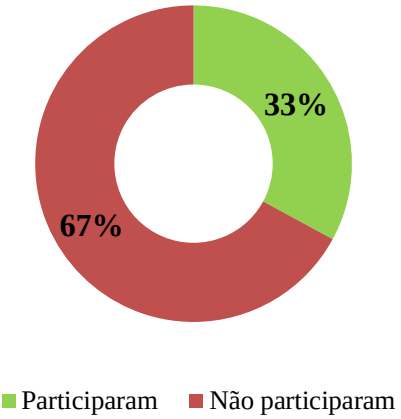
Fonte: Dados primários 2014
Base: 241 respondentes/ 255 respostas

Por serem respostas abertas, às vezes, havia mais de um motivo em cada justificativa – o que explica o fato de haver 255 respostas para uma base de 241 respondentes. A maior parte dos que responderam que não acompanharam o processo não o fizeram por terem entrado recentemente na instituição ou por não estarem fazendo parte do IFSC na época da construção da política – o que foi justificado em 126 respostas (49,4%). Outras 36 pessoas (14,1%) alegaram estar envolvidas em outras atividades e também, pela grande demanda de processos institucionais, não conseguiram acompanhar. Um grupo de 18 (7,1%) servidores disse que não ficou sabendo do processo ou que não foi convidado a participar. Outros 17 (6,7%) afirmaram que não tiveram tempo. Por estarem afastados do trabalho em licença por motivos de saúde ou de capacitação, 16 pessoas (6,3%) não acompanharam o processo na época. Oito pessoas (3,1%) não deixaram claro o motivo, seis (2,4%) preferiram não acompanhar por falta de conhecimento do tema, outras seis (2,4%) não quiseram comentar o porquê e cinco (2%) justificaram que faltou motivação.

Do total de 255 respostas, 4 (1,6%) trataram do horário incompatível para o acompanhamento, demonstrando mais uma vez a confusão dos servidores que se referiram à visita de implementação da política da Dircom como se fosse a construção do documento. Três pessoas (1,2%) disseram que não acompanharam de maneira intensa, outras três (1,2%) não acompanharam por não terem interesse e duas (0,8%) afirmaram que preferiram deixar a responsabilidade pelo acompanhamento nas mãos de outras pessoas. As demais justificativas foram apontadas por uma pessoa cada (0,4%), sendo elas: falta de atenção, falta de oportunidade pelas chefias para participar, o fato de não estar em cargo de confiança, de achar o processo confuso e de tentar acompanhar, mas não ser levado em consideração. As respostas na íntegra dessa questão estão disponíveis no APÊNDICE T.

A questão 9 teve como propósito verificar se os servidores participaram em algum momento da construção da Política. Apesar de já se ter mapeada a participação efetiva – por meio de envio de sugestões nos canais disponíveis –, como apresentado no Quadro 15, buscou-se entender se, na percepção dos servidores, eles acharam que participaram mesmo do processo ou não - entendendo a participação como algo além do acompanhamento, ou seja, quando o servidor de fato contribuía com o processo.

Gráfico 14 - Relação dos servidores que participaram do processo



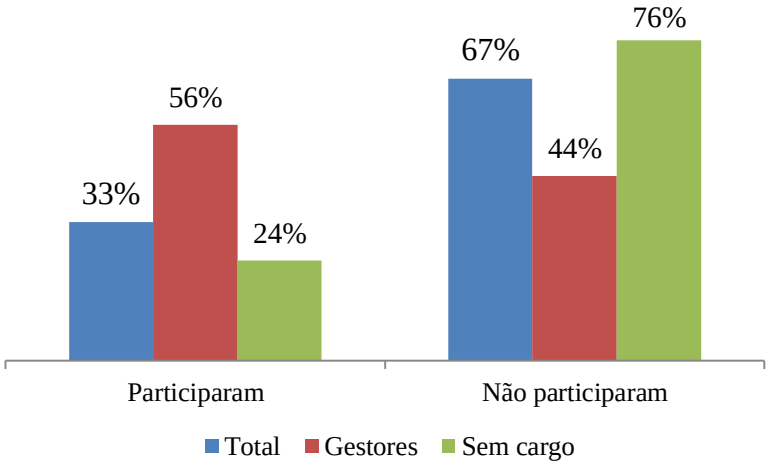
Fonte: Dados primários 2014
Base: 641 respondentes

Como exposto no Gráfico 14, a maior parte dos servidores disse que não participou do processo de construção da política, o que totalizou 430 respostas (67%). Outros 211 servidores (33%) afirmaram que participaram do processo. Curioso observar que dessas 211 pessoas que disseram ter participado, 31 responderam que não haviam acompanhado o

processo na questão 7 – o que pode indicar uma incoerência no preenchimento do formulário ou apenas que essas pessoas participaram pontualmente, ainda que não tenham acompanhado todo o processo.

Da mesma forma que ocorreu em relação ao acompanhamento do processo, ao se comparar a participação de gestores e de servidores sem cargo na construção da política, mais uma vez – pelo menos aparentemente -, o grupo de gestores teve um envolvimento maior do que o grupo dos que não ocupavam nenhum cargo de gestão na época do processo, como pode ser conferido no Gráfico 15:

Gráfico 15 - Relação da participação no processo entre gestores e não gestores



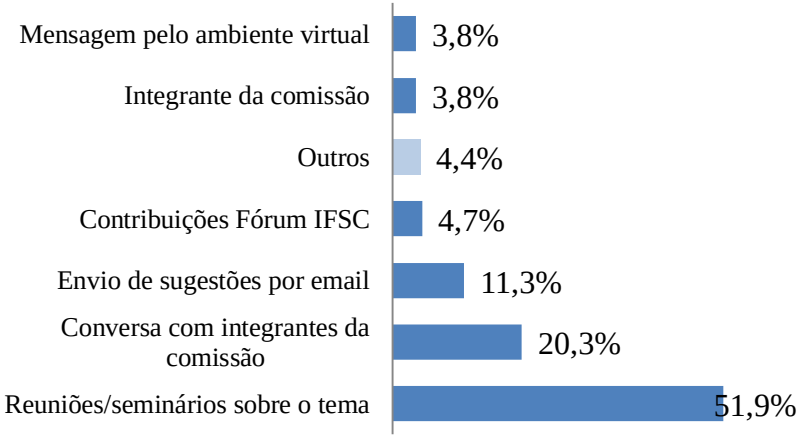
Fonte: Dados primários 2014
Base: 641 respondentes

Entre os 180 servidores que ocupavam cargo de gestão na época da construção da política, 101 (56%) disseram ter participado do processo enquanto 79 (44%) afirmaram não ter participado. Já analisando o grupo de quem não estava em

cargo de gestão, esse índice cai para 24% (110 pessoas) dos servidores que participaram do processo e para 76% (351 pessoas) dos que não participaram.

O total de 211 servidores (33%) – incluindo gestores e não gestores – que afirmaram ter participado do processo foram convidados a responder uma questão complementar para se identificar essa forma de participação. A pergunta possuía como respostas alternativas fechadas e uma opção aberta, caso nenhuma das alternativas atendesse a explicação do servidor. O Gráfico 16 apresenta as formas de participação indicadas por esses servidores:

Gráfico 16 - Formas de participação na construção da política



Fonte: Dados primários 2014
Base: 211 respondentes/ 320 respostas

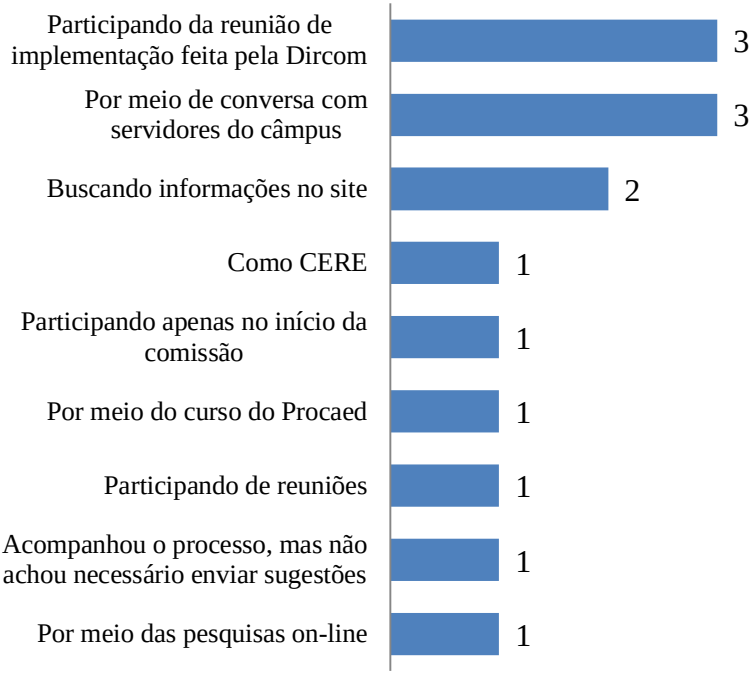
Essa questão, mais uma vez, põe em xeque a confusão que pode ter sido feita pelos servidores ao considerarem a capacitação feita após o lançamento do documento – como primeira etapa da implementação – como uma forma de participação na construção da política, quando o processo já

havia sido encerrado. Das 320 respostas explicando a forma de participação – os servidores podiam assinalar mais de uma alternativa -, 166 (51,9%) indicaram a participação por meio de reuniões e seminários. Como houve o seminário no início do processo e alguns servidores foram convidados a participar em reuniões, também não é possível generalizar que tenha havido essa confusão em todos os casos. Outros 65 servidores (20,3%) contaram que participaram do processo ao conversar com integrantes da comissão sobre o tema.

Um fato interessante a ser observado é que 36 pessoas (11,3%) disseram ter enviado e-mail com sugestões, quando, na prática, a Dircom só recebeu 11 e-mails durante o processo – como apontado no Quadro 15. Em relação às postagens no Fórum do IFSC, o número correspondeu ao mesmo mapeado de 15 contribuições (4,7%). Os integrantes da comissão corresponderam a 12 dessas respostas (3,8%), mesmo número de quem disse que enviou mensagens pelo ambiente virtual – o que também não corresponde às informações recebidas que foram apenas três durante todo o processo. Percebe-se, portanto, que há uma discrepância entre a participação que alguns servidores afirmaram ter tido e o que ocorreu de fato – principalmente no que tange ao envio de e-mails para a Dircom e mensagens via o ambiente virtual.

Do total de respostas, 14 (4,4%) foram de pessoas que preferiram explicar com suas próprias palavras a forma com a qual participaram. Essas explicações podem ser vistas no APÊNDICE U. Mas, para facilitar a análise, elas foram categorizadas conforme Gráfico 17:

Gráfico 17 - Outras formas de participação no processo



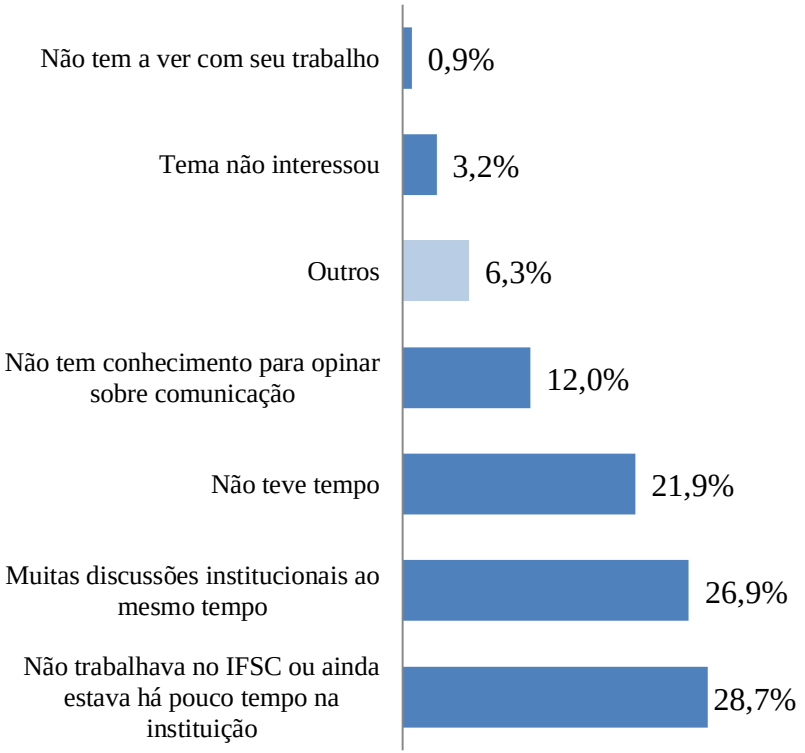
Fonte: Dados primários 2014
Base: 14 respondentes

Como se pode notar, três pessoas de fato confundiram a reunião de implementação com a construção da política e afirmaram terem participado do processo estando presente nesse momento. Outros três servidores disseram que participaram por meio de conversas com servidores do campus e duas buscando informações no site. Outras seis pessoas deram motivos variados, sendo eles: atuando como CERE (que é o responsável pela comunicação no campus), participando apenas no início da comissão, fazendo o curso do Procaed (que foi um curso de comunicação que teve após o lançamento da política, mas que mencionava o documento). Por meio das reuniões, acompanhando o processo – mas sem o envio de

sugestões -, e respondendo as pesquisas on-line que foram disponibilizadas.

Do total de respondentes da pesquisa, 430 (67%) disseram não ter participado do processo de construção da política e foram encaminhados a uma questão com alternativas fechadas – e com uma opção de explicar com suas palavras – para que justificassem o porquê dessa atitude.

Gráfico 18 - Motivos para a não participação no processo

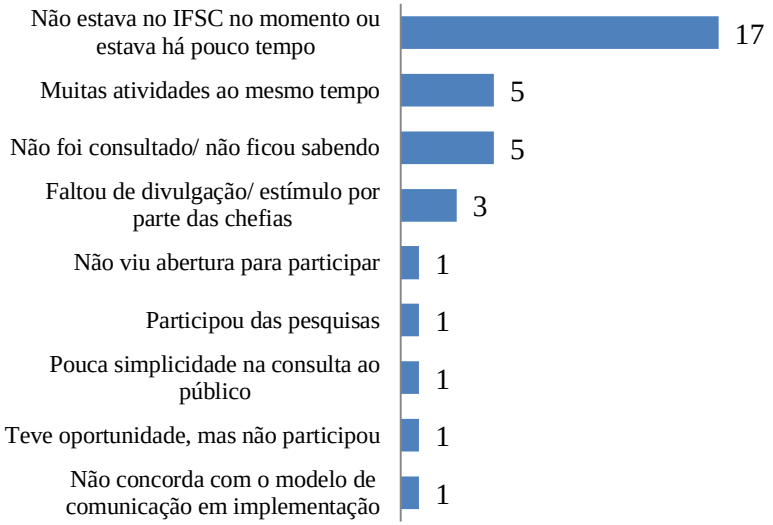


Fonte: Dados primários 2014
Base: 430 respondentes/ 557 respostas

A grande parte dos servidores (28,7% - que representam 160 pessoas) afirmou não ter participado porque trabalhava há pouco tempo do IFSC ou porque não trabalhava na instituição na época – tal qual apontado na questão anterior sobre o acompanhamento do processo. Outras 150 pessoas (26,9%) alegaram não terem participado pelo fato de estar havendo muitas discussões institucionais ao mesmo tempo – como já foi comentado em outras questões. Nesse sentido, 122 servidores (21,9%) disseram não ter tido tempo, 67 (12%) destacaram que não tem conhecimento para opinar sobre comunicação, 18 (3,2%) apontaram que o tema não lhes interessou e 5 (0,9%) assinalaram que o processo não tem a ver com o seu trabalho.

Do total de respondentes, 35 (6,3%) preferiram explicar com suas palavras as razões para não terem participado do processo como mostra o Gráfico 19, em que as respostas foram agrupadas em categorias:

Gráfico 19 - Outros motivos para a não participação no processo



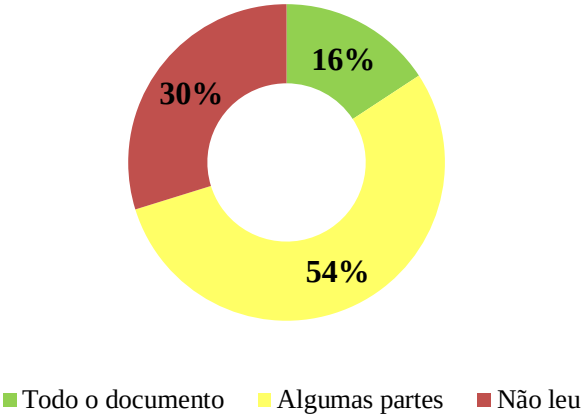
Fonte: Dados primários 2014
Base: 35 respondentes

Apesar de existir a alternativa "Não trabalhava no IFSC ainda ou estava há pouco tempo na instituição", 17 pessoas escreveram com suas palavras essa mesma explicação com a variação de que não estavam no momento na instituição por motivos de licença. Outras cinco também repetiram a alternativa que havia disponível sobre ter muitas atividades ocorrendo ao mesmo tempo na instituição. Cinco servidores disseram não terem sido consultados ou afirmaram não ficarem sabendo do processo, assim como outros três disseram que faltou divulgação e estímulo por parte de chefias para que pudessem participar. E outras cinco pessoas deram as seguintes justificativas: não viu abertura para participar, participou das pesquisas, não participou porque achou a consulta confusa, porque não quis e porque não concorda com o modelo de

comunicação em implementação na instituição. Os comentários na íntegra dessa questão podem ser vistos no APÊNDICE V.

A questão 12 da pesquisa foi feita para identificar se os servidores já haviam lido o documento, lançado e disponibilizado em setembro de 2013, ou seja, sete meses antes do início do prazo para responder a essa pesquisa.

Gráfico 20 - Leitura do documento



Fonte: Dados primários 2014
Base: 641 respondentes

A maior parte dos respondentes – na época em que a pesquisa foi feita – disse que já havia lido partes do documento, o que correspondeu à resposta de 349 pessoas (54%). O documento na íntegra foi lido por apenas 101 servidores (16%), enquanto 191 respondentes (30%) disseram que ainda não tinham lido nenhuma parte da política.

Nessa questão, era possível deixar um comentário não obrigatório para explicar sua resposta, o que foi feito por 31 pessoas. Entre os que já leram a política, houve elogios ao documento, como, por exemplo: *"Como foi exposto no*

encontro, a linguagem está bem acessível, o documento está atraente para leitura, bem sucinto, bem explicativo e muito inspirador. Por outro lado, teve quem achou o documento extenso: *"Achei o documento muito extenso. Na minha opinião poderia ser mais objetivo. Li, até o momento, somente as partes que me interessavam mais."*

Outras pessoas que ainda não leram o documento comentaram sobre a falta de tempo, até em função de outras demandas institucionais, como foi o caso do servidor abaixo:

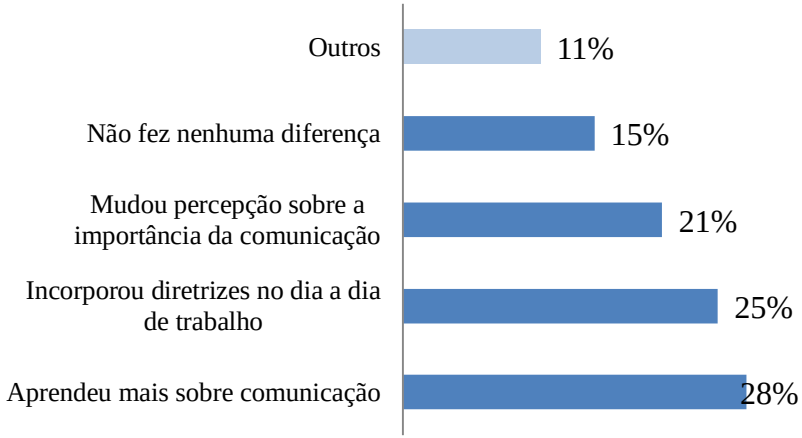
Se formos ler todos os documentos que são indispensáveis para o funcionamento do IFSC, não poderia ministrar minhas aulas e nem participar das atividades de curso/campus (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Ao ler todo o documento, um servidor destacou a sua importância: *"Só percebi a gravidade de não haver uma política forte de comunicação do IFSC como um todo quando li o documento".*

Todos os comentários dessa questão podem ser lidos no APÊNDICE X.

A última questão obrigatória da pesquisa indagava aos servidores sobre como o processo de construção da política alterou o seu trabalho. Os respondentes podiam assinalar mais de uma das alternativas fechadas oferecidas, além de também poderem explicar com suas palavras.

Gráfico 21 - Alterações no trabalho dos servidores a partir do processo de construção da política

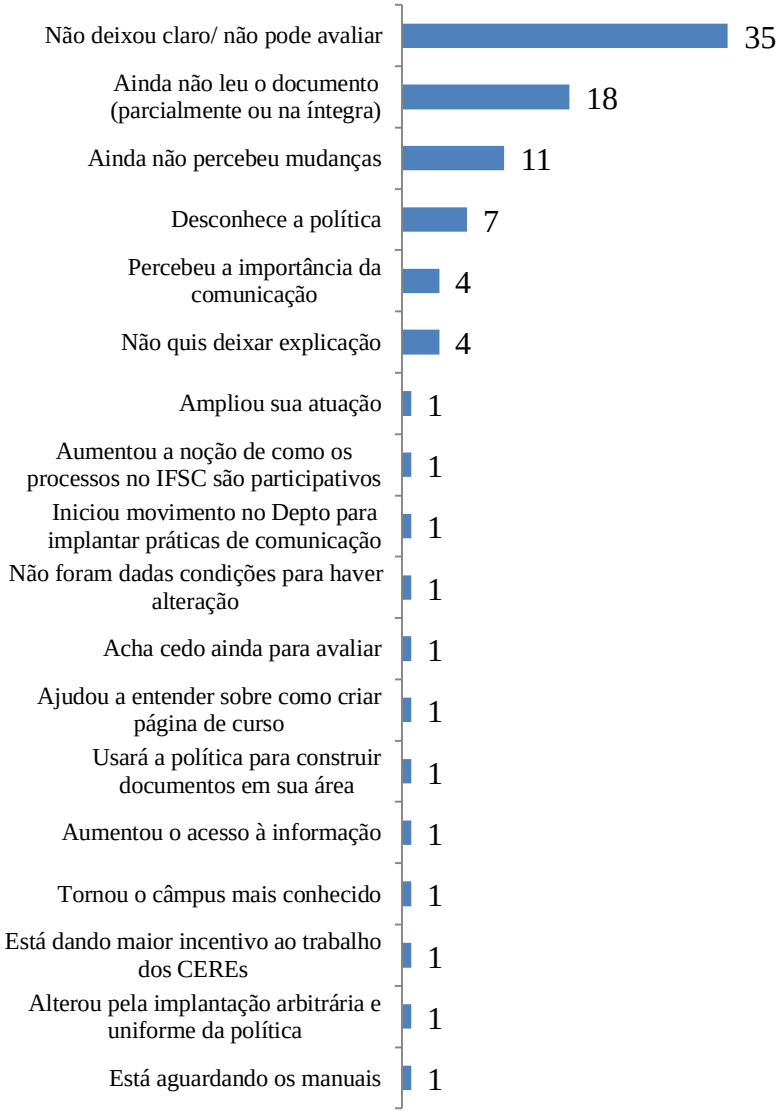


Fonte: Dados primários 2014
Base: 641 respondentes/ 827 respostas

Como resumido no Gráfico 21, 228 servidores (28%) afirmaram que, a partir do processo de construção da política, eles aprenderam mais sobre comunicação. Outros 209 respondentes (25%) já incorporam algumas diretrizes no seu dia a dia de trabalho. Para 21% dos entrevistados, que corresponde a 172 pessoas, o processo mudou sua percepção sobre a importância da comunicação. E 127 servidores (15%) disseram que não fez nenhuma diferença até o momento no seu trabalho o fato de o IFSC ter construído uma política de comunicação.

Do total de respondentes, 91 (11%) preferiram explicar com suas palavras como o processo alterou – e se alterou – o seu trabalho. As respostas foram categorizadas como exposto no Gráfico 22:

Gráfico 22 - Outras formas que o processo alterou o trabalho dos servidores



Fonte: Dados primários 2014
Base: 91 respondentes

Em 35 respostas dos comentários deixados nessa alternativa quando assinalada, não havia uma explicação clara que permitia uma avaliação. Alguns servidores afirmaram que não podiam avaliar sem descrever os motivos. Houve quem também escrevesse elogios à equipe nesse espaço.

Do total de pessoas que assinalaram essa alternativa, 18 explicaram que ainda não leram o documento – na íntegra ou parcialmente. Outras 11, nem se sabe se foi por não terem conhecimento ainda do documento ou não, não perceberam mudanças no trabalho a partir do processo. Sete servidores disseram desconhecer a política de comunicação. Outros quatro servidores disseram que perceberam a importância da comunicação com essa discussão e quatro não quiseram deixar explicação e simplesmente preencheram a resposta com um ponto (“.”).

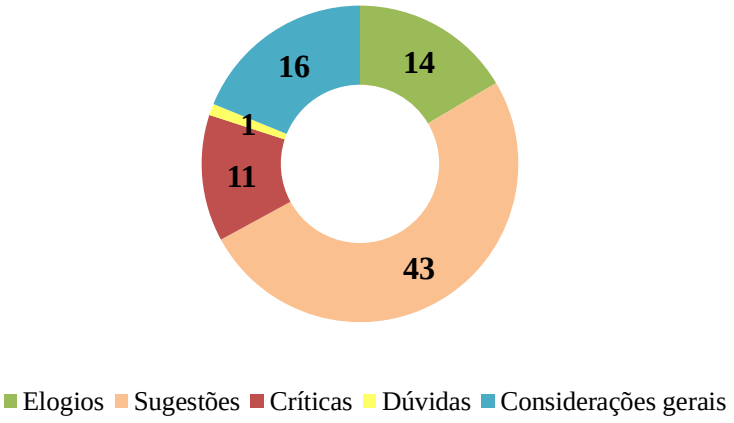
Outras explicações foram dadas por servidores individualmente, sendo essas: ampliação da atuação, aumento da noção de como os processos no IFSC são participativos, início de um movimento em seu departamento para implantar práticas de comunicação, não lhe foram dadas condições para haver alteração, ainda achou cedo para avaliar, o processo ajudou a entender sobre como criar página de curso, usará a política para construir documentos em sua área, aumento do acesso à informação, fez o campus ser mais conhecido, maior incentivo ao trabalho dos responsáveis pela comunicação nos campi (CEREs) e um aguarda os manuais para ver como o processo irá alterar. Vale observar um comentário de um servidor descontente com o processo que disse que a construção do documento alterou seu trabalho pela implantação arbitrária e uniforme da política de acordo com sua opinião. Todos os comentários na íntegra dessa alternativa podem ser conferidos no APÊNDICE Y.

Portanto, percebe-se por essa questão que o processo de construção da política já está gerando uma mudança na organização. Como já mencionado, por se tratar de uma

mudança organizacional que inclui uma alteração na cultura, a maior parte dos resultados gerados pela política só poderão ser percebidos em médio e longo prazo. Apesar disso, o fato de a maioria dos servidores (74%) terem apontado alterações no seu trabalho a partir da construção da política demonstra que o processo tem potencial para gerar essa mudança.

A última questão do questionário era a única não obrigatória e permitia que as pessoas deixassem sugestões para o processo de atualização da política de comunicação do IFSC – que será feito a cada dois anos. Os servidores eram questionados sobre a manutenção da metodologia realizada ou não. Dos 641 respondentes, 85 deixaram comentários nessa questão, que foram categorizados de acordo com o teor dos depoimentos conforme Gráfico 23:

Gráfico 23 - Comentários finais sobre o processo



Fonte: Dados primários 2014
Base: 85 respondentes

A maior parte dos comentários feitos nessa questão (43) foram sugestões, seguidas de 16 comentários gerais, como, por

exemplo, *"Considero a construção de manuais extremamente importantes para a rotina e imagem do IFSC".* Um comentário demonstra a insegurança em relação ao uso efetivo da política:

A PCI [política de comunicação do IFSC] veio ajudar a padronizar as formas e meios de comunicação do IFSC. O sentimento geral, pelo menos para mim, no câmpus é que as coisas acontecem de qualquer jeito, dependendo de quem esta na gestão. As politicas geralmente não são seguidas. Somente quando algo precisa ser entregue as "psudo-politicas" são postas em prática. Porém no dia a dia, faz-se o que se acha e não necessariamente o que se deve fazer. A PCI, se bem usada, trará inúmeros benefícios, principalmente na padronização (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Outros 14 servidores aproveitaram esse espaço para elogiar o processo. Entre os elogios, uma pessoa escreveu: *"A padronização, a uniformidade, a sistematização em um sistema tão ampla facilita o cotidiano."* Outro servidor, mais entusiasmado, disse o seguinte:

Acho que tudo vem ocorrendo de acordo com as mudanças que vão sendo implementadas a cada dia na instituição. Já não dá mais para caminhar para trás... Contudo, na vanguarda, temos a Política de Comunicação do IFSC como tocha incandescente a nos orientar nessa avalanche que vai planificando até as emoções, irmanando-nos a todos nessa caminhada produtiva de crescimento do IFSC... Em minha opinião, tudo está acontecendo a contento. A atualização a cada dois anos procede! O crescimento do IFSC impera a atualização/avaliação da metodologia para que o feedback possa realimentar todo o processo, cada vez mais inovando, internalizando, transformando! (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Houve também quem criticasse não pontualmente o processo, mas questões de comunicação da instituição, o que foi feito por 11 pessoas. Entre algumas críticas, destacam-se:

Creio que a comunicação clara , eficaz , simples direta , funcional depende de : desburocratização , descentralização , simplificação . Além disso, essa filosofia de comunicar TUDO para TODOS é muito democrática , mas

acaba , para mim ao menos , sendo excessiva (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

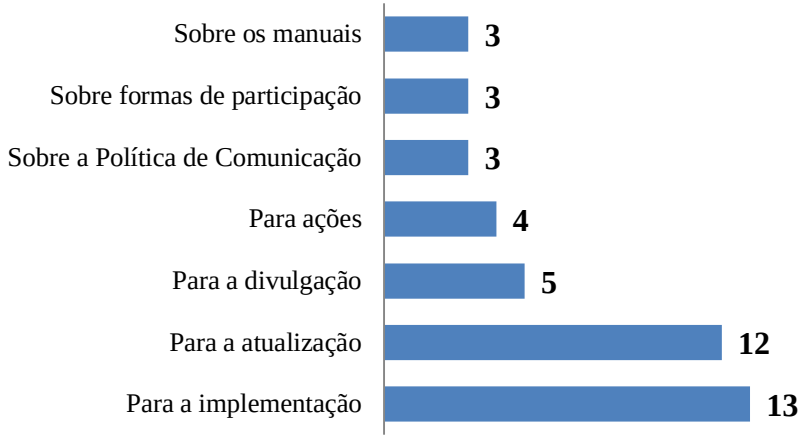
Uma política de comunicação deve ser mais que um livro, normas ou apanhado de orientações. Deve ser feito um planejamento, com metas de curto, médio e longo prazo. Nosso site é péssimo, o portal dos alunos não funciona, a autenticação digital não é aceita, e nada é feito, os Software não são padrão dentro do ifsc - como trabalhar com office e software livre, impossível comunicar-se dentro do IFSC e principalmente com o mundo. A política de comunicação deve ser ampla, e prever ações que alterem a prática do dia a dia e não apenas um documento (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

E apenas uma pessoa utilizou esse espaço para expor uma dúvida:

À Comissão respónsável pela |Política de Comunicação Tenho algumas dúvidas que estão relacionadas ao público externo. No caso, aqueles que se interessam em fazer parte do quadro permanente de servidores do IFSC (potenciais servidores?). Nos concursos públicos promovidos pela Instituição, há um canal de comunicação com os candidatos FAQ(Frequently Asked Questions,)por meio do qual são registradas, no sítio eletrônico http://concursos.ifsc.edu.br/faq/, perguntas e respostas a respeito do certame que estiver em andamento. Esse público não deveria ser também considerado estratégico? Seria oportuna alguma orientação para aqueles que têm a tarefa de responder às dúvidas dos candidatos, uma vez que as respostas a eles fornecidas podem ter desdobramentos importantes para a própria imagem Institucional? Caberia incluir algumas linhas a esse respeito no Manual para atendimento do público externo ou outro documento equivalente? (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Em relação às sugestões, que foram os apontamentos em maior número dessa questão (43), também se optou por classificá-los de acordo com o tipo de sugestões para facilitar a análise da comissão. Dessa forma, as sugestões recebidas foram organizadas conforme o Gráfico 24:

Gráfico 24 - Sugestões dadas por servidores



Fonte: Dados primários 2014
Base: 43 respondentes

Os maiores números de sugestões foram dados para a etapa da implementação da política (13) e para a atualização do documento (12). Em relação à implementação, um servidor disse o seguinte:

Acho que o mais importante seria a formação de grupos de debates. Ninguém muda de atitude apenas lendo algo, mesmo que pense e escreva a respeito. Acredito na força dos encontros pessoais e das discussões vivas como maneira de suscitar a defesa dos melhores argumentos. Acho que este tipo de encontro contribuiria para aperfeiçoar a Política de Comunicação do IFSC (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Sobre a atualização, destaca-se o seguinte depoimento:

A Diretoria poderia fazer a visitação aos campus (todos) no INÍCIO dos trabalhos com proposta de apresentação do planejamento e coleta de alguns resultados ou atividades práticas (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Em relação à divulgação da política, que teve cinco sugestões, uma pessoa escreveu que achava que *"as gestões nos Câmpus precisam divulgar e realizar mais ações que incentivem os servidores a contribuir com as políticas institucionais".* Quatro servidores deram ideias de ações como:

Estamos idealizando um projeto para o campus que visa disponibilizar um canal de comunicação (a princípio, virtual) mais eficiente entre Núcleo Pedagógico e alunos, onde os mesmos possam obter informações importantes, tal como, oportunidades de trabalho, questões acadêmicas, entre outras, e também onde possam manifestar suas opiniões e esclarecer dúvidas... Penso que, de repente, possa ser um assunto a ser discutido para aperfeiçoar o programa de comunicação atual, a nível de Instituição (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

E outras nove pessoas deram sugestões para a política de comunicação, formas de participação e os manuais, sendo três para cada tópico. Todos os comentários dessa questão na íntegra podem ser conferidos no APÊNDICE Z, separados por essas categorias.

6.3 RECOMENDAÇÕES

Muitas organizações estão empenhadas em elaborar uma política de comunicação com o objetivo de consolidar diretrizes, estabelecer ações, definir posturas para seu relacionamento com os distintos públicos de interesse. Esse interesse é salutar e até necessário, uma vez que é essencial planejar e sistematizar a comunicação das organizações para que ela não permaneça totalmente desarticulada (BUENO, 2014). "Os desafios, no entanto, aparecem, e de maneira contundente, quando a política de comunicação é feita para valer e não se restringe a aspectos meramente cosméticos" (BUENO, 2014, p.34).

Com base nas pesquisas bibliográfica, qualitativa e quantitativa realizadas, propõem-se sugestões para a construção

e atualização de políticas de comunicação, tendo como base a experiência do IFSC. Por tudo o que já foi exposto, estimula-se a promoção de um processo trabalhoso, mas que seja resultado de uma construção coletiva e, por isso mesmo, esteja ligado à cultura organizacional.

6.3.1 Como construir uma política de comunicação

Qualquer empresa ou organização pode definir suas políticas. Tavares (2005) afirma que a política deve expressar a vontade da organização de ter normas para orientar seu processo decisório. O maior ou menor número de enunciados acaba, na maioria dos casos, correspondendo ao próprio porte da organização. Ou seja, quanto maior a organização, maior a complexidade para a elaboração de suas políticas. Lacombe e Heilborn (2003) entendem que empresas pequenas e concentradas em poucos locais podem não ter necessidade de explicitar suas políticas, mas afirmam que, quanto maior a empresa e maior o número de locais em que opera tanto, maior também será a necessidade de formalizar seu planejamento e suas políticas.

Cabe destacar que cada política é única. Uma vez que leva em consideração a cultural organizacional para ser elaborada, a política de uma empresa não pode simplesmente ser copiada por outra. Conforme Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p. 229), "políticas apropriadas para uma determinada organização, sob determinadas circunstâncias, são bastante diferentes das políticas utilizáveis por outra organização, em outras situações". Assim, uma política de comunicação construída por uma instituição não pode ser utilizada por outra. Ainda que as organizações tenham estruturas semelhantes – como é o caso dos Institutos Federais, por exemplo -, cada instituição é única, possui sua cultura e suas peculiaridades. Por isso, suas diretrizes também devem ser

diferentes, ainda que no final todas busquem o mesmo objetivo de qualificar a sua comunicação.

Por mais que cada construção de uma política seja um processo singular, é possível encontrar constantes que podem ser consideradas na hora de elaboração da política de uma empresa. Penteado (1978) indica que só se deve iniciar o processo se a organização estiver preparada para finalizá-lo. Além disso, é importante que se conheça os públicos aos quais a política se destina. A equipe que será responsável por coordenar o projeto precisa ter muito claro a finalidade do documento para poder transmitir para os demais. E se, após a política pronta for constatado que algo não funciona ou que alguma diretriz não está apropriada, é preciso reconhecer e modificar, afinal, o documento não foi feito para ser imutável.

Algumas características que uma política organizacional deve ter podem ser destacadas com base na experiência do IFSC e pesquisas realizadas. Considerando-se que a política deve partir da Alta Direção, é fundamental o engajamento de todos os gestores para que as orientações tenham credibilidade. Também não basta fazer um documento com normas e procedimentos. É preciso implementá-lo de forma democrática junto a todos os colaboradores, afinal, são eles que colocarão a política em prática no seu dia a dia. E, por maior que tenha sido o planejamento para a elaboração de uma política, sempre será preciso fazer revisões.

Conforme Katz e Kahn (1974, p. 297), "o mero anúncio por parte de um executivo de que a diretriz da organização será desta ou daquela maneira não é por si próprio prova de estabelecimento de política". Para uma política ser eficaz, ela precisa ter efeito sobre o sistema, sendo aceita pelos colaboradores a partir do entendimento de que irá ajudar a organização a atingir suas metas e seus objetivos.

Steiner e Miner (1981) também indicam que as políticas, de maneira geral, expressam-se quantitativa e condicionalmente. Sendo assim, os verbos mais usados na

formulação de políticas são: manter, continuar, seguir, aderir, dar, assistir, assegurar, empregar, fazer, produzir e ser.

É importante ter claro desde o início do processo de construção de uma política os equívocos mais comuns que podem ocorrer para que se trabalhe no sentido de evitá-los. São eles: não comprometimento da direção, não definição de um cronograma e de metas, não existência de recursos compatíveis para a sua implementação, falta de autonomia da estrutura de comunicação, não envolvimento de todos os funcionários e a confusão de Política com Plano de Comunicação (BUENO, 2012b).

Com base em Bueno (2012b), também é necessário ter em mente os desafios a serem encarados por uma instituição que queira fazer uma política de comunicação. Entre as dificuldades a seres vencidas, estão a superação do nível do mero discurso explícito no documento da Política; a criação de condições reais para a internalização da Política; a sensibilização da direção e das chefias para sua irrestrita obediência; a reavaliação contínua para que a política permaneça em sintonia com o tempo; a criação de uma autêntica cultura de comunicação a partir da implementação da Política; o cuidado para que a Política não se transforme em um conjunto de normas que tenham como objetivo estabelecer impedimento à própria Comunicação; e a elaboração de planos de comunicação que estejam alinhados com a Política e que possam ser operacionalizados ao longo de um tempo previamente definido.

O primeiro passo para que se inicie a construção de uma política de comunicação é a existência de vontade política e administrativa dentro da organização. Aliás, essa necessidade é intrínseca a qualquer processo de mudança, uma vez que a organização precisa estar ciente de que algo precisa mudar para que haja motivação para tal. Conforme explica Beer (2010, p. 29-30):

> Essa disposição normalmente é fruto de uma insatisfação tangível com o status quo e o desejo de algo consideravelmente melhor. É preciso que paire um certo nível de nervosismo, medo ou desconforto – responsáveis por um claro sentimento de urgência – no ar para haver uma possibilidade concreta de mudança.

A necessidade de se desenvolver uma política de comunicação pode ser percebida por diversas pessoas. Os próprios profissionais de comunicação podem sentir no seu dia a dia de trabalho essa demanda. No entanto, uma política só será de fato iniciada com uma decisão da cúpula e uma vontade política (BUENO, 2009). Em entrevista para esse trabalho, o consultor explicou o motivo disso, utilizando o exemplo do IFSC como um fator facilitador do processo:

A existência da vontade política e administrativa de fazer a política não é alguma coisa que apareceu sem uma demanda sentida, quer dizer, havia uma demanda para isso, ela não nasceu ao acaso, não foi alguém que sugeriu fazer uma política, ela nasceu de dentro do IFSC, vivenciada pela própria reitoria, pela própria área de comunicação, portanto, e que depois foi disseminada essa discussão para todos (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Long (1982, p.23 apud KUNSCH, 2003, p. 336) também compartilha a ideia de que todos os níveis da organização devem estar envolvidos no processo e, sobretudo, a alta cúpula:

> A política de comunicação social, para ter credibilidade dentro de uma empresa, para que seja efetivamente implantada em todos os escalões necessários, deve ser liderada pelo primeiro executivo. Se não vier de cima e nem estiver carregada de muita determinação, jamais será razoavelmente implantada.

Mas esse é um processo que deve ser feito com muito cuidado. Kunsch (2003) explica que o executivo deve dar seu apoio efetivo, mas não pode fazer imposições. “Isto porque só se implanta uma política de comunicação com a co-participação de todos os setores de uma empresa, levando-se em conta todos os seus públicos e a dimensão do seu papel social” (KUNSCH, 2003, p. 336).

Bueno (2012b) elenca outros pressupostos para se fazer uma política de comunicação: o vínculo obrigatório entre comunicação e gestão, a relação estreita entre comunicação e cultura organizacional e a existência de uma estrutura profissionalizada de comunicação, com participação efetiva no processo de tomada de decisões sobre comunicação, com autonomia previamente definida e com recursos suficientes para sua gestão.

Com base nessa discussão, nas pesquisas realizadas e na experiência do IFSC, às instituições que queiram empreender uma iniciativa como essa, sugerem-se as recomendações expostas no Quadro 25:

Quadro 23 - Recomendações para a construção de uma política de comunicação

1. Identifique um líder interno com perfil para motivar a equipe e executar o projeto, além de possuir certa influência política em relação aos gestores da organização;
2. Escolha um coordenador mais operacional para auxiliar o líder na gestão do projeto, cobrando atividades, estabelecendo prazos, divulgando as ações e organizando a interação com os públicos;
3. Se possível, contrate um consultor externo com experiência no assunto, que traga uma visão isenta para o processo, dê respaldo perante o público interno e auxilie as discussões;

(continua)

(continuação)

Quadro 25 - Recomendações para a construção de uma política de comunicação

4. Designe um grupo de pessoas da área de comunicação para comandar o processo e oficialize isso por meio de portaria para dar mais força de comando; 5. Invista fortemente na sensibilização de toda a comunidade, principalmente o público interno, antes de iniciar os trabalhos e durante todo o processo; 6. Busque um envolvimento ainda maior dos gestores da instituição para que eles não só sejam participantes, mas patrocinadores, mobilizadores e incentivadores do processo; 7. Tenha claro quem são os públicos da instituição; 8. Crie canais de comunicação específicos para divulgar o processo e interagir com os públicos, além de utilizar os que a instituição já possui; 9. Tenha um diagnóstico da comunicação antes de iniciar o processo por meio de uma pesquisa ou levantamento; 10. Inclua representantes das unidades e setores na discussão; 11. Para legitimar o processo, desenvolva o trabalho com um caráter de construção coletiva, dando às pessoas a oportunidade de contribuírem com o documento; 12. Use as tecnologias disponíveis para promover a participação, como formulários on-line e fóruns; 13. Promova eventos para enaltecer o processo – principalmente no início e no fim-, engajar mais as pessoas e permitir a troca de ideias de forma presencial; 14. Busque alinhar a agenda institucional para que a política seja construída em um período em que não haja outros processos paralelos que possam “competir” pela atenção dos colaboradores;

(conclusão)

Quadro 25 - Recomendações para a construção de uma política de comunicação

15. Não deixe que disputas políticas atrapalhem o processo, uma vez que a política não é feita por e para uma gestão, mas sim para a instituição e, portanto, deve perdurar independentemente de quem estiver no comando; 16. O conteúdo deve ser o mais amplo possível, por mais que reflita as peculiaridades da organização como um todo, com diretrizes mais estratégicas e não questões tão pontuais de teor mais operacional; 17. Não tenha receio dos conflitos. As resistências vão existir e são importantes para que a instituição reflita e faça da discussão um momento de aprendizado organizacional.

Fonte: Elaboração pela autora (2014)

O entendimento de que a definição de uma política deve partir da Alta Administração é ponto comum de diversos autores (STEINER; MINER, 1981; BUENO, 2009), que frisam que para que a empresa tenha sucesso, os gestores do mais alto escalão têm que estar envolvidos no processo. Mas, para além dos chefes, toda a empresa precisa ser envolvida no processo – e isso ultrapassa a divulgação da construção para todos. É preciso buscar maneiras de sensibilizar de fato os colaboradores para que se envolvam e participem efetivamente do processo, dando contribuições e entendendo que a definição de diretrizes irá facilitar o seu trabalho e melhorar a comunicação da organização. A construção coletiva é fundamental para legitimar o processo.

Alguns autores reforçam essa necessidade de envolver outras áreas no processo. Para Penteado (1978, p. 141), "traçar as directrizes dessa política, naquilo em que ela se aplica para cada um dos públicos da empresa, é tarefa conjunta da Administração Superior e do profissional de Relações

Públicas". Steiner e Miner (1981) lembram que a implantação de políticas está ligada ao projeto e à administração de sistemas para se conseguir a melhor integração das pessoas, estruturas, processos e recursos para se atingir os objetivos organizacionais.

> Cada membro da organização afetado por uma política recebe, efetivamente, informações sobre como se espera que ele aja para que a política possa ser levada a cabo. Estas prescrições de papel ou planos de implantação variam de indivíduo para outro, dependendo da natureza específica do trabalho, mas, no fim, quando tudo se junta, o que se pretende é que elas redundem numa implantação eficaz das políticas (STEINER; MINER, 1981, p. 287).

O que se percebe é que para se iniciar um processo de elaboração da política é fundamental o envolvimento da Alta Direção.

> Torna-se mais fácil gerar um ambiente institucional propício à progressiva institucionalização da comunicação como estratégia institucional se houver um processo de sensibilização de pessoas-chave na organização, até mesmo na direção, a abertura de diálogos intersetoriais, a realização de atividades conjuntas e a promoção de debates abertos internos sobre o tema (ARMANI, 2008, p. 53).

Além do engajamento, de maneira geral, dos dirigentes, é preciso identificar um líder para coordenar o projeto de mudança. "A liderança deve proteger o projeto, reunir os recursos necessários e assumir a responsabilidade por seu sucesso ou fracasso" (BEER, 2010, p.52). Com base na

experiência do IFSC, recomenda-se que esse líder seja alguém da própria organização, com perfil para motivar a equipe e executar o projeto, além de possuir certa influência política em relação aos gestores da organização. Além dessa pessoa, outro papel indicado para se definir - em prol da condução do processo - é o de um coordenador mais operacional para auxiliar o líder na gestão do projeto, cobrando atividades, estabelecendo prazos, divulgando as ações e organizando a interação com os público.

Uma boa liderança é essencial para qualquer projeto, mas o sucesso de determinada política e sua implementação na organização deve ser encarado como uma responsabilidade de todos os colaboradores. Nesse sentido, uma grande dificuldade é como fazer as pessoas se sentirem responsáveis pela comunicação – não atuando na área – e, como, dentro de uma metodologia de construção da política, contar com representantes estratégicos sem fazer com que o grupo que coordene a discussão não seja grande demais – o que impossibilita e trava as discussões -, ao mesmo tempo em que não seja tão restrito de modo a dar a impressão de que poucas pessoas estão decidindo por todo o restante. Aliás, a existência de uma coordenação central é fundamental para que o processo seja tocado. Bueno (2009) destaca que essa equipe deve ser multidisciplinar e ter como coordenador o executivo principal da área de comunicação, com a participação dos principais setores da organização por meio de representantes. Um grupo designado para essa função não só compromete a organização com o propósito, mas compromete – ou deveria comprometer – os integrantes a serem ativos e contribuírem. Para isso, é importante que façam parte dessa comissão realmente pessoas dispostas a colaborar, com disponibilidade e conhecimento técnico.

Analisando o processo do IFSC, uma melhoria que alguns integrante recomendaram é que se fizesse um grupo com mais representatividade dos campi, com a ressalva de que

esses representantes fossem servidores, preferencialmente, com formação em comunicação e também com disponibilidade e vontade de contribuir. Mas pensando no diferente grau de envolvimento dos integrantes da própria comissão do IFSC, outro cuidado que precisa ser tomado é não incluir no grupo as pessoas simplesmente porque fazem parte do setor, mas sim porque elas querem e irão de fato participar e se envolver no processo. Nesse sentido, seria interessante ter feito uma reunião prévia apenas com o grupo da Dircom cobrando esse comprometimento como condição para participar da comissão, ao mesmo tempo em que se mostrasse a importância e a necessidade de todos de fato participarem.

O comprometimento é uma dificuldade a ser vencida tanto em relação aos gestores, aos profissionais da área, como aos colaboradores de maneira geral e que foi uma das fragilidades do processo do IFSC, como identificou a presidente da comissão:

Acho que são dois gargalos que nós enfrentamos e talvez tivesse – no momento, nós não tínhamos essa leitura -, mas agora olhando para trás, olhando a construção, se nós tivéssemos essa noção, esses dois pontos são os pontos em que eu atacaria fortemente: envolvimento de toda a gestão do Instituto Federal, a partir de Codir, da própria gestão na Reitoria, de sensibilização dessas pessoas e por consequência, porque se essas pessoas que são gestores estão sensibilizados, o que eles vão fazer? Eles vão colocar na fala deles, em qualquer momento, em qualquer situação que eles têm essa possibilidade de interação com os servidores, quer no seu câmpus quer na sua pró-reitoria, eles conseguem falar da importância disso e chamar aqueles que estão sob sua responsabilidade a esse processo (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Com base no que ocorreu no IFSC, o consultor externo contratado para auxiliar o processo também aconselha:

O que a gente pode imaginar, na medida em que houve essa menor participação do que a gente gostaria, é talvez ter um processo prévio de

tentar convencer as pessoas de que a comunicação diz respeito a todos nós e que ficasse cada vez mais claro que, a medida que as pessoas não se envolvam, elas vão perceber lá na frente que elas podiam ter contribuído localmente, para coisas que envolvessem o seu setor, a sua atividade em particular e de que, na verdade, não existe uma política de comunicação que possa ficar restrita à equipe de comunicação ou a um grupo particular de gestores. É fundamental participar disso (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

A sensibilização, portanto, é um dos grandes desafios no processo. É preciso pensar maneiras de mostrar para as pessoas como elas são responsáveis pela comunicação da instituição em que trabalham, em como o seu trabalho afeta, direta e indiretamente, cada público estratégico e como a política irá ajudá-las a aprimorar o seu fazer diário e, consequentemente, irá qualificar a comunicação de sua organização. Como destaca Bueno (2014, p. 97):

> O profissional de comunicação planeja políticas, elabora planos, desenvolve ações ou estratégias, mas, no dia a dia das organizações, todas as pessoas estão envolvidas nos relacionamentos com os públicos internos de forma mais, ou menos, intensa.

A partir do momento que se decidir pela política, deve ficar claro que ela servirá não apenas para a comunicação, mas permeará todos os setores da organização. Uma política de comunicação parte do pressuposto de que todas as pessoas da organização são responsáveis pela comunicação. Bueno (2009, p. 325) destaca que "uma Política de Comunicação parte da necessidade de se criar uma autêntica 'cultura de comunicação', quer dizer, ou todo mundo se compromete ou não vai funcionar".

Já há um entendimento nas organizações do transbordo da comunicação, ou seja, da noção de que a comunicação não se restringe apenas aos profissionais da área. Conforme a

edição mais atualizada do Mapa da Comunicação Brasileira (2013, p.10), que entrevistou gestores responsáveis pelas decisões na área de comunicação de 120 instituições, privadas e públicas, atuantes no Brasil:

> A comunicação não está mais contida em um único departamento. Há uma disseminação das atividades para outros setores das instituições, nos quais a comunicação também é vital, e um temor pela fragmentação do discurso institucional em múltiplos canais. A relação das instituições com seus públicos, ainda que cada vez mais segmentada, não acontece apenas entre as partes interessadas e se "publicizou" na nova esfera pública virtual.

A pesquisa destaca que não se trata de uma diluição da comunicação em outras atividades ou de sua apropriação por outros setores, mas sim de sua absorção por toda a rede da instituição. A comunicação acaba por transformar conceitos como sustentabilidade, transparência, visibilidade, cidadania e responsabilidade civil em valores que identificam as instituições para seus públicos e para a opinião pública. Por isso, ela não cabe mais em seu próprio nicho e transborda para outras áreas, outras linguagens e outros setores das instituições. O papel da comunicação nas empresas deixou de ser apenas instrumental para constituir um sistema no qual as partes afetam o todo, e isso precisa ficar claro para todos os colaboradores, de maneira que se vejam como partícipes desse processo e sejam responsáveis pela comunicação da instituição também.

Durante todo o processo, portanto, é preciso constantemente pensar ações para sensibilizar os envolvidos de maneira a vencer as resistências naturais a qualquer mudança (RODRÍGUEZ, 2002, apud CURVELLO, 2009; DAFT, 2008). Será preciso educar as pessoas com novos conceitos e

habilidades que entram em confronto com as características do padrão organizacional defensivo de modo a reduzi-las (ARGYRIS; TONNERA JUNIOR, 1992, p.80). A estratégia para isso é não fugir dos conflitos, mas enfrentá-los e torná-los discutíveis e gerenciáveis. À medida que os indivíduos entendem e usam as novas habilidades, começam a mudar as rotinas organizacionais defensivas e a desenvolver um novo comportamento mais benéfico e producente para a instituição.

No caso do IFSC, a estratégia utilizada para buscar o engajamento dos servidores foi fazer materiais gráficos – como cartazes impressos, banners impressos e eletrônicos, além de artes para as mídias sociais. Tentou-se ainda fazer uma ação por meio de e-mail-marketing para os servidores para instigá-los no início do processo, mas que por recomendação da DTIC não pode ser continuada. Outra ação que chegou a ser parcialmente executada foi a criação de uma mascote para o processo, que permitira a realização de mais interações com os públicos de uma maneira mais lúdica e descontraída. Mas, diante da qualidade do trabalho (resultado até da falta de profissionais qualificados para a função), decidiu-se abortar a ideia.

Apesar de todas essas ações terem sido feitas, elas não foram suficientes para mobilizar os servidores do IFSC da maneira que se esperava (considerando o total de servidores da instituição) – o que não quer dizer que não são indicadas, pelo contrário. Qualquer organização que esteja iniciando um processo de construção de uma política precisa parar para planejar todas as formas de sensibilização possíveis – e estas vão passar obrigatoriamente pela elaboração de materiais gráficos, podendo ir ainda mais além.

Uma estratégia de sensibilização feita pela Embrapa foi promover palestras na sede e nas unidades descentralizadas – tanto do consultor quanto de outras empresas, inclusive profissionais da Rhodia foram relatar o trabalho feito na empresa anos atrás – para mostrar por que a comunicação tinha

que ser estratégica. No caso do IFSC, até por questões orçamentárias na época, foi feito apenas um seminário com a presença de representantes dos campi e da Reitoria para destacar a importância do processo para a instituição.

Uma alternativa seria organizar visitas de profissionais de comunicação da sede às unidades – no caso de instituições descentralizadas – que, em parceria com profissionais locais, pontuariam os problemas existentes pela ausência de uma política e apresentariam um panorama de como uma política poderia mudar determinado aspecto, facilitando a vida do servidor e melhorando a qualidade do serviço prestado pela instituição. Outra ideia, alinhando a sensibilização com o diagnóstico que deve ser feito antes de iniciar o trabalho, é buscar compreender, por meio de levantamentos, os motivos de resistências ao processo para que possam ser combatidos com informação e esclarecimento. Mais do que entender por que a mudança será feita, é preciso demonstrar seus benefícios diretos para cada um dos envolvidos.

De toda forma, caberá a cada organização – de acordo com seus recursos financeiros e de pessoal – planejar a sensibilização de maneira criativa, ciente da sua cultura institucional, e buscando formas de, desde o início, superar as resistências que poderão ser encontradas e que possam gerar impasses durante o processo. Fato é que se recomenda à organização desprender tempo e esforços nessa fase tão essencial para que as demais ocorram de maneira efetiva e enriquecedora.

Passada a dificuldade de convencer a todos da importância de se ter uma política, o próximo passo será demonstrar que o processo de criação é complexo. A metodologia pode ser trazida por um consultor com experiência ou definida internamente.

No caso do IFSC, como já apresentado, o consultor trouxe sua metodologia, mas esta sofreu adaptações conforme a equipe interna julgou necessário para o andamento e o

enriquecimento do processo. A contratação de um consultor, aliás, é uma medida interessante – principalmente para empresas maiores – pela questão da imparcialidade:

> Essa visão externa, não comprometida com certos vícios, rotinas e hierarquias, pode contribuir para oxigenar o processo de discussão da política, tornando-o mais plural e, portanto, menos comprometido com as estruturas existentes. É muito comum que as chefias se sintam incomodadas ou desconfortáveis com esse processo porque, queira a organização ou não, reposicionar a comunicação significa, quase sempre, ameaçar a integridade das "caixinhas" do organograma e a autoridade de quem as comanda. O consultor deve ser o coordenador, facilitador da Política de Comunicação, mas sob nenhuma hipótese poderá construí-la sozinho (BUENO, 2009, p. 317 – 318).

Bueno (2009), inclusive, apresenta um roteiro básico para construir uma política de comunicação que se baseia em uma série de etapas articuladas. De uma maneira resumida, o autor propõe os seguintes passos: fixação de conceitos, objetivos, valores e princípios; definição e conhecimento dos públicos de interesse da organização; diagnóstico da atual situação da comunicação; elaboração do documento-síntese; aprovação do documento; e internalização da política.

Torquato (2010) também apresenta um conjunto de estratégias para o embasamento de uma política de comunicação, que envolve os seguintes aspectos: implantar modelo integrativo de coordenação da comunicação, definir claramente as linhas de ação e as abordagens que guiarão os programas de trabalho, desenvolver e implantar um sistema de comunicação orientado para atender os três fluxos comunicacionais, procurar formas ágeis de integração interna,

aperfeiçoar o uso da simbologia visual da entidade, reciclar equipes internas de comunicação, racionalizar sistemas internos, priorizar programas e maximizar ações de comunicação e envolver lideranças institucionais externas, governamentais e políticas.

A Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (ABRAPP) lançou em 2012 o Guia de Referência - Política de Comunicação nas Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPCs), elaborado para que as EFPCs possam seguir uma lógica na construção e implementação de suas Políticas. No documento, a entidade apresenta o seguinte roteiro básico como quesitos que toda política de comunicação deve conter:

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

Em um seminário para discutir a construção de uma política de comunicação para a Universidade Federal de São João Del-Rei, a professora convidada da Universidade de Brasília, Élen Geraldes, propôs três etapas para o processo:

> 1) Conscientização em relação à comunicação: as organizações precisam ser conscientizadas. Acho que talvez elas estejam sensibilizadas, mas não conscientizadas.;
> 2) Funcionário conscientizado tem que ter competência comunicativa: não há competência comunicativa em todos os níveis. Essa competência comunicativa é uma conquista

> democrática. Essa perspectiva de que você vai distribuir competência, administrar ou gerenciar competência comunicativa é muito importante para que você consiga fazer com que as políticas de comunicação sejam efetivas e sejam produzidas coletivamente;
> 3) Funcionário cidadão: ele é tão reconhecido como cidadão que eu não posso lhe negar o direito à comunicação (informação oral)[36]

Independentemente da metodologia a ser seguida, uma etapa é imprescindível a qualquer processo dessa natureza: antes de discutir qualquer temática relacionada à comunicação, a organização tem que ter claro quem são os públicos da instituição. Mesmo que a organização já tenha essa definição, este será um bom momento para refletir sobre isso e ver se os públicos já definidos estão de acordo com a missão e a visão da instituição, se devem ser ampliados ou até reduzidos. Não se pode pensar diretrizes para orientar a comunicação com os públicos se não se tem clareza sobre com quem se precisa e se quer falar. Se a instituição ainda não possui essa definição, ela é primordial para que o trabalho possa ter continuidade. Nesse sentido, uma das integrantes da comissão do IFSC destacou o seguinte:

Pra mim, um dos grandes pulo do gato nas reuniões de construção, foi a história de pensar nos públicos. A gente fez aquela reunião: quem são os públicos? Público é aluno. Aí, a gente viu: não, não é só o aluno. É aluno, o pai do aluno, o servidor, aquele monte de público...pulo do gato total. Eu comecei a ver a instituição de outra maneira a partir disso, a partir da definição dos públicos, a definição de quem a gente tem que atingir e com

[36] Palestra de Élen Geraldes, professora da UnB, em seminário sobre Política de Comunicação, realizado no dia 24 de março de 2011 na Universidade Federal de São João Del-Rei. Gravação disponível em <http://goo.gl/AblPNx>. Acesso em 9 jun. 2014.

quem a gente tem que conversar. Pra mim mudou bastante a visão da instituição (DADOS PRIMÁRIOS, 2014)

Inclusive, essa entrevistada dá o seguinte conselho a outras instituições que queiram iniciar a construção de sua política:

Pensar muito sobre quem são os públicos, com quem que a gente tem que conversar, porque acho que isso é a nata, a cerejinha da nossa política (DADOS PRIMÁRIOS, 2014)

Por mais que seja difícil envolver as pessoas no processo e que a busca por essa participação torne o processo mais complexo e demorado, é extremamente recomendado que haja esse caráter de construção coletiva – principalmente se envolver órgãos públicos. Nessa linha de se pensar num processo mais amplo, resultado de uma construção coletiva, o consultor externo que atuou no IFSC até pondera que, numa empresa privada, que talvez não tenha optado para a construção de uma política numa proposta mais democrática, o sofrimento seria menor durante o processo, mas evidentemente o engajamento depois não aconteceria. Dessa forma, ele defende a construção de uma política de comunicação de maneira coletiva como ocorreu no IFSC:

Foi uma construção coletiva. O nível de pessoas que foi diretamente envolvido em função dos assuntos debatidos, no seminário, nas reuniões, sempre havia pessoas que necessariamente não formavam aquele núcleo duro da política. Isso ajudou. Lógico que, aparentemente, o processo fica mais tumultuado, porque se tem uma diversidade de ideias, diversidade de níveis de informação sobre a importância da comunicação, mas essa troca de experiência vai ser certamente sentida com riqueza no momento em que o processo vai sendo implementado (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Bueno (2014, p. 35) ainda destaca o seguinte:

> Uma autêntica política de comunicação mobiliza o corpo de funcionários para sua construção, e não é escrita na calada da noite por um grupo restrito de pessoas que, em vez de realizarem um diagnóstico real da comunicação das organizações, contentam-se em imaginar as demandas e expectativas dos públicos sem consultá-los. A política de comunicação é uma construção coletiva, e não um desvaneio individual, e precisa ser discutida amplamente antes que possa materializar-se. Há organizações que concebem uma política de comunicação da noite para o dia, sem envolver os interessados, sem contextualizar as propostas, sem alinhas a comunicação com o planejamento estratégico, como se a comunicação estivesse descolada dos objetivos, da missão, da visão, da inserção no mercado e na sociedade.

Duarte e Monteiro (2009) também reforçam que a política de comunicação deve ser uma construção conjunta que envolva não só as equipes de comunicação como também o maior número possível de profissionais interessados no assunto. Para os autores (2009, p. 343):

> Essa construção conjunta permite consolidar internamente a comunicação, regular procedimentos, estimular a integração, fortalecer a cultura informacional e incentivar a transferência de conhecimentos de alguns especialistas para o âmbito geral da organização. Como consequência bastante importante, ajuda a 'institucionalizar' a comunicação, fortalecendo suas práticas e seus agentes, assim como o compromisso de todos com os objetivos organizacionais.

A estratégia de participação e o comprometimento interno são baseados em pesquisas que sugerem que:

> Os seres humanos exibirão mais energia para o trabalho, assim como um maior comprometimento para com a detecção e correção de erros, sempre que o trabalho conseguir canalizar suas reais capacidades, além de ativar seu potencial de crescimento (ARGYRIS; TONNERA JUNIOR, 1992, p.192).

O mais importante em todo o processo de construção de uma política de comunicação é justamente a possibilidade de envolver todos os interessados em um debate aberto, franco e democrático sobre os relacionamentos da organização com seus públicos. É um momento de reflexão em que é preciso estar disposto a ouvir críticas e sugestões.

> Muitas vezes, as organizações surpreendem-se durante o processo de construção da política de comunicação com o levantamento exaustivo das mazelas institucionais e, não raro, abortam o processo temendo que ele possa causar desconforto organizacional. E aí que está o erro: o momento de elaboração da política é rico exatamente porque permite o desvendamento de inúmeras situações que penalizam o clima organizacional, que impedem a implementação de ações e estratégias realmente eficazes (BUENO, 2014, p.35-36).

Uma política de comunicação deve incorporar o máximo de vozes, uma vez que isso a constitui, ainda mais numa instituição como o IFSC com diversos públicos estratégicos. A representação desses públicos a partir da participação que lhes foi aberta mostrará a identidade dessa

instituição. No seminário realizado para discutir a construção de uma política de comunicação para a Universidade Federal de São João Del-Rei, o professor Márcio Simeone Henriques ressaltou um grande desafio nesse sentido:

> O desafio está para que uma política de comunicação de uma universidade não seja meramente isso [uma visão apenas do reitorado] e que ela realmente consiga coordenar ações, principalmente, entre os vários segmentos. Uma política não pode negar o conflito, ele é natural, não pode haver uma pretensão de controle; ao mesmo tempo em que se tenha algum norte, algum tipo de orientação comum que dê um mínimo de coesão para uma universidade ou qualquer organização (informação oral[37]).

Quando construída coletivamente, a política de comunicação também pode ser vista como um instrumento de segurança institucional, uma vez que não irá representar a visão dos dirigentes de uma gestão específica, mas sim será um documento pensando no melhor para a organização. Dessa forma, quando institucionalizada e incorporada na prática de todos os colaboradores, ela vai além de qualquer gestão, ultrapassando os "mandatos" e perdurando – sendo repassada para todo novo colaborador e dirigente -, como um valor da cultura organizacional.

A cultura de comunicação como resultado de um processo de construção de uma política de comunicação só poderá se consolidar se houver o que Genelot (2001 apud

---

[37] Palestra de Márcio Simeone Henriques, professora da UFMG, em seminário sobre Política de Comunicação, realizado no dia 24 de março de 2011 na Universidade Federal de São João Del-Rei. Gravação disponível em <http://goo.gl/AblPNx>. Acesso em 9 jun. 2014.

OLIVEIRA CARDOSO, 2006) chama de "consciência estratégica". E, segundo o autor, ela só é possível quando o conjunto da coletividade partilha certa representação do futuro desejado. Contudo, a elaboração dessa visão estratégica compartilhada não pode ocorrer por imposição e é aí que está a importância de se ter um processo de construção coletiva em que a comunicação organizacional desempenhe seu papel sem impor aos outros seu ponto de vista, mas "por meio de conhecimentos compartilhados entre os participantes a fim de construir um projeto comum" (OLIVEIRA CARDOSO, 2006, p. 1135).

Uma forte cultura organizacional pode ter um grande impacto no desempenho de uma organização. Mas, conforme aponta Daft (2008), a força dessa cultura dependerá do grau de concordância entre os membros de uma organização sobre a importância de valores específicos. "Se existe amplo consenso sobre a importância daqueles valores, a cultura é coesiva e forte; se existe pequena concordância, a cultura é fraca" (DAFT, 2008, p. 359). Por isso, a importância de se fazer uma construção coletiva para que haja essa mudança cultural como resultado de uma conscientização que gere um consenso.

Apesar de um processo de construção coletiva ser relevante principalmente para dar legitimidade ao processo, é importante ver os momentos em que a discussão deve ser aberta a todos e ter a sensibilidade e o bom senso de ver as contribuições que devem ser consideradas para o melhor resultado – pensando sempre na instituição como um todo. Isso vai depender de cada organização, do seu tamanho e características. Órgãos públicos, normalmente, possuem essa necessidade maior de se ter um processo bastante aberto para que todos se sintam envolvidos. Nas empresas privadas, pela praticidade, isso nem sempre ocorre. Possibilitar a participação das pessoas é importante, mas o nível dessa participação deve ser definido pela organização de acordo com sua cultura interna. Nesse sentido, quando questionada sobre o que não

indicaria que outra organização fizesse com base na experiência do IFSC, uma das integrantes da comissão afirmou:

Não sei como é a cultura de participação de outra instituição, não sei se indicaria fazer tantas consultas...Ah, é legal porque a gente é democrático. Mas, pelo menos, para os manuais que eu estou trabalhando, as sugestões que vieram....eu respeito a opinião, mas não é bem isso. Então, não sei, essas questões das consultas eu acho que varia. Eu acho que as nossas consultas não deram um resultado que tenha interferido realmente no trabalho. Acho que mais validaram, o que também pode ser bom, do que trouxeram coisas novas que a gente talvez não viu....Então as consultas, talvez eu questionasse, mas não afirmo também, porque acho que depende da instituição (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Uma sugestão dada pelos servidores do IFSC para tornar o processo mais próximo dos campi e talvez, com isso, ter mais contribuições, foi a criação de comissões locais em cada campus com servidores com competência na área e que pudessem facilitar o engajamento in loco. Na época em que a política do IFSC foi feita, isso não foi pensado e também não seria viável. Primeiro, por não existirem profissionais de comunicação contratados nos campi. Segundo, pela quantidade de atribuições do servidor responsável pela comunicação, o que impediria sua dedicação a mais um projeto. Mas, caso, a organização tenha condições de contar com um apoio local nas unidades para mobilizar os demais colaboradores, essa é uma ação que pode funcionar.

No caso do IFSC, alguns servidores na pesquisa quantitativa sugeriram também que houvesse um tempo maior de discussão. Esse é outro parâmetro que dependerá de cada instituição. Um tempo maior não significará necessariamente uma maior participação. Não se pode fazer um processo tão rápido que não permita uma reflexão aprofundada e nem uma abertura para participação, ao mesmo tempo em que não se pode demorar tanto de modo que o processo se perca no prazo e não tenha encaminhamentos. Por isso, a questão do tempo é

relativa. Mais importante do que a duração do processo, é pensar formas de torná-lo eficiente. Essa percepção de que o processo está andando ou estagnado e de que seu ritmo deve ser acelerado ou não caberá, principalmente, à comissão designada para coordenar o trabalho em cada instituição – que terá o conhecimento do contexto enfrentado pela organização e da própria cultura de seus colaboradores.

Todo o trabalho do grupo constituído para coordenar o trabalho e do consultor se resumirá a um documento que "consolidará todas as informações, conceitos, valores, diretrizes gerais e específicas, indicando inclusive instâncias administrativas que zelarão por sua implementação, controle e atualização permanente" (BUENO, 2009, p. 314). O autor recomenda que a política seja ampla e não se prenda a questões pontuais, uma vez que deve ser estratégica e não operacional (como um plano). Para ele, "embora possa gerar normas, sua proposta deve essencialmente mirar posturas e diretrizes, consolidar princípios e valores" (BUENO, 2014, p.36).

Em seu Guia de Referência para a construção de políticas de comunicação, a ABRAPP (2012) apresenta características que não podem faltar em uma política desse tipo e que, de certa maneira, podem ser considerados por toda organização na construção de seu documento. São elas: a simplicidade (o documento deve ser de fácil compreensão e possível de ser aplicado por todos), a aderência (ser condizente com a realidade da instituição), a objetividade (a política precisa traduzir as demandas, interesses e expectativas dos públicos estratégicos) e a abrangência (contemplar todos os segmentos da comunicação de uma instituição, como a comunicação interna, a institucional e a mercadológica).

Os temas a serem abordados na política dependerão de cada organização, dos seus públicos, da sua atuação e dos seus objetivos. Além disso, a cultura organizacional influenciará bastante na definição das grandes diretrizes, a partir do momento em que se identifiquem os pontos que precisam ser

melhorados, reforçados e até mudados para que a instituição qualifique sua comunicação. Um ponto muito importante para uma instituição – como, por exemplo, o relacionamento com a imprensa -, pode ser algo já tão permeado na cultura dos colaboradores de outra organização que não mereça tanto destaque. Para se ter uma ideia nesse sentido, a primeira edição da política de comunicação da Embrapa foi formada por quatro partes: I – O contexto da Política de Comunicação Empresarial, II – Conceitos e Princípios Básicos, III – Os procedimentos da Comunicação e IV – Ações estratégicas da Comunicação Empresarial (EMBRAPA, 2002). Já no caso do IFSC, optou-se por organizar o documento em capítulos com temas relevantes do processo sistêmico de comunicação do Instituto, como já foi mencionado.

Uma recomendação que parece óbvia, mas é importante ser registrada - como apontada por alguns autores (PENTEADO, 1978; BUENO; 2009) e também por um dos integrantes da comissão durante a entrevista para esse trabalho: se a organização não tiver condições posteriores ou vontade para implementar o documento, não deve nem iniciar o processo. Conforme o entrevistado:

Se a intenção for alguma coisa de depois não dar continuidade, nem começa, porque é um desprendimento de energia muito grande, porque tem esse trabalho e os outros do dia a dia e depois de três ou quatro anos isso vai ser jogado fora... Então, se não tem implementação, não tem continuidade no trabalho, nem adianta começar. Se vale começar, o que eu recomendaria? Sim, se vale começar, eu recomendaria com certeza. (DADOS PRIMÁRIOS, 2014)

Realizar todo um processo como esse para depois não implementá-lo efetivamente gerará um grande desgaste para a organização e, provavelmente, dificultará – ou até mesmo inviabilizará – uma nova tentativa. Afinal, os colaboradores – que como visto são fundamentais para que haja uma construção coletiva – poderão se sentir frustrados, desmotivados e o

projeto também poderá cair no descrédito dos mesmos. Portanto, só se deve iniciar a construção de uma política se for para terminá-la e implementá-la, ciente de tudo o que isso envolve.

6.3.2 Como gerir uma política de comunicação

Além de pensar na elaboração da política, é preciso se preocupar com a implantação do processo. Segundo Steiner e Miner (1981, p. 287), "quando se formulam políticas, se desenvolvem estratégias e se estabelecem planos, existe um pressuposto definido de que o que se decidir será realmente feito". Conforme as decisões são tomadas, elas podem ser traduzidas em estruturas organizacionais e sistemas formais específicos para implantação.

Para que a política seja de fato eficaz, é nessa etapa que a organização deverá desprender ainda mais energia para que todos tomem conhecimento do documento e o incorporem no seu dia a dia. Bueno (2009, p. 316-317) explica como isso deve ser feito:

> Ele deverá ser amplamente divulgado para todos os elementos da organização e o processo de internalização poderá ser feito de várias formas, dependendo do porte e do grau de descentralização da organização. Em empresas que dispõem de diversas unidades (fábricas, filiais, etc) distribuídas pelo país ou mesmo no exterior, pode ser necessária a realização de reuniões e workshops para a apresentação da política, visando não apenas à sua divulgação, mas à conscientização e ao comprometimento de todos os públicos internos. Para tanto, é vital o envolvimento da alta administração porque só ela poderá sinalizar a todos, de maneira inequívoca, sua importância e a necessidade de seu cumprimento. Sem essa vontade política explícita, a internalização da política pode ficar

> comprometida, ficando entendida apenas como um documento a mais e uma intenção que se desgastará com o tempo.

Para Daft (2008), ao mesmo tempo em que a implantação é a parte crucial do processo de mudança, ela também é a mais difícil. É nessa etapa que a teoria assumida e a teoria aplicada (ARGYRIS; TONNERA JUNIOR, 1992) precisam convergir, de modo que a prática represente de fato a teoria estabelecida – e construída por todos - como a melhor para a instituição. Dutra (1996) pondera, no entanto, que não se pode esperar uma sobreposição perfeita entre o que foi idealizado e o que será praticado. "Deve haver, entretanto, certa consistência entre ambos, de forma que o idealizado aja como norteador de todas as ações e comportamentos desencadeados a partir dele" (DUTRA, 1996, p. 157).

Entende-se que a etapa da implementação é tão importante quanto a própria construção da política e que ao se falar de gestão da política está implícita essa implantação. No entanto, como essa é uma etapa ainda em andamento no IFSC e que, por suas características, pode demorar anos – uma vez que se trata de uma mudança cultural -, não serão dadas neste trabalho recomendações para a implementação de políticas de comunicação, até por não ser esse um dos objetivos do estudo.

Uma ação, no entanto, que faz parte da implementação e acaba sendo uma constante a partir do lançamento do documento, é a sua atualização. Afinal, conforme aponta Bueno (2014), a política de comunicação tem que ser aplicada, monitorada, rediscutida a todo o momento, uma vez que a inserção das organizações na sociedade obedece a um processo dinâmico e não se congela no tempo.

Ser adaptável, aliás, é uma característica que toda política deve ter. Conforme Thayer (1976, p. 236), "se acreditamos que as políticas têm uma finalidade [...], elas devem continuamente ser adaptadas a condições tanto internas

como externas". Por isso que as revisões devem fazer parte do processo de elaboração de políticas. A atualização também é importante para resgatar e fortalecer o processo de comunicação dentro da organização, destacando mais uma vez o seu caráter essencial e estratégico para a execução dos objetivos da instituição.

Esse é um processo que o IFSC já deve passar em 2015 e, por isso, um dos objetivos desse trabalho também foi propor sugestões para a atualização do documento. Um dos integrantes da comissão entrevistados para este trabalho explicou de maneira clara o que seria um processo de atualização da política:

Acho que é um processo de remodelação, na verdade. Então a espinha dorsal da política está construída e ela vai continuar como ela está. Talvez o que aconteça é se surgir a necessidade de inserir mais algum tipo de material específico ou uma demanda que surgir nesse intervalo de tempo. Mas acho que, como uma remodelação, ela tem que ter novamente, de certa forma, uma participação coletiva com o objetivo de fazer com que todo mundo leia os documentos e veja em que pé que está naquele momento, se aquilo que está escrito, dois anos depois ainda está válido ou não, e nesse sentido apontar as alterações, como se fosse uma reedição de um livro mesmo, de se fazer uma reedição daquilo que já existe. Seria uma leitura mais da época mesmo, de naquele momento ver se aquilo ainda está válido ou não para a instituição. E também nesse sentido de fazer uma releitura desse documento, acho que depois de dois anos vale fazer algum tipo de avaliação para saber se aqueles pontos que foram abordados em cada manual ou na política de uma forma geral, tiveram um resultado, se realmente teve uma melhora naqueles pontos de comunicação e como que vai ser feita essa avaliação, de que forma – se vai ser qualitativa ou quantitativa -, mas tentar analisar o que melhorou na instituição depois da política de implantação. E a partir desse resultado também gerar as mudanças nos outros manuais e fazer as revisões necessárias (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

A atualização do documento será um processo pontual num tempo posterior ao lançamento – a ser definido pela instituição. Ou seja, quando a organização entender que é o

momento, deverá ser deflagrado um processo de revisão da política para que sejam feitas as adequações consideradas necessárias diante do novo contexto interno e externo. Ainda assim, desde o lançamento do documento é importante que haja um canal permanente com os públicos – em especial os servidores, colaboradores ou funcionários (uma vez que são eles que devem colocar em prática as diretrizes) – para que sugestões possam ser enviadas a qualquer tempo. Isso é necessário para que a identificação de um erro ou de uma possível melhoria não se perca ao longo do tempo pelo fato de o processo de atualização só ocorrer em um dado momento programado. Essas manifestações devem ser recebidas e arquivadas para que sejam analisadas quando for a hora da discussão da política para a sua segunda edição.

A partir das sugestões dos servidores e da percepção da pesquisadora, recomenda-se que o processo de atualização de uma política de comunicação inclua as seguintes premissas conforme Quadro 24:

Quadro 24 - Recomendações para a atualização de uma política de comunicação

1. Crie uma comissão representativa para monitorar o documento e oriente seus integrantes sobre o papel de cada um; 2. Estabeleça critérios que permitam à comissão acompanhar a internalização da política; 3. Promova reuniões presenciais periódicas com os integrantes da comissão para que haja o comprometimento e o espírito de equipe necessários para que o grupo execute sua função da melhor maneira possível; 4. Deixe espaços permanentes abertos à comunidade para o envio de sugestões;

(continua)

(conclusão)

Quadro 26 - Recomendações para a atualização de uma política de comunicação

5. Continue sensibilizando constantemente o público interno – com atenção especial aos gestores - para que todos conheçam o documento, por meio de palestras, capacitações, produção de peças gráficas, divulgação de notícias sobre o tema e outras formas de interação que possam ser desenvolvidas; 6. Determine a periodicidade para a atualização de modo que não seja tão curto que não permita o amadurecimento das diretrizes nem tão longo a ponto de se tornar ultrapassado e inútil para a organização; 7. Avalie a necessidade de se contratar um consultor para auxiliar o processo com base no nível de atualização pretendido; 8. Defina indicadores para permitir avaliar o que foi efetivo nas diretrizes para que possa ser aprimorado, alterado ou até excluído da proposta; 9. Quando a hora de iniciar o processo estiver se aproximando, planeje um cronograma de trabalho para a comissão, prevendo encontros presenciais e ações a serem feitas em cada local de trabalho. É importante que não haja muitas discussões institucionais em paralelo nesse momento para que o foco seja realmente a política de comunicação.

Fonte: Elaboração pela autora (2014)

Em primeiro lugar, portanto, é importante que seja formado um grupo para acompanhar essa dinâmica. No caso do IFSC, foi instituída- também por portaria da Reitora - a Comissão de Gestão da Política de Comunicação do IFSC, uma equipe bem maior do que a da comissão responsável pela construção do documento, com cerca de 50 servidores.

O indicado é que a comissão que irá monitorar o documento seja formada por pessoas da área da comunicação da sede, bem como por pessoas de setores estratégicos e, obrigatoriamente, um representante de cada unidade (preferencialmente, com formação em comunicação). Para que o grupo não se restrinja apenas a uma denominação no papel, é importante que haja reuniões periódicas presenciais para que todos se sintam integrados e estejam alinhados com a discussão e com o que está em análise. Além disso, é interessante a utilização das ferramentas digitais para manter sempre próximo os integrantes desse grupo – ainda mais se a organização contar com unidades descentralizadas. Uma ideia simples é a criação de um grupo de email específico para essa comissão, em que se podem tirar dúvidas, trocar ideias e tomar decisões.

No caso da Embrapa, durante o processo da implementação, a empresa criou a figura do Guardião da Marca, profissionais responsáveis por garantir a correta aplicação da marca Embrapa em suas unidades. Já no IFSC, essas pessoas foram denominadas de Guardiões da Política e, como tais, devem entender do documento e de suas indicações, apropriar-se do fato de que ele é uma Política e por isso deve ser seguido, ter a consciência de que a cada dois anos a política será revista e poderá ser adequada e acompanhar no seu local de trabalho para que as diretrizes sejam seguidas, orientando os colegas sempre que necessário e, se preciso, trazendo questões a serem discutidas para a comissão.

Em maio de 2014, foi realizada a primeira reunião ordinária da Comissão de Gestão da Política de Comunicação do IFSC[38] para discutir o papel de cada um e propor ações para que a política seja internalizada e colocada em prática por todos os servidores da melhor maneira possível. Os objetivos desta comissão, apresentados no encontro para os integrantes,

[38] Matéria completa disponível em <http://goo.gl/0d3AJc>. Acesso em 09 jul. 2014.

são: acompanhar processo de implementação, avaliar adequação das diretrizes, supervisionar as ações de comunicação e revisar e atualizar o documento.

No caso do IFSC, como a maioria dos servidores não participou efetivamente da construção do documento e, após o lançamento do mesmo, a minoria já tinha o lido por completo, é papel dessa comissão – na figura de cada integrante no seu local de trabalho – internalizar a política para que os servidores tenham a ciência de que ela exista e passem a seguir suas orientações. Ainda assim, quem já tiver sugestões de alterações para o texto ou para inclusão de temas, pode enviá-las pelos canais disponibilizados pela comissão e já ativos, que são um endereço de email específico, um tópico no fórum on-line exclusivo para servidores, além de poderem se manifestar por telefone ou presencialmente para qualquer integrante da comissão.

Apesar da constituição de uma comissão de Gestão da Política de Comunicação, um dos integrantes entrevistados acha que precisa haver uma pessoa para encabeçar o processo e recomenda que seja um profissional da área de Relações Públicas se a organização tiver.

Tem que ter essa pessoa, tem que ter uma pessoa que vá encabeçar isso aí. Achar que a comissão vai resolver tudo é pura ilusão. Então tem que haver sim uma pessoa que encabece esse projeto para poder fazer as cobranças e startar o processo, porque, se ficar na comissão, um fala, o outro fala, e nada acontece (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Pela existência da nova comissão e pela experiência adquirida com a construção do documento, tanto os integrantes da primeira comissão, quanto os gestores e o consultor entrevistados, acreditam que não seja necessário contratar novamente um consultor para o processo de atualização do documento. Conforme explica a presidente da primeira e da atual comissão:

Acho que todo esse processo que a gente viveu de construção e, depois dele, que estamos vivendo como com elaboração de manuais e tal, a equipe já tem condições de com a comunidade, que a gente percebe já bem mais sensibilizada, eu diria que 80% mais, não há necessidade da contratação, acho que a própria Dircom com a equipe – nós temos também a comissão da Gestão da Política – então essa comissão eu acho um elemento-chave, elemento fundamental, ela vai ser chamada nesse processo de revisão, até porque ela vai ser nosso braço direito onde a gente não pode estar, onde a Diretoria não pode estar diariamente. Então, nesse sentido, acho sim que a gente consegue assumir esse papel de revisão (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

A não necessidade de contratar novamente um consultor ocorre também porque se imagina que o processo de atualização não precisa ser tão amplo e complexo como foi a construção da primeira versão do documento. A Embrapa optou por contratar novamente o consultor para a primeira revisão do documento. Já na revisão seguinte, os funcionários encabeçaram o processo sozinho, contratando uma consultoria apenas ao final para revisar e analisar o documento.

O consultor externo contratado pelo IFSC opina a respeito disso, afirmando que a contratação ou não de uma consultoria para a atualização do documento dependerá muito do nível de atualização pretendido pela organização:

Vamos pegar outras experiências: a Embrapa, que também é uma empresa pública. Ela fez mais de uma revisão já e ela sempre achou razoável de um consultor porque, às vezes, um fato de ter um facilitador de fora, ajuda na condução do processo. Eu diria que, se necessariamente as alterações, as mudanças forem mais pontuais, eu acho desnecessário. Daqui a pouco tem que acomodar isso, porque envolvem algumas questões que não foram pensadas, mexe radicalmente na própria estrutura, no próprio conceito de comunicação...Mas no IFSC, como é uma experiência é recente, a não ser que o mercado e o mundo não gere algum desafio completamente não pensado, a gente deve ter adaptações que seriam menores e aí isso pode ser conduzido internamente. No caso da Embrapa, é que houve mudanças radicais que ocorreram ao longo do tempo (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Os entrevistados para este trabalho não indicaram nenhuma metodologia específica para a atualização. Alguns disseram, no entanto, que é para manter o que foi feito ou que se utilizem algumas medidas adotadas na construção do documento como a abertura para participação de todos. A falta de ideias mais específicas de como fazer essa atualização ocorre pelo desconhecimento do contexto que será enfrentado na época na opinião de alguns:

E daí por isso que, daqui a dois anos, não sei se nós vamos ter uma ferramenta melhorada de reunião, ou mais 20 câmpus, então tudo isso vai influenciar. Acho que a transição é o mais importante. E aí avaliar, inclusive as contribuições que vamos receber ao longo desses dois anos, que fica aberto para os servidores fazerem a sua sugestão (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Outros deixaram claro que não é preciso fazer um processo tão abrangente:

Se seguir essa mesma metodologia de agora me parece que ela é um pouco exagerada para uma atualização, talvez formar comitês nos câmpus ou comitês regionais, envolvendo alguém além do CERE...tem uma perspectiva no novo regimento de separar extensão de relações externas, então acho que a figura do relações externas vai ter mais autonomia, mais know how para responder essas questões de atualização. Temos também a figura dos jornalistas regionais, já estão em atuação, então também acho que eles vão ter um papel bastante importante na atualização. Acredito que não vai ser necessário replicar essa metodologia, não precisa ser tão abrangente, mas pode ser oportunizado quem sabe por formulário manter ou fazer uma avaliação geral dentro de um Colégio de Dirigentes, talvez trazer essa pauta antecipada no Colégio de Dirigentes para que eles comecem a observar nos câmpus...[...] Não conseguiria delinear uma metodologia específica , acho que vai ter que ser uma combinação do que foi feito com menos envolvimento, acho que não precisa ser tão complexa, e usando as ferramentas digitais, acho que vai ser fundamental para ouvir o maior número de pessoas envolvidas, não adianta também ouvir quem não está acompanhando (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Um integrante também acredita que será um processo mais tranquilo até em função da implementação que já foi iniciada:

Eu imagino que vai ser mais simples do que a construção, até porque as contribuições, teoricamente, já podem vir agora. Acho que nas implementações isso já está ficando claro, que as pessoas podem sugerir mudanças e melhorias. Acho que vai ser bem mais tranquilo (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

A expectativa da maioria dos entrevistados é que haja um maior envolvimento dos servidores quando o processo de atualização foi deflagrado pela comissão. Um dos integrantes da comissão de construção entrevistado para este trabalho explicou:

Eu acho que daqui a dois anos, pelo fato das pessoas – e eu espero que isso aconteça – lidarem mais com a Política de Comunicação e os manuais, elas vão ter sim mais como contribuir, porque vão estar contribuindo com base em experiências que tiveram de lidar com essas regras, essas diretrizes, esses procedimentos estabelecidos (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Outro integrante também compartilha dessa percepção e sugere uma maneira para promover esse engajamento:

Talvez agora, pós-implementação, as pessoas vão se perceber comunicadores e vão começar a participar mais. E acredito que a equipe se deslocando para os câmpus, fazendo como se fosse uma revisão itinerante da política, talvez seja interessante, não ficar centralizado aqui na Reitoria. Embora logisticamente seja mais interessante, talvez, na prática, seja importante a gente conhecer também as necessidades regionalizadas, como a política vai se colocar nesses dois anos em cada local... (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Apesar desse otimismo, há uma preocupação para que desde já se busque uma aproximação dos servidores em relação à política, para que possa haver realmente essa contribuição construtiva no momento da atualização do documento como percebido no depoimento acima. Outro integrante também manifestou essa apreensão:

Minha preocupação é que daqui a dois anos, em termos de processos, nós tentemos trazer as pessoas para mais perto e pode ser que isso seja natural, porque as pessoas já poderão ter lidado melhor ou ter conhecido a política de comunicação, segurar o manual na mão, baixado o pdf no computador, coisas que tornem isso mais próximo. Acho que vai ser natural que elas tragam essa contribuição, mas também, metodologicamente, ter esses servidores mais próximos, procurar ver isso. Acho que a reunião de transição daqui a dois anos vai ser importante para isso: avaliar o que aconteceu, as experiências que foram obtidas, as ideias que vão surgir ao longo do tempo, tudo isso (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Uma das sugestões dadas nesse sentido para o IFSC foi a criação de comitês locais nos campi e visitas constantes dos servidores da Dircom. A partir do momento em que a política passa a ser implementada, também é possível verificar por meio de indicadores aspectos já positivos e mostrá-los para os servidores para que se sintam motivados a conhecer e seguir o documento.

Por outro lado, um dos integrantes da comissão entrevistado, pensando na simplicidade do processo, não acha necessário ter grandes seminários e reuniões, apesar de ponderar sobre a importância da participação de todos:

A parte operacional acho que tem que ser bem simplificada nesse processo de revisão, acho que tem que ser uma colaboração coletiva também, on-line, novamente uma campanha prévia de início da atualização, explicando que a política vai ser revisada, puxando as pessoas para essa revisão, para a leitura do documento, para os apontamentos, mas de uma forma bem simplificada e que todo mundo tenha uma participação igual. Acredito que a comissão, com o tempo, vai continuar cuidando dos manuais e recebendo

as atualizações, mas de uma forma bem mais simplificada. Acho que a questão da revisão tem que ser um processo mais simples mesmo, mais da comissão, mas com a participação das pessoas de uma forma on-line, sem grandes seminários ou sem muita reunião, de uma forma bem informal, mas que conte com a participação de todo mundo (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Outro entrevistado também pondera sobre a ida aos campi, entendendo como uma oportunidade, ao mesmo tempo em que os integrantes da comissão de gestão já possuem esse papel de multiplicadores e são responsáveis pela mobilização nos seus locais de trabalho:

Pode ser uma oportunidade de divulgar mais a política essa visita aos câmpus, é uma possibilidade. Ou tentar assim: como hoje, na comissão de gestão, há pessoas dos câmpus, essas pessoas atuarem efetivamente como multiplicadores dessa política, porque na comissão de construção só havia praticamente a Reitoria. Como na comissão de gestão também há pessoas do câmpus, em teoria, elas têm a responsabilidade de se apropriarem do documento e do conteúdo, e multiplicarem isso em seus câmpus. Então isso pode tornar desnecessária uma ida da Dircom ao câmpus...mas pode-se trabalhar com esse pessoal do câmpus que está na comissão como multiplicadores. Não consigo dar certeza, talvez não precise ter essa visita (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

Ainda que a visita às unidades seja um ponto a ser analisado durante o tempo por cada organização – uma vez que envolve disponibilidade de recursos humanos e financeiros -, uma metodologia que deverá ser adotada para a atualização do documento, ainda que de maneira simplificada, é a realização de reuniões com os integrantes da comissão. Além das reuniões periódicas que já devem ser previstas (no caso do IFSC, o documento estabelece encontros semestrais), quando chegar o momento de revisar a política de fato, serão necessários mais encontros. Por se tratar de uma atualização que não parte do zero, uma possibilidade é fazer reuniões preparatórias para a grande discussão por meio de web conferências – pensando em

uma instituição do porte e com a configuração do IFSC. Nessas reuniões, os Guardiões da Política podem ser orientados a promover ações nos seus locais de trabalho para identificar os pontos do documento que devem ser alterados – com base no que conseguiu ser executado e melhorado. Dessa forma, quando houver a reunião especial do grande grupo para debater o documento, todos os integrantes já estariam munidos dessas informações, somadas às sugestões enviadas ao longo do tempo por qualquer pessoas por meio dos canais já disponibilizados para esse fim.

O pró-reitor de Extensão e Relações Externas do IFSC destaca a importância da instituição buscar dados para embasar a atualização da política, por meio da criação de indicadores que deem mais respaldo técnico à comissão para a tomada de decisão:

Nós vamos ter um ingrediente a mais do que tivemos antes que serão as informações coletadas a partir da implementação. Então, o que precisamos enxergar a partir de agora são os indicadores como evasão, permanência e êxito, relação candidato/vaga....esses são os principais. Tem outros ingredientes que são nosso fluxo interno, a agilidade com que as coisas vão acontecer aqui dentro, a nossa comunicação com empresas e com outras instituições. Mas pra mim a principal é aluno em sala de aula. Então se nós pudermos traçar um indicador que determine que, a partir da implementação da Política de Comunicação, as coisas começaram a andar melhor do que antes e por conta disso, se a gente conseguir dar essa justificativa, essa ingrediente vai ser muito importante para nós revermos a política (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

O número de reuniões mais concentradas da comissão dependerá do nível de atualização a ser feito, o que só poderá ser dimensionado com base nesse diagnóstico a ser realizado antes do início do processo. Mas, imagina-se que não serão tantas reuniões como foi na época da construção do documento, uma vez que irá se trabalhar com diretrizes já definidas e que não precisam ser construídas do zero.

Durante todo o processo, é importante que se mantenha o caráter coletivo de abrir para a participação de todos – o que pode representar não só novamente a realização de pesquisas que se julgarem adequadas e necessárias, mas a disponibilização da minuta da segunda edição da política para consulta e apreciação dos servidores, funcionários ou colaboradores. Após a experiência vivenciada no IFSC, o consultor externo que auxiliou a construção do documento é favorável que se mantenha a ideia de construção coletiva para a atualização da política:

Acho que essa experiência, por mais que ela possa gerar algum desconforto, é a melhor decisão. Sobretudo em organizações públicas, buscar praticar a democracia integralmente é a melhor alternativa. Eu diria que em uma empresa privada, devia ser assim também, mas a cultura da área privada é muito mais de ser resolvido em petit comité e depois ser empurrado para baixo, tentando convencer as pessoas do que têm que ser feito ou então mostrando pra ela que é para ser feito na marra. Na área pública, eu sou favorável que esse processo siga o roteiro do IFSC, que desde o começo se pense numa participação coletiva e se busque mecanismos para fazer com que os públicos participem. Mesmo que a gente fique frustrado que, apesar de toda essa abertura, a gente não tenha a participação deles. Eu acho que é aprendizado (DADOS PRIMÁRIOS, 2014).

É preciso ter claro que, por maior envolvimento e participação que se tenha na construção do documento, ele não será imutável. A atualização deve fazer parte do processo e será uma constante a ser incorporada na rotina de trabalho da instituição. Afinal, de nada valerá se ter diretrizes que não acompanhem o desenvolvimento dos contextos interno e externo e que, por isso, acabem sendo destinadas a não saírem do papel. É necessário ter a consciência – e até a humildade – de reconhecer quando ajustes serão necessários para que o documento reflita de fato a cultura – em termos de comunicação – daquela organização.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atual contexto mercadológico exige que as organizações assumam, mais do que nunca, uma nova comunicação. A comunicação não pode se resumir mais a uma instância meramente tática ou operacional, mas precisa ser estratégica. A responsabilidade por uma comunicação competente não deve ser apenas da estrutura profissionalizada da área, mas de todos os colaboradores. E, indo além, a comunicação precisa estar sintonizada com a cultura e a gestão organizacionais (BUENO, 2012b).

Construir uma política de comunicação foi o caminho encontrado pelo IFSC para assumir a comunicação como estratégica para a organização. A opção por fazer uma construção coletiva foi feita para legitimar o processo de maneira que, a partir da construção e implementação da política, a comunicação seja entendida e assumida como um compromisso de todos os servidores para que o Instituto possa realizar sua função social de maneira mais eficiente e atingir seus objetivos organizacionais.

Conforme proposto, este trabalho descreveu esse processo de construção demonstrando como o mesmo foi complexo, desafiador, mas – dentro do que foi realizado e conquistado até o momento – também bastante positivo para a instituição. Entre os fatores facilitadores do processo, identificaram-se a criação de um ambiente virtual específico para a sua divulgação; o apoio da Gestão e a existência de uma vontade política para realizar o trabalho; a contratação de um consultor externo para ajudar no desenvolvimento do projeto; a existência de uma liderança interna com perfil adequado para o projeto; a proximidade física dos integrantes da comissão; o conhecimento técnico e prático da comissão; a vinculação do projeto com uma necessidade pessoal de uma dos integrantes da comissão (no caso, a dissertação da autora); o pioneirismo da iniciativa; o uso de tecnologias (formulários on-line); e a

metodologia utilizada com caráter democrático e participativo. Já entre os fatores restritivos ao processo, ou seja, aqueles que dificultarem seu andamento, citam-se o grande volume de trabalho no dia a dia dos servidores; a ocorrência de diversos processos institucionais ocorrendo ao mesmo tempo; a falta de envolvimento de gestores na Reitoria e nos campi – e dos servidores de maneira geral; a estrutura da instituição pelo seu tamanho e abrangência; a falta de entendimento dos servidores sobre a política em si; e a visão restrita da comunicação já pré-concebida.

Com base em estudos da área (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; HUBER, 1991, NONAKA; TAKEUCH, 1997; SHRIVASTAVA, 1983), percebeu-se que a construção da política de comunicação do IFSC pode ser considerada um processo de aprendizagem organizacional. Pela abordagem de Argyris e Schön (1996), pode ser caracterizada, inclusive, como uma aprendizagem organizacional de ciclo duplo, uma vez que envolveu mudança nas regras e procedimentos que sustentam as ações e os comportamentos da organização. Além disso, como demonstrado, o processo do IFSC pode ser percebido a partir da evolução dos níveis (individual, grupal e organizacional) e dos processos sociais e psicológicos apontados Crossan, Lane e White (1999) de intuição, interpretação, integração e institucionalização. Para chegar ao estágio de institucionalização, a organização ainda levará mais tempo, mas só pela aprendizagem individual e grupal já observada até o momento, acredita-se que isso irá ocorrer.

Ao entender o processo de construção da Política de Comunicação do IFSC a partir das dimensões de mudança de Pettigrew (1987), acredita-se também que o mesmo desencadeará uma mudança estratégica na instituição, a partir da criação de uma cultura de comunicação atrelada à cultura organizacional. Resgatando o modelo clássico de mudança organizacional (LEWIN, 1951 apud LIMA; BRESSAN, 2003),

pode-se dizer que o IFSC já passou pela primeira fase do descongelamento e agora vivencia a mudança ou movimento. A última etapa – do recongelamento, com a institucionalização de novas estruturas e padrões de comportamento-, só poderá ser percebida daqui a uns anos. Afinal, todo processo de mudança tem o seu período de maturação e é preciso aguardar os resultados que dele virão.

Uma questão que frustrou a comissão designada para o trabalho foi o baixo envolvimento dos servidores de maneira geral, fato comprovado pela pesquisa quantitativa apresentada em que 67% dos servidores afirmaram não terem participado do processo. Independentemente dos estímulos à participação, os servidores eram livres para contribuir de maneira espontânea. Apesar dos inúmeros esforços da Dircom, poucas pessoas – quando se compara ao total de servidores do IFSC – contribuíram efetivamente para a construção do documento. Se por um lado, isso permitiu um andamento mais tranquilo do processo – sem tantas resistências ativas (BEER, 2010) -, por outro, gera uma ansiedade em torno da etapa de implementação da política para verificar se os servidores estarão dispostos a acatar e incorporar em sua prática o que foi proposto. Essa experiência demonstrou a importância da sensibilização do público interno e de quão isso é desafiador para a instituição que decide empreender uma iniciativa dessa natureza.

Mais do que um resgate do processo vivenciado pelo IFSC – e uma rica memória não encontrada no mercado nem em pesquisas bibliográficas -, este trabalho conseguiu, a partir disso, propor ações de melhorias no processo de construção de políticas de comunicação, em especial, no caso de instituições de EPCT, cuja estrutura se assemelha com o IFSC. Muitas organizações estão empenhadas em elaborar uma política de comunicação para consolidar diretrizes, estabelecer ações e definir posturas para seu relacionamento com os diversos públicos de interesse. E esse interesse é muito bem-vindo, uma vez que é essencial planejar e sistematizar a comunicação das

organizações para que ela não permaneça totalmente desarticulada (BUENO, 2014).

Como são poucas as organizações que possuem uma política de comunicação construída de forma coletiva e reconhecida pelo mercado e pelos seus públicos, atualmente, ter uma política de comunicação tornou-se uma vantagem competitiva. Mas para uma sociedade que busca a transparência e para organizações que desejam um melhor relacionamento com seus públicos, o melhor caminho seria que todas as instituições tivessem uma política dessa natureza, até para amadurecerem o papel que a comunicação deve assumir a partir de um debate interno que nem sempre é agradável, mas necessário para quem busca ter competência na área, agregar valor ao seu negócio e preza por uma boa imagem e reputação.

Qualquer instituição pode ter uma política de comunicação. Logicamente, quanto mais estruturada for a organização, mais complexo será o processo. Existem processos que devem fazer parte da natureza das organizações e a política de comunicação demonstra cada vez mais ser um desses componentes obrigatórios. Mas é importante que isso seja feito de maneira contundente e séria, desencadeando uma ampla reflexão na instituição a partir de um processo de construção coletiva em que o apoio da Alta Administração é fundamental. Isso ficou claro na experiência do IFSC – como tantas outras recomendações já mencionadas no capítulo anterior. Para além das recomendações às organizações que queiram construir sua política de comunicação, com base nas pesquisas bibliográfica, qualitativa e quantitativa realizadas, este estudo propôs sugestões para a atualização das políticas após a sua construção – o que já será muito válido para o IFSC, que deve passar por essa etapa em 2015.

Por tudo o que já foi exposto, demonstra-se que construir uma política de comunicação da maneira que se acredita ser impulsionadora de mudanças em uma organização não é um trabalho fácil e nem um projeto para qualquer

instituição. É preciso ter clareza de todos os desafios a serem enfrentados e estar disposto a encará-los. Não se deve empreender um processo dessa natureza se não há uma vontade ou uma expectativa de implementá-lo.

Mas se, após a experiência do IFSC, a sua organização está disposta – e mais do que isso, precisa de uma iniciativa desse tipo -, o negócio é arregaçar as mangas e ir atrás de tudo o que é necessário. No atual contexto, a comunicação não pode mais ser amadora nem desestruturada, uma vez que é responsável pela sustentabilidade institucional. Um planejamento adequado de comunicação deve partir de uma política de comunicação bem sistematizada e bem construída.

Esse trabalho limitou-se ao estudo da construção de uma política de comunicação. Pensando nos resultados para uma organização, mais do que construir, é preciso implementar. A implementação é, portanto, uma etapa ainda mais complexa e longa, pois envolve mudança de cultura e de hábitos. Como esse é um processo recém em andamento no IFSC, não se pode avaliar como está sendo essa fase, uma vez que isso só será possível em médio e longo prazos. Mas sugere-se que isso seja estudado nos próximos anos, até para verificar se o que foi proposto está sendo cumprido. Como não existem métricas e indicadores para acompanhar a gestão de uma política de comunicação, outra sugestão é desenvolver propostas nesse sentido.

Só com uma política dessa natureza é que a organização conseguirá construir uma cultura de comunicação, alicerçada no exercício das competências individuais tendo em vista o interesse coletivo. É por meio dessa política que a organização explicitará posturas e estratégias que vão balizar o relacionamento com os seus públicos de interesse. A deflagração do processo de sua construção por si só já irá propiciar um saudável debate interno sobre as competências em comunicação e promoverá a mobilização e a capacitação para superar os desafios. Enfim, com a Política de Comunicação, a

organização compromete-se com uma visão moderna de comunicação organizacional que concilia objetivos, visão e missão da instituição com as demandas e expectativas do mercado e da sociedade; e promove a articulação entre a filosofia de gestão e a cultura organizacional tendo em vista a obtenção de resultados em comunicação (BUENO, 2012b).

No caso do IFSC, a Política de Comunicação fortaleceu e deu base para uma qualificação permanente da comunicação. Mais do que isso, ela institucionalizou a visão de comunicação como estratégica para a organização, ainda que não seja a sua área fim. A partir do documento, também ganha força a contratação de profissionais por meio de concurso público para a área e a estruturação dos setores nos campi, o que é fundamental para que se possa fazer um trabalho de qualidade.

Como afirma Schein (2009, p. 313), "a mudança cultural envolve desaprender bem como reaprender e é, por definição, transformadora". Um processo mudança organizacional bem-sucedido precisa de alguns elementos que, quando presentes, funcionam como impulsionadores da mudança. É preciso ter clara a justificativa da mudança e não só para a equipe envolvida, mas para toda a organização. O processo também precisa ser pensado e executado com a participação de todos. Uma negociação terá de ser feita para que se informe por que, o que, para que e como as coisas serão mudadas – e nesse aspecto, a comunicação bem-feita é fundamental. Naturalmente, os colaboradores terão que passar por um processo de criação e reciclagem de capacidades para atender às novas demandas organizacionais, geradas pela mudança.

Uma vez que a construção de uma política de comunicação da maneira que foi feita no IFSC – e da forma que se acredita que tem que ser – trata-se de uma mudança organizacional, todos esses elementos precisam ser pensados. É por isso que a frase do autor e consultor Wilson Bueno, utilizada como epígrafe neste trabalho, é tão simples e ao

mesmo tempo tão completa: “Política de Comunicação? Não é para qualquer empresa”. Nesse caso, não bastam boas intenções ou um mero discurso político. É preciso trabalhar e muito. A política de comunicação não deve apenas ser dita ou escrita, ela precisa ser sentida. E isso só se obtém quando todos na organização estão conscientes da importância da comunicação e comprometidos em torná-la competente (BUENO, 2014). E nem todas as organizações estão em condições de atingir esse patamar e construir uma autêntica política de comunicação. Para quem acha que está, é preciso muita disposição. Diante da mudança estratégica que uma iniciativa dessa pode gerar, o trabalho não termina nunca. Comunicar sobre comunicação será sempre uma constante.

REFERÊNCIAS

ABERJE. Comunicação corporativa nas organizações. 2008.

_____. 4ª Pesquisa de Comunicação Interna. 2012.

ABRAPP. Guia de Referência - Política de Comunicação nas Entidades Fechadas de Previdência Complementar. 2012.

ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**: Rio de Janeiro: TLC, 1976.

ALMEIDA, Alcides Vieira de. **Da Escola de Aprendizes Artífices ao Instituto Federal de Santa Catarina**. Florianópolis: Publicações do IF-SC, 2010.

ALVES, Cristiano Alvarenga. Mapeamento das políticas de comunicação nas universidades federais; análise de contexto e relação com as estratégias de ação institucional. In: V CONGRESSO DA COMPOLÍTICA. 2013, Curitiba.

AMBONI, Nério. **Modelos Teóricos de Aprendizagem nas Organizações**. Florianópolis: ESAG/ UDESC, 2009.

AMORIM, Maria Cristina Sanches. Comunicação planejada, recurso fundamental para a eficácia da gestão organizacional. **Caderno de pesquisas em administração. São Paulo**, v. 1, n. 9, p. 2, 1999.

ANDRADE, Rui Otávio; AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ANTONACOPOULOU, Elena. Desenvolvendo gerentes aprendizes dentro de organizações de aprendizagem: o caso de três grandes bancos varejistas. In: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAUJO, Luis. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001, p. 263-288.

ARGENTI, Paul P. **Comunicação empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ARGYRIS, Chris; TONNERA JUNIOR, Helcio. **Enfrentando defesas empresariais**: facilitando o aprendizado organizacional. São Paulo: Campus, 1992.

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. **Organizational learning II: Theory, method, and practice**. Reading [Mass]: Addison Wesley, 1996.

ARMANI, Domingos. **Mobilizar para transformar**. Editora Petrópolis, 2008.

AYRES, Luiz de Freitas. **As influências da aprendizagem individual e grupal na aprendizagem organizacional.** 2008. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2008.

BAPTISTA, Renato Dias. A comunicação empresarial e a gestão da mudança. **BOCC: Biblioteca on-line de ciências da comunicação**, 2003.

BARNARD, Chester I. **As Funções do Executivo**. São Paulo: Editora Atlas, 1979.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; GONDIM, Sônia Maria Guedes; LOIOLA, Elizabeth. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 39, n. 3, 2004.

BEER, Mike. **Gerenciando mudança e transição**. Rio de Janeiro: Record, 2010.

BEER, Michael; EISENSTAT, Russell A.; SPECTOR, Bert. Why change programs don't produce change. **Harvard business review**, November-December, p. 4-12, 1990.

BERTERO, Carlos Osmar. Mudança organizacional e processo decisório. **Revista de Administração de Empresas**, v. 16, n. 2, p. 29-40, 1976.

BETHLEM, Agrícola. **Os conceitos de política estratégica**. Rev. adm. empres. [online]. 1981, vol.21, n.1, pp. 7-15.

BLOCH, Carter. Measuring public innovation in the Nordic countries (MEPIN). 2011.

BRANDÃO, Soraya; BRUNO-FARIA, Maria. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Rev. Adm. Pública**, v. 47, n. 1, p. 227-248, 2013.

BRANDÃO, Elisabeth Pazito. Conceito de Comunicação Pública. In: DUARTE, Jorge (Org). **Comunicação Pública**: Estado, mercado, sociedade e interesse público. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009 – p.1-33.

BRASIL. **Decreto nº 7.566, de 23 de Setembro de 1909**. Crêa nas capitaes dos Estados da Republica Escolas de Aprendizes Artifices, para o ensino profissional primario e gratuito. Disponível em < http://goo.gl/voAN0G >.

_____. **Lei n.11.892, de 29 de dezembro de 2008.** Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em <http://goo.gl/CDqtXL>.

BRESSAN, Cyndia Laura. Mudança Organizacional: uma visão gerencial. **SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS**, v. 1, 2004.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os polos da prática metodológica. 5 ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1991.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial**: **Teoria e Pesquisa**. Barueri: Manole, 2003.

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

_____. Entrevista concedida a Marcela Monteiro de Lima Lin Beltrame. Florianópolis, 16 de mar. de 2012. Entrevista. 2012a.

____. A elaboração de uma política de comunicação. Apresentação feita no IFSC. Florianópolis: 2012b.

____. Definindo os públicos estratégicos do IFSC. Apresentação feita no IFSC. Florianópolis: 2013.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial**: da rádio peão às mídias sociais. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2014.

CAHEN, Roger. **Comunicação empresarial**. 11. Ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2007.

CALDAS, Miguel. O nexo comunicação-organização: um prelúdio às múltiplas avenidas de cooperação e de mútuo aprendizado entre comunicação organizacional e estudos organizacionais. In: MARCHIORI, Marlene (Org). **Comunicação e organização:** reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010 – p. 83-101.

CAPPARELLI, Sérgio. Das políticas de comunicação à comunicação política (e vice-versa). **Comunicação no plural: estudos de comunicação no Brasil e na Itália. São Paulo: Intercom EDUC**, 2000.

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECHNER, Mônica C. **Administração**: teorias e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti; CARAVANTES, Claudia; BJUR, Wesley. **Administração e qualidade**: a superação dos desafios. São Paulo: Makron Books, 1997.

CARDOSO, Heden; FREIRE, Luís Carlos. Mudança e aprendizagem nas organizações. In: LIMA, Suzana Maria Valle (Org). Mudança organizacional: teoria e gestão . Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2003 – p. 163-190.

CARISSIMI, João. Reflexões sobre os processos organizacionais utilizados pelo Relações Públicas na

construção da imagem organizacional. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO**. 2001.

CHINEM, Rivaldo. **Assessoria de imprensa**. Summus Editorial, 2003.

CODA, Roberto et al. Orientação para o cliente, Comunicação e Cultura Organizacional. **Revista Organicom**, v. 4, n. 6, 2011.

CORAL, Eliza; OGLIARI, André; ABREU, Aline França de. (Org). **Gestão integrada da inovação**: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos. São Paulo: Atlas, 2008.

CORNELISSEN, Joep. **Corporate communication**: A guide to theory and practice. Sage Publications, 2011.

CPA. Relatório da Autoavaliação Institucional. Comissão Própria de Avaliação, 2008. Disponível em: <http://goo.gl/vTFLVU>.Acesso em 16 de junho de 2014.

_____. Relatório da Autoavaliação Institucional. Comissão Própria de Avaliação, 2009. Disponível em: <http://goo.gl/l2MnkD>.Acesso em 16 de junho de 2014.

_____. Relatório da Autoavaliação Institucional. Comissão Própria de Avaliação, 2010. Disponível em: <http://goo.gl/Mg0UbJ>.Acesso em 16 de junho de 2014.

_____A. Relatório da Autoavaliação Institucional. Comissão Própria de Avaliação, 2011. Disponível em: <http://goo.gl/0pa9nQ>.Acesso em 16 de junho de 2014.

CPA. Relatório da Autoavaliação Institucional. Comissão Própria de Avaliação, 2012. Disponível em: <http://goo.gl/YSb0mt>.Acesso em 16 de junho de 2014.

_____. Relatório da Autoavaliação Institucional. Comissão Própria de Avaliação, 2013. Disponível em: <http://goo.gl/rLt21y>.Acesso em 16 de junho de 2014.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed: Bookman, 2007.

CROSSAN, Mary M.; LANE, Henry W.; WHITE, Roderick E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of management review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

CURVELLO, João José Azevedo. A dimensão interna da comunicação na administração pública. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação pública**: estado, mercado, sociedade e interesse público. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009, p. 201-213.

DAFT, Richard L. **Organizações**: teoria e projetos. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DE ARAUJO, Luis Cesar Gonçalves de. Mudança organizacional na administração pública federal brasileira. 1982.

DE MATOS, Gustavo Gomes. **Comunicação empresarial sem complicação**. Editora Manole Ltda, 2009.

DEETZ, Stanley. Comunicação Organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, Marlene (Org). **Comunicação e**

organização: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010 – p. 83-101.

DUARTE, Jorge. Instrumentos de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge (Org). **Comunicação Pública**: Estado, mercado, sociedade e interesse público. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009 – p.59-83

DUARTE, Jorge; DA SILVA, Heloiza Dias. Política de Comunicação e gestão empresarial: a experiência da Embrapa. **Revista Organicom**, v. 4, n. 6, 2007.

DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org). **Comunicação Organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. Volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011 – p. 62-83.

DUTRA, Joel Souza. A Utopia da Mudança das Relações de Poder na Gestão de Recursos Humanos. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Org). **Cultura e poder nas organizaçõe**s. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996 – p. 155-168.

EMBRAPA. Política de Comunicação. 2 ed. Brasília, 2002.

ENDO, Ana Claudia Braun. A gestão da Comunicação em universidades. In: **XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, 2007.

FINGER, Matthias; BRAND, Silvia Bürgin. Conceito de Organização de Aprendizagem aplicado à transformação do

setor público: contribuições conceituais ao desenvolvimento da teoria. In: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAUJO, Luis. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

FISCHER, Rosa Maria. O Círculo do Poder – As Práticas Invisíveis de Sujeição nas Organizações Complexas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Org). **Cultura e poder nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996 – p. 65-88.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004

FRANÇA, Fábio. **Públicos**: como identificá-los em uma nova visão estratégica. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2004.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991.

FREITAS, Ricardo. **Como agregar valor ao negócio melhorando a relação com a imprensa**. São Paulo: Summus Editorial, 2007.

FUSER, Bruno. **Comunicação para a cidadania: caminhos e impasses**. Editora E-papers, 2008.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin; GASKELL, George (Org). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2010 – p.64-89.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOODMAN, Michael B.; HIRSCH, Peter B. **Corporate communication**: Strategic adaptation for global practice. Peter Lang, 2010.

GROUARD, Benoit; MESTON, Francis. **Empresa em movimento**: conheça os fundamentos e técnicas da gestão de mudança. São Paulo: Negócio, 2001.

GURJÃO, Olívia. Política de Comunicação Institucional. Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo. Apresentação. Disponível em <http://goo.gl/mzj3U3>.

HACK, Fernanda; PÉRSIGO, Patrícia Milano. Comunicação empresarial, políticas de comunicação: caso fundação luterana de diaconia. **COMUNICAÇÃO & MERCADO**, v. 2, n. 5, p. 34, 2013.

HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

HAEMING, Waléria Külkamp. Construção da Política de Comunicação do IFSC. In: **Política de Comunicação do IFSC**. Florianópolis: IFSC, 2013 –p.14-17.

HOFSTEDE, Geert et al. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative science quarterly**, p. 286-316, 1990.

HON, Linda Childers. O mosaico da avaliação em relações públicas. **Organicom**, v. 2, n. 2-5, p. 97, 2005.

HUBER, George P. Organizational learning: The contributing processes and the literatures. **Organization science**, v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.

IFAP. Instituto Federal do Amapá. Resolução nº 18, de 24 de novembro de 2011: aprova a política de comunicação no âmbito do IFAP. Disponível em <http://goo.gl/GnBVRH>.

IFCE. Instituto Federal do Ceará. Comunicadores elaboram plano de ações. Disponível em <http://goo.gl/Rn3aSq>.

IFF. Instituto Federal Fluminense. Política de Comunicação será elaborada. Disponível em <http://goo.gl/zD4n44>.

IFMA. Instituto Federal do Maranhão. TJMA compartilha experiências de comunicação com o IFMA. Disponível em < http://goo.gl/Jo3fIZ>.

IFPR. Política de Comunicação. Disponível em <http://goo.gl/hL4sF0>.

IFSC, Instituto Federal de Santa Catarina. Estatuto do IFSC. Florianópolis: IFSC, 2009. Disponível em <http://goo.gl/gu3KXuX> Acesso em: 4 jun. 2014

_____, Instituto Federal de Santa Catarina. Regimento Geral. Florianópolis: IFSC, 2010a. Disponível em <http://goo.gl/Am1SzX> Acesso em: 4 jun. 2014

_____, Instituto Federal de Santa Catarina. *Instrução normativa n. 1/2010*, Conselho Superior. Florianópolis: IFSC, 2010b. Disponível em <goo.gl/gMA1t > Acesso em: 4 jun. 2014

IFSC. Instituto Federal de Santa Catarina. Apresentação feita ao Colégio de Dirigentes com uma proposta de construção de

política de comunicação para o IFSC. Florianópolis: IFSC, 2011a.

IFSC, Instituto Federal de Santa Catarina. *Ata da reunião do Colégio de Dirigentes realizada no dia 19 de setembro de 2011*. Florianópolis: IFSC, 2011b. Disponível em < http://goo.gl/OcpQZX> Acesso em: 4 jun. 2014

_____, Instituto Federal de Santa Catarina. Macroprojetos Institucionais para 2013-2014. Florianópolis: IFSC, 2012a.

_____, Instituto Federal de Santa Catarina. Apresentação feita à reitora em defesa do projeto de política de comunicação. Florianópolis: IFSC, 2012b.

_____, Instituto Federal de Santa Catarina. Planejamento Dircom. Florianópolis: IFSC, 2012c.

_____, Instituto Federal de Santa Catarina. Proposta de estruturação da comunicação nos câmpus do IFSC. Florianópolis: IFSC, 2013a.

_____, Instituto Federal de Santa Catarina. Política de Comunicação. Florianópolis: IFSC, 2013b.

_____, Instituto Federal de Santa Catarina. Relatório de prestação de contas 2012. Florianópolis: IFSC, 2013c.

_____. Instituto Federal de Santa Catarina. Diagnóstico de comunicação: responsáveis pela Comunicação nos câmpus do IFSC. Florianópolis: IFSC, 2013d.

_____. Instituto Federal de Santa Catarina. Diagnóstico de comunicação: Gestores do IFSC. Florianópolis: IFSC, 2013e.

IFSC, Instituto Federal de Santa Catarina. Portaria nº125 de 5 de fevereiro de 2013: resolve designar servidores para comporem a comissão especial para a construção da Política de Comunicação do IFSC. Florianópolis: IFSC, 2013f.

_____. Instituto Federal de Santa Catarina. Apresentação feita ao Colégio de Dirigentes para apreciação da minuta da política de comunicação. Florianópolis: IFSC, 2013g.

_____. Instituto Federal de Santa Catarina. Seminário lança processo de construção da Política de Comunicação do IFSC. Florianópolis: IFSC, 2013h. Disponível em <http://goo.gl/Ob7pBx> Acesso em: 24 jun. 2014

_____. Instituto Federal de Santa Catarina. Apresentação Política da Comunicação do IFSC feita pelo consultor Wilson Bueno no seminário de lançamento do processo de construção. Florianópolis: IFSC, 2013i.

_____, Instituto Federal de Santa Catarina. *Ata da reunião do Colégio de Dirigentes do IFSC realizada no dia 5 de agosto de 2013*. Florianópolis: IFSC, 2013j. Disponível em <http://goo.gl/p9LDLa> Acesso em: 24 jun. 2014

_____, Instituto Federal de Santa Catarina. *Ata da reunião do Conselho Superior do IFSC realizada no dia 22 de agosto de 2013*. Florianópolis: IFSC, 2013l. Disponível em <http://goo.gl/ALrRL9> Acesso em: 24 jun. 2014

_____, Instituto Federal de Santa Catarina. Pesquisa sobre públicos de interesse do IFSC. Florianópolis: IFSC, 2013m.

_____, Instituto Federal de Santa Catarina. Resultado da pesquisa feita com servidores do IFSC sobre a percepção em

relação à comunicação do IFSC com seus públicos de interesse do IFSC. Florianópolis: IFSC, 2013n.

IFSC, Instituto Federal de Santa Catarina. Resultado da pesquisa feita com os públicos de interesse do IFSC sobre a comunicação feita pelo IFSC. Florianópolis: IFSC, 2013o.

_____, Instituto Federal de Santa Catarina. Ferramentas on-line são usadas para a participação dos servidores em processos institucionais. Florianópolis: IFSC, 2013p. Disponível em < http://goo.gl/UYjbVs> Acesso em: 2 jul. 2014

_____, Instituto Federal de Santa Catarina. Minuta do PPI. Florianópolis: IFSC, 2013q. Disponível em <http://goo.gl/xSCWQ1> Acesso em: 2 jul. 2014

_____, Instituto Federal de Santa Catarina. Histórico do IFSC. Florianópolis, IFSC, 2014a. Disponível em < http://goo.gl/IXEtiQ> Acesso em: 2 jun. 2014

_____, Instituto Federal de Santa Catarina. Minuta do Planejamento Estratégico. Florianópolis, IFSC, 2014b. Disponível em < http://goo.gl/v29o9n> Acesso em: 2 jun. 2014

_____, Instituto Federal de Santa Catarina. Diretoria de Comunicação. Florianópolis, IFSC, 2014c. Disponível em < http://goo.gl/NT0lcn> Acesso em: 4 jun. 2014

_____, Instituto Federal de Santa Catarina. Relatório de prestação de contas 2013. Florianópolis: IFSC, 2014d.

_____, Instituto Federal de Santa Catarina. Missão e Finalidade. Florianópolis, IFSC, 2014e. Disponível em <http://goo.gl/0t5jMg> Acesso em: 2 jun. 2014

IFSC, Instituto Federal de Santa Catarina. IFSC lança Política de Comunicação. Florianópolis: IFSC, 2014f. Disponível em <http://goo.gl/G0bFsE> Acesso em: 20 jun. 2014

_____, Instituto Federal de Santa Catarina. IF-SC tem nova reitora eleita. Disponível em <http://goo.gl/REi5tj> Acesso em: 16 jun. 2014

_____, Instituto Federal de Santa Catarina. IFSC realiza Seminário de Planejamento 2013-2014. Disponível em <http://goo.gl/OhGctj> Acesso em: 17 jun. 2014

IFSUL, Junho de 2009. Informativo Posteiro - Profissionais discutem política de comunicação padrão para os institutos federais.

JESUS, Ligia Ungaretti; FIGARO, Roseli. O Profissional responsável pela Política de Comunicação Organizacional. **Relatório final com os resultados da pesquisa de Iniciação Científica, Pibic/CNPq-ECA-USP. São Paulo**, 2009.

KAPLAN, Burton. **Comunicação estratégica**: a arte de transmitir ideias. Rio de Janeiro: LTC. 1993

KATZ, Daniel; KAHN, Robert Lester. **Psicologia social das organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1974.

KLERING, Luis Roque; ANDRADE, Jackeline Amantino. Inovação na gestão pública: compreensão do conceito a partir da teoria e da prática. In: JACOBI, Pedro; PINHO, José Antonio (Org). **Inovação no campo da gestão pública**: novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006 – p.77-97.

KIM, Daniel H. The link between individual and organizational learning. **The strategic management of intellectual capital**, p. 41-62, 1998.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Universidade e comunicação na edificação da sociedade**. Edições Loyola, 1992.

_____. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

_____. As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. **Intercom-Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, v. 35, n. 2, 2013.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LACOMBE, Francisco José; HEILBORN, Gilberto Luis José. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAMBERT, Priscila. Avanços na relação Governo-Sociedade. In: **Mapa da Comunicação Brasileira**. Brasília: Instituto FSB Pesquisa – Brasília, DF: FSB Comunicações, 2013 – p. 36-37.

LIEDTKE, Paulo Fernando. **A esquerda presta contas**: comunicação e democracia nas cidades. Itajaí: Ed. Da Univali, 2002.

____. Políticas públicas de comunicação e o controle da mídia no Brasil. **Em Tese**, v. 1, n. 1, p. 39-69. 2003.

LIMA, Suzana Maria Valle (Org). **Mudança organizacional**: teoria e gestão. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2003.

LIMA, Suzana Maria Valle; BRESSAN, Cyndia Laura. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, Suzana Maria Valle (Org). **Mudança organizacional**: teoria e gestão. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2003 – p. 17-63.

LOPES, Osmar Barreto. Glossário. In: Duarte, Jorge (Org.) **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 431-440.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada . 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANSILLA, Darío Rodríguez. **Gestión organizacional**. Universidad Iberoamericana, 1996.

MANUAL, DE OSLO. Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico: Departamento Estatístico da Comunidade Européia, 2005.

Mapa da Comunicação Brasileira. Brasília: Instituto FSB Pesquisa – Brasília, DF: FSB Comunicações, 2011.

_____. Brasília: Instituto FSB Pesquisa – Brasília, DF: FSB Comunicações, 2013.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. 2 ed. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008.

_____. As interconexões entre cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org).

Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas, volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009 – p.293-320.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução, análise. São Paulo: Atlas, 1993.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 6 ed São Paulo Atlas, 2009.

MAZZEI, Alessandra. A multidisciplinary approach for a new understanding of corporate communication. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 19, n. 2, p. 216-230, 2014.

MCDANIEL, Carl D.; GATES, Roger. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Thonson Learning, 2006.

MEC. Concepção e Diretrizes: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. 2008.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. **Administração**: conceitos e aplicações . São Paulo: Harbra, c1986

MORAES, Anna Maria Pereira de. **Introdução à Administração**. 3 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MOREIRA, Sonia Virgínia. Análise documental como método e técnica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org).

Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011 – p. 269-279.

MOREIRA, Daniel Augusto; QUEIROZ, Ana Carolina S.; STAL, Eva. **Inovação organizacional e tecnológica**. São Paulo: Thomson, 2007.

MOTA, M. S.; FOSSÁ, M. I. T. O papel da comunicação organizacional na gestão da mudança: o caso de uma rede interempresarial. Anais do I EnGPR-Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Natal. **RN, Brasil**, p. 13-15, 2007.

MUNCK, Luciano; MUNCK, Mariana Musetti. Estilos de Aprendizagem na Graduação e Pós-graduação em Administração. **Revista ANGRAD**, v. 10, n. 3m p.59-81, 2009.

NASSAR, Paulo. Política e Comunicação–A comunicação com pensamento.**Reddircom [site na Internet].** Disponível em: http://www. reddircom. org/textos/nassar. pdf, 2005.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 1989.

OLIVEIRA CARDOSO, Onésimo de. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **RAP Rio de Janeiro**, v. 40, n. 6, p. 1123-44, 2006.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

PACHECO, Eliezer. Os Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica. Na época, era Secretário de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação. Disponível em <http://goo.gl/1LKMQT>. Acesso em 14 de junho de 2013.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico-prática. 14. ed. Campinas: Papirus, 2008.

PALMA, Jaures Rodrigues. **Jornalismo empresarial**. 2. ed. Porto Alegre: Sagra-DC Louzzatto, 1994.

PARRON, William. Políticas de Comunicação em Relações Públicas: relevância da definição e implementação em instituições privadas. 38 p. Trabalho de conclusão de curso (Especialização). Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

PENTEADO, Jose Roberto Whitaker. **Relações públicas nas empresas modernas**. Lisboa: Centro do Livro Brasileiro, 1978.

PERUZZO, Cicilia Maria Krohling. Observação participante e pesquisa-ação. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011 – p. 125-144.

PETTIGREW, Andrew M. Context and action in the transformation of the firm.**Journal of management studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

PETTIGREW, Andrew M. A Cultura das Organizações é Administrável? In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Org). **Cultura e poder nas organizações**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1996 – p. 145-153.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**: conceitos e técnicas para administradores. Campinas: Alinea, 2002.

PLANO DE GESTÃO. Unidos para Inovar. Maria Clara para reitora. 2011.

PORÉM, Maria Eugênia; KERBAUY, Maria Tereza Micelli. **Um estudo de caso sobre a importância da comunicação organizacional nas instituições privadas de ensino superior (IPES). Curitiba: Intercom,** 2009.

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo Guimarães; SODRE, Muniz. **Dicionário de comunicação**. São Paulo (SP): Atica, 1987.

REDE Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Brasília, Ministério da Educação. Apresenta dados da Rede Federal de EPCT. Disponível em <http://redefederal.mec.gov.br/>. Acesso em 14 jun. 2013.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. 3.ed. São Paulo: Pearson Education: Prentice Hall, 2002.

SCHEIN. Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCROFERNEKER, Drª Cleusa Maria Andrade. As políticas de comunicação interna das universidades gaúchas.

In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO**. 2003.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.

SHRIVASTAVA, Paul. A typology of organizational learning systems. **Journal of management studies**, v. 20, n. 1, p. 7-28, 1983.

SILVA, Felipe Ferreira Bem Silva. Comunicação em instituição pública descentralizada: o caso do Instituto Federal de Santa Catarina. Trabalho de conclusão de curso (Especialização). Universidade Tuiuti do Paraná, 2011.

SILVA, Heloiza D. da. Políticas de Comunicação: O Caso Embrapa. In: **1º CONVICOM-Primeiro Congresso Virtual de Comunicação Empresarial. Brésil, Sao Paulo: Contexto Comunicação e Pesquisa, juin et juillet**. 2004.

_____. A Comunicação no Poder Executivo Federal: o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO**. 2006.

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

SIMON, Herbert. **Comportamento Administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1979.

SOUSA, Jorge Pedro. A auditoria de comunicação organizacional na perspectiva das Relações Públicas. In: CESCA, CLEUSA G. GIMENEZ. **Relações Públicas e suas interfaces**. Summus Editorial, 2006.

STEINER, George Albert; MINER, John B. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência; São Paulo: Ed. da USP, 1981.

STREBEL, Paul. Why do employees resist change?. **Harvard business review**, v. 74, n. 3, p. 86-&, 1996.

STUMPF, Ilda Regina. Pesquisa bibliográfica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011 – p. 51-61.

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

THAYER, Lee Osborne. **Comunicação**: fundamentos e sistemas. São Paulo: Atlas, 1976.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIGRE, Paulo Bastos**. Gestão da inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação empresarial.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação organizacional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

TORRES, Cláudio V; PÉREZ-FLORIANO, Lorena. Transculturalismo e mudança organizacional. In: LIMA, Suzana Maria Valle (Org). **Mudança organizacional**: teoria e gestão. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2003 – p. 143-161.

UDESC. Universidade do Estado de Santa Catarina. Política de Comunicação. Disponível em < http://goo.gl/yGdgRL>.

UFJF. Universidade Federal de Juiz de Fora. Encontro de Comunicação Integrada reúne jornalistas dos setores da UFJF. Disponível em <http://goo.gl/WE81Gg>.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. Política Pública de Comunicação. Disponível em <http://goo.gl/WX5RKE>.

UFSCAR. Universidade Federal de São Carlos. Política Integrada de Informação, Comunicação e Memória. Disponível em <http://goo.gl/VW706Q>.

UFSJ. Universidade Federal de São João Del-Rei. Política de Comunicação. Disponível em <http://goo.gl/LUsz7o>.

UFV. Universidade Federal de Viçosa. UFV elabora Política de Comunicação Organizacional. Disponível em <http://goo.gl/HGlz23>.

UNEB. Universidade do Estado da Bahia. 1º MultiCom: "A UNEB se preocupa com a sua comunicação". Disponível em < http://goo.gl/YbMdSQ>.

UFRJ. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Política de comunicação para UFRJ é debatida em seminário. Disponível em < http://goo.gl/Qq0bbz>.

USP. Universidade de São Paulo. Encontro discutiu a gestão da comunicação na Universidade. Disponível em <http://goo.gl/lE1HV6>.

VALENTE, Célia; NORI, Walter. **Portas abertas**. São Paulo: Best Seller, 1990.

VAN RIEL, Cees BM; FOMBRUN, Charles J. **Essentials of corporate communication**: Implementing practices for effective reputation management. Routledge, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA. Roberto Fonseca. **Comunicação organizacional: gestão de relações públicas**. Rio de Janeiro: Mauad: 2004.

WHITNEY, Margaret A. Analyzing corporate communications policy using ethnographic methods. **Professional Communication, IEEE Transactions on**, v. 32, n. 2, p. 76-80, 1989.

WOOD JÚNIOR, Thomaz. **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas . São Paulo: Atlas, 1995.

WOOD JÚNIOR, Thomaz. Mudança Organizacional: Introdução ao Tema. In: ____. **Mudança organizacional:** aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995 –p. 15-31.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Divulgações feitas nos canais institucionais

Portal do IFSC (voltado a alunos e comunidade externa)

Data	Manchete	Hyperlink
15.03.13	IFSC terá Política de Comunicação	http://www.ifsc.edu.br/institucional/3043-ifsc-tera-politica-de-comunicacao
24.04.13	IFSC disponibiliza pesquisa sobre comunicação para diversos públicos	http://www.ifsc.edu.br/institucional/3200-ifsc-disponibiliza-pesquisa-sobre-comunicacao-para-diversos-publicos
27.05.13	Pesquisa sobre comunicação do IFSC termina nesta semana	http://www.ifsc.edu.br/institucional/3276-pesquisa-sobre-comunicacao-do-ifsc-termina-nesta-semana
23.08.13	Política de Comunicação do IFSC é aprovada no Consup	http://www.ifsc.edu.br/institucional/3457-politica-de-comunicacao-do-ifsc-e-aprovada
13.09.13	IFSC lança Política de Comunicação	http://www.ifsc.edu.br/institucional/3516-ifsc-lanca-politica-de-comunicacao

Fora essas matérias, por algumas vezes, foi usado o quadro de aviso do Portal para divulgar a pesquisa conforme figura abaixo:

Link Digital (blog voltado aos servidores do IFSC)

Data	Manchete	Hyperlink
08.02.13	IFSC terá Política de Comunicação	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2013/02/08/ifsc-tera-politica-de-comunicacao/
15.02.13	Servidores participam de reunião sobre política de comunicação	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2013/02/15/servidores-participam-de-reuniao-sobre-politica-de-comunicacao/
08.03.13	Seminário lançará processo de construção da Política de Comunicação do IFSC	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2013/03/08/seminario-lancara-processo-de-construcao-da-politica-de-comunicacao-do-ifsc/
12.03.13	Seminário da Política de	http://linkdigital.ifsc.edu.br/

	Comunicação terá transmissão pela TV IFSC	2013/03/12/seminario-da-politica-de-comunicacao-tera-transmissao-pela-tv-ifsc/
15.03.13	Seminário lança processo de construção da Política de Comunicação do IFSC	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2013/03/15/seminario-lanca-processo-de-construcao-da-politica-de-comunicacao-do-ifsc/
22.03.13	Ambiente Virtual da Política de Comunicação	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2013/03/22/ambiente-virtual-da-politica-de-comunicacao/
22.03.13	Reunião da Política de Comunicação	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2013/03/22/reuniao-da-politica-de-comunicacao/
05.04.13	Comissão da Política de Comunicação debate temas específicos	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2013/04/05/comissao-da-politica-de-comunicacao-debate-temas-especificos/
11.04.13	Comunics é o nome do mascote da Política de Comunicação	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2013/04/11/comunics-e-o-nome-do-mascote-da-politica-de-comunicacao/
19.04.13	Servidores podem participar da construção da Política de Comunicação	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2013/04/19/servidores-podem-participar-da-construcao-da-politica-de-comunicacao/
19.04.13	Reunião da Política de Comunicação	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2013/04/19/reuniao-da-politica-de-comunicacao-2/
25.04.13	Pesquisa sobre comunicação para diversos públicos	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2013/04/25/pesquisa-sobre-comunicacao-para-diversos-publicos/
25.04.13	Ferramentas on-line são usadas para a participação dos servidores em processos institucionais	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2013/04/25/ferramentas-on-line-sao-usadas-para-a-participacao-dos-servidores-em-processos-institucionais/
29.04.13	Servidores podem participar	http://linkdigital.ifsc.edu.br/

	de pesquisas institucionais até domingo	2013/04/29/servidores-podem-participar-de-pesquisas-institucionais-ate-domingo/
03.05.13	TV IFSC: Entenda o processo de construção da Política de Comunicação do IFSC	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2013/05/03/tv-ifsc-entenda-o-processo-de-construcao-da-politica-de-comunicacao-do-ifsc/
03.05.13	Reitoria Itinerante visita o Câmpus Florianópolis	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2013/05/03/reitoria-itinerante-visita-o-campus-florianopolis/
10.05.13	Comissão da Política de Comunicação discute novos temas	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2013/05/10/comissao-da-politica-de-comunicacao-discute-novos-temas/
21.05.13	Nova enquete do mascote da Política de Comunicação	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2013/05/21/nova-enquete-do-mascote-da-politica-de-comunicacao/
27.05.13	Última semana para responder a pesquisa sobre a comunicação do IFSC	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2013/05/27/ultima-semana-da-pesquisa-sobre-a-comunicacao-do-ifsc/
24.06.13	Minuta da Política de Comunicação do IFSC está disponível para análise dos servidores	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2013/06/24/minuta-da-politica-de-comunicacao-do-ifsc-esta-disponivel-para-analise-dos-servidores/
08.07.13	Última semana para analisar a minuta da Política de Comunicação	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2013/07/08/ultima-semana-para-analisar-a-minuta-da-politica-de-comunicacao/
12.07.13	Resultado de Pesquisas sobre Comunicação	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2013/07/12/resultado-pesquisas-sobre-comunicacao/
31.07.13	Por dentro do IFSC: conheça a Diretoria de Comunicação (Dircom)	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2013/07/31/ppor-dentro-do-ifsc-conheca-a-diretoria-de-comunicacao-dircom/

06.08.13	Minuta da Política de Comunicação é apreciada pelo Colégio de Dirigentes	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2013/08/06/minuta-da-politica-de-comunicacao-e-apreciada-pelo-colegio-de-dirigentes-do-ifsc/
23.08.13	Política de Comunicação do IFSC é aprovada no Conselho Superior	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2013/08/23/politica-de-comunicacao-do-ifsc-e-aprovada-no-conselho-superior/
06.09.13	Política de Comunicação será lançada na próxima semana	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2013/09/06/politica-de-comunicacao-sera-lancada-na-proxima-semana/
13.09.13	IFSC lança Política de Comunicação	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2013/09/13/ifsc-lanca-politica-de-comunicacao/
23.09.13	TV IFSC: Política de Comunicação	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2013/09/23/tv-ifsc-politica-de-comunicacao/
11.10.13	Dircom inicia implementação da Política de Comunicação	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2013/10/11/dircom-inicia-implementacao-da-politica-de-comunicacao/
31.10.13	Política de Comunicação - Está disponível a gravação do evento de lançamento da Política de Comunicação do IFSC	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2013/10/31/politica-de-comunicacao/
07.11.13	Servidores do Câmpus Florianópolis participam de capacitação em comunicação	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2013/11/07/servidores-do-campus-florianopolis-participam-de-capacitacao-em-comunicacao/
14.11.13	Dircom disponibiliza modelos de materiais para uso dos servidores	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2013/11/14/dircom-disponibiliza-modelos-de-materiais-para-uso-dos-servidores/
21.11.13	IFSC conta com Comitê Permanente de Gestão de Crises	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2013/11/21/ifsc-conta-com-comite-permanente-de-

		gestao-de-crises/
07.02.14	Mais três câmpus participam de capacitação em comunicação	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2014/02/07/mais-tres-campus-participam-de-capacitacao-em-comunicacao/
13.02.14	Comissão será responsável por acompanhar a implementação da Política de Comunicação	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2014/02/13/comissao-sera-responsavel-por-acompanhar-a-implementacao-da-politica-de-comunicacao/
28.02.14	Política de Comunicação do IFSC vira referência para outras instituições	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2014/02/28/politica-de-comunicacao-do-ifsc-vira-referencia-para-outras-instituicoes/
06.03.14	Servidores podem sugerir temas para manuais da Política de Comunicação	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2014/03/06/servidores-podem-sugerir-temas-para-manuais-da-politica-de-comunicacao/
07.03.14	Servidores da Reitoria participam de capacitação em comunicação	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2014/03/07/implementacao-da-politica-e-feita-na-reitoria/
21.03.14	Experiência do IFSC serve de inspiração para o IFF	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2014/03/21/experiencia-do-ifsc-serve-de-inspiracao-para-o-iff/
21.03.14	Prazo para sugerir temas para manuais da Política de Comunicação termina nesta segunda	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2014/03/21/prazo-para-sugerir-temas-para-da-politica-de-comunicacao-termina-nesta-segunda/
21.03.14	Política de Comunicação é implementada nos câmpus do Oeste e Serra	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2014/03/21/politica-de-comunicacao-e-implementada-nos-campus-do-oeste-e-serra/
27.03.14	Prorrogado o prazo para colaborar com manuais	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2014/03/27/prorrogado-o-

	previstos na Política de Comunicação	prazo-para-colaborar-com-manuais-da-politica-de-comunicacao/
04.04.14	Dircom realiza implementação da Política de Comunicação em Caçador e Canoinhas	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2014/04/04/dircom-realiza-implementacao-da-politica-de-comunicacao-em-cacador-e-canoinhas/
09.04.14	Três câmpus da região norte debatem a política de comunicação do IFSC	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2014/04/09/tres-campus-da-regiao-norte-debatem-a-politica-de-comunicacao-do-ifsc/
11.04.14	Servidores podem avaliar o processo de construção da Política de Comunicação do IFSC	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2014/04/11/servidores-podem-avaliar-o-processo-de-construcao-da-politica-de-comunicacao-do-ifsc/
05.05.14	Prazo para avaliar a construção da Política de Comunicação termina na próxima segunda	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2014/05/05/prazo-para-avaliar-a-construcao-da-politica-de-comunicacao-termina-na-proxima-segunda/
16.05.14	GT Política de ComunicaçãoGT Política de Comunicação	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2014/05/16/gt-politica-de-comunicacao/
23.05.14	Servidores do Câmpus Araranguá participam de capacitação	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2014/05/23/servidores-do-campus-ararangua-participam-de-capacitacao/
28.05.14	Comissão de Gestão da Política de Comunicação realiza a primeira reunião	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2014/05/28/comissao-de-gestao-da-politica-de-comunicacao-realiza-a-primeira-reuniao/
29.05.14	Dircom organiza a criação de novos canais de relacionamento institucionais	http://linkdigital.ifsc.edu.br/2014/05/28/comissao-de-gestao-da-politica-de-comunicacao-realiza-a-primeira-reuniao/

Intranet (sistema exclusivo a servidores do IFSC)

Data	Manchete
08.02.13	IFSC terá política de comunicação
08.03.13	Seminário lançará processo de construção da Política de Comunicação do IFSC
13.03.13	Seminário da Política de Comunicação terá transmissão pela TV IFSC
15.03.13	Seminário lança processo de construção da Política de Comunicação do IFSC
19.04.13	Ajude a construir a Política de Comunicação do IFSC
25.04.13	Ferramentas on-line são usadas para a participação dos servidores em processos institucionais
29.04.13	Servidores podem participar de pesquisas institucionais até domingo
03.05.13	TV IFSC: Entenda o processo de construção da Política de Comunicação do IFSC
24.06.13	Minuta da Política de Comunicação do IFSC está disponível para análise dos servidores
08.07.13	Última semana para analisar a minuta da Política de Comunicação
23.08.13	Política de Comunicação do IFSC é aprovada no Conselho Superior
09.09.13	Política de Comunicação será lançada nesta sexta
13.09.13	TV IFSC transmite lançamento da Política de Comunicação
14.09.13	IFSC lança Política de Comunicação
23.09.13	TV IFSC: Veja como foi o lançamento da Política de Comunicação
11.10.13	Dircom inicia implementação da Política de Comunicação
14.11.13	Dircom disponibiliza modelos de materiais para uso dos servidores
21.11.13	IFSC conta com Comitê Permanente de Gestão de Crises
14.02.14	Comissão será responsável por acompanhar a implementação da Política de Comunicação
06.03.14	Servidores podem sugerir temas para manuais da Política de Comunicação
21.03.14	Prazo para sugerir temas para manuais termina nesta segunda
11.04.14	Avalie o processo de construção da Política de Comunicação

05.05.14	Prazo para avaliar a construção da Política de Comunicação termina na próxima segunda
28.05.14	Comissão de Gestão da Política de Comunicação realiza a primeira reunião
29.05.14	Dircom organiza a criação de novos canais de relacionamento institucionais

Blog da Reitora (voltado a todos os públicos)

Data	Ação	Hyperlink
15.03.13	Lançamento processo de construção	http://blogdareitora.ifsc.edu.br/2013/03/15/seminarios-internos-e-viagens/
12.04.13	Relacionando PDI e Política: construção coletiva	http://blogdareitora.ifsc.edu.br/2013/04/12/pdi-conif-e-concurso/
26.04.13	Pesquisa Públicos de interesse	http://blogdareitora.ifsc.edu.br/2013/04/26/projetos-institucionais-e-consultas-publicas/
03.05.13	Outros assuntos: Lembrete do prazo para servidores do IFSC responderem pesquisa	http://blogdareitora.ifsc.edu.br/2013/05/03/atividades-em-florianopolis/
29.05.13	Outros assuntos: Lembrete do prazo para públicos do IFSC responderem pesquisa	http://blogdareitora.ifsc.edu.br/2013/05/29/posse-e-reunioes/
09.08.13	Apreciação Política no Codir	http://blogdareitora.ifsc.edu.br/2013/08/09/reunioes/
23.08.13	Aprovação Política Consup	http://blogdareitora.ifsc.edu.br/2013/08/23/ambientacao-brasilia-comunicacao-e-reunioes/
13.09.13	Lançamento Política de Comunicação	http://blogdareitora.ifsc.edu.br/2013/09/13/brasilia-reunioes-e-politica-de-comunicacao/
07.03.14	Implementação Reitoria	http://blogdareitora.ifsc.edu.br/2014/03/07/reunioes-e-posse/
06.05.14	Contribuição para pesquisa dos servidores	http://blogdareitora.ifsc.edu.br/2014/04/17/reunioes-brasilia-e-sinasefe/

Facebook (voltado principalmente a alunos e comunidade externa)

Data	Ação	Hyperlink
15.03.13	Arte Face: 2013: O ano da Política de Comunicação do IFSC	http://www.facebook.com/photo.php?fbid=546896622017453&set=a.165611163479336.35196.129700577070395&type=1&theater
15.03.13	Álbum de Fotos: seminário de lançamento do processo de construção	http://www.facebook.com/media/set/?set=a.546983242008791.1073741827.129700577070395&type=1
26.03.13	Arte Face: Enquete Nome Mascote	http://www.facebook.com/photo.php?fbid=552486961458419&set=a.165611163479336.35196.129700577070395&type=1&theater
15.04.13	Arte Face: Enquete Mascote Cor de Roupa	http://www.facebook.com/photo.php?fbid=560625833977865&set=a.165611163479336.35196.129700577070395&type=1&theater
24.04.13	Arte Face: Pesquisa Públicos de Interesse	http://www.facebook.com/photo.php?fbid=564475113592937&set=a.165611163479336.35196.129700577070395&type=1&theater
03.05.13	Link Vídeo: TV IFSC – Entenda o processo de construção da Política de Comunicação	http://tv.ifsc.edu.br/videos/171/1%C2%BA-semin%C3%A1rio-da-pol%C3%ADtica-de-comunica%C3%A7%C3%A3o-do-ifsc
20.05.13	Link Vídeo: vídeo em libras convidando para pesquisa públicos	http://www.youtube.com/watch?v=I0djsEjHJ-c
22.05.13	Arte Face: Enquete Mascote Acessório Mascote	https://www.facebook.com/photo.php?fbid=576026442437804&set=a.165611163479336.35196.129700577070395&type=1&theater

27.05.13	Arte Face: Últimos Dias Pesquisa Públicos	https://www.facebook.com/photo.php?fbid=578400355533746&set=a.165611163479336.35196.129700577070395&type=1&theater
29.05.13	Arte Face: Últimos Dias Pesquisa Públicos	https://www.facebook.com/photo.php?fbid=579481512092297&set=a.165611163479336.35196.129700577070395&type=1&theater
24.06.13	Arte Face: Enquete Mascote Acessório Mascote	http://www.facebook.com/photo.php?fbid=592075517499563&set=a.16561116347933 6.35196.129700577070395&type=1&theater
13.09.13	Compartilhamento da notícia de lançamento da Política	O IFSC agora já conta com uma Política de Comunicação. O documento foi lançado nesta sexta-feira em evento realizado na Reitoria. Quer conhecer a nossa Política? Leia a matéria completa em http://bit.ly/lançamentoPolComIFSC.
16.09.13	Álbum de fotos Lançamento Política	https://www.facebook.com/media/set/?set=a.633547450019036.1073741863.129700577070395&type=1

Twitter (voltado principalmente a alunos e comunidade externa)

Data	Ação	Link
15.03.13	O IFSC está construindo sua Política de Comunicação. Entenda esse processo e participe:... http://fb.me/2ynP4ovKn	https://twitter.com/ifsc/status/312586970784215040

15.03.13	Publiquei 28 fotos no Facebook no álbum "Lançamento da Política de Comunicação do IFSC" http://fb.me/1EBJ59ojd	https://twitter.com/ifsc/status/312616636916039680
26.03.13	Participe do processo de construção da Política de Comunicação do IFSC. Já comece escolhendo o nome do mascote:... http://fb.me/2F9y30QYP	https://twitter.com/ifsc/status/316627861421297664
15.04.13	O mascote da Política de Comunicação do IFSC já tem nome: Comunics. Agora escolha a cor da roupa do nosso personagem: http://goo.gl/QYutF	https://twitter.com/ifsc/status/323867448354955264
24.04.13	Quer ajudar a construir a Política de Comunicação do IFSC? Participe da pesquisa on line e dê sua opinião: http://goo.gl/pKeEV	https://twitter.com/ifsc/status/327168213026758656
25.04.13	O que vc acha da comunicação do IFSC? O que pode ser feito para melhorar? Dê a sua opinião e participe da pesquisa: http://goo.gl/42wWG	https://twitter.com/ifsc/status/327433931987234817
30.04.13	Últimos dias para escolher a cor da roupa do Comunics, o mascote da nossa Política de Comunicação! http://goo.gl/1zHda	https://twitter.com/ifsc/status/329328571321577473
03.05.13	TV IFSC | Assista à reportagem sobre o	https://twitter.com/ifsc/status/330293809760047106

	processo de construção da Política de Comunicação do IFSC: http://tv.ifsc.edu.br/videos/171/1%C2%BA-semin%C3%A1rio-da-pol%C3%ADtica-de-comunica%C3%A7%C3%A3o-do-ifsc …	
03.05.13	Últimas chances para votar na cor da roupa do Comunics, o mascote da Política de Comunicação do IFSC: http://politicadecomunicacao.ifsc.edu.br/enquete/	https://twitter.com/ifsc/status/330326631107416064
06.05.13	Participe da pesquisa sobre a comunicação do IFSC! Responda um rápido questionário e dê sua opinião! Acesse: http://politicadecomunicacao.ifsc.edu.br/pesquisa/	https://twitter.com/ifsc/status/331519771466162177
10.05.13	Sugira melhorias para a comunicação do IFSC. Responda a pesquisa e participe: http://politicadecomunicacao.ifsc.edu.br/pesquisa/	https://twitter.com/ifsc/status/332848216519352320
20.05.13	Vídeo em libras convida públicos do IFSC a participarem da pesquisa sobre a comunicação do Instituto: http://goo.gl/XaQUw	https://twitter.com/ifsc/status/336571343803908096
27.05.13	Última semana para participar da pesquisa sobre a comunicação do	https://twitter.com/ifsc/status/339068783232708608

	IFSC: http://bit.ly/pesquisacomunicacao … pic.twitter.com/abAsI1ARRh	
24.06.13	Ainda não votou? Termina na próxima semana o prazo para você ajudar a construir o mascote da Política de Comunicação: http://bit.ly/escolhamascote	https://twitter.com/ifsc/status/349236638595035138
23.08.13	Política de Comunicação do IFSC é aprovada no Conselho Superior. O documento é inédito na Rede Federal de EPT: http://bit.ly/politicadecomunicacaoaprovada	https://twitter.com/ifsc/status/370877632688037888
13.09.13	O IFSC lançou nesta sexta a sua Política de Comunicação. Quer conhecer o documento? Acesse http://bit.ly/lançamentoPolComIFSC	https://twitter.com/ifsc/status/378644757116768256

Mural do Aluno (voltado aos alunos)

Durante duas semanas, foi usado o mural de avisos para divulgar a pesquisa para alunos no mês de maio:

TV IFSC (voltada a todos os públicos)

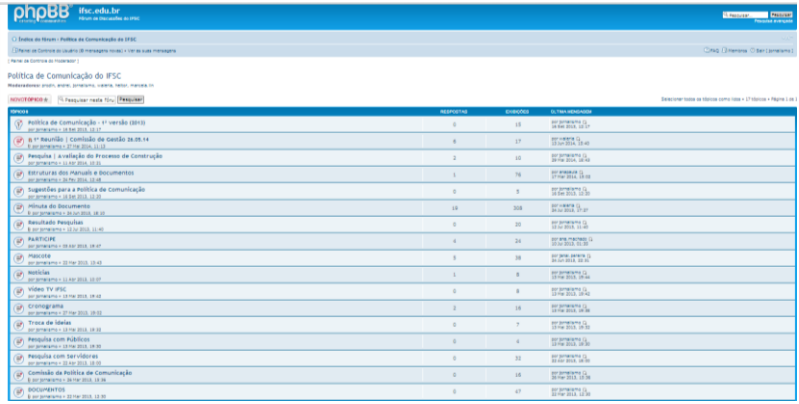
Em parceria com a TV IFSC, a Dircom produziu alguns vídeos sobre o processo:

Vídeo	Hyperlink
Convite em libras	http://www.youtube.com/watch?v=I0djsEjHJ-c
Documentário sobre a construção da Política de Comunicação	http://tv.ifsc.edu.br/videos/185/pol%C3%ADtica-de-comunica%C3%A7%C3%A3o-do-ifsc-constru%C3%A7%C3%A3o
Apresentação da minuta da Política de Comunicação no Colégio de Dirigentes	http://tv.ifsc.edu.br/videos/178/politica-de-comunica%C3%A7%C3%A3o-apresenta%C3%A7%C3%A3o-col%C3%A9gio-dirigentes
Reportagem sobre a aprovação da Política de Comunicação no Conselho Superior	http://tv.ifsc.edu.br/videos/179/rep%C3%B3rter-ifsc-pol%C3%ADtica-de-comunica%C3%A7%C3%A3o-no-consup
Reportagem sobre o processo de construção da Política de Comunicação	http://tv.ifsc.edu.br/videos/171/1%C2%BA-semin%C3%A1rio-da-pol%C3%ADtica-de-comunica%C3%A7%C3%A3o-do-ifsc

Reportagem sobre o evento de lançamento da Política de Comunicação do IFSC	http://tv.ifsc.edu.br/videos/187/rep%C3%B3rter-ifsc-lan%C3%A7amento-da-pol%C3%ADtica-de-comunica%C3%A7%C3%A3o
Gravação do evento de lançamento da Política de Comunicação do IFSC	http://www.youtube.com/watch?v=rwP3Dx7uPC0&feature=c4-overview&list=UUD4fOQIl0dKrVKO_8fScOEQ

APÊNDICE B – Ambiente Virtual da Política de Comunicação do IFSC

APÊNDICE C – Fórum do IFSC sobre a Política de Comunicação



APÊNDICE D – Email-marketing enviado aos servidores

APÊNDICE E – Modelos de cartazes e banners

Modelo de cartazes

Modelo de banners

Divulgação com banner na Reitoria

Divulgação com banner nos campi

APÊNDICE F– Banner digital no Portal do IFSC

APÊNDICE G – Email de convite do Gabinete da Reitoria para a primeira reunião de trabalho

Caro Servidor!

O IFSC elegeu como uma de suas prioridades para os próximos anos melhorar a comunicação com seus diversos públicos. Para isso, em 2013, vamos elaborar a nossa Política de Comunicação. Será um processo longo e trabalhoso, mas temos a certeza de que valerá a pena.

Para conduzir o trabalho, contratamos um consultor externo, doutor em comunicação, e muito experiente no assunto: o professor Wilson da Costa Bueno. Além disso, estabelecemos por meio da Portaria 125/2013, uma comissão composta por servidores do IFSC envolvidos com a área de Comunicação que irá auxiliar o consultor nos trabalhos.

Lançaremos oficialmente o processo de elaboração da Política de Comunicação do IFSC no dia 13 de março em um Seminário Geral em que serão convidados diversos servidores da Reitoria e dos campi. Ao longo do desenvolvimento do trabalho, todos os servidores também terão a oportunidade de participar da construção da Política.

Mas, para um primeiro momento, queremos convidá-lo(a) para uma reunião que teremos no dia 14 de fevereiro em que, junto com o consultor, discutiremos sobre os públicos de interesse do IFSC. Acreditamos que, por sua atuação no nosso Instituto, sua participação é fundamental para entendermos melhor com quem nos relacionamos e com quem devemos nos relacionar.
Solicitamos a liberação de suas atividades no período dessa reunião, pois entendemos que é um momento importante para o IFSC.

Reunião da Política de Comunicação do IFSC
Quando: 14 de fevereiro de 2013
Horário: das 9h às 12h
Local: Auditório da Reitoria
Mediador da reunião: Wilson da Costa Bueno

Conto com a sua indispensável presença!

Um abraço,
Maria Clara Kaschny Schneider
Reitora do IFSC

APÊNDICE H – Questionários Sondagens

Política de Comunicação | Públicos de Interesse

Olá!

O IFSC está iniciando o processo de construção de uma política de comunicação. Para isso, um primeiro passo é pensar sobre os públicos estratégicos da instituição, ou seja, aqueles públicos que, direta ou indiretamente, têm direitos ou interesses associados ao Instituto e, em função disso, por sua ação/reação o impactam ou são por ele afetados.

Por sua atuação no IFSC, você foi selecionado(a) para nos ajudar a pensar sobre nossos públicos. Você encontrará abaixo uma relação de públicos (internos e externos) de interesse do Instituto. Embora a Política de Comunicação contemple todos os públicos do IFSC, ela dedicará atenção especial aos públicos considerados estratégicos, que merecerão ações e estratégias específicas.

Sua contribuição é importante no sentido de caracterizar os públicos do IFSC segundo uma ordem de prioridade. Para cada público, indique essa ordem selecionando os números 1, 2 e 3.

Os públicos mais importantes, na sua opinião, para o Instituto deverão merecer o número 1, vindo a seguir, respectivamente, os de número 2 e os de número 3. Há espaço também para que possa acrescentar outros públicos que julgar relevantes e que não estejam contemplados nas categorias.

*Obrigatório

PÚBLICO INTERNO

Alunos *
(FICs, integrado, concomitante, subsequente, CST, bacharelado, licenciatura, especializacao, mestrado, mulheres mil, pronatec, Certific, livres, UAB, eTec - na modalidade presencial/a distância/ proeja)

1 2 3

Servidores Docentes *
(efetivos, temporários, substitutos, bolsistas, reintegrados)

1 2 3

Servidores com cargos de chefia (FG/CD) *

1 2 3

Servidores TAEs *

1 2 3

APÊNDICE I – Questionários Sondagens

Sondagem Servidores – Alunos

Perfil do(a) Servidor(a)

1. Indique seu câmpus ou sua Pró-Reitoria.

( ) Câmpus Araranguá
( ) Câmpus Caçador
( ) Câmpus Canoinhas
( ) Câmpus Chapecó
( ) Câmpus Criciúma
( ) Câmpus Florianópolis
( ) Câmpus Florianópolis-Continente
( ) Câmpus Garopaba
( ) Câmpus Gaspar
( ) Câmpus Geraldo Werninghaus
( ) Câmpus Itajaí
( ) Câmpus Jaraguá do Sul
( ) Câmpus Joinville
( ) Câmpus Lages
( ) Câmpus Palhoça Bilíngue
( ) Câmpus São Carlos
( ) Câmpus São José
( ) Câmpus São Miguel do Oeste
( ) Câmpus Tubarão
( ) Câmpus Urupema
( ) Câmpus Xanxerê
( ) Gabinete da Reitora
( ) PROAD
( ) PROEN
( ) PROEX
( ) PROPPI
( ) PRODIN

2. Indique seu setor/Departamento:

3. Indique seu cargo:

Comunicação com alunos

4. Quais os canais de relacionamento formais e informais mais utilizados para a interação com os alunos do IFSC no seu setor? A seu ver, esses canais desempenham efetivamente essa função? Se não, por quais motivos?

5. Que canais de relacionamento do seu setor são mais acessados pelos alunos?

6. No seu setor, existem espaços para que os alunos expressem suas opiniões, comentários, sugestões, críticas? Quais são esses principais espaços? Há reuniões formais periódicas entre o seu setor e os alunos?

7. Por quais motivos os alunos mais entram em contato com o seu setor?

8. Se o seu setor administra mídias sociais institucionais, avalie se elas têm sido utilizadas com frequência pelos alunos para encaminhar as suas opiniões, sugestões ou críticas.

9. No seu setor, existem lacunas no processo de interação com os alunos do IFSC? Que ações e estratégias ou mesmo canais poderiam ser implementados para incrementar esta interação?

10. Você acredita que os alunos têm uma visão abrangente da atuação do IFSC e estão suficientemente informados sobre as suas atividades de modo a atuarem de maneira competente e comprometida como multiplicadores?

11. O seu setor tem realizado pesquisas, sondagens ou outra forma de avaliação sobre a percepção dos seus alunos em relação ao Instituto? Se sim, com que periodicidade? Qual foi a última vez em que essa sondagem foi realizada? Quais os principais resultados (reivindicações, sugestões, críticas)?

12. Deixe mais algum comentário se desejar.

Sondagem Servidores – Aposentados

Perfil do(a) Servidor(a)

1. Indique seu câmpus ou sua Pró-Reitoria.

( ) Câmpus Araranguá
( ) Câmpus Caçador
( ) Câmpus Canoinhas
( ) Câmpus Chapecó
( ) Câmpus Criciúma
( ) Câmpus Florianópolis
( ) Câmpus Florianópolis-Continente
( ) Câmpus Garopaba
( ) Câmpus Gaspar
( ) Câmpus Geraldo Werninghaus
( ) Câmpus Itajaí
( ) Câmpus Jaraguá do Sul
( ) Câmpus Joinville
( ) Câmpus Lages
( ) Câmpus Palhoça Bilíngue
( ) Câmpus São Carlos
( ) Câmpus São José
( ) Câmpus São Miguel do Oeste
( ) Câmpus Tubarão
( ) Câmpus Urupema
( ) Câmpus Xanxerê
( ) Gabinete da Reitora
( ) PROAD
( ) PROEN
( ) PROEX
( ) PROPPI
( ) PRODIN

2. Indique seu setor/Departamento:

3. Indique seu cargo:

Comunicação com aposentados

4. No seu setor, existem ações e estratégias específicas de interação com os aposentados do IFSC? O IFSC mantém atualizadas as

formas de contato (endereço, e-mail etc) com os aposentados e as utiliza para informá-los sobre as suas atividades ou realizações?

5. No seu setor, os aposentados têm espaços ou oportunidades para encaminhar suas sugestões, opiniões ou demandas em geral? Se sim, quais são eles? Se sim, eles funcionam?

6. O seu setor tem realizado pesquisas, sondagens ou outra forma de avaliação sobre a percepção dos aposentados em relação ao Instituto? Se sim, com que periodicidade? Qual foi a última vez em que essa sondagem foi realizada? Quais os principais resultados (reivindicações, sugestões, críticas)?

7. Deixe mais algum comentário se desejar.

Sondagem Servidores – Empresas/ Setor produtivo

Perfil do(a) Servidor(a)

1. Indique seu câmpus ou sua Pró-Reitoria.

( ) Câmpus Araranguá
( ) Câmpus Caçador
( ) Câmpus Canoinhas
( ) Câmpus Chapecó
( ) Câmpus Criciúma
( ) Câmpus Florianópolis
( ) Câmpus Florianópolis-Continente
( ) Câmpus Garopaba
( ) Câmpus Gaspar
( ) Câmpus Geraldo Werninghaus
( ) Câmpus Itajaí
( ) Câmpus Jaraguá do Sul
( ) Câmpus Joinville
( ) Câmpus Lages
( ) Câmpus Palhoça Bilíngue
( ) Câmpus São Carlos
( ) Câmpus São José
( ) Câmpus São Miguel do Oeste
( ) Câmpus Tubarão
( ) Câmpus Urupema
( ) Câmpus Xanxerê
( ) Gabinete da Reitora
( ) PROAD
( ) PROEN
( ) PROEX
( ) PROPPI
( ) PRODIN

2. Indique seu setor/Departamento:

3. Indique seu cargo:

Comunicação com empresas/ setor produtivo

4. No seu setor, existem ações e estratégias específicas de interação com as empresas/Setor Produtivo? Quais são as principais ações

nesse sentido? Essas ações, se existem, ocorrem permanente e sistematicamente?

5. No seu setor, existe espaço ou oportunidade para empresas/Setor Produtivo em geral encaminharem suas sugestões, críticas ou demandas em geral? Se sim, quais são eles? Se sim, eles funcionam? Como o IFSC reage em relação a essas demandas?

6. Por quais motivos as empresas/setor produtivo mais entram em contato com o seu setor?

7. Você avalia que as empresas/Setor Produtivo têm uma visão abrangente da atuação do IFSC, suas atividades e suas realizações? O seu setor encaminha para elas as suas publicações, documentos, materiais relevantes?

8. No seu setor, existem mecanismos de monitoramento ou avaliação das demandas das empresas/Setor Produtivo? Em geral, o relacionamento do seu setor com elas é reativo ou pró-ativo?

9. O seu setor tem realizado pesquisas, sondagens ou outra forma de avaliação sobre a percepção empresas/Setor Produtivo em relação ao Instituto? Se sim, com que periodicidade? Qual foi a última vez em que essa sondagem foi realizada? Quais os principais resultados (reivindicações, sugestões, críticas)?

10. Deixe mais algum comentário se desejar.

Sondagem Servidores – Estagiários

Perfil do(a) Servidor(a)

1. Indique seu câmpus ou sua Pró-Reitoria.

( ) Câmpus Araranguá
( ) Câmpus Caçador
( ) Câmpus Canoinhas
( ) Câmpus Chapecó
( ) Câmpus Criciúma
( ) Câmpus Florianópolis
( ) Câmpus Florianópolis-Continente
( ) Câmpus Garopaba
( ) Câmpus Gaspar
( ) Câmpus Geraldo Werninghaus
( ) Câmpus Itajaí
( ) Câmpus Jaraguá do Sul
( ) Câmpus Joinville
( ) Câmpus Lages
( ) Câmpus Palhoça Bilíngue
( ) Câmpus São Carlos
( ) Câmpus São José
( ) Câmpus São Miguel do Oeste
( ) Câmpus Tubarão
( ) Câmpus Urupema
( ) Câmpus Xanxerê
( ) Gabinete da Reitora
( ) PROAD
( ) PROEN
( ) PROEX
( ) PROPPI
( ) PRODIN

2. Indique seu setor/Departamento:

3. Indique seu cargo:

Comunicação com estagiários

4. No seu setor, existem ações e estratégias específicas de interação com os estagiários que atuam no IFSC ou que são alunos do IFSC e que trabalham no mercado?

5. No seu setor, os estagiários têm espaços ou oportunidades para encaminhar suas sugestões, críticas ou demandas em geral? Se sim, quais são eles? Se sim, eles funcionam?

6. Você avalia que os estagiários têm uma visão abrangente da atuação do IFSC, suas atividades e suas realizações de modo a atuarem como multiplicadores? Se não, por quais motivos?

7. No seu setor, o que poderia a ser feito em termos de comunicação para aumentar o conhecimento dos estagiários sobre o IFSC e para aumentar o seu comprometimento com o Instituto?

8. O seu setor tem realizado pesquisas, sondagens ou outra forma de avaliação sobre a percepção dos estagiários em relação ao Instituto? Se sim, com que periodicidade? Qual foi a última vez em que essa sondagem foi realizada? Quais os principais resultados (reivindicações, sugestões, críticas)?

9. Deixe mais algum comentário se desejar.

Sondagem Servidores – Ex-alunos

Perfil do(a) Servidor(a)

1. Indique seu câmpus ou sua Pró-Reitoria.

( ) Câmpus Araranguá
( ) Câmpus Caçador
( ) Câmpus Canoinhas
( ) Câmpus Chapecó
( ) Câmpus Criciúma
( ) Câmpus Florianópolis
( ) Câmpus Florianópolis-Continente
( ) Câmpus Garopaba
( ) Câmpus Gaspar
( ) Câmpus Geraldo Werninghaus
( ) Câmpus Itajaí
( ) Câmpus Jaraguá do Sul
( ) Câmpus Joinville
( ) Câmpus Lages
( ) Câmpus Palhoça Bilíngue
( ) Câmpus São Carlos
( ) Câmpus São José
( ) Câmpus São Miguel do Oeste
( ) Câmpus Tubarão
( ) Câmpus Urupema
( ) Câmpus Xanxerê
( ) Gabinete da Reitora
( ) PROAD
( ) PROEN
( ) PROEX
( ) PROPPI
( ) PRODIN

2. Indique seu setor/Departamento:

3. Indique seu cargo:

Comunicação com ex-alunos

4. No seu setor, existem ações e estratégias específicas de interação com os ex-alunos do IFSC? O seu setor mantém atualizadas as

formas de contato (endereço, e-mail etc) com os seus ex-alunos e as utiliza para informá-los sobre as suas atividades ou realizações?

5. No seu setor, os ex-alunos têm espaços ou oportunidades para encaminhar suas sugestões, opiniões ou demandas em geral? Se sim, quais são eles? Eles funcionam?

6. Por quais motivos os ex-alunos mais entram em contato com o seu setor?

7. O seu setor tem realizado pesquisas, sondagens ou outra forma de avaliação sobre a percepção dos ex-alunos em relação ao Instituto? Se sim, com que periodicidade? Qual foi a última vez em que essa sondagem foi realizada? Quais os principais resultados (reivindicações, sugestões, críticas)?

8. Na sua opinião, os ex-alunos participam, de forma direta ou indireta, do processo de captação de novos alunos para o IFSC? Se sim, como isso é feito? Se não, por quais motivos? Se não, como isso poderia ser feito?

9. Deixe mais algum comentário se desejar.

Sondagem Servidores – Familiares de servidores

Perfil do(a) Servidor(a)

1. Indique seu câmpus ou sua Pró-Reitoria.

( ) Câmpus Araranguá
( ) Câmpus Caçador
( ) Câmpus Canoinhas
( ) Câmpus Chapecó
( ) Câmpus Criciúma
( ) Câmpus Florianópolis
( ) Câmpus Florianópolis-Continente
( ) Câmpus Garopaba
( ) Câmpus Gaspar
( ) Câmpus Geraldo Werninghaus
( ) Câmpus Itajaí
( ) Câmpus Jaraguá do Sul
( ) Câmpus Joinville
( ) Câmpus Lages
( ) Câmpus Palhoça Bilíngue
( ) Câmpus São Carlos
( ) Câmpus São José
( ) Câmpus São Miguel do Oeste
( ) Câmpus Tubarão
( ) Câmpus Urupema
( ) Câmpus Xanxerê
( ) Gabinete da Reitora
( ) PROAD
( ) PROEN
( ) PROEX
( ) PROPPI
( ) PRODIN

2. Indique seu setor/Departamento:

3. Indique seu cargo:

Comunicação com familiares de servidores

4. No seu setor, existem ações e estratégias específicas de interação com os familiares dos servidores? Se sim, quais?

5. Os familiares dos servidores têm espaços ou oportunidades para encaminhar suas sugestões, críticas ou demandas em geral? Se sim, quais são eles? Se sim, eles funcionam?

6. Você avalia que os familiares dos servidores têm uma visão abrangente e atualizada da atuação do IFSC, suas atividades e suas realizações de modo a atuarem como multiplicadores? Se não, por quais motivos?

7. O seu setor tem realizado pesquisas, sondagens ou outra forma de avaliação sobre a percepção dos familiares dos servidores em relação ao Instituto? Se sim, com que periodicidade? Qual foi a última vez em que essa sondagem foi realizada? Quais os principais resultados (reivindicações, sugestões, críticas)?

8. Deixe mais algum comentário se desejar.

Sondagem Servidores – Familiares dos alunos

Perfil do(a) Servidor(a)

1. Indique seu câmpus ou sua Pró-Reitoria.

( ) Câmpus Araranguá
( ) Câmpus Caçador
( ) Câmpus Canoinhas
( ) Câmpus Chapecó
( ) Câmpus Criciúma
( ) Câmpus Florianópolis
( ) Câmpus Florianópolis-Continente
( ) Câmpus Garopaba
( ) Câmpus Gaspar
( ) Câmpus Geraldo Werninghaus
( ) Câmpus Itajaí
( ) Câmpus Jaraguá do Sul
( ) Câmpus Joinville
( ) Câmpus Lages
( ) Câmpus Palhoça Bilíngue
( ) Câmpus São Carlos
( ) Câmpus São José
( ) Câmpus São Miguel do Oeste
( ) Câmpus Tubarão
( ) Câmpus Urupema
( ) Câmpus Xanxerê
( ) Gabinete da Reitora
( ) PROAD
( ) PROEN
( ) PROEX
( ) PROPPI
( ) PRODIN

2. Indique seu setor/Departamento:

3. Indique seu cargo:

Comunicação com familiares dos alunos

4. No seu setor, existem ações e estratégias específicas de interação com os familiares dos atuais alunos? Se sim, quais?

5. Os familiares dos alunos têm espaços ou oportunidades para encaminhar suas sugestões, críticas ou demandas em geral? Se sim, quais são eles? Se sim, eles funcionam?

6. Por quais motivos os familiares de alunos mais entram em contato com o seu setor?

7. No seu setor, existem lacunas no processo de interação com os familiares de alunos do IFSC? Que ações e estratégias ou mesmo canais poderiam ser implementados para incrementar esta interação?

8. Você acredita que os familiares de alunos têm uma visão abrangente da atuação do IFSC e estão suficientemente informados sobre as suas atividades de modo a atuarem de maneira competente e comprometida como multiplicadores? Se não, por quais motivos?

9. O seu setor tem realizado pesquisas, sondagens ou outra forma de avaliação sobre a percepção dos familiares de alunos em relação ao Instituto? Se sim, com que periodicidade? Qual foi a última vez em que essa sondagem foi realizada? Quais os principais resultados (reivindicações, sugestões, críticas)?

10. Deixe mais algum comentário se desejar.

Sondagem Servidores – Fornecedores

Perfil do(a) Servidor(a)

1. Indique seu câmpus ou sua Pró-Reitoria.

( ) Câmpus Araranguá
( ) Câmpus Caçador
( ) Câmpus Canoinhas
( ) Câmpus Chapecó
( ) Câmpus Criciúma
( ) Câmpus Florianópolis
( ) Câmpus Florianópolis-Continente
( ) Câmpus Garopaba
( ) Câmpus Gaspar
( ) Câmpus Geraldo Werninghaus
( ) Câmpus Itajaí
( ) Câmpus Jaraguá do Sul
( ) Câmpus Joinville
( ) Câmpus Lages
( ) Câmpus Palhoça Bilíngue
( ) Câmpus São Carlos
( ) Câmpus São José
( ) Câmpus São Miguel do Oeste
( ) Câmpus Tubarão
( ) Câmpus Urupema
( ) Câmpus Xanxerê
( ) Gabinete da Reitora
( ) PROAD
( ) PROEN
( ) PROEX
( ) PROPPI
( ) PRODIN

2. Indique seu setor/Departamento:

3. Indique seu cargo:

Comunicação com fornecedores

4. No seu setor, existem ações e estratégias específicas de interação com os fornecedores do IFSC? Se sim, quais são elas?

5. No seu setor, os fornecedores têm espaços ou oportunidades para encaminhar suas sugestões, críticas ou demandas em geral? Se sim, quais são eles? Se sim, eles funcionam?

6. Você avalia que os fornecedores têm uma visão abrangente e atualizada da atuação do IFSC, suas atividades e suas realizações de modo a atuarem como multiplicadores? Se não, por quais motivos?

7. Por quais motivos os fornecedores mais entram em contato com o seu setor?

8. O seu setor tem realizado pesquisas, sondagens ou outra forma de avaliação sobre a percepção dos fornecedores em relação ao Instituto? Se sim, com que periodicidade? Qual foi a última vez em que essa sondagem foi realizada? Quais os principais resultados (reivindicações, sugestões, críticas)?

9. Deixe mais algum comentário se desejar.

Sondagem Servidores – Imprensa

Perfil do(a) Servidor(a)

1. Indique seu câmpus ou sua Pró-Reitoria.

( ) Câmpus Araranguá
( ) Câmpus Caçador
( ) Câmpus Canoinhas
( ) Câmpus Chapecó
( ) Câmpus Criciúma
( ) Câmpus Florianópolis
( ) Câmpus Florianópolis-Continente
( ) Câmpus Garopaba
( ) Câmpus Gaspar
( ) Câmpus Geraldo Werninghaus
( ) Câmpus Itajaí
( ) Câmpus Jaraguá do Sul
( ) Câmpus Joinville
( ) Câmpus Lages
( ) Câmpus Palhoça Bilíngue
( ) Câmpus São Carlos
( ) Câmpus São José
( ) Câmpus São Miguel do Oeste
( ) Câmpus Tubarão
( ) Câmpus Urupema
( ) Câmpus Xanxerê
( ) Gabinete da Reitora
( ) PROAD
( ) PROEN
( ) PROEX
( ) PROPPI
( ) PRODIN

2. Indique seu setor/Departamento:

3. Indique seu cargo:

Comunicação com a imprensa

4. Existem ações e estratégias específicas de interação com os veículos e jornalistas em particular no seu câmpus?

5. A relação com a imprensa no seu câmpus é prioritariamente feita a partir de demanda espontânea de veículos ou jornalistas ou o câmpus aciona a imprensa com regularidade?

6. A divulgação do IFSC na região depende basicamente de alguns momentos ao longo do ano, por exemplo as campanhas de ingresso, ou ocorre de maneira contínua?

7. Em média, considerando o ano de 2012, qual o número mensal de notícias/reportagens sobre o seu câmpus na imprensa?

8. Quais as principais fontes do câmpus que estiveram presentes na imprensa em 2012? Quais os principais temas relacionados ao IFSC que foram nesse período objeto de cobertura da imprensa na região?

9. A cobertura do IFSC pela imprensa da região é essencialmente positiva? Há alguns temas relacionados ao IFSC que merecem cobertura não positiva da imprensa em geral ou de alguns veículos ou jornalistas em particular?

10. O câmpus realiza alguma ação de parceria com os veículos e jornalistas, por exemplo visitas programadas a ao câmpus ou às redações?

11. O câmpus tem realizado pesquisas, sondagens ou outra forma de avaliação sobre a percepção dos jornalistas em relação ao Instituto? Se sim, com que periodicidade? Qual foi a última vez em que essa sondagem foi realizada? Quais os principais resultados (reivindicações, sugestões, críticas)?

12. O câmpus dispõe de um sistema de monitoramento da sua presença e imagem na imprensa?

13. Deixe mais algum comentário se desejar.

Sondagem Servidores – Instituições estrangeiras

Perfil do(a) Servidor(a)

1. Indique seu câmpus ou sua Pró-Reitoria.

( ) Câmpus Araranguá
( ) Câmpus Caçador
( ) Câmpus Canoinhas
( ) Câmpus Chapecó
( ) Câmpus Criciúma
( ) Câmpus Florianópolis
( ) Câmpus Florianópolis-Continente
( ) Câmpus Garopaba
( ) Câmpus Gaspar
( ) Câmpus Geraldo Werninghaus
( ) Câmpus Itajaí
( ) Câmpus Jaraguá do Sul
( ) Câmpus Joinville
( ) Câmpus Lages
( ) Câmpus Palhoça Bilíngue
( ) Câmpus São Carlos
( ) Câmpus São José
( ) Câmpus São Miguel do Oeste
( ) Câmpus Tubarão
( ) Câmpus Urupema
( ) Câmpus Xanxerê
( ) Gabinete da Reitora
( ) PROAD
( ) PROEN
( ) PROEX
( ) PROPPI
( ) PRODIN

2. Indique seu setor/Departamento:

3. Indique seu cargo:

Comunicação com instituições estrangeiras

4. No seu setor, existem ações e estratégias específicas de interação com as instituições estrangeiras? Se sim, quais são elas? Se não, por quais motivos?

5. Você avalia que as instituições estrangeiras têm uma visão abrangente da atuação do IFSC, suas atividades e suas realizações? A seu ver, a percepção delas em relação ao IFSC é positiva? Se não, por quais motivos? O seu setor encaminha a elas as suas publicações, documentos ou outros materiais que lhes permitam tomar contato direto com o dia a dia do Instituto?

6. No seu setor, existem mecanismos de monitoramento ou avaliação das demandas das instituições estrangeiras? Em geral, o relacionamento do seu setor com elas é reativo ou pró-ativo?

7. O seu setor tem realizado pesquisas, sondagens ou outra forma de avaliação sobre a percepção das instituições estrangeiras em relação ao Instituto? Se sim, com que periodicidade? Qual foi a última vez em que essa sondagem foi realizada? Quais os principais resultados (reivindicações, sugestões, críticas)?

8. Deixe mais algum comentário se desejar.

Sondagem Servidores – Instituições parceiras

Perfil do(a) Servidor(a)

1. Indique seu câmpus ou sua Pró-Reitoria.

( ) Câmpus Araranguá
( ) Câmpus Caçador
( ) Câmpus Canoinhas
( ) Câmpus Chapecó
( ) Câmpus Criciúma
( ) Câmpus Florianópolis
( ) Câmpus Florianópolis-Continente
( ) Câmpus Garopaba
( ) Câmpus Gaspar
( ) Câmpus Geraldo Werninghaus
( ) Câmpus Itajaí
( ) Câmpus Jaraguá do Sul
( ) Câmpus Joinville
( ) Câmpus Lages
( ) Câmpus Palhoça Bilíngue
( ) Câmpus São Carlos
( ) Câmpus São José
( ) Câmpus São Miguel do Oeste
( ) Câmpus Tubarão
( ) Câmpus Urupema
( ) Câmpus Xanxerê
( ) Gabinete da Reitora
( ) PROAD
( ) PROEN
( ) PROEX
( ) PROPPI
( ) PRODIN

2. Indique seu setor/Departamento:

3. Indique seu cargo:

Comunicação com instituições parceiras

4. No seu setor, existem ações e estratégias específicas de interação com as instituições parceiras do IFSC? Essas ações, se existem,

estão limitadas a momentos definidos (campanhas de ingresso, período de celebração de convênios, contratos etc) ou ocorrem permanente e sistematicamente?

5. No seu setor, as instituições parceiras têm espaços ou oportunidades para encaminhar suas sugestões, críticas ou demandas em geral? Se sim, quais são eles? Se sim, eles funcionam?

6. Você avalia que as instituições parceiras têm uma visão abrangente da atuação do IFSC, suas atividades e suas realizações? A seu ver, a percepção delas em relação ao IFSC é positiva? Se não, por quais motivos?

7. No seu setor, existem mecanismos de monitoramento ou avaliação das demandas das instituições parceiras? Em geral, o seu relacionamento com elas é reativo ou pró-ativo?

8. Por quais motivos as instituições parceiras mais entram em contato com o seu setor?

9. O seu setor tem realizado pesquisas, sondagens ou outra forma de avaliação sobre a percepção das instituições parceiras em relação ao Instituto? Se sim, com que periodicidade? Qual foi a última vez em que essa sondagem foi realizada? Quais os principais resultados (reivindicações, sugestões, críticas)?

10. Deixe mais algum comentário se desejar.

Sondagem Servidores – Intercambistas do IFSC

Perfil do(a) Servidor(a)

1. Indique seu câmpus ou sua Pró-Reitoria.

( ) Câmpus Araranguá
( ) Câmpus Caçador
( ) Câmpus Canoinhas
( ) Câmpus Chapecó
( ) Câmpus Criciúma
( ) Câmpus Florianópolis
( ) Câmpus Florianópolis-Continente
( ) Câmpus Garopaba
( ) Câmpus Gaspar
( ) Câmpus Geraldo Werninghaus
( ) Câmpus Itajaí
( ) Câmpus Jaraguá do Sul
( ) Câmpus Joinville
( ) Câmpus Lages
( ) Câmpus Palhoça Bilíngue
( ) Câmpus São Carlos
( ) Câmpus São José
( ) Câmpus São Miguel do Oeste
( ) Câmpus Tubarão
( ) Câmpus Urupema
( ) Câmpus Xanxerê
( ) Gabinete da Reitora
( ) PROAD
( ) PROEN
( ) PROEX
( ) PROPPI
( ) PRODIN

2. Indique seu setor/Departamento:

3. Indique seu cargo:

Comunicação com intercambistas do IFSC

4. No seu setor, existem ações e estratégias específicas de interação com os intercambistas que atuam no IFSC?

5. No seu setor, os intercambistas têm espaços ou oportunidades para encaminhar suas sugestões, críticas ou demandas em geral? Se sim, quais são eles? Se sim, eles funcionam?

6. Você avalia que os intercambistas têm uma visão abrangente da atuação do IFSC, suas atividades e suas realizações de modo a atuarem como multiplicadores? Se não, por quais motivos?

7. No seu setor, o que poderia ser feito em termos de comunicação para aumentar o conhecimento dos intercambistas sobre o IFSC e para aumentar o seu comprometimento com o Instituto?

8. No seu setor, o IFSC tem realizado pesquisas, sondagens ou outra forma de avaliação sobre a percepção dos intercambistas em relação ao Instituto? Se sim, com que periodicidade? Qual foi a última vez em que essa sondagem foi realizada? Quais os principais resultados (reivindicações, sugestões, críticas)?

9. Deixe mais algum comentário se desejar.

Sondagem Servidores – Membros dos fóruns do IFSC

Perfil do(a) Servidor(a)

1. Indique seu câmpus ou sua Pró-Reitoria.

( ) Câmpus Araranguá
( ) Câmpus Caçador
( ) Câmpus Canoinhas
( ) Câmpus Chapecó
( ) Câmpus Criciúma
( ) Câmpus Florianópolis
( ) Câmpus Florianópolis-Continente
( ) Câmpus Garopaba
( ) Câmpus Gaspar
( ) Câmpus Geraldo Werninghaus
( ) Câmpus Itajaí
( ) Câmpus Jaraguá do Sul
( ) Câmpus Joinville
( ) Câmpus Lages
( ) Câmpus Palhoça Bilíngue
( ) Câmpus São Carlos
( ) Câmpus São José
( ) Câmpus São Miguel do Oeste
( ) Câmpus Tubarão
( ) Câmpus Urupema
( ) Câmpus Xanxerê
( ) Gabinete da Reitora
( ) PROAD
( ) PROEN
( ) PROEX
( ) PROPPI
( ) PRODIN

2. Indique seu setor/Departamento:

3. Indique seu cargo:

Comunicação com membros dos fóruns do IFSC

4. Qual o(s) fórum(ns) do IFSC no(s) qual(is) você está envolvido(a)?

( ) Conselho Superior
( ) Colégio de Dirigentes
( ) CEPE
( ) CDP
( ) CPA
( ) Colegiado do Câmpus
( ) Outros:

5. Existem ações e estratégias específicas de interação voltadas para os membros do fórum do qual você participa? O IFSC dispõe de canais formais para se relacionar com os membros desse fórum?

6. Na sua opinião, o Portal dos Colegiados ou a área destinada no site para seu fórum atende às demandas dos demais públicos estratégicos do IFSC no que diz respeito às informações que veicula (atualização, gestão de conteúdos) Se não, que medidas poderiam ser tomadas para que esse espaço pudesse atendê-las?

7. Como você acha que a visibilidade dos fóruns do IFSC poderia ser incrementada nos canais de relacionamento do IFSC?

8. Os membros dos fóruns, a seu ver, estão suficientemente informados sobre as atividades, realizações do IFSC como um todo? Se não, deveria ser criado um veículo (newsletter, por exemplo) específico para dar conta destas informações?

9. Deixe mais algum comentário se desejar.

Sondagem Servidores – Organizações Estudantis

Perfil do(a) Servidor(a)

1. Indique seu câmpus ou sua Pró-Reitoria.

( ) Câmpus Araranguá
( ) Câmpus Caçador
( ) Câmpus Canoinhas
( ) Câmpus Chapecó
( ) Câmpus Criciúma
( ) Câmpus Florianópolis
( ) Câmpus Florianópolis-Continente
( ) Câmpus Garopaba
( ) Câmpus Gaspar
( ) Câmpus Geraldo Werninghaus
( ) Câmpus Itajaí
( ) Câmpus Jaraguá do Sul
( ) Câmpus Joinville
( ) Câmpus Lages
( ) Câmpus Palhoça Bilíngue
( ) Câmpus São Carlos
( ) Câmpus São José
( ) Câmpus São Miguel do Oeste
( ) Câmpus Tubarão
( ) Câmpus Urupema
( ) Câmpus Xanxerê
( ) Gabinete da Reitora
( ) PROAD
( ) PROEN
( ) PROEX
( ) PROPPI
( ) PRODIN

2. Indique seu setor/Departamento:

3. Indique seu cargo:

Comunicação com organizações estudantis

4. No seu setor, existem ações e estratégias específicas de interação com as organizações que representam os estudantes?

5. Na sua opinião, as organizações estudantis têm espaços ou oportunidades para encaminhar suas sugestões, críticas ou demandas em geral? Se sim, quais são eles? Se sim, eles funcionam? Em princípio, quais têm sido as principais demandas das organizações estudantis?

6. Você avalia que as organizações estudantis têm uma visão abrangente da atuação do IFSC, suas atividades e suas realizações? A seu ver, a percepção das organizações estudantis em relação ao IFSC é positiva? Se não, por quais motivos?

7. Existem mecanismos de monitoramento ou avaliação das demandas das organizações estudantis? Em geral, o relacionamento do IFSC com as organizações estudantis é reativo ou pró-ativo?

8. O seu setor tem realizado pesquisas, sondagens ou outra forma de avaliação sobre a percepção das organizações estudantis em relação ao Instituto? Se sim, com que periodicidade? Qual foi a última vez em que essa sondagem foi realizada? Quais os principais resultados (reivindicações, sugestões, críticas)?

9. Deixe mais algum comentário se desejar.

Sondagem Servidores – Poderes Públicos

Perfil do(a) Servidor(a)

1. Indique seu câmpus ou sua Pró-Reitoria.

( ) Câmpus Araranguá
( ) Câmpus Caçador
( ) Câmpus Canoinhas
( ) Câmpus Chapecó
( ) Câmpus Criciúma
( ) Câmpus Florianópolis
( ) Câmpus Florianópolis-Continente
( ) Câmpus Garopaba
( ) Câmpus Gaspar
( ) Câmpus Geraldo Werninghaus
( ) Câmpus Itajaí
( ) Câmpus Jaraguá do Sul
( ) Câmpus Joinville
( ) Câmpus Lages
( ) Câmpus Palhoça Bilíngue
( ) Câmpus São Carlos
( ) Câmpus São José
( ) Câmpus São Miguel do Oeste
( ) Câmpus Tubarão
( ) Câmpus Urupema
( ) Câmpus Xanxerê
( ) Gabinete da Reitora
( ) PROAD
( ) PROEN
( ) PROEX
( ) PROPPI
( ) PRODIN

2. Indique seu setor/Departamento:

3. Indique seu cargo:

Comunicação com Poderes Públicos

4. No seu setor, existem ações e estratégias específicas de interação com os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário no sentido de

encaminhar as demandas do IFSC e de reagir a decisões por eles tomadas?

5. Você avalia que esses Poderes têm uma visão abrangente da atuação do IFSC, suas atividades e suas realizações? A seu ver, a percepção deles em relação ao IFSC é positiva? Se não, por quais motivos? O IFSC encaminha a eles as suas publicações, documentos ou outros materiais que lhes permita tomar contato direto com as realizações do Instituto?

6. Existem mecanismos de monitoramento ou avaliação das demandas dos 3 Poderes? Em geral, o seu relacionamento com eles é reativo ou pró-ativo?

7. Por quais motivos os representantes desses Poderes mais entram em contato com o seu setor?

8. O seu setor tem realizado pesquisas, sondagens ou outra forma de avaliação sobre a percepção de representantes desses três Poderes em relação ao Instituto? Se sim, com que periodicidade? Qual foi a última vez em que essa sondagem foi realizada? Quais os principais resultados (reivindicações, sugestões, críticas)?

9. Deixe mais algum comentário se desejar.

Sondagem Servidores – Potenciais alunos

Perfil do(a) Servidor(a)

1. Indique seu câmpus ou sua Pró-Reitoria.

( ) Câmpus Araranguá
( ) Câmpus Caçador
( ) Câmpus Canoinhas
( ) Câmpus Chapecó
( ) Câmpus Criciúma
( ) Câmpus Florianópolis
( ) Câmpus Florianópolis-Continente
( ) Câmpus Garopaba
( ) Câmpus Gaspar
( ) Câmpus Geraldo Werninghaus
( ) Câmpus Itajaí
( ) Câmpus Jaraguá do Sul
( ) Câmpus Joinville
( ) Câmpus Lages
( ) Câmpus Palhoça Bilíngue
( ) Câmpus São Carlos
( ) Câmpus São José
( ) Câmpus São Miguel do Oeste
( ) Câmpus Tubarão
( ) Câmpus Urupema
( ) Câmpus Xanxerê
( ) Gabinete da Reitora
( ) PROAD
( ) PROEN
( ) PROEX
( ) PROPPI
( ) PRODIN

2. Indique seu setor/Departamento:

3. Indique seu cargo:

Comunicação com potenciais alunos

4. Que ações o seu setor desenvolve, a curto, médio e longo prazos, para atingir os potenciais alunos para os seus cursos? Elas se

resumem ao esforço desenvolvido nas campanhas de ingresso ou há outras ações fora do período de seleção de alunos? Se sim, quais?

5. Quais os canais de relacionamento formais e informais mais utilizados para a interação com os potenciais alunos do IFSC no seu setor? A seu ver, esses canais desempenham efetivamente essa função? Se não, por quais motivos? Que sugestões daria para que os canais de relacionamento do IFSC exercessem ainda melhor esse papel?

6. No seu setor, existem espaços para que os potenciais alunos expressem suas opiniões, comentários, sugestões, críticas? Quais são esses principais espaços?

7. Que canais de relacionamento do seu setor são mais acessados pelos potenciais alunos?

8. Por quais motivos os potenciais alunos mais entram em contato com o seu setor?

9. Se o seu setor administra mídias sociais institucionais, avalie se elas têm sido utilizadas com frequência pelos potenciais alunos para encaminhar as suas opiniões, sugestões ou críticas.

10. No seu setor, existem lacunas no processo de interação com os potenciais alunos do IFSC? Que ações e estratégias ou mesmo canais poderiam ser implementados para incrementar esta interação?

11. Como é feita a abordagem junto às escolas de origem desses potenciais alunos? Há visitas regulares às escolas ou promoção de visitas dos alunos ao IFSC?

12. O seu setor desenvolve alguma ação específica visando engajar os seus atuais alunos no processo de captação de novos alunos? Se sim, como isso ocorre? Se não, por quais motivos? Se não, como isso poderia ser feito?

13. Que ações específicas são desenvolvidas pelo seu setor para captar alunos para os cursos de pós-graduação (lato e stricto sensu)? Há ações desenvolvidas junto às universidades/faculdades como forma de divulgar os cursos oferecidos pelo IFSC?

14. Os docentes dos diversos cursos oferecidos pelo IFSC desempenham papel importante no processo de captação de novos alunos? Há alguma ação específica com o objetivo de obter esse comprometimento no seu setor?

15. Deixe mais algum comentário se desejar.

Sondagem Servidores – Servidores

Perfil do(a) Servidor(a)

1. Indique seu câmpus ou sua Pró-Reitoria.

( ) Câmpus Araranguá
( ) Câmpus Caçador
( ) Câmpus Canoinhas
( ) Câmpus Chapecó
( ) Câmpus Criciúma
( ) Câmpus Florianópolis
( ) Câmpus Florianópolis-Continente
( ) Câmpus Garopaba
( ) Câmpus Gaspar
( ) Câmpus Geraldo Werninghaus
( ) Câmpus Itajaí
( ) Câmpus Jaraguá do Sul
( ) Câmpus Joinville
( ) Câmpus Lages
( ) Câmpus Palhoça Bilíngue
( ) Câmpus São Carlos
( ) Câmpus São José
( ) Câmpus São Miguel do Oeste
( ) Câmpus Tubarão
( ) Câmpus Urupema
( ) Câmpus Xanxerê
( ) Gabinete da Reitora
( ) PROAD
( ) PROEN
( ) PROEX
( ) PROPPI
( ) PRODIN

2. Indique seu setor/Departamento:

3. Indique seu cargo:

Comunicação com servidores

4. Quais os canais de relacionamento formais e informais mais utilizados no seu setor para a interação com os servidores do IFSC?

A seu ver, esses canais desempenham efetivamente essa função? Se não, por quais motivos?

5. Que canais de relacionamento do seu setor são mais acessados pelos servidores?

6. No seu setor, existem espaços para que os servidores expressem suas opiniões, comentários, sugestões, críticas? Quais são esses principais espaços? Há reuniões formais periódicas entre o seu setor e os servidores?

7. Por quais motivos os servidores mais entram em contato com o seu setor?

8. As instâncias de representação dos servidores encaminham suas demandas (críticas, sugestões etc) aos gestores do IFSC?

9. Como você avalia a disseminação das informações por parte das chefias?

10. Como você avalia os canais de comunicação institucionais utilizados pelo IFSC para a comunicação com os servidores? (Intranet, Link Digital, entre outros)

11. Na sua opinião, existem lacunas no processo de interação com os servidores do IFSC? Que ações e estratégias ou mesmo canais poderiam ser utilizados para incrementar esta interação?

12. Você acredita que os servidores têm uma visão abrangente do IFSC e estão suficientemente informados sobre as suas atividades de modo a atuarem de maneira competente e comprometida como multiplicadores?

13. O seu setor tem realizado pesquisas, sondagens ou outra forma de avaliação sobre a percepção dos seus servidores em relação ao Instituto? Se sim, com que periodicidade? Qual foi a última vez em que essa sondagem foi realizada? Quais os principais resultados (reivindicações, sugestões, críticas)?

14. Deixe mais algum comentário se desejar.

Sondagem Servidores – Sinasefe-SC

Perfil do(a) Servidor(a)

1. Indique seu câmpus ou sua Pró-Reitoria.

( ) Câmpus Araranguá
( ) Câmpus Caçador
( ) Câmpus Canoinhas
( ) Câmpus Chapecó
( ) Câmpus Criciúma
( ) Câmpus Florianópolis
( ) Câmpus Florianópolis-Continente
( ) Câmpus Garopaba
( ) Câmpus Gaspar
( ) Câmpus Geraldo Werninghaus
( ) Câmpus Itajaí
( ) Câmpus Jaraguá do Sul
( ) Câmpus Joinville
( ) Câmpus Lages
( ) Câmpus Palhoça Bilíngue
( ) Câmpus São Carlos
( ) Câmpus São José
( ) Câmpus São Miguel do Oeste
( ) Câmpus Tubarão
( ) Câmpus Urupema
( ) Câmpus Xanxerê
( ) Gabinete da Reitora
( ) PROAD
( ) PROEN
( ) PROEX
( ) PROPPI
( ) PRODIN

2. Indique seu setor/Departamento:

3. Indique seu cargo:

Comunicação com Sinasefe-SC

4. Existem ações e estratégias específicas de interação com o Sinasefe-SC? Se sim, quais são elas?

5. O Sinasefe-SC tem espaços ou oportunidades para encaminhar suas sugestões, críticas ou demandas em geral? Se sim, quais são eles? Se sim, eles funcionam? Em princípio, quais têm sido as principais demandas das organizações sindicais?

6. A seu ver, a percepção do Sinasefe-SC em relação ao IFSC é positiva? Se não, por quais motivos?

7. Em geral, o relacionamento do IFSC com o Sinasefe-SC é reativo ou pró-ativo?

8. Deixe mais algum comentário se desejar.

Sondagem Servidores – Terceirizados

Perfil do(a) Servidor(a)

1. Indique seu câmpus ou sua Pró-Reitoria.

( ) Câmpus Araranguá
( ) Câmpus Caçador
( ) Câmpus Canoinhas
( ) Câmpus Chapecó
( ) Câmpus Criciúma
( ) Câmpus Florianópolis
( ) Câmpus Florianópolis-Continente
( ) Câmpus Garopaba
( ) Câmpus Gaspar
( ) Câmpus Geraldo Werninghaus
( ) Câmpus Itajaí
( ) Câmpus Jaraguá do Sul
( ) Câmpus Joinville
( ) Câmpus Lages
( ) Câmpus Palhoça Bilíngue
( ) Câmpus São Carlos
( ) Câmpus São José
( ) Câmpus São Miguel do Oeste
( ) Câmpus Tubarão
( ) Câmpus Urupema
( ) Câmpus Xanxerê
( ) Gabinete da Reitora
( ) PROAD
( ) PROEN
( ) PROEX
( ) PROPPI
( ) PRODIN

2. Indique seu setor/Departamento:

3. Indique seu cargo:

Comunicação com Terceirizados

4. Existem ações e estratégias específicas de interação com os terceirizados que trabalham no IFSC? Eles são percebidos como os

servidores normalmente contratados ou há diferenças na forma de relacionamento, interação, percepção e atendimento às suas demandas ou reivindicações?

5. Os terceirizados têm espaços ou oportunidades para encaminhar suas sugestões, críticas ou demandas em geral? Se sim, quais são eles? Se sim, eles funcionam?

6. Você avalia que os terceirizados têm uma visão abrangente da atuação do IFSC, suas atividades e suas realizações de modo a atuarem como multiplicadores? Se não, por quais motivos?

7. O que deveria ser feito em termos de comunicação para aumentar o conhecimento dos terceirizados sobre o IFSC e para aumentar o seu comprometimento com o Instituto?

8. O seu setor tem realizado pesquisas, sondagens ou outra forma de avaliação sobre a percepção dos terceirizados em relação ao Instituto? Se sim, com que periodicidade? Qual foi a última vez em que essa sondagem foi realizada? Quais os principais resultados (reivindicações, sugestões, críticas)?

9. Deixe mais algum comentário se desejar.

Sondagem Públicos Estratégicos

1. Você é: *(Caso se enquadre em mais de um público, selecione mais de uma opção)*

( ) Aluno(a)
( ) Funcionário(a) terceirizado
( ) Aposentado(a)
( ) Interessado(a) em estudar no IFSC (futuro aluno)
( ) Familiar de aluno
( ) Ex-aluno(a)
( ) Familiar de servidor
( ) Representante de Empresa/ Setor produtivo
( ) Pesquisador(a) externo ou extensionista
( ) Imprensa
( ) Representante de instituição parceira
( ) Representante de Poder Público (Executivo, Legislativo ou Judiciário)
( ) Fornecedor de produto e/ou serviço para o IFSC
( ) Outros:

2. Indique o(s) câmpus do IFSC com o qual você teve, tem ou pretende ter relação. Caso a sua relação seja com a Reitoria, assinale essa alternativa.

( ) Câmpus Araranguá
( ) Câmpus Caçador
( ) Câmpus Canoinhas
( ) Câmpus Chapecó
( ) Câmpus Criciúma
( ) Câmpus Florianópolis
( ) Câmpus Florianópolis-Continente
( ) Câmpus Garopaba
( ) Câmpus Gaspar
( ) Câmpus Geraldo Werninghaus
( ) Câmpus Itajaí
( ) Câmpus Jaraguá do Sul
( ) Câmpus Joinville
( ) Câmpus Lages
( ) Câmpus Palhoça Bilíngue
( ) Câmpus São Carlos
( ) Câmpus São José

( ) Câmpus São Miguel do Oeste
( ) Câmpus Tubarão
( ) Câmpus Urupema
( ) Câmpus Xanxerê
( ) Reitoria
( ) Não se aplica

Caso assinale mais de uma alternativa, explique na caixa de comentários ao lado de cada opção a relação que tem, teve ou pretende ter com cada câmpus indicado. Exemplo: Câmpus Florianópolis (ex-aluno) e Câmpus São José (Instituição Parceira)

3. Como você recebe informações do IFSC?

4. Como você avalia a forma de comunicação do IFSC com você? *Escolha apenas uma alternativa. A justificativa não é obrigatória.*

( ) Péssima
( ) Ruim
( ) Regular
( ) Boa
( ) Excelente

Comente aqui sua escolha:

5. Como você acha que o IFSC pode melhorar a comunicação com você?
Dê sugestões e ideias de formas de relacionamento que você gostaria que o IFSC tivesse com você.

6. Deixe um comentário se desejar. (questão não obrigatória)

Sondagem Públicos Estratégicos – Intercambistas

1. Você é: (Caso se enquadre em mais de um público, selecione mais de uma opção)

( ) Atual intercambista do IFSC
( ) Ex-intercambista do IFSC Ex-intercambista do IFSC
( ) Outros:

2. Indique o câmpus do IFSC no qual você estuda ou estudou na época em que fez o intercâmbio.

( ) Câmpus Araranguá
( ) Câmpus Caçador
( ) Câmpus Canoinhas
( ) Câmpus Chapecó
( ) Câmpus Criciúma
( ) Câmpus Florianópolis
( ) Câmpus Florianópolis-Continente
( ) Câmpus Garopaba
( ) Câmpus Gaspar
( ) Câmpus Geraldo Werninghaus
( ) Câmpus Itajaí
( ) Câmpus Jaraguá do Sul
( ) Câmpus Joinville
( ) Câmpus Lages
( ) Câmpus Palhoça Bilíngue
( ) Câmpus São Carlos
( ) Câmpus São José
( ) Câmpus São Miguel do Oeste
( ) Câmpus Tubarão
( ) Câmpus Urupema
( ) Câmpus Xanxerê

3. De qual programa de intercâmbio você participa ou participou?

( ) PROPICIE
( ) Ciência sem Fronteiras

4. Como você recebeu informações do IFSC sobre o intercâmbio?

5. Como você avalia a forma de comunicação do IFSC com você durante o processo de inscrição no intercâmbio e durante o período em que você estudou fora?

( ) Péssima
( ) Ruim
( ) Regular
( ) Boa
( ) Excelente

Comente aqui sua escolha:

6. Como você acha que o IFSC pode melhorar a comunicação com os intercambistas?

7. Deixe um comentário se desejar. (questão não obrigatória)

Sondagem Públicos Estratégicos – Membros dos Fóruns do IFSC

1. Como você recebe informações do Conselho Superior do IFSC?

2. Como você avalia a forma de comunicação do IFSC com você enquanto membro do Conselho Superior?

( ) Péssima
( ) Ruim
( ) Regular
( ) Boa
( ) Excelente

Comente aqui sua escolha:

3. Como você acha que o IFSC pode melhorar a comunicação com você enquanto membro do Conselho Superior?

4. Deixe um comentário se desejar. (questão não obrigatória)

Sondagem Públicos Estratégicos – Organizações Estudantis do IFSC

1. Indique o câmpus do IFSC no qual você estuda.

( ) Câmpus Araranguá
( ) Câmpus Caçador
( ) Câmpus Canoinhas
( ) Câmpus Chapecó
( ) Câmpus Criciúma
( ) Câmpus Florianópolis
( ) Câmpus Florianópolis-Continente
( ) Câmpus Garopaba
( ) Câmpus Gaspar
( ) Câmpus Geraldo Werninghaus
( ) Câmpus Itajaí
( ) Câmpus Jaraguá do Sul
( ) Câmpus Joinville
( ) Câmpus Lages
( ) Câmpus Palhoça Bilíngue
( ) Câmpus São Carlos
( ) Câmpus São José
( ) Câmpus São Miguel do Oeste
( ) Câmpus Tubarão
( ) Câmpus Urupema
( ) Câmpus Xanxerê

2. Indique a organização estudantil que você representa:

( ) DCE
( ) Grêmio Estudantil
( ) Centro Acadêmico
( ) Outros

3. Como representante de uma organização estudantil do IFSC, você recebe informações do Instituto de maneira diferenciada? De que forma?

4. Como você avalia a forma de comunicação do IFSC com você enquanto representante de organização estudantil do Instituto?

( ) Péssima
( ) Ruim

( ) Regular
( ) Boa
( ) Excelente

Comente aqui sua escolha:

5. Como você acha que o IFSC pode melhorar a comunicação com os representantes de organizações estudantis do Instituto?

6. Deixe um comentário se desejar. (questão não obrigatória)

Sondagem Públicos Estratégicos – Sinasefe-SC

1. Indique o seu cargo no Sinasefe-SC:

2. Como você recebe informações do IFSC enquanto integrante da Diretoria do Sinasefe-SC?

3. Como você avalia a forma de comunicação do IFSC com o Sinasefe-SC?

( ) Péssima
( ) Ruim
( ) Regular
( ) Boa
( ) Excelente

Comente aqui sua escolha:

4. Como você acha que o IFSC pode melhorar a comunicação com o Sinasefe-SC?

5. Deixe um comentário se desejar. (questão não obrigatória)

APÊNDICE J – Roteiros das entrevistas

Roteiro aplicado aos integrantes da comissão

1. Você tinha conhecimento do que era uma Política de Comunicação antes de começar a fazer parte do processo? Se sim, que conhecimento era esse?
2. De maneira geral, como você avalia o processo de construção da Política de Comunicação do IFSC?
3. Como você avalia a condução do trabalho?
4. Como você avalia o papel da comissão e as reuniões de trabalho?
5. Como você avalia a sua participação como integrante da comissão?
6. Quais os fatores facilitadores do processo?
7. Quais os fatores restritivos do processo? (o que mais dificultou a condução e a construção)
8. Por que você acha que houve pouca participação dos servidores no processo?
9. O que você acha que deu certo no processo de construção?
10. O que você teria feito diferente no processo de construção da Política de Comunicação?
11. Como acha que deve ser o processo de atualização da Política de Comunicação do IFSC?
12. Você acredita que aprendeu com todo o processo?
13. Que benefícios você acha que todo esse processo trouxe, está trazendo ou trará para o IFSC?

Roteiro aplicado aos gestores do IFSC

1. Por que a gestão resolveu apoiar a construção de uma Política de Comunicação?
2. Você tinha conhecimento do que era uma Política de Comunicação? O que imaginava que seria o resultado?
3. De maneira geral, como você avalia o processo de construção da Política de Comunicação do IFSC?
4. Como você avalia a condução do trabalho?
5. De que forma você, como gestor, auxiliou no processo de construção?
6. Por que você acha que houve pouca participação dos servidores no processo?
7. O que você acha que deu certo no processo de construção?
8. O que você teria feito diferente no processo de construção da Política de Comunicação?

9. Como acha que deve ser o processo de atualização da Política de Comunicação do IFSC?
10. Você acredita que aprendeu com todo o processo?
11. Que benefícios você acha que todo esse processo trouxe, está trazendo ou trará para o IFSC?

Roteiro aplicado ao consultor

1. Assim que o senhor chegou no IFSC, qual o cenário que o senhor encontrou que apontavam a necessidade de se construir uma Política de Comunicação?
2. De maneira geral, como você avalia o processo de construção da Política de Comunicação do IFSC?
3. Como foi o papel do consultor nesse processo?
4. Como você avalia a condução do trabalho?
5. Como você avalia o papel da comissão e as reuniões de trabalho?
6. O que foi mais desafiador nesse trabalho?
7. Quais os fatores facilitadores do processo?
8. Quais os fatores restritivos do processo? (o que mais dificultou a condução e a construção)
9. Você diria que foi uma construção coletiva?
10. Apesar de o processo estimular a participação dos servidores, houve pouca contribuição. Por que você acha que houve pouca participação dos servidores no processo?
11. O que você acha que deu certo no processo de construção da Política de Comunicação do IFSC?
12. O que você teria feito diferente no processo de construção da Política de Comunicação?
13. Como você recomenda que seja o processo de atualização da Política de Comunicação do IFSC?
14. Você acredita que aprendeu com todo o processo?
15. Que benefícios você acha que todo esse processo trouxe, está trazendo ou trará para o IFSC?

APÊNDICE L – Transcrição das entrevistas

Entrevista: Presidente da comissão

PESQUISADORA: Você tinha algum conhecimento do que era uma política de comunicação antes de fazer parte desse processo do IFSC?

ENTREVISTADO: Na verdade com o nome Política de Comunicação tal qual e na grandiosidade que ela foi construída, eu te digo que não. Mas se eu tinha conhecimento das necessidades de regulamentar as questões da comunicação, de profissionalizar, de reconhecer quem nós somos e com quem nós nos comunicamos, isso já acontece há muito tempo, mesmo antes de eu estar à frente da Diretoria de Comunicação.

PESQUISADORA: E como a Diretoria de Comunicação começou a ter a percepção da necessidade de se ter uma política de comunicação?

ENTREVISTADO: Desde a criação da diretoria. Lembro-me que, em 2009, com dois jornalistas – o Felipe e o Daniel -, nós já ensaiávamos alguma coisa. Eu lembro que nós fazíamos um tal de plano de comunicação para o Instituto. À época éramos só quatro unidades – Florianópolis, Joinville, Jaraguá e São José – e começava a expandir, começava a surgir o plano de Expansão I, então, naquela época, nós já delineamos um plano de comunicação. A gente não falava em política, mas a gente sentia a necessidade de organizar a casa em termos de comunicação. Então já tivemos algumas iniciativas, não com esse nome, mas sentíamos a necessidade.

PESQUISADORA: De maneira geral, como você avalia o processo de construção da Política de Comunicação do IFSC?

ENTREVISTADO: Para dizer bem a verdade, o processo de construção da política de comunicação do IFSC está dentro de uma cultura organizacional. Por que eu te digo isso? Tudo aqui dentro do Instituto Federal, desde que ele começou a existir, eu acho que desde escola técnica, a cultura da participação coletiva ainda não está aceita na comunidade. Ainda cada um olha muito para sua caixinha e não consegue enxergar o Instituto como um todo. Então cada pró-reitoria olha para sua caixa, para suas funções que são muitas; cada câmpus olha para o seu câmpus. Então isso não é diferente na construção de um processo dessa magnitude. Embora exista e eu constate esse olhar de cada um para sua caixinha, eu acredito que a construção da política foi sim, dentro dessa cultura, coletiva. Primeiro, porque houve o

envolvimento da equipe da comissão. Um envolvimento e um afinamento, principalmente, com o consultor também que já tinha essa larga experiência. Depois nós tínhamos reuniões com representações, embora não viessem todas, mas as que vinham contribuíam na construção da Política. Então eu posso dizer que ele não foi totalmente colaborativo em termos de comunidade do Instituto , mas ele foi, na medida do possível, sim um processo colaborativo, coletivo, em que quem estava e quem entendia, e isso que é importante dizer, a partir do momento que – e essa experiência eu tenho a partir do lançamento da política no nosso auditório -, as pessoas chegavam e me diziam: "Puxa, Waléria! Eu achava que comunicação era só com a Diretoria de Comunicação e hoje eu vejo que comunicação é com todo mundo, diz respeito a todo mundo". Talvez pelo desconhecimento do processo, porque nunca se falou em comunicação, não tenha sido mais colaborativo. Acredito que numa revisão da nossa política isso já vai acontecer com mais intensidade.

PESQUISADORA: Mas a sua expectativa do que se pretendia ao que se chegou como resultado foi positiva?

ENTREVISTADO: Muito positiva. Eu acho que a gente conseguiu fazer a leitura, com a ajuda do consultor, conseguiu desenhar a instituição, conseguiu sair da instituição, olhar para ela e perceber os gargalos desses canais de relacionamento, quem são os nossos públicos, o contato com esses públicos, a necessidade da pró-atividade com esses públicos...Nesse sentido, a construção foi muito positiva.

PESQUISADORA: Como você avalia a condução do trabalho pelo consultor? Você acha que realmente era necessário ter um consultor?

ENTREVISTADO: Essa afinidade com o consultor eu acho que a gente precisa até porque nós tentamos sem consultor e é muito difícil quem vive um processo ter esse olhar de fora. Então a partir do momento que tu tens o auxílio de um consultor, que precisou estudar a nossa instituição como alguém que não vivencia a instituição, no momento que ele dá o caminhar, que ele faz esse olhar, pra nós que estamos aqui dentro, a gente consegue até enxergar coisas que quem sabe a gente não enxergava. Então foi fundamental a contratação de um consultor com experiência na área da qualidade daquele que a gente conseguiu contratar.

PESQUISADORA: Como você avalia o papel da comissão designada para a construção da política?

ENTREVISTADO: Na verdade, foi uma comissão instituída por portaria com todos os servidores da Dircom e um representante dos CEREs. Só que novamente vem a questão do cada um olhar para o seu afazer. Embora nós tivéssemos reuniões ordinárias para tratar exclusivamente do tema, ficássemos um dia inteiro trabalhando, depois disso havia encaminhamentos. Então eu posso te dizer honestamente que houve engajamento de 50% da comissão, um engajamento total de 50% e eu acho que estou sendo bem positiva. Alguns assumiram com mais propriedade, com mais motivação, entendendo que era um processo que precisava ser discutido, outros nem tanto. Outros não conseguiram se apropriar dessa importância e talvez por isso não se enxergaram muito no processo, infelizmente.

PESQUISADORA: Você acha que a constituição da comissão com as pessoas que foram selecionadas deu conta? Por que se chegou nessa constituição?

ENTREVISTADO: Ela deu conta por isso que eu disse. Porque algumas pessoas da comissão, a partir inclusive da coordenação de um projeto, porque isso faz parte...Acho que faltou dizer que essa construção da política, ela foi institucionalizada a partir de um projeto institucional e a própria coordenadora desse projeto teve essa leitura ampla da necessidade de realmente fazer acontecer e houve a motivação. Mas eu acredito que a constituição da comissão foi correta sim. Talvez com a representação de outros câmpus, ela tivesse sido enriquecida. Por um outro lado, se a gente trouxesse representantes de cada câmpus – como a gente tomou um câmpus, um CERE representando os outros CEREs -, a gente não tem a garantia de que esse CERE fazia o necessário contato com os outros e era a voz dos outros CEREs (os CEREs são os representantes da comunicação), se ele era a real voz dos CEREs na comissão.

PESQUISADORA: Mas a opção por não chamar foi por uma questão orçamentária?

ENTREVISTADO: Sim, exatamente. Com 19 câmpus em funcionamento, trazer para cada reunião todos os CEREs, isso envolveria financeiro, orçamento, e isso era muito difícil. Então dentro do contexto que se desenhou, ela foi não a ideal, mas a possível e deu conta a partir do envolvimento muito forte de alguns membros dessa comissão.

PESQUISADORA: E como você vê a dinâmica das reuniões? Funcionou bem?

ENTREVISTADO: Novamente, eu friso aquele ponto: existe a reunião e existe depois da reunião. Na reunião, estávamos todos ali, em cima de um texto, de um tema dentro da política que o consultor propunha, em que o consultor propunha um texto base para que ali na reunião a gente discutisse. Acontece que, depois dessa discussão e de alguns encaminhamentos, havia a necessidade novamente de toda a comissão olhar para aquele texto para ver se realmente era aquilo. E o que acontecia então? Acho que aí há um erro ou talvez uma não condução correta da metodologia, porque as pessoas da comissão saíam da reunião e duas, três, quatro, no máximo, pessoas se atinham àquele texto para realmente formatar de acordo com aquilo que tinha sido discutido. Então, nesse sentido, a metodologia, não é que estivesse errada, talvez ela poderia ser revista, de reconstrução daquilo que foi discutido, porque as discussões até aconteciam...se apresentava o tema, o texto, se percebia os problemas que não estavam inclusos, era feita a inclusão na hora ali, mas esse texto precisaria ser trabalhado para ser novamente enviado ao consultor para que ele fosse incorporado ao nosso documento. E é nesse momento que essa metodologia, quando aplicada de novo, ela precisa ser repensada: de que maneira, depois da reunião de trabalho, se encaminhar o trabalho.

PESQUISADORA: Como você avalia o seu papel como presidente da comissão e liderança interna?

ENTREVISTADO: Fazer auto avaliação é sempre o mais difícil, mas eu diria que eu cumpri, sem falsa modéstia, eu acho que cumpri a partir do momento que houve o entendimento claro. E eu tenho hoje propriedade de falar do que foi a construção dessa política, de conversar com as pessoas sobre a política, de chamar os servidores da Diretoria de Comunicação e cobrar deles mais alguma coisa em relação à política, de caminhar pelos câmpus, pela reitoria e ter esse reconhecimento do que é a política e onde que ela quer chegar e do que precisa ser feito ainda. Olhando para esse aspecto, eu considero que eu consegui cumprir com o papel que me foi colocado até por obrigação, por necessidade, porque eu estou à frente da Diretoria agora e também como presidente da comissão de trabalho. Eu avalio como positiva a minha participação.

PESQUISADORA: Analisando o processo de construção, quais fatores que facilitaram e quais dificultaram a construção da política?

ENTREVISTADO: Vou começar pelos dificultadores. O grande problema é o volume de trabalho que todos têm. Então quando tu começas num processo de sensibilização e todos os canais que a gente usava a partir de peças gráficas impressas, da construção de um próprio site – que tudo isso

eu acho positivo -...deixa primeiro eu falar o lado negativo disso tudo...Apesar de todos esses esforços de sensibilização para a construção da política, há ainda aquela correria, aquele cotidiano que consome as pessoas e de repente elas não olham para um novo que está surgindo e que precisam contribuir. Não só com a política, mas com o PDI, a resolução 13, todos os grandes processos que a gente vive na instituição. Acredito que para retomar um trabalho dessa natureza, e aí eu vejo uma fragilidade, essa questão da sensibilização...A comissão encarregada de um processo tem que pensar muito em como colocar isso no dia a dia das pessoas para que elas tragam para elas também essa questão. Então eu diria que essa foi uma grande fragilidade, o próprio processo de sensibilização dentro desse contexto. Facilitadores: eu acho que a criação de um site específico da política em que o servidor pode acompanhar todos os passos, todas as noticias, o próprio Link Digital, que é um outro canal que nós temos, a partir do momento que ele trazia a cada reunião um relato do que aconteceu, do que foi decidido, chamava a comunidade para participar, fizemos aquele seminário para definição dos públicos estratégicos...Então eu vejo assim que houve muitas iniciativas positivas, mais positivas do que negativas...então fragilidades eu diria que foi essa correria. Mas positivas eu diria a criação do site, a criação da sensibilização com peças gráficas...

PESQUISADORA: A professora acha que o tamanho do IFSC, a questão de usar formulário on-line, isso foi bom ou ruim?

ENTREVISTADO: A gente tinha a intenção e temos a intenção de que essa política norteie o Instituto – não existe o câmpus tal, tal e tal. Como a gente podia fazer isso pela distância, pela abrangência? Não tinha como sempre trazer todas as pessoas. Então a nossa solução era, por exemplo, usar questionários e solicitar que respondessem. A gente conseguia? Conseguia. O total que a gente queria? Não. Então algumas fragilidades que existiam...Mas que eu também coloco pela chuva, pela gama de processos que a instituição vive... Ela está se renovando, ela está se assentando onde ela deve estar. Então isso talvez tenha sido, nessa questão, também um dificultador.

PESQUISADORA: E a gestão? Ela se colocou como um fator que mais facilitou ou mais restringiu?

ENTREVISTADO: Eu diria que mais restringiu do que facilitou. Houve a abertura da contratação do consultor que a gente estava tentando e não conseguia, então nesse aspecto eu diria que houve uma abertura. Agora envolvimento, de fato, não. A minha chefia imediata como a chefia maior do Instituto, a autoridade máxima do Instituto, como todos os outros pró-

reitores e diretores, eles se envolveram na medida em que eles puderam. Não houve assim a contaminação que a gente queria. Ficou mais a cargo mesmo a condução do trabalho da Diretoria de Comunicação, junto com alguns membros da comissão, e eu diria que não foi positivo. Eu diria que a gestão poderia ter se envolvido muito mais no processo que agora a gente vê e eles começam a perceber agora, depois de uma segunda etapa que a gente está, como aquela construção era importante, como o olhar deles como gestores era importante, como a comunicação – aquilo que se fala sempre - ... que comunicação é ferramenta estratégica de gestão, eu acho que depois do processo construído é que eles começam a se apropriar disso. Na construção não houve isso com os gestores. Era uma coisa realmente da Diretoria de Comunicação, que tinha que dar conta do processo, envolver a comunidade, inclusive gestores.

PESQUISADORA: Apesar da proposta de construção coletiva, houve pouca participação. Que outros fatores você acha que levaram a não participação dos servidores? O que poderia ter sido feito?

ENTREVISTADO: Naquele momento, com a comissão preocupada em construir a política...primeiro que política de comunicação – e isso eu gostaria que você registrasse no teu trabalho -, política de comunicação é algo inédito. Não se vê falar em política de comunicação. Se vê falar em comunicação...todo mundo faz comunicação...então quem sabe isso tenha dificultado no momento esse entendimento do que é comunicação nas linhas que nós traçamos na política. Todo mundo faz no seu dia a dia comunicação, só que ninguém percebe como fazer essa comunicação. Eu acredito que aí tenha sido o ponto frágil e aí eu reforço: num processo dessa natureza, a sensibilização para o início dos trabalhos, para o envolvimento das pessoas, para o entendimento do que é, é fundamental. Essa foi a fragilidade. Se eu começasse hoje um outro processo, eu ia, digamos assim, gastar – e não perder, porque a gente não perde – mais tempo nesse processo de mostrar para as pessoas o que a gente está trabalhando, no que vai ser trabalhado. Eu acho que aí o envolvimento seria maior, embora as dificuldades, embora o clima organizacional, embora cada um na sua caixinha, mas a partir do momento que tu percebes que aquilo te afeta e tu podes botar o dedo, o envolvimento é maior.

PESQUISADORA: O que você acha que deu certo no processo e o que deu errado?

ENTREVISTADO: O que deu certo: a construção desse ambiente, esse canal de relacionamento, em que as pessoas que queriam, poderiam acessar a qualquer momento todo esse acompanhamento do processo. O que eu

faria diferente: pode ser que eu seja repetitiva, mas eu vou insistir. Se uma outra instituição quiser começar um processo dessa natureza, envolvimento dos gestores de primeira linha é fundamental; segundo, o processo de sensibilização de toda a comunidade para o processo que está sendo iniciado. Acho que são dois gargalos que nós enfrentamos e talvez tivesse – no momento, nós não tínhamos essa leitura -, mas agora olhando para trás, olhando a construção, se nós tivéssemos essa noção, esses dois pontos são os pontos em que eu atacaria fortemente: envolvimento de toda a gestão do Instituto Federal, a partir de Codir, da própria gestão na Reitoria, de sensibilização dessas pessoas e por consequência, porque se essas pessoas que são gestores estão sensibilizados, o que eles vão fazer? Eles vão colocar na fala deles, em qualquer momento, em qualquer situação que eles têm essa possibilidade de interação com os servidores, quer no seu câmpus quer na sua pró-reitoria, eles conseguem falar da importância disso e chamar aqueles que estão sob sua responsabilidade a esse processo.

PESQUISADORA: E em termos de metodologia, a professora aconselha a manter a forma das reuniões? Talvez propor a realização de mais seminários envolvendo mais câmpus ou até visita nos câmpus?

ENTREVISTADO: Acho que mais visitas aos câmpus durante o processo. Mais seminários não, exatamente pela distancia geográfica que a gente tem entre os câmpus e a Reitoria. Num primeiro momento, a gente pensou em fazer seminários regionais, por exemplo...a região Norte, a região Sul, a Região do Litoral...depois financeiramente isso não foi viável. Então são questões administrativas, orçamentárias, que dificultam esse processo. Mas quem sabe se uma comissão da comissão da política visitasse os câmpus no processo de construção, isso seria muito interessante. Acho que é de se pensar.

PESQUISADORA: Como você acha que deve ser o processo de atualização da política do IFSC?

ENTREVISTADO: Nós estamos falando em reedição da política, porque ela prevê, em seu último capítulo, a revisão do documento até entendendo, e isso a gente tem falado muito, da necessidade que isso aconteça. Eu acredito que não há necessidade de contratar novamente um consultor. Acho que todo esse processo que a gente viveu de construção e, depois dele, que estamos vivendo como com elaboração de manuais e tal, a equipe já tem condições de com a comunidade, que a gente percebe já bem mais sensibilizada, eu diria que 80% mais, não há necessidade da contratação, acho que a própria Dircom com a equipe – nós temos também a comissão da Gestão da Política – então essa comissão eu acho um elemento-chave,

elemento fundamental, ela vai ser chamada nesse processo de revisão, até porque ela vai ser nosso braço direito onde a gente não pode estar, onde a Diretoria não pode estar diariamente. Então, nesse sentido, acho sim que a gente consegue assumir esse papel de revisão. Eu sugiro que a revisão seja feita a partir desse grupo da comissão, abrindo para a comunidade. Acho que nós, da comissão que elaborou, e a comissão de gestão, tem condições de conduzir um processo, criar uma metodologia de revisão do documento. Até porque, a partir do momento que foi lançado o documento, a gente já disse que ele estava aberto a contribuições. Embora a gente não tenha ainda recebido, eu acredito que ao longo agora da implementação isso vai acontecer. Então por isso que digo: nós da comissão da construção da política, a Dircom, e a comissão de gestão da política dá conta do processo.

PESQUISADORA: E a professora tem ideia de como seria essa metodologia?

ENTREVISTADO: Novamente de consulta à comunidade. Eu acredito que até lá nós já teremos sistemas mais robustos implantados, a partir da Diretoria de Tecnologia e Informação, eu penso me valer muito disso. Mas não está ainda desenhada essa metodologia. O que eu prevejo para essa metodologia é: coordenação desses três focos que já falei – a comissão, a Dircom (que praticamente é a mesma, só que tem o representante de um câmpus) e a comissão de gestão da política. Vamos sentar, vamos analisar o cenário e vamos ver de que maneira, mas tem que ser coletivo novamente. Quem sabe olhando para trás e ver o que cometemos de desacertos ou o que poderia ter sido melhor, a gente consegue fazer essa reavaliação.

PESQUISADORA: A professora acredita que aprendeu com todo esse processo?

ENTREVISTADO: Nossa! Primeiro, pessoalmente. Se antes eu já era apaixonada por comunicação, no seu tema abrangente, eu aprendi até para meu aspecto social. Profissionalmente, eu diria que foi 100% de aprendizagem. De olhar para nosso Instituto Federal de Santa Catarina e perceber, claramente, os gargalos que a gente tem na comunicação e a necessidade de olhar para esses gargalos, de abrir esses gargalos através daquilo que a gente colocou na política. Então o aprendizado foi de 100%.

PESQUISADORA: E a professora consegue identificar os momentos em que mais houve esse aprendizado?

ENTREVISTADO: No processo de maturação. É o depois da reunião. De perceber aquele tema construído, sentar sobre aquele tema, olhar e

perceber...”não, mas a gente também não falou disso”. Olha e perceber ...Então esse processo de maturação daquilo que está acontecendo nas reuniões até chegar ao documento. Talvez eu olhe hoje para o documento, como eu já tenho feito, e perceba algumas inserções que talvez precisem acontecer aqui...Eu diria que é o processo de maturação, não tanto as metodologias das reuniões, mas o olhar para aquilo com cuidado.

PESQUISADORA: Pode-se afirmar que o IFSC aprendeu também com o processo?

ENTREVISTADO: Sim, dos envolvidos sim. Eu não posso generalizar para toda a instituição, para todo o Instituto, mas houve um aprendizado sim. Aqueles que se envolveram – mesmo que não sendo da comissão, aqueles convidados que eram estratégicos em determinados momento -, com certeza, houve aprendizado.

PESQUISADORA: Pensando não em servidores, mas na instituição, pode-se dizer que o IFSC aprendeu com o processo?

ENTREVISTADO: O IFSC aprendeu muito com esse processo. Ele percebeu que sem a comunicação estruturada, profissional, assumida por todos, o Instituto perde. Se se investir na comunicação, assumida por todos, cada um percebe que é realmente um porta-voz do Instituto, quer no seu canal de relacionamento, quer no canal de relacionamento do Instituto oficial, houve crescimento e houve aprendizado.

PESQUISADORA: Que outros benefícios você acha que esse processo trouxe, está trazendo e trará para a organização?

ENTREVISTADO: Cada vez mais. Trouxe, primeiro, esse olhar para o Instituto como um todo. Eu diria que o grande aprendizado é: o Instituto Federal é composto por tantos câmpus, eu não faço parte da Reitoria, eu faço parte do Instituto Federal de Santa Catarina. É uma mudança de cultura. Eu não faço parte do Câmpus Florianópolis-Continente, eu sou o Instituto Federal de Santa Catarina. Então as pessoas que se envolveram no processo, começaram a ter esse olhar e eu acho que o IFSC vai ganhar cada vez mais a partir da implantação dessas diretrizes, desses princípios, dessas estratégias que estão postas na política. Vai começar a perceber esse grande todo que é o Instituto Federal e como que se pode agir, em termos de impactar o nosso público estratégico, se nós agirmos de forma real coletivamente. É um aprendizado imenso, um benefício imenso e daqui pra frente só melhora.

PESQUISADORA: Mais algum comentário?

ENTREVISTADO: Uma experiência jamais vivida, mas que eu recomendo. Acho que todas as pessoas que trabalham com comunicação em instituições de ensino em que isso não é falado, não é discutido, até porque não é uma área fim, não é uma área de negócio, mas o negócio não existe sem comunicação. Não foi fácil. Mas nada que é fácil é prazeroso. É efêmero. Então como foi um processo doído, trabalhoso, difícil, foi um processo em que se aprendeu muito.

Entrevista: Integrante da comissão – nº1

PESQUISADORA: Você tinha conhecimento do que era uma Política de Comunicação antes de começar a fazer parte do processo?

ENTREVISTADO: Da forma como ela foi construída, não tinha conhecimento. Eu trabalhei no Senac e lá a gente tentou elaborar um plano de comunicação, só que na época lá era mais tido como uma política. Naquela instituição, houve também uma iniciativa centralizada na administração central de fazer uma normativa, umas diretrizes, só que era tido como um plano e também era mais característico como um plano, porque era bem mais operacional. Então, do jeito que nós construímos aqui, eu não tinha essa visão ainda de diretrizes tão macro e, ao mesmo tempo, tão abrangentes como a gente construiu.

PESQUISADORA: De maneira geral, como você avalia o processo de construção da política?

ENTREVISTADO: Eu acho que foi um processo vitorioso. A gente conseguiu sair...eu não vou dizer do zero, porque ao longo do tempo a gente foi criando diversas...não eram diretrizes, mas diversas regras, diversos parâmetros para balizar. Mas nós saímos de uma ausência total de qualquer formalidade, tinham alguns manuais que existiam apenas, para um documento que consolida assim o modo de pensar da instituição aqui na instituição. Não só o modo de pensar da comunicação, mas sobre comunicação, porque não é só o setor de Jornalismo e de Marketing que estão representados naquele conjunto de diretrizes. E eu acredito que, de maneira geral, essa construção serviu para dar uma cara para a comunicação mesmo do IFSC, que é o que nós também não tínhamos. Então o processo de construção saiu de uma área nebulosa, que é onde nós atuávamos, e conseguimos construir hoje uma série de documentos sem deixar – e isso é bastante interessante – de lado as nossas atividades diárias. A gente, às vezes, teve alguma sobrecarga, mas a nossa equipe de comunicação como um todo conseguiu equalizar isso e também com a maneira de trabalhar da Wal e teu [referindo-se à pesquisadora].

PESQUISADORA: Como você avalia a condução do trabalho do consultor e da Waléria como liderança interna?

ENTREVISTADO: Consultor: de maneira geral, me decepcionou a consultoria dele, porque eu achei que ele iria vir com mais contribuições específicas para nós. Eu vi que ele realmente entendia bastante de

comunicação, mas eu achei que ele deixou a desejar assim...É uma pessoa muito querida, uma pessoa muito legal de se lidar e tal, fazia o trabalho lá a distância e chegava aqui e apresentava. Só que a gente que fez o trabalho todo. Então, como consultor, foi importante, eu vejo pelo fato de ele puxar, de ele criar o compromisso nosso interna com alguém externo e isso acho que foi importante para a condução do projeto, mas pelo comprometimento que a gente criou em função disso, dessa contratação.

PESQUISADORA: Mas você acha que sem consultor seria possível construir a política?

ENTREVISTADO: Seria possível, mas seria mais difícil, porque eu acredito que nós não teríamos nos dedicado como nós nos dedicamos, justamente por ser mais uma atividade do cotidiano. E aí como a gente tem diversas do cotidiano, a gente não consegue priorizar elas. Eu acredito que o consultor é importante pra isso, para você diferenciar o comprometimento com um projeto das atividades diárias, fazer essa diferenciação. Mas não acho que ele foi um dinheiro desperdiçado, não acho isso. Só eu esperava mais de contribuição dele, acho que realmente ele foi importante para trazer um pouco da metodologia e da experiência para dizer que dá certo, para dizer que já foi feito em outro lugar e que nós poderíamos seguir por esse caminho. Mas se fosse interno, talvez demorasse mais o processo e talvez nós mudássemos a metodologia. Como era externo, eu achei que, por exemplo, as decisões foram tomadas mais rapidamente, porque tínhamos um prazo para cumprir, tinha todo o contrato dele para ser honrado e todos esses aspectos.

A Waléria acho que foi fundamental como coordenadora desse projeto, como coordenadora da comissão, para gerenciar assim, atribuir tarefas, motivar a gente ao longo do processo, porque, às vezes, mais de uma vez a gente deixava de lado alguma tarefa e ela ia lá e lembrava. Pelo contato, a maneira de contato dela com o consultor também foi muito boa, muito tranquila, fazendo o meio de campo. Acho que a Wal teve um papel fundamental nessa intermediação do processo. E acredito que ela também deu a sua cara, na medida em que ela foi definindo algumas ações, foi puxando a rédea da tomada de decisão em alguns momentos...Acho que é inevitável que as pessoas envolvidas acabem fazendo com que o resultado do processo tenha um pouco do perfil de cada um e da equipe, da comissão como um todo.

Tu [referindo à pesquisadora] teve também um papel fundamental como coordenadora do projeto, do macroprojeto da política. Pela tua atribuição no macroprojeto, acho que tu também foi fundamental para deixar tudo sempre muito bem organizado, lembrar o pessoal de datas, lembrar de tarefas, botar isso lá associado a você no planejamento do nosso

setor. Então a maneira como tu organizas, sempre bastante claro, bastante ágil, sempre atualizado, não deixava passar as coisas, não deixava acumular, também foi muito importante para que a gente tivesse...são características que ajudam o processo, então, a clareza, a rapidez, a organização foram muito importantes para que toda a equipe pudesse estar acompanhando de uma maneira equivalente, vamos dizer assim, sem deixar ninguém para trás.

PESQUISADORA: Como você avalia o papel da comissão e das reuniões de trabalho que tínhamos como comissão?

ENTREVISTADO: Acho que a equipe se envolveu, de maneira geral, bastante com o projeto. Claro que nós temos cerca de 15 pessoas, não lembro exatamente de quantas, e o comprometimento delas, o envolvimento não é igual a todo o momento. Mas não teria ninguém ali que eu dissesse que não participou, deixou a desejar...Como foi um processo longo, acho que teve pessoas que algumas vezes não puderam vir, acho que é natural. Às vezes, estavam ali focado em outra coisa, enfim, mas de maneira geral, todo mundo sempre bastante presente, bastante comprometido ali com a construção. Às vezes sem consultor, a gente tinha muito mais diálogo, porque a gente aproveitava para fazer...não tinha o cara que a gente estava pagando não estava ali para "usar ele". Mas, quando às vezes estava também o André do Continente, trazia também essa outra visão, e aí a gente fazia discussões dos textos...Acho que todo mundo se envolveu de maneira bastante efetiva e o apoio dos estagiários foi fundamental para tocar as atividades diárias, enquanto a gente estava nessas reuniões que duravam bastante tempo.

PESQUISADORA: Como você avalia a tua participação como integrante da comissão?

ENTREVISTADO: Primeiro, eu acho que o processo não terminou, tem uma longa caminhada, então acho que ainda existe muito a se contribuir. De uma maneira pessoal, eu acredito que eu consegui me envolver bastante nas reuniões, participava bastante, dava bastante contribuições e na parte operacional também. Acho que eu consegui me dedicar bastante. Claro que como, mais uma vez, é uma equipe, sempre tem aquelas pessoas que se destacam talvez mais. Mas como também depende do momento, acho que cada um teve seu papel bastante efetivo e eu não vejo assim que tenha deixado a desejar. Eu fiz algumas sugestões que seriam diferentes do que ocorreu, mas eu não vejo de maneira alguma que o que a gente conseguiu até agora não seja válido ou não seja de qualidade. Acho que as sugestões que eu dei, por exemplo, durante o projeto e que não foram adiante, porque realmente não couberam.

PESQUISADORA: Você já mencionou a questão do consultor que facilitou o processo, a própria liderança da Wal, que outros fatores você identifica como facilitadores do processo?

ENTREVISTADO: Que facilitaram foi a proximidade física de todos os integrantes, então até quem era do câmpus era perto. O conhecimento em comunicação, o conhecimento técnico e conhecimento prático de todos os integrantes também foi fundamental. A vinculação do projeto com uma necessidade pessoal de um dos integrantes – no caso o seu projeto de mestrado [referindo-se à pesquisadora] – então em nenhum momento...se não era pelo trabalho, era por um projeto de mestrado, de dissertação, de pesquisa, que a todo momento isso ia adiante. Então isso ia além da tua carga horária de trabalho. Num primeiro momento, acho que esses três fatores facilitaram bastante todo o processo. Poderia retomar também a contratação do consultor, que também facilitou por causa do compromisso, do comprometimento da equipe com uma questão financeira, que a instituição está bancando, dinheiro público, então o comprometimento nosso de fazer valer o bom uso do dinheiro público. Acho que também facilitou o processo a questão do pioneirismo, que para algumas pessoas isso foi relevante...então tocar isso de uma maneira de forma a sermos os primeiros a levar isso de uma maneira publicamente na Rede Federal, nas instituições públicas. E só tocando nesse ponto para não esquecer depois, esse pioneirismo também foi dificultador, porque a gente não tinha uma instituição pública – não sei se a Embrapa pode ser considerada pública – que tivesse feito um trabalho semelhante e agora tanto é que já tivemos diversas instituições – duas pelo menos recentemente – que se basearam no nosso processo para construir políticas próprias. Facilitou também o processo a questão do uso da tecnologia para tornar o processo mais participativo, para que as pessoas – mesmo a distância – pudessem se envolver e aí muito com o convite da comissão...mas no processo de construção, a tecnologia foi fundamental. Eu acredito que esses seriam os fatores que eu lembro nesse momento.

PESQUISADORA: E quais fatores você vê como restritivos, que dificultaram o processo?

ENTREVISTADO: São fatores que se interligam, eu acredito, porque o tamanho do IFSC e a sua distância física entre as diversas unidades, dificultou o objetivo de nós criarmos uma política de uma maneira participativa. E aí nós tivemos que nos apoiar na tecnologia para tornar esse processo mais participativo possível. Então a questão da distância física, das pessoas não da comissão, mas que eram consultadas, dificultou também,

outro aspecto, dificultou também a falta de comprometimento daqueles que eram figura chave, mas não estavam diretamente envolvidos na comissão; Então, muitas chefias, muitos servidores de alguns câmpus que trabalham na área de comunicação, talvez não tenham contribuído da maneira como poderiam, dentro dos prazos em que poderiam e que deveriam. Chefias na própria reitoria, na Grande Florianóplis e fora da região também que deveriam ter se envolvido e não necessariamente deram a atenção que poderiam ter dado. Queria colocar a tecnologia também como um fato dificultante. Foi importante, ela facilitou, mas teve seu viés de dificultar, porque quando você tem, por exemplo, uma pessoa engajada, envolvida, interessada, mas que está longe, o uso de tecnologia por meio de formulários – que foi o instrumento principal utilizado – restringe talvez aquilo que a pessoa poderia dar de contribuição a distância. Então, perguntas semiestruturadas, questões de escritas, que às vezes a pessoa coloca só a ideia principal, mas numa oportunidade presencial, poderia dar mais contribuições, dialogar, até evoluir a própria ideia que ela teria para afinar junto com as questões técnicas e operacionais, que fazem parte dos processos de comunicação. Dificultou também a ocorrência de muitos processos em paralelo, utilizando a mesma tecnologia. O que eu quero dizer com isso? Diversas consultas aos servidores, às chefias, às pessoas envolvidas, ocorrendo ao mesmo tempo sobre assuntos diferentes. Então foi um objeto de restrição, porque, às vezes, você quer contribuir, mas você tem cinco formulários para responder e aí você talvez se dedique muito bem a um e não a outros, ou então não se dedique a nenhum deles, porque tem os cinco para preencher e cada um com seu prazo. O consultor, como coloquei antes, ele deixou um pouco a desejar, então eu acho que ele não dificultou, mas poderia ter contribuído mais...não sei se pela idade, pelo jeito pessoal dele...não dificultou, foi um facilitador, mas ele poderia ter agregado mais. O próprio prazo de execução que tem que ser feito, definido um prazo, mas às vezes, um prazo maior poderia ter levado a uma melhor contribuição das pessoas envolvidas...mas acho que também não adianta a gente esticar muito o prazo para virar mais um projeto que começa e nunca termina. E a princípio seria isso.

PESQUISADORA: Apesar da intenção de que o processo fosse uma construção coletiva, mas ele teve pouca participação considerando o número de contribuições. O que mais você acha que contribuiu para que os servidores não participassem como se esperava?

Eu acredito que a rotina diária deles...de uma maneira geral, rotina, a pouca valorização interna em termos de a instituição mostrar o quão importante era – e eu não estou dizendo a comunicação divulgar que era importante, mas as chefias locais enaltecerem o processo -, a definição de prazos que, às

vezes, dependendo da rotina do servidor podem ficar curtos para ele poder contribuir; as pessoas também de não terem a ideia de que a comunicação precisa ser aprimorada, porque não sentem falta disso no cotidiano até que algum problema venha à tona e aí, como nós da comunicação lidamos diariamente com os problemas, a gente sabe o quão importante é evita-los. Mas como os problemas de comunicação não ocorrem todo dia para todo mundo, talvez isso também tenha contribuído para que eles, nos câmpus e até na Reitoria, não contribuíssem...não enxergassem o processo como muito relevante. Então seriam esses fatores: a valorização interna desse processo, a distância...Existem maneiras de contornar...poderíamos ter tido maneiras de contornar isso. Por exemplo: ir aos câmpus, a comunicação e os representantes, da mesma forma que estamos fazendo na implementação, mas para instigar as pessoas em cada etapa do processo – o que, claro, geraria um trabalho muito grande e que devido mais uma vez, às interligações dos fatores, ao cotidiano nosso, às atividades internas e à falta de disponibilidade da equipe de estar viajando tanto e de restrição orçamentária que tem também envolvida nessa questão, não foi viável, não foi levado a diante. Porque se nós em cada processo tivéssemos ido aos câmpus dizer o como é importante e explicar todo o processo, não tenho dúvida de que teria havido mais contribuições. Mas talvez, nós não temos como saber, talvez a contribuição não fosse tão relevante assim em termos de pagar o custo e o desgaste de ir aos câmpus e voltar.

PESQUISADORA: O que você faria diferente no processo e o que você acha que deu certo?

ENTREVISTADO: Eu acho que deu muito certo as questões das pré-pesquisas, vamos dizer assim, as pesquisas testes que foram realizadas antes, logo no início do processo, acho que deram certo, porque eram para embasar mesmo a metodologia. Deu certo também a condução das reuniões, a tomada de decisão foi sempre muito ágil, bastante inteligente. E poderia acho que levar a discussão aos câmpus é sempre a melhor forma, mas aí é uma dificuldade do formato de instituição que nós temos de, primeiro, ser uma instituição muito dispersa e muito grande e, segundo, nós não temos profissionais de comunicação nos câmpus que talvez, como isso está sendo aos poucos resolvido, ao longo de 2014 tende a mudar, talvez essas pessoas pudessem se tornar os braços para puxar a participação nos locais de trabalho dos servidores. Porque é sempre essa dificuldade de você se dedicar no teu local de trabalho a uma coisa a mais. Há muito tempo nós temos no IFSC uma sobrecarga de trabalho, tanto dos técnicos quanto dos docentes, devido à expansão, à pressão pelo aumento do número de alunos, de cursos...a própria pressão – no sentindo de demanda – para melhoria dos processos e isso requer que você se dedique a estudar as melhorias dos

processos e isso vai gerando uma sobrecarga que, na sua rotina, você não consegue se dedicar 100% a tudo isso. E aí eu vejo que levar a discussão para próximo de cada um dos servidores teria sido uma das maneiras de estimular essa participação das chefias, dos servidores que lidam com isso e que certamente teriam contribuições, mas que deixaram de contribuir por suas questões pessoas, profissionais. E, às vezes, até para tirar o viés de ser um projeto da Reitoria. Falando agora nesse aspecto, eu lembrei que existe muito, infelizmente, a visão de que o que parte da Reitoria é um projeto da Reitoria. E aí não é verdade, porque se fosse isso não teríamos essa vontade e esse esforço de trazer os outros para perto para contribuir. Então ações que tivessem esse viés de não rotular como projeto da Reitoria...talvez colocar mais servidores dos câmpus na comissão, porque só tivemos o André, talvez também tivesse sido importante.

PESQUISADORA: Como você acha que deve ser o processo de atualização da Política de Comunicação do IFSC?

Eu vejo que daqui a dois anos, a primeira ação que deve ser feita seria uma reunião dessa comissão que participou com a atual equipe de comunicação da Reitoria, porque a equipe de comunicação da Reitoria pode mudar até lá. E aí nessa conversa entre os participantes da primeira comissão e a equipe de comunicação da Reitoria, deve ser avaliadas as mudanças realizadas de forma que aí sim se pense na maneira mais viável de, primeiro, executar, e segundo ter a participação que talvez nós não tivemos nesse processo de construção. Eu acho que daqui a dois anos, pelo fato das pessoas – e eu espero que isso aconteça – lidarem mais com a Política de Comunicação e os manuais, elas vão ter sim mais como contribuir, porque vão estar contribuindo com base em experiências que tiveram de lidar com essas regras, essas diretrizes, esses procedimentos estabelecidos. E daí por isso que, daqui a dois anos, não sei se nós vamos ter uma ferramenta melhorada de reunião, ou mais 20 câmpus, então tudo isso vai influenciar. Acho que a transição é o mais importante. E aí avaliar, inclusive as contribuições que vamos receber ao longo desses dois anos, que fica aberto para os servidores fazerem a sua sugestão. Minha preocupação é que daqui a dois anos, em termos de processos, nós tentemos trazer as pessoas para mais perto e pode ser que isso seja natural, porque as pessoas já poderão ter lidado melhor ou ter conhecido a política de comunicação, segurar o manual na mão, baixado o pdf no computador, coisas que tornem isso mais próximo. Acho que vai ser natural que elas tragam essa contribuição, mas também, metodologicamente, ter esses servidores mais próximos, procurar ver isso. Acho que a reunião de transição daqui a dois anos vai ser importante para isso: avaliar o que aconteceu, as experiências que foram obtidas, as ideias que vão surgir ao longo do tempo, tudo isso.

PESQUISADORA: Que benefícios você acha que o processo de construção da política trouxe, está trazendo e trará ainda para o IFSC?

ENTREVISTADO: Eu acho que pro IFSC até o próximo processo de atualização, as pessoas vão conhecer melhor os procedimentos relacionados à comunicação. Vão saber o que a comunicação faz, quem faz comunicação, vão saber "usar" melhor os profissionais de comunicação, acho que vai dar um ganho de agilidade nos processos diários. Por exemplo: divulgar que nós temos um manual de identidade e as pessoas buscarem isso e descobrirem, vamos dizer, que existem modelos de banner, modelos de apresentações, invés de ficarem fazendo a sua do zero ou ligando para perguntar...Acho que isso dá um ganho, a pessoa se apropria dos procedimentos de comunicação. Acho que a apropriação dos procedimentos de comunicação é um dos principais ganhos da implantação da política de comunicação. E pro IFSC eu vejo também a diminuição de retrabalhos, a definição de papéis e consequente diminuição de retrabalhos em termos de câmpus/reitoria, câmpus/câmpus, a área de comunicação entre si, acho que essa dimensão de retrabalhos também, inclusive, melhora, otimiza os gastos públicos porque você não está mantendo duas, três pessoas pra fazer a mesma coisa em paralelo que, ao final, são projetos que acabam diferentes e não se conversam. Acho também que um ganho indireto vai ser a melhoria da interface da área de comunicação com a área de tecnologia da informação que hoje é um problema na instituição, seja na Reitoria ou nos câmpus, acho que existe um pouco de dificuldade e retrabalho e aí acho que um ganho indireto, por meio da definição de papeis, vai ser a melhoria desse tipo de processo que envolve essas áreas.

PESQUISADORA: E esses benefícios internos vão refletir externamente?

ENTREVISTADO: Eu creio que o reflexo primeiro vai ser interno e depois vai ser externo, porque as pessoas vão passar a ter conhecimento, a executar melhor os processos. Eu não quero parecer operacional, mas me refiro muito a processo porque a gente chega nesse nível por meio da política. A política define diretrizes, mas a gente chega sempre no operacional partindo dela. Então, as tomadas de decisões sendo mais claras em nível estratégico até às ações em nível operacional, toda essa cadeia sendo otimizada, o benefício é interno e externo consequentemente. E até tendo mudanças, o crescimento da área de comunicação – que acho que vai ser estimulado inclusive pela política, não só pela política, mas inclusive pela política – vai depois gerar uma melhoria da comunicação entre o IFSC e a comunidade. Então são ganhos diretos e indiretos que ao longo de dois anos a gente

espera, como membro da comissão, poder constatar na nossa rotina e no nosso dia a dia.

PESQUISADORA: Você acredita que aprendeu com esse processo e acha que também foi um aprendizado para a instituição?

ENTREVISTADO: Acredito que o aprendizado para a instituição sem dúvida nenhuma aconteceu, porque nós não conhecíamos. E na medida que nós não conhecíamos e fomos a diante na elaboração de um processo como esse, de um projeto como esse, nós agora chegamos até a ser referência para os demais, as demais instituições semelhantes ou coirmãs. Até a própria revisão daqui a dois anos, eu acredito que seja um indicativo fundamental de que nós aprendemos, porque nós vamos revisar uma coisa que nós mesmos elaboramos e aperfeiçoar. O próprio aperfeiçoamento gera esse tipo de melhoria. E pessoalmente foi bastante interessante conhecer primeiro o que era uma política propriamente dita, porque como eu disse no início eu não tinha essa visão de política como foi construída aqui; e também no momento em que você para para definir em um grupo questões relacionadas a uma diretriz determinada, você faz daquele momento, um momento de aprendizado, porque você está reunido com pessoas diferentes, com experiências diferentes, visões diferentes, discutindo um tema comum. E aí como nós tínhamos sempre o objetivo de elaborar textos, fazer por consenso essa construção das diretrizes, por consenso da comissão, todas as reuniões foram importantes para que os profissionais envolvidos tivessem um aprimoramento da sua visão de processo institucional de comunicação. Porque nós tínhamos ali diversas áreas reunidas – designers, professores, jornalistas, relações públicas – e tudo isso contribui para que a gente tivesse em cada momento uma "aula" coordenada pelo consultor nas reuniões em que ele estava ou pela Waléria nas reuniões em que o consultor não estava. Acho que na verdade pela Waléria em todas as reuniões, o consultor estava ali como um agente também para contribuir nesse aspecto de dar sua visão, dar a sua opinião e questionar a gente sobre aquilo que nós tínhamos certeza. Então nesse processo de questionar as nossas certezas, a gente se reavalia e aí vai solidificando ou mudando a nossa posição em cada tema abordado.

Entrevista: Integrante da comissão – nº2

PESQUISADORA: Você tinha conhecimento do que era uma Política de Comunicação antes de fazer parte do processo do IFSC?

ENTREVISTADO: Sim. Já tinha esse conhecimento, eu tinha essa clareza. Talvez eu não tivesse tanto a vivência do processo de construção dos conceitos fundamentais, por exemplo, os públicos estratégicos. Eu tinha participado de maneira mais a distância de uma atualização da Política de Comunicação da Embrapa, porque eu fiz estágio no Departamento de Comunicação e Negócios em 2009 para 2010, quando eles fizeram um processo de atualização, principalmente, pensando nos ambientes virtuais. Se não me engano, ela foi publicada em 2011. Eu trabalhava no Rio Grande do Sul e o professor Bueno já tinha participado na Embrapa também da primeira edição da Política da Embrapa. Mas na universidade em que eu trabalhava, não tinha política de comunicação. Na companhia de energia elétrica, também não. E a gente enfrentava bastante problemas, principalmente, na parte de Gestão de Crise.

PESQUISADORA: De maneira geral, como você avalia o processo de construção da Política de Comunicação do IFSC?

ENTREVISTADO: Eu fui convidado para representar os coordenadores de relações externas, também pela proximidade aqui do câmpus, e gostei bastante da metodologia. Acho que foi organizada de forma que todos pudessem participar – acho que esse é o primeiro princípio. Claro que nem todos participaram e não seria diferente, a gente tem outras demandas, de ensino, principalmente. Mas a logística como foi organizada, a metodologia de contribuição, de leitura, de acompanhamento, de interferência, acho que foi bem estruturada.

PESQUISADORA: Como você avalia a condução do trabalho, tanto do consultor como da professora Waléria?

ENTREVISTADO: A figura do consultor no início, me pareceu assim, que ele deixou o barco andar. Depois eu fui entender que é característico do consultor, ele estava se ambientando e foi percebendo como as coisas se desdobrariam, até para conhecimento da empresa, da instituição, no caso. Acredito que fluiu bem, ele conseguiu captar a nossa missão, a nossa complexidade, tanto em termos de abrangência estadual, diversidade de pensamentos, de atuação. A nossa Rede atua em várias áreas e isso inclui igualmente vários públicos e, ao mesmo tempo, é um único público

estratégico e como definir isso...acho que ele conseguiu conduzir bem. E a Waléria, claro, principalmente pelos e-mails, sempre tentando trazer mais próximo da realidade do Instituto. Talvez poderia ter funcionado melhor, dentro da minha avaliação, fica difícil mensurar como...quem sabe com mais encontros presenciais, mas ao mesmo tempo esses encontros presenciais nem sempre eram possíveis que todos acompanhassem, e aí fluía mais pelo email ou pelo próprio site do que no encontro presencial. Acho que a questão do seminário também valorizou a atuação da Waléria e do consultor porque a gente percebe o preconceito que a comunicação sofre no dia a dia – ela não é valorizada enquanto área de conhecimento, embora estejamos dentro de uma instituição de ensino. E, por um momento, os diretores, os principais gestores da instituição pararam para falar de comunicação organizacional. Acho que esse primeiro seminário foi muito importante e fez com que muitos percebessem a comunicação de uma forma que até então não tinham visto. E acho que isso só tende a melhorar agora com a implementação. A relação do consultor com a Waléria, com a comissão central, acho que fluiu bem. Eu não acompanhei os bastidores disso, mas percebia que existia o cumprimento dos prazos, responsabilidade com o cronograma, então, às vezes, eu mesmo que estava na equipe não conseguia colaborar, mas daqui a pouco a equipe fez e aparecia o resultado. Então acho que foi bem eficaz!

PESQUISADORA: Como você avalia o papel da comissão e a metodologia de trabalho com as reuniões?

ENTREVISTADO: Essas reuniões eram necessárias e serviu, pessoalmente, para que eu pudesse perceber um pouco mais a visão sistêmica. Estando no câmpus – e imagino que isso também ocorra com os demais colegas de extensão e relações externas também, a gente tem muito a visão do câmpus. Quando você se coloca num GT, num grupo que discute decisões para o sistema todo, para a Rede de uma maneira geral, você acaba ampliando essa visão. São dois lados: isso é tanto positivo quanto negativo, porque às vezes você discute muito a solução para a Rede e na prática, ela não vai funcionar. Então, novamente, eu digo que foi muito acertada a decisão de reunir representantes, porque ali, o documento final da política ganhou muita consistência, justamente por trazer essas várias visões. As reuniões de trabalho tinham uma pauta bem clara em termos de procedimentos administrativos, a gente conseguia encaminhar...Claro que, em alguns pontos, a gente ficava uma manhã, às vezes, manhã e início da tarde, discutindo o mesmo ponto, mas acho que era necessário para que o grupo se convencesse de que seria assim, de que aquele era o melhor caminho – tanto na definição dos públicos, quanto dos manuais depois...bom, será que esse ponto merece um manual? Como a gente sempre tem falado em respeito do

documento: ele vai precisar de atualização e está posto assim, colaborativo, então acho que foi bem acertado.

PESQUISADORA: Como você avalia o teu papel como integrante da comissão?

ENTREVISTADO: Na coordenação de extensão e relações externas, por mais que nós estejamos próximos, às vezes é difícil reservar um período para participar, mas eu consegui acompanhar. Não consegui me envolver tanto na parte prática, até porque isso estava sob responsabilidade de uma comissão interna da Diretoria de Comunicação, que fez muito bem feito. Eu me senti feliz pelo convite de poder acompanhar de perto a construção, mas acho que poderia ter colaborado mais, talvez envolvendo mais a comunidade do câmpus, mas esse momento vai chegar. A gente vai conseguir apresentar isso para a comunidade. As definições, algumas questões, eu acho que talvez eu poderia ter mantido o meu ponto de vista, por exemplo, na questão do marketing, ou da TV...mas isso são questões que não dizem necessariamente respeito à política, mas a organização que existe hoje. Tentei participar ativamente, mas com limitações de horário, muitas limitações de horário.

PESQUISADORA: Analisando o processo, quais fatores facilitadores e restritivos ao processo que você identifica?

ENTREVISTADO: A questão geográfica é um fator limitante. Em vários momentos, eu sentia falta de um coordenador de relações externas e de extensão de um câmpus maior...que o nosso câmpus hoje, ele está, em termos de oferta, está em segundo, terceiro lugar. Mas em termos de abrangência, de formação, ele é muito pequeno em relação ao Instituto. Então nesse momento eu sentia falta para discutir questões, por exemplo, do relacionamento com o aluno. Nós conseguimos nos comunicar com os alunos muito pelas redes sociais e temos que apelar pelo telefone, principalmente, o público do Proeja. Mas eu não sei, por exemplo, como é a forma de comunicação com os alunos do Integrado que nós não temos, que é uma gurizada mais nova. Então fator limitante talvez isso, por eu ter a visão de um câmpus que seja menor em relação aos outros, a questão geográfica que dificultava para que nós pudéssemos ter uma representatividade maior. Acho que outro fator limitante é o acúmulo de funções dentro da instituição e não falo por mim, falo pelos chefes de ensino que não conseguiram dar a atenção necessária ao processo. Então no seminário, muitos diretores estavam vendo aquilo pela primeira vez, quando na verdade eles já deveriam ter se apropriado e vir com um embasamento para discussão. Isso aconteceu também com as coordenações de pesquisa,

no caso nosso, com a coordenação de extensão...acho que o número de servidores é um fator limitante para qualquer política estratégica que nós venhamos a implantar. É claro que isso é consequência da expansão, não poderia ser diferente, a gente vai conseguir ajustar isso mais para frente, com o passar do tempo. O que facilitou, eu acho que a qualificação, o fato de nós termos profissionais de comunicação dentro da Diretoria de Comunicação com bastante embasamento técnico, eu acho que isso gerava uma discussão mais fundamentada, a gente não precisava ficar...Na Embrapa, eu sentia um pouco isso: como nós lidávamos diretamente com pesquisadores, com frequência, tinha que explica stakeholder, como que define stakeholder, quais são os critérios para adicionar alguém no mailing...A gente simplesmente falava nesses assuntos e conseguia ir para a definição mesmo, inclusive, para os encaminhamentos. Também o fato da Diretoria de Comunicação ter os processos mapeados, ajudava bastante, porque por mais que até então se tenha trabalhado com ferramentas adequadas, adaptadas, já se tinha uma visão toda do processo , essa visão sistêmica sempre esteve muito presente na discussão da Política, a regionalização, desde a contratação, da divisão de pautas, de tarefas...acho que a regionalização também é um fator positivo.

PESQUISADORA: Apesar da intenção de se fazer um processo participativo, na prática, houve pouca participação dos servidores. Por que você acha que isso aconteceu?

ENTREVISTADO: Eu não quero fazer o papel de ofendido de que "ah, nunca nos valorizam", mas sim, a comunicação organizacional não recebe o valor que muitas vezes deveria receber e acho que também não é nosso papel defender, embaixo d'água, que a comunicação tem que ter seu espaço...não. Ela vai mostrando aos poucos que é necessário, então novamente é um processo cultural que demanda mais tempo. Mas acho que esse é um dos principais fatores: a não percepção pelos gestores em relação à importância da comunicação. Comunicação Organizacional é importante, mas às vezes o gestor vai dizer ou vai se convencer de que ela é importante quando precisar.

PESQUISADORA: Você acha que poderia ter sido feito algo diferente para os servidores participarem?

ENTREVISTADO: Não vou resumir tudo à questão cultural, tem também a falta de tempo, o acúmulo de funções, 2013 – eu acho que isso é bastante importante de levar em consideração – tinha para chefia de ensino tinha resolução 13, RDP, PDI, PPI...eu até comentava isso nas reuniões que todos esses processos são consultivos, então tinham semanas em que nós

tínhamos três, quatro formulários para preencher, então a gente ficava muito no estratégico e o tático acabava nos afogando na rotina mesmo. Então eu acho que tem relação com a questão cultural e também com o acúmulo de trabalho nesse sentido, de ser um ano bem chave para a expansão da Rede. O que poderia ter sido feito diferente? Não sei, pode parecer cômodo da minha parte dizer que poderia ter sido assim...Eu acho que foi feito o que era possível e tinha que ser assim. Foi dado um encaminhamento, a Política está pronta, acho que isso já tira, isenta de qualquer equívoco no encaminhamento, a política está pronta, ela foi consultiva, ela tem colaboração e ela nos representa. Até quando, a gente vai definir numa próxima atualização. Mas eu acho que não. Da maneira como está, foi bem encaminhado, não vejo uma estratégia diferente. Abrir mais tempo de repente para os formulários? Tempo é uma armadilha. Quanto mais tempo a gente tem, mais a gente vai deixando para depois. Pelo que eu lembro dos percentuais de participação, a maioria dos diretores participaram...então os diretores têm bem presente essas questões...não sei. Campanha nos câmpus foi feita, vocês mandavam cartazes, a gente divulgava pelas redes sociais, por email...Eu não vejo uma sugestão para ampliar a participação das pessoas. Um segundo seminário? Mas aí a gente sabe de todas as complicações desde diária, hotel. ...Acho que foi bem encaminhado.

PESQUISADORA: Pensando numa atualização do documento, você acha que a metodologia poderia ser da mesma forma ou essas sugestões deveriam ser adotadas?

ENTREVISTADO: Dentro daquela figura de que vão ter os guardiões da política, já caberia nós estabelecermos critérios que devem ser observados do que está funcionando e do que não está. Também não adianta nós termos uma política que diga tudo se na prática a gente não está executando. Então talvez já ter um formulário, um link no site, na intranet, restrito a esses guardiões, ou aberto mesmo como está no site para contribuições, porque essas coisas acabam se perdendo. A gente observa hoje que é importante, mas aí daqui a 12 meses, por exemplo, a gente não vá mais recordar. Como organizar essa atualização? Se seguir essa mesma metodologia de agora me parece que ela é um pouco exagerada para uma atualização, talvez formar comitês nos câmpus ou comitês regionais, envolvendo alguém além do CERE...tem uma perspectiva no novo regimento de separar extensão de relações externas, então acho que a figura do relações externas vai ter mais autonomia, mais know how para responder essas questões de atualização. Temos também a figura dos jornalistas regionais, já estão em atuação, então também acho que eles vão ter um papel bastante importante na atualização. Acredito que não vai ser necessário replicar essa metodologia, não precisa ser tão abrangente, mas pode ser oportunizado quem sabe por formulário

manter ou fazer uma avaliação geral dentro de um Colégio de Dirigentes, talvez trazer essa pauta antecipada no Colégio de Dirigentes para que eles comecem a observar nos câmpus...vocês mesmo com a experiência da implementação da política vão ter mais dados sobre isso, como o câmpus está recebendo a política, as mudanças nos processos se elas estão acontecendo ou não, acho que é por aí. Não conseguiria delinear uma metodologia específica , acho que vai ter que ser uma combinação do que foi feito com menos envolvimento, acho que não precisa ser tão complexa, e usando as ferramentas digitais, acho que vai ser fundamental para ouvir o maior número de pessoas envolvidas, não adianta também ouvir quem não está acompanhando.

PESQUISADORA: E o que você acha que poderia ser mantido no processo de atualização?

ENTREVISTADO: O formulário no Lime Survey acho que funciona bem, o site podia manter porque o site concentra essas informações. Até porque se o professor x decide fazer um crítica à política, bom, eu vou procurar no site...já sabe onde se concentram as informações sobre a política. E campanhas...talvez manter aquela ideia da campanha do lançamento, uma peça esporádica a cada 3, 4 meses lembrando que a política existe para que ela não caia de fato no esquecimento.

PESQUISADORA: Você acredita que aprendeu com o processo?

ENTREVISTADO: Sim, principalmente, em relação à quebra de paradigmas na questão da visão de câmpus e a visão sistêmica. A própria atuação do consultor, até então eu tinha uma outra visão de como seria, considerava que ele teria um papel mais orientativo e, na verdade, ele ouvia, orientava, obviamente, mas mais ouvia do que orientava e isso acabava nos dando segurança até pelo nome que o professor tem. Uma questão que eu lembrei agora que pode ser implementada, não sei se está em alguns dos manuais, acho que vai ajudar muito se for aplicado um media training, incluir, reforçar os conceitos de comunicação organizacional, eu não sei se o media training vai ser para os dirigentes, para o Colégio de Dirigentes, enfim...mas acho importante nesse media training já falar sobre a atualização, acho que é um momento decisivo para manter as pessoas atentas ao processo. E sim, cresci pessoal e profissionalmente, acho que foi uma oportunidade bem legal para me reaproximar da área, por mais que eu seja formado na área, eu estou atuando mais voltado para a administração, para a gestão escolar. Então eu consegui voltar um pouco para a área de comunicação com essa experiência da gestão. Então me permitiu sim um crescimento, uma reflexão....Às vezes a gente tem um problema aqui na

frente, sabe como resolver, mas outras questões nos impedem de resolver e uma delas é a burocracia. Esse é o lado do ônus. Felizmente a gente está conseguindo gerenciar isso, está conseguindo projetar a marca do Instituto para fora, está conseguindo captar alunos, apesar da burocracia. Acho que isso é resultado do trabalho tanto da diretoria quanto dos câmpus de mapear processo, aprender com o que aconteceu no ano anterior...também percebi questões que até então eu não atentava, problema de fontes...eu acho que tem que ir bastante por esse lado, futuramente, do jornalismo científico, de implementar dentro da política essa questão do jornalismo científico mais fortemente, porque no nosso contexto nós somos vistos como referência de ciência e tecnologia e isso nos dá uma responsabilidade. Talvez, aos poucos, diminuir o jornalismo de serviço, o factual, e aumentar o jornalismo especializado, principalmente, o científico. Então a política me serviu principalmente para refletir sobre essas questões.

PESQUISADORA: Que benefícios você acha que esse processo de construção da política trouxe, está trazendo e trará para a instituição?

ENTREVISTADO: É difícil mensurar isso. Quem leu a política, no caso a gente participou da construção, e eu já acompanhei em outras instituições....A existência da política já coloca a instituição acima de outras. Nós não temos essa preocupação de nos colocar acima de outros até pela nossa natureza jurídica, mas, inevitavelmente, a gente se coloca à frente dos problemas. Eu acho que a política é um mecanismo de controle e, ao mesmo tempo, de transparência, de democracia...ela nos ajuda a sermos mais democráticos quando a gestão abre para que todos participem dessa construção. Ganha também não a gestão atual, mas a gestão do instituto de maneira geral...Acho que ela não foi construída a partir da Maria Clara ou a partir do Golberi...ela foi construída para o Instituto, com a visão do Instituto, respeitando essas questões....Em vários momentos, talvez alguns não concordassem com certos pontos, mas isso é um respeito à história da instituição e por isso estava lá posto e acho que isso também foi importante no processo. O que a instituição ganha com a Política, acho que seu eu fosse mensurar, acho que a instituição consegue agilizar o processo de reconhecimento social, de reconhecimento educacional, de gestão da marca...é difícil mensurar, mas eu não consigo ver nada além daquilo na política, são somente questões positivas. Claro, vai depender muito da implementação, de como isso vai ser posto em prática. Eu lembro que em vários momentos, nós identificávamos lacunas...para cobrir esse ponto, nós precisamos avançar em recursos humanos, precisamos avançar em sistemas de TI...então a gente continua precisando desses pontos, por isso que eu digo que é muito importante a implementação. Mas eu não consigo ver nada negativo, pra resumir, só vejo coisas positivas na política, principalmente

essa questão do reforço da marca, do ganho com a captação de alunos, da gestão da nossa participação em eventos, da visão que os outros têm de nós...eu já soube que circularam representantes de outros institutos aqui e isso é positivo para nós, porque vocês da Diretoria de Comunicação que estão diretamente ligados a esse processo, vocês podem identificar práticas que eles têm e que resolverão problemas nossos. A política nos coloca à frente.

PESQUISADORA: Você acompanhou uma atualização da política de comunicação da Embrapa que foi tida como referência para a gente. Você consegue fazer um comparativo do processo deles com o nosso?

ENTREVISTADO: Eu estagiei um ano e meio na Embrapa e trabalhei dois. Dentro da Embrapa, existem processos arraigados a partir da política de comunicação. Mas lá não se consegue criar um blog, por exemplo, sem antes ter a liberação do guardião da marca. Isso não é restritivo, não deve ser visto como censura, ao contrário. É uma garantia de que a Embrapa vai manter o seu padrão em todas as suas formas de comunicação. Ofícios, toda a forma de comunicação oficial entrou também na política de comunicação deles. Então, eventos, eles têm manuais excelentes que se alguém que não é da área de eventos, pegar aquele manual e decidir organizar um dia de campo, por exemplo, ele vai conseguir, porque ali está muito pronta a informação. E isso está caminhando...Acho que em breve nós também conseguiremos ter esses processos mapeados.

PESQUISADORA: Você já pegou essa cultura internalizada?

ENTREVISTADO: Sim, por isso que eu reforço: eu acompanhava as discussões com bastante tranquilidade, porque eu já conseguia visualizar qual é a consciência disso nos processos. A questão do IFSC ter 21 câmpus hoje...bom, a Embrapa tem quantas unidades pelo país? E são diferenças também consideráveis, porque pega do Sul ao Norte e a política tem que dar conta disso. Então é um documento um pouco mais específico, a divulgação da Embrapa está toda voltada para a parte científica, mas dava conta. Quer dizer que se o processo é participativo e o documento foi construído e validado por todos e a implementação, colocar a política em prática, se isso for levado a sério, de fato funciona. Eu tive a oportunidade de trabalhar em uma empresa que já tinha essa política em funcionamento e eu mesmo sendo da área me perguntava: "Nossa, mas para que tudo isso?" Só que realmente são processos que têm que ficar registrados. Nós precisávamos mandar um convite. Tem uma pessoa específica que vai nos ajudar na revisão do convite, claro que o pesquisador redige, mas tem alguém que vai revisar, vai libertar, vai para assinatura e isso é uma coisa que hoje, pelo

menos aqui no nosso câmpus, nós não temos isso muito claro a ponto de recebermos convites para eventos em que estamos na organização e nem sabíamos. Então acho que isso é importante, há um amadurecimento da instituição e que se faça imediatamente da forma como está sendo feito.

PESQUISADORA: E como estava sendo esse processo de atualização da política de comunicação da Embrapa que você acompanhou? Estava sendo novamente participativo?

ENTREVISTADO: Participava mais o pessoal de comunicação e negócios, mas os pesquisadores da área de comunicação também participavam. Eram formulários, no início, e nós fazíamos reuniões dentro das áreas – eu trabalhava na área de clima temperado, então o pessoal de comunicação e negócios da Embrapa Clima Temperado organizava as reuniões...como se fosse aqui, o CERE organiza a reunião dentro do seu câmpus, sugere e envia...e aí Brasília trabalhava essas informações e colocava uma nova minuta para avaliação. Só que foram questões bem pontuais. Inclusive a questão da comunicação on-line, eles tiveram dificuldade à época, porque já existiam muitos sites que tinham sido criados. Porque às vezes o pesquisador e isso não sei já está acontecendo, mas acredito que com o tempo vá acontecer com esse incentivo à inovação, às vezes, o pesquisador tem uma verba muito maior do que a própria Diretoria de Comunicação. Isso permite que ele contrate um designer com o dinheiro da fundação, do projeto, enfim...contrate um programador, então ele vai criar um site que tecnicamente está perfeito, mas ele esquece, às vezes, de associar com a empresa e usa a marca de maneira equivocada, ou associa à marca com outras. São cuidados que hoje, mesmo sem a política, nós tentamos colocar em prática e às vezes parece que não somos bem interpretados, parece que a gente está querendo podar, está querendo controlar, mas são preocupações que a longo prazo nos trarão bastante benefícios.

Entrevista: Integrante da comissão – nº3

PESQUISADORA: Você tinha conhecimento do que era uma Política de Comunicação antes de participar do processo no IFSC?

ENTREVISTADO: Nenhum.

PESQUISADORA: De maneira geral, como avalia o processo de construção da Política de Comunicação do IFSC?

ENTREVISTADO: Eu achei bem interessante, porque desde o principio foi um processo bastante coletivo. Embora tenha sido capitaneado por você [referindo-se à pesquisadora] e pela Wal, todos participaram ativamente da construção, inclusive dos textos.

PESQUISADORA: Como você avalia a condução do trabalho tanto pelo consultor quanto pela professora Waléria?

ENTREVISTADO: Eu acho que a condução do trabalho...ela sempre deixou a gente bem à vontade para fazer as considerações e apresentar alguma ideia ou uma crítica em relação ao que estava sendo colocado e acho que foi bem interessante nesse aspecto.

PESQUISADORA: E você diria que ela teve um papel de motivadora?

ENTREVISTADO: Sim, foi bastante motivadora. O próprio cronograma, embora tenha sido apertado, ele foi tranquilo de seguir...as reuniões, o espaçamento entre elas foi bem interessante, deu tempo de amadurecer o que estava sendo proposto. Não foi uma coisa jogada, foi bastante digerido, os textos e tal. Nesse ponto, acho que foi bastante interessante.

PESQUISADORA: E o papel da comissão designada para o trabalho? Como você avalia? Foi um trabalho bom?

ENTREVISTADO: Do meu ponto de vista sim. Eu não participei de todas as reuniões, porque teve um período de férias...Acho que teve umas duas reuniões no final de dezembro de 2012 que eu não participei. Mas todas as que eu participei, a dinâmica foi bem interessante.

PESQUISADORA: Deu de todo mundo contribuir?

ENTREVISTADO: Sim. Inclusive, a gente construiu os textos na hora.

PESQUISADORA: E como você avalia o teu papel como integrante da comissão?

ENTREVISTADO: Eu acho que agora, depois de ter passado o processo, avaliando a política construída, eu acho que poderiam ter sido incluídas outras coisas, principalmente na área de programação visual que agora a gente vai consertar com a construção do manual de programação visual. Mas tinham outros aspectos que poderiam ter sido abordados.

PESQUISADORA: Mas por que você acha que, na época, não foram lembrados?

ENTREVISTADO: Não sei te dizer porque não foi lembrado na época. Não sei se é porque nós já estávamos tão envolvidos com os temas propostos, com a definição dos públicos e, a partir da definição dos públicos que se desenhou....

PESQUISADORA: Analisando o processo, o que você identifica como fatores facilitadores e aqueles restritivos ao processo?

ENTREVISTADO: Com certeza, o que facilitou, é que a equipe inteira trabalhou junto no mesmo local e o consultor vinha...e você não tinha que reunir pessoas de vários locais que aí já complica um pouco. Talvez a anuência da Gestão também que comprou essa ideia, também facilitou bastante. Não vejo nenhum ponto que tenha sido prejudicial a principio, que me venha à cabeça.

PESQUISADORA: Você acha que a questão geográfica acabou impedindo a participação de mais pessoas?

ENTREVISTADO: Ah sim, quando havia a participação de terceiros, dos outros campi, realmente ficava mais complicado. Inclusive foi por isso que um dos participantes externos foi o André do câmpus Continente, poderia ter sido de outros câmpus, talvez com realidades mais diferentes, mais diversas, outras necessidades...

PESQUISADORA: Apesar de a proposta ter sido de construção coletiva, não houve muita participação dos servidores. Como você vê isso?

ENTREVISTADO: Acho que é porque a política correu em paralelo com outros planos institucionais, como o PDI. Então acho que os servidores, no final das contas, estavam sobrecarregados de consultas.

PESQUISADORA: Você acha que o tema teve algo a ver com a baixa participação?

ENTREVISTADO: Engraçado, eu acho que agora, depois das implementações...acho que se tivesse uma segunda rodada...Talvez para a revisão da política vai ter uma participação muito maior. Porque agora todos os servidores, a maioria, pelo menos, está tendo uma noção maior do que é a comunicação, da importância da comunicação...O discurso que está sendo apresentado na implementação da política está deixando eles bem antenados em relação a isso. Acho que para um futuro próximo, daqui a dois anos na revisão da política, a participação vai ser mais efetiva.

PESQUISADORA: Analisando todo o processo de construção, o que você acha que deu certo e o que poderia ter sido feito diferente?

ENTREVISTADO: Talvez a metodologia de construção ela esteja ótima, de construção coletiva. Talvez agora, pós implementação, as pessoas vão se perceber comunicadores e vão começar a participar mais. E acredito que a equipe se deslocando para os câmpus, fazendo como se fosse uma revisão itinerante da política, talvez seja interessante, não ficar centralizado aqui na Reitoria. Embora logisticamente seja mais interessante, talvez, na prática, seja importante a gente conhecer também as necessidades regionalizadas, como a política vai se colocar nesses dois anos em cada local...

PESQUISADORA: Você acha que isso deveria ter sido feito na construção da política?

ENTREVISTADO: É difícil dizer porque era uma coisa muito nova então a gente não tinha noção do que a gente estava construindo. A gente foi tendo ao longo do processo, por isso teve a participação do consultor. Mas acho que agora, depois de ter sido construída, depois de ter sido implementada, para a atualização isso poderia ser colocado. Não precisa necessariamente ser em todos os câmpus, mas pelo menos regionalizado.

PESQUISADORA: Você acha que na sensibilização, poderia ter sido feito algo diferente para mobilizar mais as pessoas?

ENTREVISTADO: Talvez uma rodada de pré-implementação da política como aquele discurso que está sendo colocado agora na implementação da

política, poderia ter sido colocado também antes do início do processo para as pessoas se perceberem comunicadores com exemplos de como eles atuam como comunicadores no dia a dia do câmpus e como que a política viria para organizar e melhorar esses processos.

PESQUISADORA: Você acredita que aprendeu com o processo?

ENTREVISTADO: Com certeza. Antes do processo eu não sabia o que era uma política de comunicação. Hoje além de ter participado da construção de uma, a gente já percebe na prática uma melhoria de todos os processos que acho que essa política vai atuar, inclusive, na imagem institucional.

PESQUISADORA: Que benefícios você acha que esse processo trouxe, está trazendo e trará para o IFSC?

ENTREVISTADO: Acho que as pessoas vão se sentir mais responsáveis pela marca IFSC e como isso é colocado para o público externo.

PESQUISADORA: Mais algum comentário ou crítica?

ENTREVISTADO: Eu só tenho elogios a toda à equipe, sempre muito comprometida, não medindo esforços para que a construção fosse da melhor maneira possível e chegasse no melhor resultado possível. E como sugestão fica essa questão da regionalização.

Entrevista: Integrante da comissão – nº4

PESQUISADORA: Você tinha conhecimento do que era uma política de comunicação antes de fazer parte do processo do IFSC?

ENTREVISTADO: Eu tinha noção, porque a gente trabalha diretamente com comunicação. Mas talvez o processo, essa etapa do que precisa ser feito para a construção de uma política, talvez eu tenha aprendido no próprio processo.

PESQUISADORA: De maneira geral, como você avalia o processo de construção da Política de Comunicação do IFSC?

ENTREVISTADO: Eu avaliei como um processo positivo, que ao decorrer houve grande aprendizagem e acho que a gente tem que ter essa atitude inovadora de iniciar alguma coisa. Acho que o processo aconteceu como deveria acontecer, no meio desse aprendizado e orientado por uma pessoa que tinha o conhecimento e que já fez isso em outras instituições, o que nos norteou o caminho. Mas eu diria que essa continuidade, ela vai só aperfeiçoar. Eu imagino que poderia ter tido um envolvimento maior da comunidade, que não teve, e não foi por falta de iniciativa de a gente buscar e incentivar. Mas eu acho que tudo isso, até o envolvimento, faz parte de uma política geral de gestão e talvez de falta de cultura dessa comunicação, que ocasionou todas as dificuldades encontradas. Porque assim, foi difícil porque poderia ter tido mais participação de todos de uma forma geral.

PESQUISADORA: Em relação à condução do trabalho, tanto do consultor quanto da professora Waléria, como você avalia?

ENTREVISTADO: Eu acho que foi boa. Eu não consigo imaginar diferente, porque eu não tive essa experiência antes e acho que estava todo mundo, pelo menos da comissão, bastante envolvido, dando seu melhor nos momentos de reunião, mas eu sentia falta da participação da comunidade em geral. Mas da comissão, eu acho que o empenho foi muito grande, aliás, até maior do que a própria carga horária.

PESQUISADORA: Você acha que seria possível fazer sem consultor?

ENTREVISTADO: Acho que a gente é bem maduro, acho que ele conduziu, deu orientações. Mas eu não acho que ele salvou a pátria. Acho que ele orientou, mas quem fez mesmo foi a gente.

PESQUISADORA: Mas se não tivesse sido contratado um consultor, você acha que a política sairia?

ENTREVISTADO: Acho que se a gente tivesse feito um curso, tivesse orientação, não sei quem que poderia nos ajudar, acho que que precisaria de uma consultoria...Porque de uma forma ou outra, não sei se na presença do consultor direta ou anteriormente um curso ou alguma coisa que nos fosse mostrar as etapas que precisaríamos percorrer.

PESQUISADORA: E como você vê o papel de liderança da Waléria? O que significou para o processo?

ENTREVISTADO: Acho que a Waléria é uma mãezona. Acho que não só no processo da política – eu não estou puxando o saco não -, ela é uma pessoa que consegue enxergar as pessoas que trabalham com ela e respeita o momento de cada um, respeita a limitação de cada um, e eu acho que um grande líder ele tem esse papel e não só dar ordem ou orientar, ele tem que ter essa sensibilidade de unir a equipe, de conciliar os membros, acho que a Waléria tem esse poder assim, mas eu acho que é nato, não foi adquirido em nenhum lugar, é dela.

PESQUISADORA: Você acha que esse estilo de liderança dela contribuiu para o processo?

ENTREVISTADO: Eu acho que para o processo ela conseguiu...porque todo o processo de comunicação e qualquer política, ele tem o lado daqueles que apoiam, daqueles que não querem muito. Tem os impasses e a Waléria, ela é o coringa do processo, porque ela consegue ver com leveza todos os lados e conduzir harmoniosamente.

PESQUISADORA: Como você avalia o papel da comissão e as reuniões de trabalho? Você acha que foi uma metodologia adequada?

ENTREVISTADO: Foi bom você falar isso, porque eu vou fazer uma crítica agora. Na hora de eu fazer o artigo [refere-se a um artigo que escreveu sobre o tema para seu mestrado], eu tive muita dificuldade de juntar essa metodologia, de entender essa metodologia de construção. Peguei um texto do consultor e li e entendi mais ou menos a lógica dele de construção e meio que fui historicamente lembrando das reuniões e fazer uma costura com o texto do Wilson. Porque a gente fez as etapas que tinha que fazer, mas não documentou direito. Acho que a gente deveria ter documentado e acho que essa metodologia deveria estar mais explícita. Não é que não teve metodologia, mas ela não foi explicitada. Acho que teu

trabalho vai ser fundamental para isso, inclusive para servir de modelos para outros trabalhos. Porque no nosso percurso, talvez porque a gente estivesse aprendendo junto, a gente não teve essa competência de explicitar a metodologia. Mas a gente pode correr atrás e tentar recuperar isso.

PESQUISADORA: A cada reunião, a gente escrevia uma notícia. Mas você acha que só isso não era o suficiente?

ENTREVISTADO: Não, acho que precisava ter um documento mais aprofundado, inclusive do próprio consultor. O consultor deveria antes de iniciar o processo nos dar uma cartilha do que que é importante...porque foi muito falado na reunião, muito debatido. Todo o processo aconteceu, houve metodologia, mas nada estava explícito em nenhum lugar. Então, quando você quer recuperar isso, você tem que lembrar historicamente do que aconteceu e também no decorrer do processo, se você já não tem isso programado no projeto, metodologicamente explícito, a chance de dar deslize e você esquecer de alguma coisa e não prever outra, acontece.

PESQUISADORA: E como você vê a forma como as reuniões foram feitas?

ENTREVISTADO: Eu acho que a gente fez da maneira que tinha que ser feito nas condições que a gente tinha. Acho que isso é uma coisa adaptável que qualquer instituição deve fazer de acordo com seus recursos, tanto pessoal quanto financeiro, e a gente fez, eu repito, da melhor maneira com as condições que a gente tinha. Eu acho que a equipe se dedicou, vestiu a camisa, ela se dedicou mais do que poderia e acho que isso também é característico muito da Dircom, da equipe. Acho que teria que ter sido feito nessas condições porque eram as que a gente tinha. Ah, de reunir mais gente, de ir a outros câmpus e tal, poderia, mas é uma utopia, porque não tem passagem, a gente tem limitações e dificuldades. Melhor seria, mas a gente tem que trabalhar com a realidade que a gente tem.

PESQUISADORA: Como você avalia a sua participação como integrante da comissão?

ENTREVISTADO: Minha contribuição eu acho que foi boa, a equipe que pode me dizer, é tão difícil essa pergunta.... Eu tentei ler os textos, tentei responder os questionários e acompanhar todos os processos. Teve uma época que foi muito intenso, que a gente tinha que fazer as coisas junto com as demandas internas e aí ficou puxado. Mas mesmo assim eu parava um tempo, às vezes, até atrasava alguma coisa para ler os textos e acompanhar, até porque eu tinha um interesse particular com isso porque era minha

proposta de mestrado e aí eu acho que eu contribui. Eu quis em muitos momentos mudar e melhorar algum termo dos documentos finais de acordo com meu repertório, com meu conhecimento.

PESQUISADORA: Que fatores você identifica como facilitadores do processo e aqueles restritivos, que dificultaram o processo de construção?

ENTREVISTADO: Os fatores facilitadores acho que foi a gente fazer...acho que nossas entrevistas, nossas buscas, nossa análise da comunicação no IFSC, ela ficou muito centrada no IFSC, não foi muito para fora. E de certa forma a gente usou um recurso, a gente usou o formulário Lime Survey que é bem acessível, fácil e tal. Para as pessoas que participaram, isso era um facilitador, tanto para a gente na hora de receber o retorno dessa análise de como a comunicação estava se dando no IFSC, mas, repito, acho que devia ter participado mais pessoas. Acho que um facilitador foi a Waléria também como líder da equipe. Um facilitador foi tu [referindo-se à pesquisadora] com um empenho e um interesse maior até pela questão do mestrado de operacionalizar e de pensar também junto com o Wilson, porque eu não imagino que o Wilson tenha pensado sozinho. Porque ele pensou baseado em todos os recursos e informações que a gente dava para ele e acho que isso foi muito bem colocado. Acho que assim como o formulário facilitou, acho que o que dificultou foi a falta de acesso e a falta de participação, o que de certa maneira poderia comprometer o próprio processo de validade da política. Acho que isso que é a preocupação assim. Mas é uma aprendizagem e a gente está continuamente construindo, então eu não vejo como um problema maior nisso.

PESQUISADORA: A intenção é que a construção fosse coletiva, mas houve pouca contribuição de fato. Por que você acha que isso aconteceu e o que poderia ter sido feito diferente para estimular uma maior participação dos servidores no processo?

ENTREVISTADO: Acho que as pessoas participaram pouco porque não existia uma cultura de participação, de envolvimento no assunto. Por quê? Porque isso não foi construído antes. De repente apareceu uma política de comunicação e a gente tinha que se virar e fazer isso e precisava da participação de todos. Não foi feita uma preparação e eu acho que essa preparação deveria ter sido feita pela gestão do IFSC. Acho que a gestão deveria dar mais importância para a política, sentir a importância do que era comunicação institucional. A comunicação envolve todos os setores, é a gestão de todos os valores da instituição. Tudo o que a instituição é, a marca institucional está relacionada à comunicação. Como é que eu vou levar isso

para o público? Se eu não dou a devida importância para isso, eu, de certa maneira, falho no meu processo de gestão. Eu acho que existem vários processos, várias coisas que estão sendo encaminhadas com a política aqui no IFSC, então a política, de certa maneira, ficou sendo mais um processo dentro desse planejamento institucional. Não que seja mais importante ou menos importante, mas eu acho que a política, ela centraliza todos os processos, ela está em tudo. Então ela tem que ser vista com mais importância, ela tem que ter um status de maior importância. Porque daí, se eu considerar algo importante, eu divulgo, eu de certa maneira coloco isso para meus servidores, eu envolvo todo mundo e tal. Então assim, não adianta a gente como pró-reitoria tentar fazer isso, acho que a gestão teria que ter... A gente dá tanta importância para o planejamento institucional, mas o planejamento institucional, ele não acontece sem a comunicação. Então tem alguma coisa estranha aí e que precisa ser ajustada.

PESQUISADORA: E olhando para o processo como um todo, o que você acha que deu certo e o que você teria feito diferente, já pensando no processo de atualização do documento?

ENTREVISTADO: Acho que a primeira coisa que a gente deveria fazer era umas palestras e um marketing muito forte com o pessoal, com a reitora, com o pessoal do Gabinete, com os diretores...para que eles sintam isso que eu acabei de falar, da importância da política e de que é um processo que está em todos os outros. Se eles sentirem isso, eles vão ver que de certa maneira eles vão mudar todos os processos juntos quando a gente tem uma boa comunicação, tanto interna quanto externa. Eu até percebi que na época, quando a gente apresentou para o Colégio de Dirigentes, não sei o que era que estava acontecendo em paralelo...Não pode isso. Os eventos quando eram da política foram marcados em períodos em que nem todos os servidores estariam tão disponíveis assim. Por exemplo: fizeram uma convocação, mas quarta-feira de cinzas, me desculpa, eu acho que tem que dar mais força, mais valor a esse processo de implementação e de construção. Acho que o que pode melhorar, conscientizar a gestão da importância disso, de que está acima de muita coisa.

PESQUISADORA: E como você acha que deve ser o processo de atualização da política? Deve ser usada a mesma metodologia?

ENTREVISTADO: Acho que as ferramentas virtuais, acho que elas têm que servir, acho que elas têm que estar presentes como ferramentas que auxiliam o processo de divulgação, as mídias digitais. Mas eu acho que a gente deve estar mais presente. Assim como na implementação a gente vai aos câmpus, eu acho que no processo de construção a gente poderia também ter ido. Aí

que está: se existisse toda essa noção da importância, talvez teria verba para ir, então é tudo uma consequência, é tudo uma coisa puxa a outra. Então eu acho que a primeira coisa no processo de atualização: conscientizar da importância, inclusive, até mostrar as falhas para dizer assim: "ó, tá vendo, a gente não quer que isso aconteça de novo". E também mostrar as coisas positivas, porque é muito bom a gente mostrar onde é que a gente acerta para que as pessoas vejam isso: "olha que interessante, as pessoas estão trabalhando, as pessoas são eficientes", não é porque é servidor público que tem esse preconceito que não está fazendo nada, ao contrário, a gente está inovando porque a gente está fazendo coisas que muitas instituições ainda não fizeram e estão pretendendo fazer. Então isso: fazer um trabalho com os gestores da importância. E aí assim, acho que é complicado, porque é ideológico, as pessoas têm que vestir a camisa junto, porque se não veste a gente fica com essa coisa meio pendente, essa coisa do vamos fazer como dá e aí é complicado. E aí se puder, investir nisso de levar para os servidores, ir nos câmpus, fazer palestras sobre comunicação, quais as consequência que uma boa comunicação traz para a instituição, qual o reflexo que isso tem positivamente...Se a gente mostra números desse tipo para os gestores, eles vão começar a dar a importância devida. A gente tem que a comunicação é importante, mas muito porque houve falar, muito teórico... Quando a gente mostra indicadores, até isso que a gente não faz pesquisa sobre comunicação no nosso vestibular, quando a gente mostra mais indicadores, quando a gente conhece mais o processo de comunicação da instituição, aí as pessoas vão dar mais valor.

PESQUISADORA: E você acha que é necessário chamar outra consultoria para o processo de atualização?

ENTREVISTADO: Eu acho que a equipe está se profissionalizando mais e mais, acho que a gente está buscando outras formas de conhecimento, a maioria da equipe está procurando fazer pós, enfim, acho que a gente tem potencial e capacidade de conduzir as coisas. Acho que o Wilson serviu de norteador para a coisa, mas quem fez mesmo fomos nós, ele só compilou os textos. Então acho que a nossa equipe é muito forte, sinceramente, eu acho . Acho que, inclusive, para que ela permaneça forte, a gente tem que valorizar o que cada um tem de melhor para dar. É muito chato você querer dar e contribuir e dar o seu melhor, até se sobressair das tuas tarefas diárias e tu não ter essa oportunidade. Então acho que a equipe tem capacidade de conduzir e o que a gente tiver dúvidas a gente tem condições de pesquisar, porque cada um está buscando seus meios de melhorar suas capacitações.

PESQUISADORA: E olhando para trás, tem algo que você acha que deu errado e que não deveria ser feito?

ENTREVISTADO: Não, eu não consegui fazer essa avaliação. Errado, eu acho que a gente nunca erra totalmente e nunca acerta totalmente. Não, não acho.

PESQUISADORA: E você acredita que aprendeu com todo esse processo?

ENTREVISTADO: Muito mesmo. Acho que eu aprendi até a lidar melhor com as pessoas. Aprendi a ver que as pessoas pensam diferentes, que elas querem coisas diferentes, brigam por coisas diferentes e aprendi que a gente tem que ter muito jeito para conduzir todos esses interesses. E eu acho que a política de comunicação, ela está aí para isso, para saber conduzir os interesses em favor de uma coisa maior, de uma ideologia que é a marca institucional. No fundo, tudo o que nós fizemos é para mostrar o IFSC para fora para que nós, como servidores, reconheçamos o IFSC como essa instituição aqui, que ela se configura assim e eu ajudo a construir isso. Então acho que aprendi muito e acho que esse processo ele é contínuo, ele continua sendo ....

PESQUISADORA: Você acha que é um processo de aprendizagem organizacional? Para a instituição também está sendo um aprendizado?

ENTREVISTADO: Com certeza, é um processo de autoconhecimento a política, porque você conhece o que é e você ajuda a construir também o que é o IFSC. Você entende e ajuda a construir. E também mostra para o público externo, porque não adianta.... A questão de mostrar o que é o IFSC começa internamente. Se eu não entendo o local que eu trabalho, para que serve o IFSC e o que é essa marca, como é que eu vou levar para meu público externo isso? Como é que eu vou conhecer o meu público externo e levar isso para meus canais que ele intuitivamente usa, se eu não conheço meu público, se eu não conheço a minha instituição? Impossível! Acho que o IFSC é uma instituição nova, apesar de ser centenária, ele tem essa configuração nova que a gente está aprendendo a conhecer ele e a levar esse conhecimento para o público externo.

PESQUISADORA: Que benefícios você acha que todo esse processo trouxe, está trazendo e trará para o IFSC?

ENTREVISTADO: Acho que a política vai nos mostrar quem nós somos para que nós possamos fazer um marketing mais forte da instituição, fazer uma comunicação mais forte dos valores que toda a organização representa. A política é uma das ferramentas de gestão do conhecimento da marca. A

política vai mostrar para público interno e externo aquilo que nós realmente somos, a identidade institucional. E essa identidade é transmitida para o público externo e ela é recebida e retornada como imagem institucional. Eu mostro a identidade e o público faz uma imagem da instituição. É lógico que a gente quer construir e gerir uma imagem positiva institucional. A medida que eu tenho essa imagem consolidada e forte, que é o que eu acho que a política faz, eu consigo gerir ou controlar essa imagem de forma que ela não desande e não dê problemas para a instituição.

PESQUISADORA: E talvez sem o processo de construção da política, a gente não teria parado para fazer isso?

ENTREVISTADO: Com certeza. Eu acho que a gente se confunde quando...É igual psicólogo. Você faz terapia para você se entender, para se conhecer, para saber tua posição perante o outro, para poder se relacionar, você se enxerga um pouco no outro...é igual. Se você tem sua identidade consolidada, você sabe até como interagir e como se relacionar com o externo, acho que tem muito a ver com isso.

PESQUISADORA: E a política de comunicação ajuda a instituição a ter essa clareza?

ENTREVISTADO: Eu acho que sim, porque se ela não existe ou se ela está em construção, eu pelo menos de alguma forma com a política, estou unificando as ideias que o público interno tem do IFSC. Eu tento unificar e trazer uma ideia única e essa ideia, é lógico, está sempre em consonância e em conformidade com uma ideia, com uma política maior, que é uma política do Governo. A gente está vinculado a uma ideia de uma política institucional e educacional. O IFSC é na verdade um dos representantes estaduais de uma instituição, de um modelo federal. Então, eu tenho que estar em consonância, não posso estar diferente do que toda essa marca IF representa ser. Então acho que a política ajuda a centrar, a mostrar onde a gente está no meio dessa rede e a trazer também e a identificar valores que são só nossos, locais, que isso também faz parte de uma identidade regional. E aí quando a gente tem o conhecimento de tudo isso costurado, a gente sabe o que a gente quer transmitir para o público.

Entrevista: Integrante da comissão – nº5

PESQUISADORA: Você tinha conhecimento do que era uma política de comunicação antes de fazer parte desse processo do IFSC?

ENTREVISTADO: Não, nenhum. Eu nunca tinha lido uma política na vida para ser sincera. A primeira política que eu li foi a nossa. Na faculdade, eu até tive algumas disciplinas sobre planejamento em comunicação, de comunicação empresarial, mas foi bem superficial. A gente sabia que uma política tinha ter isso, isso, isso...um plano de comunicação tinha que ter isso, isso, isso...mas ninguém fez, ninguém teve que ler uma política, então, eu nunca tinha lido uma política de comunicação. A primeira que eu li foi a nossa.

PESQUISADORA: E esses conceitos que você tinha aprendido na faculdade, você lembrava de algo?

ENTREVISTADO: Não, nada. Até por isso do meu pouco ou baixo envolvimento, porque eu não sei, eu não sabia do que tinha que ter em uma política. Eu mais aprendi mesmo ali fazendo, durante o processo.

PESQUISADORA: De maneira geral, como você avalia o processo de construção da Política de Comunicação do IFSC?

ENTREVISTADO: Eu não sei como funciona em outras instituições, mas eu acho que o nosso foi bem bom, acho que até democrático demais como quase tudo no IFSC, mas eu acho que foi totalmente validado. Se alguém falar...Não dá de dizer que alguém sentou e escreveu sozinho, que é o que eu acho que acontece na maioria das outras instituições. Acho que foi bem democrático e ninguém tem que reclamar sobre isso.

PESQUISADORA: Como você avalia a condução do trabalho – tanto pelo consultor quanto pela professora Waléria, que foi a líder no IFSC?

ENTREVISTADO: O Wilson eu acho que o conhecimento que ele tem não dá de comparar com nada assim...Ele é muito bom! Acho que, no começo, ele estava um pouco perdido em relação ao que era o IFSC, acho que ele tinha muito que uma visão mais empresarial, acho que, no começo, ele não estava entendendo muito bem o tamanho do negócio, da dimensão...Mas depois que ele foi participando, acho que foi fundamental a presença dele ali, inclusive, a presença física mesmo dele nas reuniões.

PESQUISADORA: Achas que seria possível fazer sem consultor?

ENTREVISTADO: Acho que não, porque ninguém da nossa equipe tem a experiência que ele tem. E ter alguém com a experiência e ainda com esse olhar de fora, acho que foi ótimo. E a Wal, sem comentários. Ela é muito boa. Ela estava envolvida até a alma nisso. A Wal é muito de colocar o coração no que ela faz. Eu já vi isso no Fórum, na época, ela estava 100% focada naquilo e agora com a política, é incrível.

PESQUISADORA: Você acha que isso gera uma motivação na equipe?

ENTREVISTADO: Claro, com certeza. E se saiu o resultado que saiu foi por causa dela. Vamos combinar que se não fosse ela, não teria saído.

PESQUISADORA: Como você avalia o papel da comissão designada para a construção?

ENTREVISTADO: Acho que tinha que ter mesmo uma comissão formada até para a discussão, porque se não ia ser todo mundo falando ao mesmo tempo. Imagina envolver o IFSC inteiro? Alguém tem que tomar as rédeas dos negócios. Como não tinha como ser uma pessoa só e também não tinha como ser os 2 mil servidores do IFSC, então era obrigado a ter uma comissão mesmo.

PESQUISADORA: Com esse perfil que foi montado?

ENTREVISTADO: Acho que sim, porque – querendo ou não – é uma coisa técnica, é um documento com diretrizes de comunicação. Acho que se botasse pessoas de outras áreas dentro da comissão, acho que ia tumultuar.

PESQUISADORA: E a metodologia de trabalho da comissão, acha que funcionou?

ENTREVISTADO: Acho que fluiu. Não lembro de ter tido alguma reunião empacada ou de ter tido algum problema durante as reuniões. A parte de revisão também acho que foi bem legal fazer todo mundo junto, ali no final quando a gente já tinha todos os capítulos mais ou menos prontos e a gente foi lendo um por um, acho que foi bem importante até para dar aquela pincelada final.

PESQUISADORA: E como você avalia a tua participação como integrante da comissão?

ENTREVISTADO: Com certeza eu poderia ter me envolvido mais. Eu acho que, desde antes, quando eu entrei no IFSC em 2011 já tinha essa conversa de fazer a política e depois já foi-se encaminhando a contratação do Wilson e tal...Eu acho que, desde aquele momento, eu poderia ter procurado, ter lido a política da própria Embrapa, que serviu como referência também e até ter procurado outras. Acho que eu poderia ter me envolvido mais sim desde o início procurando estudar mais o tema.

PESQUISADORA: E por que você não o fez? O tema não te interessou? Havia outras demandas de trabalho?

ENTREVISTADO: O tema com certeza interessa até porque eu sou da área, então é uma coisa que eu gosto. Mas eu acho que falta de tempo, rotina e outras milhares de coisas pra fazer e a gente acaba passando batido. Mas, assim, eu sei que não justifica. Eu poderia ter feito em casa se fosse o caso pra ler, pra estudar, porque não é uma coisa que eu ia usar no trabalho, eu ia ficar pra mim. A minha avaliação é que eu poderia sim ter me envolvido mais.

PESQUISADORA: Você acha que a Wal como liderança poderia ter te motivado mais? Faltou ela chamar mais a equipe ou isso não iria interferir?

ENTREVISTADO: Não, eu acho que é porque eu estava mais envolvida com outras coisas mesmo e mesmo se ela tivesse puxado mais, eu não iria...ou talvez iria de má vontade e largando outras coisas.

PESQUISADORA: Analisando o processo, quais fatores você acha que facilitam a construção e quais dificultaram?

ENTREVISTADO: O que facilitou o processo acho que a presença do Wilson, por ter a expertise dele disponível pra gente e por ele ter esse olhar de fora também e acho que facilitou muito também a integração da equipe, apesar de algumas pessoas que não estavam tão integradas à equipe participarem, acho que, no geral, a nossa equipe tem uma sinergia boa, acho que fluem bem as coisas dentro da Dircom.

PESQUISADORA: E a comunicação, você acha que foi feita de maneira a facilitar para as pessoas conhecerem o processo?

ENTREVISTADO: Sim, eu acho que só não conhece e não participou, quem não quis. A gente não tem também como abrir a cabeça das pessoas e colocar as coisas lá dentro. Acho que o que a gente fez de divulgação –

tanto o ambiente virtual -, acho que estava bem completinho, acho que estava bem bom.

PESQUISADORA: E o que você acha que pode ter dificultado o processo?

ENTREVISTADO: Acho que esse monte de coisa institucional acontecendo ao mesmo tempo foi um negócio que dificultou, tanto na época das pesquisas – que tinham as nossas e mais um monte de pesquisas abertas -, como também o próprio PDI que ainda está rolando e é seminário, é reunião, é o Planejamento de Oferta de Cursos e Vagas, acho que tem uma demanda institucional grande e isso dificulta um pouco, porque as pessoas olham e dizem: "ah, não! Mais um documento para ler". Elas não aguentam mais. Acho que isso restringiu um pouco.

PESQUISADORA: A proposta foi fazer uma construção coletiva, mas poucas pessoas de fato contribuíram efetivamente. A que você atribuiu isso e se você acha que algo poderia ter sido feito para ter mais participação?

ENTREVISTADO: Acho que esse monte de processos acontecendo ao mesmo tempo. As pessoas não tiraram ou não quiseram tirar um tempo para ler, porque – querendo ou não -, para contribuir a política, você tem que ler a política.

PESQUISADORA: Você acha que talvez o tema não chamava a atenção para algumas pessoas quanto outros?

ENTREVISTADO: É. E aí assim: o que isso aqui vai impactar na minha vida, no meu dia a dia. Para um professor, a resolução 13 interessa muito mais do que a política de comunicação. Acho que as pessoas, quando elas vão participar desses processos, ela veem "o que isso vai ter de impacto na minha vida como servidor dentro do IFSC". Acho que ainda as pessoas não se veem atreladas á comunicação como elas deviam.

PESQUISADORA: Talvez tenha sido uma falha do grupo de tentar deixar mais claro isso na sensibilização?

ENTREVISTADO: Não sei. Acho que é uma coisa cultural, acho que não teve falha nesse sentido de divulgação e sensibilização. Acho que mais mesmo é uma coisa cultural. Acho que a política é um primeiro passo gigante que estamos dando para mudar essa cultura de que "comunicação

não é comigo". Acho que a longo prazo, a política, os manuais e as próprias revisões, isso vai incorporando uma cultura dentro do Instituto.

PESQUISADORA: Olhando para todo o processo, o que você acha que deu certo e o que deu errado?

ENTREVISTADO: Acho que o certo, com certeza, o Wilson. Acho que dica também para quem for fazer: tem que ter uma pessoa para comandar, que nem a gente tinha a Wal. Alguma pessoa de dentro da instituição. Acho que o que não deu certo foi o mascote que até tentamos fazer, mas acabamos abandonando porque não ficou legal.

PESQUISADORA: E a questão da metodologia? Acha que funcionou?

ENTREVISTADO: Acho que sim. Talvez se desse para ampliar um pouco mais o seminário de lançamento, mas, claro, tem toda a questão logística de trazer as pessoas e tal, de diária e passagem...Mas acho que não tem como fazer uma pesquisa sem ser por formulário hoje.

PESQUISADORA: Como você imagina que deva ser o processo de atualização da política do IFSC?

ENTREVISTADO: Eu imagino que vai ser mais simples do que a construção, até porque as contribuições, teoricamente, já podem vir agora. Acho que nas implementações isso já está ficando claro, que as pessoas podem sugerir mudanças e melhorias. Acho que vai ser bem mais tranquilo.

PESQUISADORA: Mas como você acha que a comissão pode conduzir esse trabalho?

ENTREVISTADO: Eu não sei se com reuniões nos câmpus, porque reuniões nos câmpus é complicado também porque você nunca vai reunir todo mundo. É impossível pegar todos os servidores que estejam no câmpus no mesmo horário e reunir todos que estejam disponíveis para isso. Acho que vai ter que ser pelos nossos canais institucionais e mais on line mesmo.

PESQUISADORA: Você acredita que aprendeu com todo o processo?

ENTREVISTADO: Sim, com certeza. Como foi a primeira política que eu li e já ter feito parte da construção...

PESQUISADORA: E você acha que também foi um aprendizado para o IFSC?

ENTREVISTADO: Acho que sim, a gente fala muito de política de ensino e de outras coisas que a gente ainda não tem. Talvez que as outras pró-reitorias talvez se inspirem e acho que podem se inspirar sim, acho que a política de comunicação é um bom exemplo para o IFSC.

PESQUISADORA: Que benefícios você acha que todo esse processo trouxe, está trazendo e vai trazer para o IFSC?

ENTREVISTADO: A questão da cultura. Acho que o maior legado que a política vai deixar é essa questão da cultura de comunicação mesmo, de todo mundo se enxergar responsável por isso. Não só isso, mas também garantir as UOCs, os jornalistas e o pessoal de comunicação nos câmpus. Acho que a partir do momento que você tem uma unidade lá estabelecida, aquilo vai ser, não digo para sempre, mas vai ser permanente. Não tem como alguém chegar e tirar: "não, não vai mais ter comunicação nesse câmpus". A partir do momento que está estabelecido e tem uma unidade de comunicação, vai mudar os servidores, a unidade vai permanecer ali e acho que isso é o maior ganho de todos.

Entrevista: Integrante da comissão – nº6

PESQUISADORA: Você tinha conhecimento do que era uma política de comunicação antes de começar a fazer parte do processo do IFSC?

ENTREVISTADO: Tinha conhecimento bem básico, tinha noção bem básica do que que era, mas não exatamente do que envolveria e não do que envolveria em uma instituição pública.

PESQUISADORA: O que você achava, no início, que era?

ENTREVISTADO: Eu tinha noção de que era um conjunto de diretrizes, de normas em relação à comunicação, mas eu não sabia exatamente em que áreas da comunicação que ela iria atuar, não tinha ideia das especificidades.

PESQUISADORA: De maneira geral, como você avalia o processo de construção da política de comunicação do IFSC?

ENTREVISTADO: Acho que foi um processo bem democrático, mas de certa forma foi um processo um pouco atrapalhado pela questão da logística da participação dos câmpus. Por a gente estar bem centralizado e buscar as pessoas nos câmpus para participar, às vezes, esse processo nem sempre pôde acontecer de uma forma abrangente. Então as pessoas, pela distância, acabavam não tomando muito parte da construção, assim como outros processos que são tocados aqui pela reitoria, por exemplo, o planejamento estratégico. Acho que o distanciamento das pessoas nos câmpus talvez tenha, em alguns pontos, não proporcionado uma participação mais efetiva de todo mundo. Acho que em questão de construção coletiva, acho que esse foi – não o problema -, mas acho que foi o que talvez tenha atrapalhado um pouco mais esse processo.

PESQUISADORA: Como você avalia a condução do trabalho tanto pelo consultor quando da professora Waléria?

ENTREVISTADO: Acho que a condução foi bem feita, acho que as reuniões periódicas com o consultor e a coordenadora interna do projeto, acho que funcionaram bem e também a divisão das partes em que eram mais técnicas, feitas pelo consultor, e as partes que eram construídas coletivas, acho que ficou bem desenhado para criar o documento como um todo.

PESQUISADORA: Como você avalia a comissão designada para a construção, desde sua constituição, até seu papel para coordenar e a dinâmica dos trabalhos?

ENTREVISTADO: Acho que a comissão foi colocada de acordo com a especificidade de cada um, acho que foi bem trabalhado nesse sentido de formar equipes multidisciplinares, mas que pudessem dar conta daquele tema específico. Acho que isso foi uma coisa que ajudou a construir de uma forma mais concisa o documento. Eu acho que ainda, mesmo dessa forma, tem alguns temas que são – digamos assim, não que não tenham especialistas -, mas acho que precisaria de uma consultoria extra na construção especialmente dos manuais. Por exemplo: quando se trata de algumas partes específicas que são relacionadas a manuais de reunião, de dinâmica de trabalho... Não sei se existem no IFSC pessoas que estariam mais habilitadas nessa parte, talvez, se tivesse buscado um pouco de consultoria interna mesmo dentro dessas áreas específicas onde a gente não costuma trabalhar diariamente.

PESQUISADORA: Mas pensando não nos manuais, mas na comissão de construção, você acha que nessa comissão deveriam já ter sido chamadas mais pessoas?

ENTREVISTADO: Acho que poderia ter tido uma participação mais representativa, não democrática ao extremo de chamar todo mundo para construir, mas talvez um pouquinho mais com outros perfis, até para ter uma visão um pouco mais do câmpus ou até nesse sentido de ver como as pessoas pensam além da comunicação.

PESQUISADORA: Que só com um representante de CERE talvez não tenha sido o suficiente?

ENTREVISTADO: É, eu acho que talvez tenha sido esse ponto que tenha faltado um pouco.

PESQUISADORA: E tu achas que o papel da comissão de conduzir os trabalhos e a metodologia das reuniões, funcionou bem?

ENTREVISTADO: Isso sim, acho que fluiu bem, no sentido de já ter os textos pré-formatados e aí fazer as discussões em cima dos pontos mais polêmicos, talvez, dos pontos mais delicados. E aí a construção ser feita dessa forma mais coletiva até o final.

PESQUISADORA: Como você vê tua participação como integrante da comissão?

ENTREVISTADO: Eu não consegui participar como queria, porque estava envolvido em outros processos no meio, principalmente da metade para o fim, então eu não consegui ter uma participação maior na produção do documento inicial. Mas, de uma forma geral, acho que todo mundo teve o mesmo peso decisório na construção do documento da política.

PESQUISADORA: Que fatores você identifica como falicitadores e quais foram os dificultadores do processo?

ENTREVISTADO: Facilitadores eu acho que o processo ser mais democrático, ter uma parte técnica orientada pelo consultor e uma parte mais democrática que todas as pessoas pudessem participar, acho que foi uma coisa que equilibrou no sentido de fazer com que todo mundo pudesse participar, tivesse um peso de orientação pelo consultor, mas também tivesse uma parte de participação pelas pessoas talvez leigas ou que não tenham um contato mais direto com assuntos de comunicação. Acho que isso foi uma coisa que ajudou e também facilitou a construção do documento final. Eu acho que o que dificultou foi o próprio desconhecimento dentro da instituição da questão da política, de as pessoas não saberem exatamente o que era uma política, e por isso também não se apropriarem do processo. As pessoas talvez ficarem de fora do processo por acharem que aquilo não tinha a ver com a rotina delas. Então isso de certa forma afastou algumas pessoas que poderiam ter participado mais, de que elas tivessem um conhecimento prévio maior sobre política, sobre comunicação, na verdade. Acho que também tem a ver com a própria questão do planejamento estratégico que as pessoas também, às vezes na sua competência ou na sua função, acabam não se aproximando daquilo porque acham que é uma coisa que não faz parte da rotina delas ou está fora do conhecimento dela ou que ela não possa contribuir. Só que existe esse lado da contribuição: não precisa vir com a consultoria, mas você pode dar contribuições pequenas que podem formar o documento. Acho que isso foi uma coisa que atrapalhou um pouco, esse desconhecimento prévio das pessoas do que era uma política de comunicação.

PESQUISADORA: Você acha que seria possível fazer o processo sem o consultor?

ENTREVISTADO: O consultor acho que ele foi mais uma orientação inicial. Acho que em várias fases do processo a condução acabou sendo feita pela equipe do que pelo consultor. Mas ele foi importante justamente

para traçar essa linha inicial de trazer os temas e ir ramificando para as discussões. Na verdade, ele foi um orientador do processo, mais orientador do que decisor das questões. Porque o consultor ele traz o conhecimento dele, mas as questões específicas da instituição, só quem está dentro dela é que vai realmente poder entender as questões do que vai funcionar, do que não vai funcionar, ou do que está dentro daquela linha de pensamento e do que não está. Então acho que a política, a parte construtiva dela, ela foi toda construída pelos membros da instituição mesmo, da comissão e das pessoas de fora.

PESQUISADORA: Mas você acha que, mesmo assim, foi importante ter contratado um consultor?

ENTREVISTADO: Com certeza. Ele dá essa linha mestre, mas eu diria que é 40% do processo. Não achei que foi totalmente imprescindível. Acho que ele traçou uma linha inicial, mas acho que quem realmente preencheu o conteúdo foi a comissão interna mesmo, que conhece os problemas, conhece os pontos fracos e os pontos fortes.

PESQUISADORA: Apesar de a proposta ser de construção coletiva, a participação dos servidores foi pequena. Por que você acha que isso aconteceu e o que poderia ter sido feito para estimular uma maior participação?

ENTREVISTADO: Na verdade, como todos os projetos de planejamento, é uma questão cultural da instituição. O IFSC tem mais de 100 anos, mas a comunicação em si começou a surgir há 5, 6 anos atrás efetivamente como setor, como área de gestão e de ser reconhecida como tal. Então uma questão inicial é essa: as pessoas na instituição não tinham e ainda não tem muito a questão cultural da comunicação, de ser usada desde as mínimas coisas até as áreas maiores de gestão usarem a comunicação como gestão. Então isso é uma coisa que já vem cultural. E eu acho que, de certa forma, o que poderia ter sido feito para engajar mais as pessoas era ter, a gente não sabia, mas podia ter sido tentado fazer um trabalho de engajamento prévio, de realmente tentar chamar as pessoas para um seminário prévio sobre o papel da comunicação, sobre o papel da política de comunicação, tentar puxar pelos cursos de capacitação de servidores alguma coisa mais aprofundada sobre a área de comunicação, tentar realmente fazer essa engajamento prévio das pessoas. Talvez o processo já iniciou e aí as pessoas começaram a tomar parte, conforme ia vindo os convites, as pessoas iam se apoderando daquilo e entrando no processo, mas ainda sem o conhecimento do que aquilo geraria. Então as pessoas agora que estão vendo, depois da

implantação, o resultado do que aquilo que iniciou há um ano atrás estava propondo.

PESQUISADORA: O que mais você acha que deu certo no processo e o que não funcionou?

ENTREVISTADO: Acho que não tem nada que não tenha funcionado, acho que tudo foi feito para funcionar. Não tem nada que eu diga que foi negativo para o processo, tudo o que a gente fez foi positivo. O que talvez fosse necessário era reforçar algumas coisas: a própria tentativa de divulgação interna, acho que talvez poderia ter sido trabalhada de uma forma diferentes, com mais integração das pessoas, dos servidores... Essa apresentação da política em si ter tentado aproximar mais as pessoas, no sentido também de conhecimento, de apresentar como seria o processo e o que ele resultaria para a instituição. Talvez isso é que teria que ter sido mais reforçado para puxar mais as pessoas para perto da gestão.

PESQUISADORA: A forma das pesquisas por meio de formulários, o ambiente usado para divulgar as informações, você acha que isso foi feito de maneira correta?

ENTREVISTADO: Acredito que os meios de divulgação, as mídias que foram usadas, estavam ok. Acho que o que faltou mesmo foi o engajamento das pessoas no sentido de buscar as informações que estavam nesses meios para poderem participar mais. Mas assim: do que estava dentro da instituição de possibilidades, acho que a gente usou tudo o que a gente podia para divulgar o processo.

PESQUISADORA: Como você acha que deve ser o processo de atualização da política do IFSC?

ENTREVISTADO: Atualização acho que é um processo de remodelação, na verdade. Então a espinha dorsal da política está construída e ela vai continuar como ela está. Talvez o que aconteça é se surgir a necessidade de inserir mais algum tipo de material específico ou uma demanda que surgir nesse intervalo de tempo. Mas acho que, como uma remodelação, ela tem que ter novamente, de certa forma, uma participação coletiva com o objetivo de fazer com que todo mundo leia os documentos e veja em que pé que está naquele momento, se aquilo que está escrito, dois anos depois ainda está válido ou não, e nesse sentido apontar as alterações, como se fosse uma reedição de um livro mesmo, de se fazer uma reedição daquilo que já existe. Seria uma leitura mais da época mesmo, de naquele momento ver se aquilo ainda está válido ou não para a instituição. E também nesse

sentido de fazer uma releitura desse documento, acho que depois de dois anos vale fazer algum tipo de avaliação para saber se aqueles pontos que foram abordados em cada manual ou na política de uma forma geral, tiveram um resultado, se realmente teve uma melhora naqueles pontos de comunicação e como que vai ser feita essa avaliação, de que forma – se vai ser qualitativa ou quantitativa -, mas tentar analisar o que melhorou na instituição depois da política de implantação. E a partir desse resultado também gerar as mudanças nos outros manuais e fazer as revisões necessárias.

PESQUISADORA: Mas na parte operacional, você acha que a comissão de gestão deve se reunir, deve haver visita aos câmpus, tem que chamar consultor, como acha que tem que ser?

ENTREVISTADO: A parte operacional acho que tem que ser bem simplificada nesse processo de revisão, acho que tem que ser uma colaboração coletiva também, on-line, novamente uma campanha prévia de início da atualização, explicando que a política vai ser revisada, puxando as pessoas para essa revisão, para a leitura do documento, para os apontamentos, mas de uma forma bem simplificada e que todo mundo tenha uma participação igual. Acredito que a comissão, com o tempo, vai continuar cuidando dos manuais e recebendo as atualizações, mas de uma forma bem mais simplificada. Acho que a questão da revisão tem que ser um processo mais simples mesmo, mais da comissão, mas com a participação das pessoas de uma forma on-line, sem grandes seminários ou sem muita reunião, de uma forma bem informal, mas que conte com a participação de todo mundo.

PESQUISADORA: Você acredita que aprendeu com o processo?

ENTREVISTADO: Com certeza. A própria questão da construção coletiva é uma questão bem complexa, na verdade. Então construir um documento grande, extenso, numa instituição pública, para mim foi uma coisa bem diferente. Eu nunca tinha participado de um processo longo, em que todo mundo pudesse participar também e sugerir coisas que seriam remetidas para uma área técnica, que iria trabalhar em cima daquelas informações. Então, foi um processo bem de aprendizado mesmo e bem interessante no sentido de gerar um documento que vai nortear muita coisa na instituição, que a gestão também abraçou como uma ação da administração.

PESQUISADORA: E você acha que teve um aprendizado coletivo durante as reuniões?

ENTREVISTADO: Com certeza, os pontos mais polêmicos são os que geram mais aprendizado, pela questão de ser pontos de vistas diferentes. Até porque comunicação não é uma área fechada, não é como 2 + 2 =4. Então cada um vai ter uma visão sobre qualquer questão. Que nem ontem com a questão dos e-mails ,das assinaturas, cada pessoa tem uma visão. Mesmo que não agrade ou que não seja uma visão de todo mundo, de qualquer forma se chegou numa construção coletiva, numa opinião, num consenso comum que vai ser seguido por todo mundo, que se pretende que seja seguido por todo mundo. Então acho que isso, essa questão da participação de todos poderem dar sua opinião é que vai fazer com que a política realmente tenha efetividade. Por não ser construída por um consultor que está lá isolado e simplesmente colocou as regras dele sem entender da instituição. Acho que todo mundo que está dentro da instituição teve a oportunidade de participar e discutir essas regras e fazer uma construção que fosse um pouco mais coletiva e que fosse cada regra um ganho de causa. Então não tem como ninguém alegar que não pode participar ou que é totalmente contrário àquilo, porque, querendo ou não, se você não deu sua opinião, seus colegas deram a opinião. Tu não podes obrigar as pessoas a opinarem, mas todos tiveram a oportunidade e, de certa forma, o que está lá, é um consenso comum, pode ser um consenso de 40 a 60%, mas se ganhou por 51%, o que está lá continua sendo um senso comum e o que as pessoas acreditam que seja melhor para a instituição.

PESQUISADORA: Que benefícios você acha que o processo trouxe, está trazendo e trará para a instituição?

ENTREVISTADO: Acho que ele ainda não trouxe, porque é um processo cultural. Eu acho que como processo cultural ele veio realmente para afirmar a comunicação como uma questão de gestão mesmo da Instituição. Ainda é uma coisa nova, acho que quando a gente trata de instituição pública, a gente tem que pensar dessa forma, acho que não tem como a gente dizer que isso vai ter uma efetividade extrema daqui a cinco anos, mas eu acho que é uma questão que ainda vai crescer dentro da instituição e se firmar. Até porque o IFSC pela história ainda é uma coisa muito recente, a constituição dos câmpus, dos servidores, então isso é uma coisa que aos poucos vai se fundando na instituição, inclusive com as pessoas novas que chegarem irem absorvendo isso aos poucos e também a própria rotina do que está escritos dos manuais e do que se buscou com a política também vai se inserindo aos poucos. E isso é o que eu acho que vai mudar um pouco a cara da instituição pública, do IFSC. Acho que trabalhar a comunicação dessa forma implantando e gerando até ideias novas nas revisões é o que vai fazer com que a política realmente se consolide para todo mundo, que as pessoas realmente entendam o que que é e aí, mais do que entenderem, que

o que está na política entre na rotina de uma forma natural, que vire realmente uma rotina de trabalho absorvida e que não precise ficar toda hora folheando o manual para saber o que tem que ser feito. Então acho que o que vai trazer de bom é isso: o aperfeiçoamento da instituição na forma de se comunicar, onde as pessoas vão absorvendo isso de forma natural e vai sendo implantada essa cultura da comunicação no instituto como um todo.

Entrevista: Integrante da comissão – nº7

PESQUISADORA: Você tinha conhecimento do que era uma política de comunicação antes de participar do processo no IFSC?

ENTREVISTADO: Sobre esse termo não. Sobre a prática do que se faz sim, mas não com esse nome. Vejo que existe uma relação muito grande com gestão de marca e pra mim a política de comunicação envolve muito a gestão de marca, lidar com públicos, com a imagem, isso é branding na verdade, tem muito a ver com branding.

PESQUISADORA: Mas quando se falou em política para o IFSC, você achava que iria abordar esses pontos?

ENTREVISTADO: Fui entender o que era naquela visita à Embrapa. Aí sim deu de entender o que a política gerenciava.

PESQUISADORA: Você, como gestor da área, quando começou a perceber essa necessidade de se fazer uma política de comunicação?

ENTREVISTADO: Essa necessidade já existia antes de se falar em política de comunicação, devido ao Instituto – na época, CEFET – ter vários câmpus. Mas não se sabia direito como gerenciar essas questões. Começou a se falar em política na especialização do Felipe [um dos jornalistas da Dircom] e na tua [refere-se ao curso feito pela pesquisadora de 2011 a 2012]. Ali sim que eu vi esse contato em si. Eu já tive algumas tangências, alguns pontos de toque ali com algumas coisas que a política trabalha, mas não com essa maneira ampla de que realmente ela deve ser feita.

PESQUISADORA: De maneira geral, como você avalia o processo de construção da política de comunicação do IFSC?

ENTREVISTADO: Positivo, pela equipe que atuou, eu ressaltaria o nome de alguns papéis: o teu, principalmente [referindo-se] à pesquisadora, da Wal por estar encabeçando isso daí. Se tivesse que grifar, acho que seriam esses dois nomes. Fico um pouco decepcionado com o interesse de modo geral, dos servidores, e muitas vezes eu também me coloco aí, porque às vezes a gente está envolvido no dia a dia e não consegue olhar as coisas, e entra também a questão de perfil aí de que tenho que ler bastante para começar a interagir também, se não eu prefiro ficar quieto a falar besteira.

PESQUISADORA: Como você avalia a condução do trabalho tanto pelo consultor quanto pela professora Waléria? Você acha que foi necessário contratar o consultor?

ENTREVISTADO: Não é possível fazer sem consultor. Teve até aquelas questões das tentativas anteriores que eu até comecei a puxar, mas não era minha praia. É uma coisa complexa, não é uma coisa simples, porque você está lidando com umas variáveis das quais você tem noção prática, muitas vezes, mas não tem conhecimento de como organizá-las. Por isso que a questão do consultor é importante, alguém com experiência e não pode ser qualquer um.

PESQUISADORA: E você acha que o trabalho do consultor contrato foi bom?

ENTREVISTADO: Foi. Por mais que pareça que teve a tua ajuda, mas a maneira como ele estrutura e encaminha, isso favorece o processo. O trabalho da Wal foi importantíssimo também, mas acho que o teu [referindo-se à pesquisadora] foi mais. Essa ponte tua junto com o Wilson acho que foi mais importante do que a Wal em si, principalmente por você organizar as informações e a Wal dava só a massa ao final. Sim, o consultor é importantíssimo e tem que ser bom.

PESQUISADORA: Como você avalia o papel da comissão e da própria dinâmica de trabalho?

ENTREVISTADO: O grupo de trabalho é bom. Faltou eu acho que ali alguns papéis, alguns profissionais de outras áreas que o Instituto não tem. Agora sim com a Nadia no RP, mas era interessante um publicitário também. Tinha a parte de designers que não atuaram muito, que ficou ausente, e nisso me incluo também. Os jornalistas, acredito eu, que sim tiveram uma atuação bastante positiva, o Paulo Tavares também, isso não há do que se discordar... a comissão sim, acho que foi boa. Se tinha um tamanho suficiente? Eu vou ser bem franco: eu acho que podia ser menor. Se tivesse pessoas em menor número e engajadas, acho que a quantidade ela acaba mais prejudicando do que ajudando.

PESQUISADORA: Você acha que deveria ter mais gente dos câmpus?

ENTREVISTADO: Sim, acho que seria melhor se tivesse mais gente dos câmpus, desde que a pessoa estivesse realmente envolvida com o processo. Também não adianta ter e não ser representativo. Ou seja, para montar uma equipe em uma instituição pública é uma "naba", porque às vezes as pessoas

que não têm envolvimento vão porque se sentem obrigadas a fazer e não realmente envolvidas com o processo. E aí para montar essas coisas, eu acredito que, além de perfil, tem que ter talento também. Você montar uma equipe dessa sem talento também não leva a lugar nenhum. Então aí que dá para sentir aonde as coisas se sobressaem .

PESQUISADORA: E a maneira com que foram feitas as reuniões, você avalia que foi adequado?

ENTREVISTADO: Sim, nesse aspecto sim. Por isso que eu acho que um bom consultor é importante. Ele estar 100% dentro da organização acaba sendo inviável e muito caro e o cara não sabe o que é o dia a dia e o que a instituição vive. Por isso que algumas reuniões pontuais, de rotinas, frequentes, isso acaba sendo importante. Não precisar ter uma presença física em si da pessoa, mas as reuniões são importantes para demarcar etapas, início e final de etapas.

PESQUISADORA: Como você avalia a sua participação como integrante da comissão?

ENTREVISTADO: Eu colaborei naquilo que realmente eu acho que eu posso ajudar que é no fazer, botar a mão na massa em si. Ficar discutindo conceitualmente as questões e reler textos, isso me ocupa tempo e eu não gosto muito de fazer. Então, às vezes eu prefiro pegar muito mais a parte prática, ser mandado mesmo, isso eu não tenho problema nenhum. Então, onde eu pude ajudar? Ajudar na parte prática. Isso quando foi colocado no plano de gestão da então candidata Maria Clara [atual reitora]...então eu sabia da importância da política, que era fundamental para o Instituto. Então, por ter trabalhado na comissão a pedido do Marcelo e da Consuelo, no que eu pude contribuir para o plano e para a comunicação em si, foi colocar no plano de gestão. Depois, na viagem para a Embrapa, no consultor também, eu lembro que eu tive várias conversas com o procurador para buscar viabilizar a contratação do Wilson. Então onde eu pude colaborar mais nesses aspectos de arrumar os editais e fazer as coisas acontecerem, nesse sentido, eu pude ajudar. E o Marcelo depois da auditoria me questionou do porquê de estar contratando ele e se era necessário e eu também explique que sim, que era. Acho que cabia em mim também fazer essa explicação em si. Na questão do site, na parte prática mesmo de fazer algumas questões em si. Ou seja, eu gosto realmente de fazer parte do processo quando realmente é necessário, muitas são questões pontuais, mas que eu acho que ajudam com o trabalho. Um deles foi o lançamento também, de viabilizar a parte da produção do livro. Então acho que tinham alguns pontos ali que eu podia ajudar e que eu gostei de ajudar. Agora se eu

atuei 100% na construção em si, isso eu sei que não. Às vezes eu fazia uma ou outra colocação, mas deixa com os profissionais da área.

PESQUISADORA: Quais fatores você identifica como facilitadores e quais os que dificultaram o processo?

ENTREVISTADO: Restritivo, em primeiro lugar, é pela dimensão que o Instituto é de atuar no estado todo. Isso é a principal dificuldade de você atuar com diversos câmpus que atuam no estado todo. Então a distância física acaba sendo real. Outro fator dificultador é a flexibilização de horário, ou seja, o pessoal trabalha seis horas e isso faz com que as pessoas tenham menos tempo de fazer seu trabalho e isso faz com que também elas acabem atuando menos. Muitas vezes o perfil do servidor público também, então esse perfil também é um perfil que limita, porque muitos ficam numa situação cômoda, que acabam não querendo se incomodar, se envolver, então acabam não se envolvendo com o processo. Isso acho que é o que mais limita em si. E o que é positivo? Os meios que foram utilizados. Talvez tenham algumas tecnologias que a gente poderia ter utilizado mais. Ah! O que também acho que é um limitador são os gestores, acho que os gestores são um funil do caramba, porque são diretores que sei lá...os gestores que a gente tem são bem diferentes do que a gente tem contato da área privada. Porque se você tem alguma coisa que vem da matriz, se determinada filial não cumpre, isso acaba tendo consequência, e ali não tem nada, falando em diretor de câmpus, Reitoria também...isso é geral. Isso foi um fator limitador do processo, muito grande, até mesmo maior do que a distância, o perfil dos gestores.

PESQUISADORA: E os facilitadores do processo?

ENTREVISTADO: Um pouco é das tecnologias que foram utilizadas. Acho que a questão de você trabalhar a divulgação web e por email, os formulários, isso aí é super importante. De a política ter sido construída dentro de um grupo de comunicação que detém realmente os canais de comunicação, isso também foi um facilitador, porque uma vez que tinha uma determina ação ou divulgação a se fazer da política, isso ficava muito fácil. Se fosse por outra diretoria, pouco provável de isso acontecer também. Uma equipe multidisciplinar é um fator facilitador também e o consultor, sem dúvida. E também o que ajuda é os profissionais dessa comissão terem noção do que é uma política, isso é importante.

PESQUISADORA: Mas você acha que isso foi adquirido durante o processo?

ENTREVISTADO: Não, talvez aquilo que você e o Felipe tiveram anteriormente ajudou de alguma maneira a facilitar o processo. Porque talvez se não tivesse isso nem teria começado e talvez não teria acontecido isso, não teria nascido essa curiosidade sobre essa questão. E a maneira como foi encaminhado, acho que a metodologia em si foi legal.

PESQUISADORA: A metodologia foi pensada para ser uma construção coletiva, mas na prática houve pouca participação dos servidores. Por que você acha que isso ocorreu e se você acha que poderia ter sido feito algo para estimular mais essa participação na época?

ENTREVISTADO: Olha, eu sempre fui meio contra a processos democráticos em instituições, porque quando você abre de mais, muitas vezes você acaba levando muito tempo para ter pouco resultado. Em instituições públicas talvez isso seja necessário, mas eu não concordo. Por que disso? Para todo mundo se sentir participativo, o que para mim é uma "lorota", porque no fundo, no fundo, a gente vê que isso não acontece. Participam aqueles realmente que têm uma preocupação e têm um envolvimento. Então, muitas vezes, você convidando pessoas chaves, identificando pessoas chaves, você abre uma participação, de um modo geral, só para consultar, só para cumprir tabela, na verdade. Porque no fundo é muito esforço para pouco resultado.

PESQUISADORA: Você acha que o tema também pode não ter interessado aos servidores?

ENTREVISTADO: Bom, se fosse uma festa, com certeza, teria mais participação. Se fosse distribuição de brindes, prêmios, com certeza. Então acho que vai um pouco da natureza do ser humano em si mesmo. Por isso que acho que o processo em si foi legal, foi bacana, teve momentos chaves de ter participação e abertura, acho que realmente como tem sido feito, tem sido bacana. É necessário, porque se não fica um xingando. Mas do processo, como poderia melhorar? Fazendo parte dessa comissão pessoas chaves, ou seja, realmente, identificando um perfil...aí que é o detalhe: vai depender muito dos gestores ou do gestor que vai encaminhar isso aí, que ele tem que ter previamente o conhecimento do que vai ser a política para determinada instituição ou para determinada empresa, para que essa pessoa consiga entender o processo e encontrar dentro dessa sua empresa ou instituição os perfis para montar essa comissão. Aí eu acredito que sim, que vai ter uma riqueza no processo. Você vai ter as pessoas certas, com o tempo certo, no lugar certo. E se abre sim para a comunidade geral em alguns momentos apenas para poder bater o martelo, diríamos assim e dizer

que o processo não foi aberto. Ok, tem que ser aberto mesmo, mas que se for aberto vai render alguma coisa, isso não é garantia.

PESQUISADORA: O que você acha que deu certo e o que deu errado no processo do IFSC que você diria para alguma instituição que pretende fazer uma política fazer ou não fazer?

ENTREVISTADO: O que eu não recomendaria: se não for implementar, nem adianta começar. Se a intenção for alguma coisa de depois não dar continuidade, nem começa, porque é um desprendimento de energia muito grande, porque tem esse trabalho e os outros do dia a dia e depois de três ou quatro anos isso vai ser jogado fora... Então, se não tem implementação, não tem continuidade no trabalho, nem adianta começar. Se vale começar, o que eu recomendaria? Sim, se vale começar, eu recomendaria com certeza.

PESQUISADORA: Pensando na metodologia do IFSC, você recomendaria?

ENTREVISTADO: Não, eu sugeriria que fosse essa questão da comissão mais fechada e com realmente pessoas que venham a contribuir para valer. Não precisaria trabalhar 100% nisso aí, mas teria que ter perfil de pessoa...Aquela pessoa tem que ter o perfil para estar ocupando a cadeira nessa comissão para poder tocar o processo. Não adianta pegar um servidor não envolvido, que está lá presente, fazendo discussões que não são pertinentes ao contexto, acabam mais atrapalhando.

PESQUISADORA: Você acha que o IFSC errou no processo em algum ponto?

ENTREVISTADO: Talvez nisso, essa questão de você querer abrir demais acaba não rolando. Tem que ter só para validar o processo, mas que na prática isso acontece, não, a gente sabe que não acontece. Por exemplo, aquele seminário lá para discussão dos públicos, foi bom, mas teria tido o mesmo resultado se tivesse 10% daquelas pessoas. Dá para se economizar recursos, uma vez que quem encabeçar, quem gerenciar esse projeto de política de comunicação, tenha uma boa noção de o que que é isso. Minha sugestão é: que a instituição ou empresa que for fazer essa implementação, que venha no Instituto – sei que é meio sacal para a gente, mas que se perca um dia, dois dias falando com essa pessoa -, para poder mostrar as pedras. Ou a gente mesmo da comissão grava um vídeo e fala do bom e do ruim ou mesmo, no caso, a tua dissertação vai estar direcionando isso aí em que ela vai poder explicar o passo a passo. Então onde eu acho que poderia ter melhorado é escolher os perfis corretos para essa comissão para a

implementação da política. Porque agora como a gente já tem essa experiência, a gente sabe também que tem que ter os canais de comunicação, quem é que vai montar tal coisa, em que momento isso entra, então você tem toda uma questão de cronograma de atividade que envolve recurso humano, tempo de execução. Muito provável que no teu resultado final se consiga montar um cronograma executivo, de repente, com atividades X tempo e recurso. Isso aí facilita muito para quem quiser usar como referência. Acho que um pouco do que poderia melhorar seria isso, mas eu não diria que foi um erro, porque a gente não tinha noção na época. A gente sabia que tinha que fazer. Assim como a gente foi lá na Embrapa pra ver. Na Embrapa foi legal porque foi desse jeito.

PESQUISADORA: Como você acha que deve ser o processo de atualização da política do IFSC?

ENTREVISTADO: Acho que isso tem que ser um trabalho do RP, que no caso é a Nadia, ou do outro profissional que deveria vir que tem a ver com relações institucionais. Eu acredito que isso é uma atividade que essa pessoa vai ter que fazer e começando de seis a oito meses de antecedência de vencer esse prazo para que essa pessoa nos oriente se abre para uma comissão inteira maior, se chama consultor ou não... Eu acredito que talvez a Nadia por não ter participado de todo o processo, mas ela é inteligente para caramba, então talvez ela vá conseguir se virar.

PESQUISADORA: A política já estabelece a comissão de gestão para tocar esse processo. Mas você acha que dentro da comissão tem que ter essa pessoa?

ENTREVISTADO: Tem que ter essa pessoa, tem que ter uma pessoa que vá encabeçar isso aí. Achar que a comissão vai resolver tudo é pura ilusão. Então tem que haver sim uma pessoa que encabece esse projeto para poder fazer as cobranças e startar o processo, porque, se ficar na comissão, um fala, o outro fala, e nada acontece.

PESQUISADORA: Sobre uma nova contratação do consultor, você acha que é uma análise que será feita mais pra frente?

ENTREVISTADO: Sim, quando tiver esse momento, porque como a gente está em fase de implantação, já tem um acúmulo de experiência. É importante que se documente o processo e a aprendizagem para que essa pessoa que gerenciar o projeto possa realmente ter essas reflexões. Se precisa contratar um consultor ou não, acho meio cedo para isso.

PESQUISADORA: Tu achas que teria que fazer uma visita aos câmpus antes de iniciar esse processo de atualização?

ENTREVISTADO: Sim, teria que ter bem claro as variáveis que estariam se avaliando e se mensurando. Então isso acabe...eu lembro quando a Wal me perguntou dos perfis que deveriam compor a Diretoria de Comunicação, dois que eu citei foi o RP, por essa característica das pesquisas em si que a gente não tem e a gente precisa, e eu sinto essa falta hoje, acho que a Nadia deveria estar encabeçando muitas coisas nesse sentido e o outro perfil profissional foi o de relações institucionais, um tecnólogo que trabalha de uma maneira muito mais estratégica que o próprio RP. Na verdade, é uma pessoa que viria para fazer isso aí, ficar fazendo só essas pesquisas e análises, que é coisa que a gente não tem muito conhecimento e exige tempo. Tempo de trabalho intelectual mesmo, então tem que ter uma pessoa sim para tocar isso aí e um perfil certo, não pode ser qualquer um. Não é pegar um questionário ou uma pesquisa e começar a definir os objetivos. É muito mais do que isso.

PESQUISADORA: Você acredita que aprendeu com todo esse processo?

ENTREVISTADO: Sim, muito, sem dúvida. Muito do que eu lembro que participei, do que eu fiz ou ainda faço, tem muito a ver com essa questão da comunicação em si. E eu vejo que existem – não vou chamar de divergências, mas existem conflitos nessa parte de gestão de marcas, comunicação, administração...então tudo é uma área conflituosa quando a gente trabalha. Essas áreas acabam tendo conflito quando se fala sobre isso.

PESQUISADORA: E na discussão em grupo, você acha que mudou algo que você pensava? Teve um aprendizado coletivo a partir do que cada um achava?

ENTREVISTADO: Não. O que deu para aprender mesmo foi pelo processo, agora se alguma opinião de determinada pessoa me fez aprender alguma coisa, bom, eu diria assim: num primeiro momento, não. Mas se eu paro para refletir de que a opinião dessa pessoa ajudou no esclarecimento como um todo, aí sim. No fundo, no fundo, então minha resposta é sim, mas não pontualmente uma pessoa ou outra.

PESQUISADORA: Mas em relação às reuniões de trabalho, você acha que com a discussão você aprendeu mais do que se lesse um texto sozinho, por exemplo?

ENTREVISTADO: Não, realmente não. Porque eu não li os textos, então você não ler os textos e ir para as reuniões sem ler os textos previamente, você vai estar como mero ouvinte. Por isso eu me coloco nu lugar de que eu realmente não tive uma contribuição muito grande, porque eu não conseguia ler por n motivos. Por isso que essa aprendizagem, se teve, foi muito pequena. O que eu pude aprender é o que aquilo demonstrou: se hoje me perguntassem como se implanta uma política de comunicação, talvez eu poderia falar. Eu ia falar o que eu acompanhei. Eu aprendi com o processo, não especificamente nas reuniões e o motivo de eu não ter aprendido foi porque eu não li os textos. Isso eu sinto um pouco de peso na consciência. Eu, como gestor, acho que eu teria que ter esse papel.

PESQUISADORA: E você acha que o IFSC aprendeu com o processo?

ENTREVISTADO: Sim, para o Instituto sim, sem dúvidas. Por mais que os servidores, de um modo geral, não estão antenados com isso, mas as mudanças estão acontecendo e vai mexer muito diretamente com eles. Então se hoje, talvez, isso não influencia muito pro Instituto, num primeiro olhar, num momento que eu diria, eu espero que num prazo de dois anos, na próxima revisão, isso vai estar muito mais consolidado. Não é uma coisa de curto prazo, foi ano passado.

PESQUISADORA: Que benefícios você acha que todo esse processo trouxe, está trazendo e vai trazer para o IFSC?

ENTREVISTADO: O benefício é que está organizando a maneira que o Instituto tem que se apresentar e quais são os processos de como se comunicar. Uma vez que é tão grande...porque essa questionamento já vinha antes de 2011, talvez 2010, 2009...isso é uma solução para aquilo que se verificava já há muito tempo atrás. E qual é a questão da organização e do melhoramento? Na verdade, na própria economia de recursos, porque uma vez o Instituto trabalhando organizado a parte de comunicação, isso gera menos ruídos. E se gera menos ruídos vai ter menos falhas. E se tem falha, pelo processo estar sendo organizado, estar sendo sistematizado, então se tem falha, tem como você fazer a verificação dessas falhas. E talvez é isso: eu acredito que o Instituto ainda não tem o instrumento adequado para fazer a avaliação da política ainda, para fazer a verificação dessas falhas, para melhoria do processo. Isso cabe um outro mestrado até para quem quiser. Acho que isso falta. Por mais que teu trabalho mostre como é a construção, mas ele não está claro de como documentar o processo e analisar as falhas do processo. Até isso a gente vê no dia a dia que existem várias partes frágeis, que elas estão tentando se resolver, mas a gente vê que existe uma demora na solução.

PESQUISADORA: Mas você acha que essas fragilidades a gente poderia ter pensado durante a construção?

ENTREVISTADO: Não, está surgindo por causa do resultado do processo. Mas como elas estão sendo encaminhadas, não está havendo uma documentação sobre isso. Isso está muito nos e-mails. E não tem um gestor de processos para poder fazer esse estudo já pensando na implementação. Acho que isso vai trazer algum prejuízo em algum momento, porque coisas que já estão sendo resolvidas, não estão sendo documentadas, elas vão acontecer de novo e como não tem nada documentado, vai acontecer toda a discussão novamente.

PESQUISADORA: Pensando no processo de construção, mais algum comentário?

ENTREVISTADO: Acho importantíssimo que seja continuado pela próxima gestão, porque se esse trabalho não for continuado...porque a fase de implementação vai passar de uma gestão para outra... E vem a parte mais punk que é de colocar os manuais em prática, que tem que amarrar com os sistemas de TI, isso tem que ser a preocupação e bem grande, porque isso que vai na verdade conseguir implementar...várias coisas podem ser implementadas.

Entrevista: Integrante da comissão – nº8

PESQUISADORA: Você tinha conhecimento do que era uma Política de Comunicação antes de ter participado desse processo no IFSC?

ENTREVISTADO: Eu já tinha ouvido falar na expressão, mas eu tinha uma visão bem equivocada. Acho que como a maioria dos colegas, eu ouvia: "ah, legal! Uma política de comunicação!". Mas eu pensava em ações que hoje a gente sabe que são ações mais dos planos. Então, essa concepção mais teórica, eu não tinha, eu desconhecia.

PESQUISADORA: De uma maneira geral, como você avalia o processo feito no IFSC?

ENTREVISTADO: Eu achei um processo bastante exaustivo, bastante complexo porque construir algo coletivamente.... Eu acho que eu não tinha tido a experiência antes de construir um texto, materialmente, coletivamente, achei uma experiência bem nova e bastante interessante. Acho que foi um processo bastante bem conduzido. Mas eu também acho que, ao mesmo tempo que se optou por constituir a comissão com todo mundo da Dircom, eu acho que as participações mesmo, na prática, foram um pouco desbalanceadas. Acho que teve gente que participou muito e ficou muito "cri-cri" e teve gente que estava na reunião só porque fazia parte da comissão, mas não se envolveu tanto. Acho que os graus de envolvimento...ficou bem nítido que o grau de envolvimento – não estou nem falando de coordenação, mas do pessoal da equipe – foi bem diferente. Achei isso bem perceptível!

PESQUISADORA: Como você avalia a condução do trabalho pelo consultor, se realmente acha que o consultor foi fundamental, e da professora Waléria como liderança interna para o resultado do processo?

ENTREVISTADO: Acho que os dois tiveram papel muito importante. O consultor, como ele já tinha experiência anterior com a construção da Política da Embrapa, acho que ele teve bastante clareza no passar para a gente, ele deixou muito claro isso, que ele tinha essa experiência e ele pegou as coisas comuns de uma politica de comunicação de uma instituição, trouxe, explicitou, mas ele também conseguiu ver as peculiaridades. Até te dou um exemplo: naquela questão dos nossos periódicos, que era um setor do nosso portal que a gente meio que passava batido, sabia que existia, mas ninguém prestava muita atenção na importância de um portal de periódicos

científicos para o publico externo. E ele chegou aqui e disse: “vem cá, que é aquilo lá que está desde 2008 sem atualizar?”. Então, às vezes, a visão dele externa foi muito interessante, a maneira que ele trouxe, e eu percebi que ele estava realmente....eu não acho que ele pegou uma receita de bolo pronta e aplicou aqui. Eu percebi que ele tentou conhecer mesmo a instituição, fuçou muito, tanto que ele trouxe coisas novas que a gente que estava aqui dentro não tinha percebido.

PESQUISADORA: Você acha que daria de fazer esse trabalho sem o consultor?

ENTREVISTADO: Eu acho que a gente ia pedalar bastante. A gente ia fazer, mas teria que pesquisar muito e talvez a gente teria que recorrer à bibliografia do Wilson Bueno, certamente, a gente recorreria à bibliografia dele. Então por que não trazer o dito cujo direto? Eu acho que isso foi bem legal, bem interessante, foi essencial. Até pelas coisas teóricas, não só a questão do que é uma política, mas, no caso que me interessou a parte que eu estou cuidando agora, o que é divulgação cientifica e comunicação, quais são as diferenças, qual é a importância, pensar....Essa coisa de se afastar, olhar com objetividade para coisas que estão no nosso dia a dia , então o fato de ser uma pessoa externa foi importante por isso, porque ele trouxe esse olhar não só de especialista ou teórico, mas de olhar com estranhamento. A dificuldade que a gente tem, muitas vezes, estando em uma instituição é olhar com estranhamento, não para criticar, mas para enxergar outras coisas.

PESQUISADORA: E você acha que para os demais servidores fez diferença ter um consultor e não ficar um trabalho apenas liderado pela Dircom?

ENTREVISTADO: Eu não sei, eu acho que eu estava muito dentro do processo para avaliar pelos outros. Agora, com as implementações, a gente tem visto o pessoal bastante empolgado, mas é um pouco difícil de mensurar até que ponto no momento da construção eles estavam participando. Hoje, olhando e nas conversas que a gente tem hoje – e aqui vem as implementações -, eles são extremamente receptivos, mas eu não sei se eles têm clareza da importância do consultor. Isso é difícil de imaginar, só perguntando para eles mesmos...

PESQUISADORA: E o papel da professora Waléria como liderança interna, como você avalia?

ENTREVISTADO: Nossa diretora é uma líder nata, tudo ela lidera, está na natureza dela. Mas, com relação à política, eu acho que ela estava bastante envolvida e ela sempre acreditou muito, ela sempre demonstrou acreditar. O papel dela de cobrar sempre foi importante também, de organizar cronograma e chegar: " e aí, pessoal? Vamos lá!" . Acho que ela conduziu bastante bem, embora tenha tido um período em que ela teve que se afastar por questão pessoal, mas eu acho que ela conseguiu mais do que liderar o processo como chefe e como gestora, ela conseguiu transferir a empolgação. Então acho que foi importante e bem executado.

PESQUISADORA: Como você avalia o papel da comissão, desde a constituição até a metodologia de trabalho de reuniões?

ENTREVISTADO: Acho importante ter uma comissão com pessoas fixas e um grupo não muito pequeno. Se fossem três pessoas seria fácil sentar as três pessoas e fazer um texto. Fazer um texto coletivamente e com um grupo grande foi um trabalho bem maluco. Mas eu notei que o envolvimento foi um pouco desbalanceado, um pouco desproporcional até entre algumas pessoas. Hoje, olhando o documento pronto, eu olho alguns nomes que estão lá como componentes da comissão e penso: "nossa, mas essa pessoa aqui eu vi em apenas duas reuniões e não falou nada" e vai ficar para a posteridade como membro da comissão. Talvez, se pudesse ter feito um trabalho de chamar, no meio do caminho talvez, primeiro compõe a comissão e aí descompõe se for o caso. Talvez uma comissão mais enxuta conseguisse ter um pouco mais de objetividade também. Acho que na parte da metodologia, o consultor foi importante também porque ele trazia os textos-base e a gente implicava, acrescentava, via o que era, o que não era...isso para a construção foi pertinente, não partiu do zero. Do texto. A gente tem visto outras experiências – como o PDI, por exemplo – em que eles partiram do zero dos textos e ficou uma colcha de retalhos meio estranha ou então cada grupo fazer um texto em separado....Sem querer falar mal do outro processo, mas são coisas diferentes que têm algum semelhança que é construção coletiva de algo escrito. Então, ele trazer os capítulos iniciais, a estrutura, a construção funcionou por conta da condução dele e dos materiais que ele trazia. Eu acho que ele trabalhou para caramba.

PESQUISADORA: E como você avalia a sua participação como integrante da comissão?

ENTREVISTADO: No começo eu não estava entendendo nada muito até porque eu estava voltando da licença do mestrado, aí vem essa conversa da política que era um anseio nosso, eu fui na onda... Aprendi para caramba, aprendi muito e fui me empolgando aos poucos. Acho que contribuí . Ainda

antes eu estava lendo a política de novo para a implementação, comecei a ler e vi uns vacilos dos textos e eu pensei: "como que isso passou". A minha política já está toda pintada de coisas que a gente tem que rever. Acho que foi a primeira experiência que eu tive de contribuir com um texto decisivamente, mas um texto que realmente não é meu, é uma experiência maluca , bem coletivo mesmo. Mas com relação à minha participação, no começo eu não estava entendendo nada, mas na medida que eu peguei o ritmo, eu acho que foi um processo bem rico. E aquela coisa de botar o texto na parede e escrever junto, eu achei muito bom. E o exercício mesmo de o que a gente está querendo dizer. E eu sugiro uma coisa e vem alguém e diz que se eu escrever assim, pode ser interpretado de outra maneira. Então essa questão de coletividade, de trabalho coletivo mesmo, foi bem legal.

PESQUISADORA: Pensando em todo o processo, quais os fatores que facilitaram e quais dificultaram o processo?

ENTREVISTADO: Uma coisa que eu acho que dificultou foi...até agora, quando estou falando de construção coletiva, estou falando do grupo da comissão, porque quando sai do grupo, a coisa foi um pouco complicada, eu acho que isso dificultou bastante. A gente está numa instituição que tenta, que tudo tem que levar para consulta pública, mas a gente sabe que a participação e o envolvimento das pessoas de fora da equipe não é uma participação interessada. Tem poucos e são sempre os mesmos que pontualmente, com coerência e contribuindo positivamente, são poucos os que contribuem. Então acho que isso foi uma coisa que dificultou. E ainda hoje, mesmo na implementação, mesmo com a receptividade. Eu me sinto às vezes um pouco falando sozinha, parece que é um assunto que só a gente domina. As perguntas que vêm são perguntas muito ingênuas até e eu não sei de que maneira poderia se melhorar isso, melhorar o envolvimento da comunidade, do pessoal do IFSC, mas externa à Dircom, externa à equipe se nem dentro da equipe teve envolvimento total. Talvez fazer uma comissão com pessoas de outros setores pudesse ter ajudado, não sei se isso chegou a ser avaliado...mas acho que isso dificultou. Acho que o que dificultou o processo foi a falta de envolvimento mesmo das pessoas de fora e isso talvez venha a dificultar a implementação. O que tornou o processo bem fluente acho que foi a liderança da equipe não só da Wal, mas a tua também [referindo-se à pesquisadora], organização, cronograma...Quando a gente tem 400 coisas para fazer ao mesmo tempo é bom saber que dia tal tem reunião da política. Acho que tu também sempre tentou deixar muito claro a etapa em que estávamos e o que viria depois...então cada passo que a gente deu enquanto comissão, a gente sabia quais seriam os próximos e já tinha noção dos que já tinham sido dados. Então, no processo todo, tinha um roteiro bem claro e bem organizado e acho que isso contribuiu. Talvez se a

gente fosse fazer um negócio sem nada muito fixo, talvez levasse três anos para fazer.

PESQUISADORA: Que outros fatores você acha que podem ter levado ao baixo envolvimento dos servidores?

ENTREVISTADO: Não sei. Acho que isso não é um problema da política, é um problema da instituição que cresceu de uma maneira que as pessoas não se conhecem, as questões políticas dificultam, então...não sei...Não faço ideia como tenha sido na Embrapa que é uma instituição grande...mas a Embrapa é uma instituição grande com tradição. A gente está constituindo ainda uma cultura, construindo a tradição... Tudo aconteceu muito rápido no crescimento dessa instituição. E também não acho que é porque os servidores não querem nada com nada. Falta cultura mesmo. Claro que, a partir do momento que se construiu a política, que se convocou as pessoas para a primeira reunião para falar sobre os públicos, tu acabas que, de uma maneira um pouco forçada, mas acaba incluindo o tema . E eu acho que o trabalho agora é de formiguinha mesmo, não vai ser do dia para a noite que vai todo mundo se apaixonar por comunicação e vai todo mundo achar que a política é ótima, porque tem gente que está criticando e a gente sabe, tem gente que acha que é coisa da Reitoria...como sempre . Uma coisa que faltou eu falar é que, pra mim, um dos grandes pulo do gato nas reuniões de construção, foi a história de pensar nos públicos. A gente fez aquela reunião: quem são os públicos? Público é aluno. Aí, a gente viu: não, não é só o aluno. É aluno, o pai do aluno, o servidor, aquele monte de público...pulo do gato total. Eu comecei a ver a instituição de outra maneira a partir disso, a partir da definição dos públicos, a definição de quem a gente tem que atingir e com quem a gente tem que conversar. Pra mim mudou bastante a visão da instituição. E também, por isso, é que eu tenho essa visão: as coisas poderiam ter sido melhores? A gente poderia estar sendo mais bem aceito? Sim. Não que a gente esteja sendo rejeitado, mas é um processo devagar. Mas por quê? Por causa da peculiaridade do crescimento da instituição que foi muito rápido. Então acho que vai fazer parte do criar a cultura do IFSC, de nós termos que criar uma identidade, que somos vários endereços, mas é uma instituição só....a política vai fazer parte dessa criação de cultura.

PESQUISADORA: O que você acha que deu certo e o que acha que deu errado pensando no caso de vir outra instituição pedir conselhos sobre o processo?

ENTREVISTADO: Eu diria para eles juntarem pessoas com afinidade no tema, tipo setores, como a gente fez....talvez sugerisse para pegar também

gestores estratégicos em outras áreas e sugeriria para não deixar de amarrar bem, fazer uma reunião exaustiva , pensar muito sobre quem são os públicos, com quem que a gente tem que conversar, porque acho que isso é a nata, a cerejinha da nossa política.

PESQUISADORA: Algo que não indicaria?

ENTREVISTADO: Não sei, porque depende da instituição. Não sei como é a cultura de participação de outra instituição, não sei se indicaria fazer tantas consultas...Ah, é legal porque a gente é democrático. Mas, pelo menos, para os manuais que eu estou trabalhando, as sugestões que vieram....eu respeito a opinião, mas não é bem isso. Então, não sei, essas questões das consultas eu acho que varia. Eu acho que as nossas consultas não deram um resultado que tenha interferido realmente no trabalho. Acho que mais validaram, o que também pode ser bom, do que trouxeram coisas novas que a gente talvez não viu....Então as consultas, talvez eu questionasse, mas não afirmo também, porque acho que depende da instituição.

PESQUISADORA: Como você imagina que deve ser o processo de atualização da política de comunicação do IFSC?

ENTREVISTADO: Eu acho que a comissão [referindo-se à comissão da gestão da Política de Comunicação] tem um papel bem importante naquela conversa de multiplicadores....Então, se a comissão inicial era mais enxuta e agora a gente tem uma comissão maior, essa comissão na parte da revisão pode fazer essa ponte. Não sei se precisaria constituir ou chamar mais gente. Acho que não precisa de consultor, já somos grandinhos. Acho que, eventualmente, trazê-lo para uma palestra. Mas acho que para construir mesmo , o negócio já está construído, agora é regar a plantinha. Acho que a comissão dá conta de fazer. Mas acho também que, embora eu faça parte da comissão – e aí já fazendo uma autocrítica -, eu sou da comissão, mas eu não sei, não teve uma reunião....existe uma comissão formalmente, mas e aí? A gente vai conversar? Tem um email, mas me parece um pouco parado. A comissão em si eu ainda não tenho sentimento de grupo e para funcionar, essa comissão tem que se sentir efetivamente como uma comissão.

PESQUISADORA: Você acredita que aprendeu com o processo?

ENTREVISTADO: Muitíssimo. Com a construção da política, eu comecei a ver o IFSC diferente, eu tive outras compreensões que eu não tinha ainda a respeito da instituição e eu não estou aqui há pouco tempo, vai fazer seis anos...Pensar nos públicos, nas peculiaridades entre os câmpus e como eu

sou formada em comunicação e pra gente é meio natural falar de comunicação, é interessante de ver como as pessoas têm visões diferentes, distorcidas e as pessoas não sabem....uma coisa que pra gente é óbvio. Foi um processo bastante legal para a gente parar e olhar para a gente.

PESQUISADORA: E você acha que pode ser dito que o IFSC também, como instituição, aprendeu com o processo?

ENTREVISTADO: Acho que estamos aprendendo. Se houve sim. Se quinhentas pessoas já ouviram a gente falando de política e dez já assimilaram alguma coisa... Quem às vezes vem ...por exemplo, o pessoal da pesquisa veio me procurar para falar dos manuais, eles ficaram interessados. Essas coisinhas...claro que não ia dar um aleluia, um momento de epifania coletiva e todo mundo começar a pensar a comunicação. Tem que ser devagar mesmo. Acho que o IFSC está aprendendo.

PESQUISADORA: Que outros benefícios você acha o processo trouxe, está trazendo e trará para o IFSC?

ENTREVISTADO: Acho que a criação de cultura mesmo. A gente precisa construir uma cultura institucional e a política vai ter um fator bem importante nisso.

PESQUISADORA: Não só uma cultura de comunicação?

ENTREVISTADO: Uma cultura institucional. Uma cultura de comunicação acho que está diluída na cultura institucional, acho que é um processo em que os dois estão de mãos dadas.

Entrevista: Integrante da comissão – nº9

PESQUISADORA: Você tinha conhecimento do que era uma Política de Comunicação antes de participar do processo no IFSC?

ENTREVISTADO: Sim, até pela minha formação. Fiz uma especialização em Gestão da Comunicação Pública e Empresarial e por causa desse curso, em um das disciplinas, eu li até a Política de Comunicação da Embrapa que é um modelo para o País e a gente discutiu um pouco sobre política de comunicação, então eu tinha até um conhecimento sobre o tema.

PESQUISADORA: De maneira geral, como você avalia o processo de construção da Política de Comunicação do IFSC?

ENTREVISTADO: Eu acho que foi um momento em que a instituição parou para pensar sobre comunicação. Pelo menos, desde que eu estou aqui, desde dezembro de 2007, essa foi a primeira vez que aconteceu e isso foi muito positivo. Tanto a gestão quanto os servidores pararam para discutir comunicação, ações, a organização da comunicação...Sobre o processo eu acho que talvez poderia ter um pouco mais de participação dos servidores, mas aí entra até um pouco na questão da cultura interna, de as pessoas não participarem tanto... Cobra-se muito a participação, mas as pessoas acabam não participando muito – tanto de órgãos colegiados como de momentos como esse de consulta, de construção coletiva dos documentos. Também tivemos várias coisas ao mesmo tempo – tivemos planejamento, outras consultas – e acho que isso saturou um pouco as pessoas. Mas, de maneira geral, acho que foi muito positivo, acho que o IFSC só tem a ganhar com essa política.

PESQUISADORA: Como você avalia a condução do trabalho, tanto do consultor quanto da professora Waléria? Acha que foi necessário contratar mesmo um consultor ou teria como fazer sem?

ENTREVISTADO: Eu acho que foi fundamental ter esse consultor pela experiência que ele tinha com outros órgãos – com a própria Embrapa que é uma referência. Ele tinha experiência que nós aqui, por mais que sejamos da comunicação, ninguém tinha feito ou trabalhado na construção de uma política de comunicação. E também ele trouxe uma visão de fora, acho importante essa visão. Essa experiência que ele teve nas outras instituições, ele trouxe para cá e já nos guiou dizendo: na Embrapa foi assim, lá foi assado... E aí já nos guiou nesse trabalho que a gente, só com nossos referenciais internos, talvez não conseguisse. Quanto à condução da

professora Waléria, a gente trabalha com ela aqui desde 2009, sabe que ela é uma liderança mesmo da equipe. Acho que a condução que ela teve foi muito boa.

PESQUISADORA: Você acha que o papel dela foi importante para ter o resultado que teve?

ENTREVISTADO: Sim, a gente tinha que ter alguém internamente que coordenasse e acho que nada melhor do que a diretora de comunicação que conhece um pouco de cada área do IFSC que a gente atua. Acho que ela teve um papel importante nesse sentido.

PESQUISADORA: Como você avalia o papel da comissão? Da maneira que ela foi constituída, ela deu conta? Se era necessário ter uma comissão e a própria metodologia de trabalho com as reuniões?

ENTREVISTADO: Acho que a comissão era necessária, tinha que ter não só uma, duas pessoas trabalhando, mas uma equipe grande participando dessas discussões. A formação dela, ela teve basicamente da Dircom, da Diretoria de Comunicação da Reitoria, e durante um período, o André do Câmpus Continente participou também. Mas foi importante ter essa comissão. Talvez, num futuro, pensar numa revisão, numa nova edição da política daqui a 5, 10, incluir mais gente dos câmpus. Porque dessa vez a gente não tinha ninguém, especialista da área de comunicação nos câmpus. No futuro, nós teremos. Teremos jornalistas, relações públicas que já está em processo de contratação...Então acho que até para dar mais riqueza no futuro, as revisões da política ter esse pessoal do câmpus. Mas acho que para o momento atual, a composição só com o pessoal da Dircom que é o pessoal da área e que sempre também consultava outras áreas quando necessário foi a certa, foi a justa.

PESQUISADORA: E as reuniões? O que você achou da metodologia?

ENTREVISTADO: Correu. Acho que pra gente que participava o dia inteiro era cansativo, mas era um dia só também...não era toda semana, todo dia. Eu não consigo pensar em outra metodologia agora. Acho que como ele fez, o Wilson [consultor] se apropriou de todas as informações sobre o IFSC, leu muito sobre o IFSC, perguntava pra gente... Com base nisso e na própria experiência dele, das teorias de comunicação que ele é da área, ele fazia os textos e nos trazia para aprovar. Acho que a metodologia funcionou bem, tanto que nós tivemos um documento final muito bem escrito, encadeado, acho que funcionou muito bem.

PESQUISADORA: Como você avalia a tua participação como integrante da comissão?

ENTREVISTADO: Acho que alguns temas mais eu contribui, outros menos. Vamos dizer, por exemplo, eventos que é uma área que eu não trabalho muito com isso, a não ser cobertura jornalística de eventos, organização e tal não é minha área, talvez eu contribui pouco. Outras áreas acho que consegui contribuir um pouco mais. Sobre a participação nas reuniões, em algumas reuniões eu não consegui ficar o dia todo, por questões às vezes pessoas e às vezes até porque tinha que fazer matéria. Como a gente trabalha 5h de jornalista, eu não consegui vir os dois períodos. Acho que a gente pode fazer melhor...poderia às vezes ter participado mais, ter sugerido mais, mas de maneira geral foi satisfatória a minha participação.

PESQUISADORA: Analisando o processo de construção, quais os fatores facilitadores e quais os restritivos?

ENTREVISTADO: Um fator que acho que facilitou foi que a alta gestão da instituição comprou a ideia. A reitora acreditou na ideia da política de comunicação e falava isso nos seus discursos da política e isso foi bom. Ao mesmo tempo assim, quem conduziu os trabalhos foi a diretoria de comunicação, que às vezes, recorria a outros setores para tentar buscar informações, mas no dia a dia cada setor tem suas tarefas e ficou meio que "a Dircom que cuide da política". Talvez outros setores poderiam ter se envolvido mais da construção. Apesar que nos discurso havia esse apoio, todo mundo "ah, é importante"...como sempre ocorre com comunicação, é sempre importante, mas no fim eles deixam para os especialistas da área cuidarem. A estrutura também o IFSC é uma instituição muito espalhada geograficamente, então nós temos câmpus desde aqui [Florianópolis] até São Miguel do Oeste, desde Joinville até Araranguá... E para que as pessoas participassem presencialmente é bastante difícil... Então tudo é feito por computador, on-line...e também é algo que às vezes dificulta, porque a pessoa não tem às vezes paciência para sentar na frente do computador, escrever, às vezes quer contribuir, quer falar muita coisa e demora pra mandar, pra escrever e a pessoa acaba desistindo de participar. Talvez pensar no futuro, usar algum tipo de ferramenta tecnológica para permitir mais essa participação ou mesmo a instituição bancar e toda reunião vir alguém do câmpus. Teve uma reunião, em São José, do lançamento da política, que participaram cerca de 100 pessoas com representação dos câmpus, mas foi só, não teve outras. Então a instituição destinar recursos pra essa participação.

PESQUISADORA: E você acha que ter um site foi importante?

ENTREVISTADO: Sim, porque aí as pessoas tinham onde consultar as informações. O site sempre atualizava as informações. A gente até divulgava nos canais internos, mas sempre remetendo ao site da política que era o site que centralizava as informações. Então isso ajudou muito. Uma instituição que for fazer uma política, às vezes, eles têm que analisar internamente se é um site, se é outro tipo de ferramenta, geralmente on-line que todo mundo pode acessar, enfim, a instituição tem que achar qual é o melhor pra si, mas ter esse espaço de concentração de informações é fundamental.

PESQUISADORA: Mais algum fator que você acha que dificultou ou facilitou o processo?

ENTREVISTADO: Facilitou ter o consultor, a gestão bancar a contratação desse consultor, teve que destinar recursos para isso...

PESQUISADORA: Você acha que o fato de ser a construção de uma política de comunicação e não de ensino, por exemplo, também dificultou a construção por ser um tema de comunicação em uma instituição de ensino?

ENTREVISTADO: Olha, é uma possibilidade, porque é uma atividade meio, não é o fim da instituição que é o ensino, a pesquisa e a extensão. Mas eu teria que saber como é que funciona no ensino, como são as discussões deles...talvez eles vão relatar os mesmos problemas que a gente teve de pouca participação dos câmpus ou esse problema de estrutura também que fica difícil os caras virem...Eu não conheço tão bem como ocorre no ensino, mas é uma possibilidade porque as pessoas aqui na instituição respiram ensino, praticamente, pesquisa e extensão bem menos. Ensino, do tripé, é o mais forte. Comunicação é uma atividade meio e ainda tem essa visão de que é só para os especialistas, não tem uma noção ainda de que na comunicação, todos se envolvem. É uma possibilidade, não saberia de afirmar com certeza.

PESQUISADORA: Apesar de a proposta ser participativa, na prática, teve pouca participação dos servidores. Que outros fatores você acha que levaram a essa pouca participação? Você acha que a comissão poderia ter feito algo para incentivar mais essa participação?

ENTREVISTADO: Pouca participação...talvez essa tua pergunta tem a relação de que como as pessoas não respiram comunicação, às vezes não

entendem, não vivem direto a comunicação, talvez não se sentiram responsáveis por participar. Em função também da estrutura, da dificuldade de o cara fazer a distância, não acompanhou muito as discussões, então não tinha como participar... Só observar assim: que é pouca participação que a gente fala se levar em consideração que a instituição tem 2 mil servidores. A gente recebeu contribuições, razoável, pouca participação considerando o universo grande de pessoas que depois vão ter que implantar, seguir essa política, e que às vezes não participaram e não estavam nem sabendo.

PESQUISADORA: Acha que faltou alguma ação para incentivar essa participação?

ENTREVISTADO: Sim, mas aí eu acho que a estrutura da instituição que dificultou. O que seria uma ação? Ir nos câmpus, antes de começar, talvez, a construir a própria política. O que está sendo feito é agora depois nos câmpus implantar. Antes não foi feito isso, foi feito tudo por meio dos informativos on-line da instituição, não houve uma ida da Diretoria de Comunicação aos câmpus. Só que a estrutura da instituição dificulta isso, porque tem que ter recurso, imagina ter que visitar 17 câmpus, aí tem que ir duas, três, quatro pessoas da equipe... A instituição às vezes não tem esse recurso, ainda mais em 2011, 2012, foi uma época de posse com diária... Então, isso, na minha opinião, deveria ter sido feito, mas havia esse próprio bloqueio pela estrutura e funcionamento da instituição. Também para futuras edições ou revisões, isso seria interessante, se não câmpus por câmpus, fazer regionalmente, enfim, ter uma presença no câmpus antes de começar o processo de revisão ou construção de uma nova política.

PESQUISADORA: Analisando o processo como um todo, o que você acha que deu certo e o que você acha que deu errado e que daria de conselho caso outra instituição viesse pedir para construir sua política?

ENTREVISTADO: Fez e deu certo: contrate o consultor, porque acho que é importante ter alguém de fora, com experiência, que conduza o trabalho; ter um local para reunir as informações e sempre atualizado, dando destaque aquele canal; bom, embora as pessoas pudessem ter participado mais, criamos fóruns, havia instrumentos para elas participarem, então tem que ter esses instrumentos, porque o que acontece, algumas vezes, é que a política de comunicação é feita em Gabinete por ordem da gestão, até chama consultor, mas senta com a gestão e faz a política e a gente sabe que o ideal é que não seja assim, que haja uma discussão na organização, com as pessoas, os servidores, os funcionários – no caso de uma empresa privada -, então isso também tem que ser feito.

PESQUISADORA: Algo que não deveria ser feito?

ENTREVISTADO: Acho assim: o que fizemos que eles não deveriam fazer, eu não consigo pensar. Mais naquilo que eu falei: uma das coisas que nós não fizemos por limitações que tinha e que acho que deveriam fazer: se for uma instituição que tem várias unidades, de ter uma preparação antes nessa unidade, explicar o que vai acontecer, uma sensibilização maior. Pensar em canais para motivar as pessoas a participarem, tem que criar uma cultura de participação, porque não é só na política, em outras coisas que a gente observa também é... a gente tem, por exemplo, eleição para colegiado e, às vezes, entre 2 mil servidores, não tem candidato, as pessoas não participam. Ao mesmo tempo em que há um discurso de pedir participação, de construção coletiva, de democracia na gestão. Quando há oportunidade, a gente vê que a participação ainda é pequena, relativizado com o tamanho da instituição. Então coisas que a gente fez e não seria pra fazer, não consigo pensar. Talvez coisas que a gente poderia ter feito, que a gente sabe também que poderia ter feito...

PESQUISADORA: Você comentou a questão de ter mais representação dos câmpus...

ENTREVISTADO: É, pensando em uma instituição tipo a nossa que tem gente, unidades espalhadas pelo estado, às vezes tem pelo país, permitir também que essas pessoas participem.

PESQUISADORA: Como você acha que deve ser o processo de revisão da política de comunicação do IFSC? Acha necessário novamente contratar o consultor?

ENTREVISTADO: Para um processo de revisão, não que ele não seja importante, mas imagino que vai ser um processo menor no sentido de...É que assim, a gente teve que começar do zero, não tinha política e foi lançada uma política. Isso demandou um esforço muito grande. A atualização já vamos ter uma base, já vamos ter sobre o que trabalhar, já vamos ter experiência, porque já estaremos há dois anos com a política. Então saberemos o que está na política que funcionou bem, o que está e que não funcionou bem... Então acho que isso vai facilitar um pouco o processo de revisão. Por isso que eu acho que o consultor só para esse processo, hoje, eu acho que não seria necessário, a equipe interna daria conta. Existe hoje uma equipe da gestão da política que tem o pessoal dos câmpus, então essa equipe dá conta. Também imagino que não precise ser um processo tão amplo. Acho que anunciar que está aberto o período da revisão, como é que a pessoa pode participar, aí tentar sensibilizar as pessoas a participarem...

PESQUISADORA: Com visita aos câmpus?

ENTREVISTADO: Pode ser uma oportunidade de divulgar mais a política essa visita aos câmpus, é uma possibilidade. Ou tentar assim: como hoje, na comissão de gestão, há pessoas dos câmpus, essas pessoas atuarem efetivamente como multiplicadores dessa política, porque na comissão de construção só havia praticamente a Reitoria. Como na comissão de gestão também há pessoas do câmpus, em teoria, elas têm a responsabilidade de se apropriarem do documento e do conteúdo, e multiplicarem isso em seus câmpus. Então isso pode tornar desnecessária uma ida da Dircom ao câmpus...mas pode=se trabalhar com esse pessoal do câmpus que está na comissão como multiplicadores. Não consigo dar certeza, talvez não precise ter essa visita. Então é isso: consultor não precisaria, o processo poderia ser um pouco mais simplificado..

PESQUISADORA: E não tão longo?

ENTREVISTADO: É, pode ser. Apesar que vai ter que ter um tempo para receber as propostas, não sei como será a metodologia, mas imagino que vá receber as propostas dos servidores, vai se fazer uma nova redação dos temas, mudanças de capítulos ou sugestões de capítulos, depende da sugestão que vier, isso vai levar um tempo. Mas me parece hoje que vai ser realmente mais rápido do que demandou construir do zero uma política nova.

PESQUISADORA: E você acha que as pessoas da comissão sim teriam que fazer reuniões presenciais?

ENTREVISTADO:, até para definir metodologia de como será feita essa revisão, a consulta. Também como maneira de essas pessoas, que estão na comissão, que nem todas trabalham diretamente com comunicação, que elas se apropriem do tema, que elas se informem e multipliquem em seu câmpus. Acho importante ter reuniões preparatórias com essa comissão da política.

PESQUISADORA: Você acredita que aprendeu com todo o processo?

ENTREVISTADO: Bastante, embora eu não tenha ficado assim... Eu participei da comissão, mas não encabecei o processo todo...Mas como servidor, como profissional de comunicação, acho que cresci bastante... Não só eu, acho que os colegas também, a gente cresceu bastante até no entendimento global sobre comunicação. Por exemplo: eu sou jornalista, trabalho com assessoria de imprensa, com produção de notícias, mas tive

que ir atrás de ler um pouco mais de organização de eventos, identidade visual, para poder participar das reuniões, poder contribuir mesmo que minimamente. Então tudo isso fez a gente crescer. Hoje, eu diria que todos nós aqui, mais do que jornalista ou programador visual ou relações públicas, somos mais comunicadores, temos uma visão mais ampla do que é comunicação, de como essas área se entrelaçam e isso ajudou bastante.

PESQUISADORA: E você acha que houve uma mudança do teu aprendizado individual para um aprendizado coletivo a partir das discussões que havia nas reuniões?

ENTREVISTADO: Sim, aconteceu bastante. Principalmente nessas áreas que não é minha especialidade. Às vezes, tinha uma ideia, mas que aí quem trabalha com isso dizia: "não, não funciona assim" e aí a gente discutia... e também na nossa área. Não é porque nós somos jornalistas que entendemos tudo de jornalismo e sabemos o que é melhor para a área. Às vezes vinham pessoas de outras áreas que davam sugestões e que a gente pensava: "realmente, faz sentido". Acho que essa troca de ideias, de informações, foi bastante útil. Como aquele ditado: várias cabeças pensam melhor do que uma. Para esse caso, é bem isso.

PESQUISADORA: E você acha que podemos dizer que houve um aprendizado organizacional? O IFSC saiu do processo aprendendo mais?

ENTREVISTADO: Acho que isso a gente vai poder descobrir melhor depois desses dois anos que vai ser feita a revisão da política. Posso dizer que a Dircom sim, aprendeu bastante. Acho que existe a Dircom antes e depois da política em termos de aprendizado sobre comunicação. As pessoas que participaram também da construção, mandando sugestões, acho que tiveram essa experiência...também um pouco as pessoas que estão participando das implementações. Mas para dizer a organização como um todo, talvez tenha que dizer mais um pouco de tempo para dizer isso. Não saberia dizer hoje que o IFSC como um todo aprendeu. A gente sabe que o processo foi bastante elogiado, pela própria gestão, os servidores que a gente vai no câmpus e conversa...

PESQUISADORA: Você acha que o fato de a instituição parar para pensar a comunicação a partir desse processo pode ter feito alguma diferença na história da instituição?

ENTREVISTADO: Acho que o processo foi um momento que marcou. Talvez a gente iria nessa melhoria incremental eternamente e não chegaria

ao ponto, na comunicação em que chegamos na época da política. Porque a visão que se tem é de caixinhas, a comunicação os especialistas cuidam. E hoje, muitas pessoas já estão vendo a comunicação de maneira diferente, vendo que elas também têm responsabilidade sobre comunicação, que comunicação não é só fazer flyer, divulgar notícia, fazer contato com a imprensa... Que o professor quando está em sala de aula ou que a atendente da recepção quando atende o telefone, aquilo também é comunicação. Isso várias pessoas já tem essa ideia. Talvez se não tivesse esse momento de parar, de discutir, de formalizar isso na política, a instituição não teria essa visão hoje. Apesar que a gente sabe que ainda há pessoas que ainda não internalizaram isso, que dizem "não li a política, não vou ler"...a gente por enquanto lamenta e espero que no futuro a gente consiga sensibilizar essas pessoas também.

PESQUISADORA: Que benefícios você acha que esse processo trouxe, está trazendo e trará para o IFSC?

ENTREVISTADO: Para o IFSC como um todo, acho que pensar um pouco mais sobre comunicação e isso todas as áreas, não só a Dircom. Acho que a própria metodologia...como eu falei, acho que hoje ainda não dá de avaliar, mas no futuro a gente vai ver se essa metodologia que foi usada na política, se começar a ser usada em outros processos, pode ser um benefício para a organização. Ela trouxe também uma organização maior para a comunicação institucional. Em uma instituição que tem 21 endereços, é difícil fazer algo em comunicação sem ter algo que norteie isso. Então a gente tem coisas no dia a dia: tá, quem faz tal coisa, como é que faz ou como eu procedo? Eu sou aqui do Câmpus Joinville, posso divulgar para a imprensa só os cursos do meu câmpus? Tem que dizer que não. Era falado isso em conversas, mas não tinha nada assim que formalizasse. Hoje a gente tem uma política que estabelece diretrizes. Os câmpus têm que atuar regionalmente, enfim, tem essas normas. Isso para a instituição também é um ganho. Acho que o mais importante da política é que ela não veio engessar o trabalho e sim organizar. Quem ler a política vai ver que, na minha visão, não burocratizou, não tornou mais lento os processos, mas sim organizou. Como é muito espalhada, cada um fazia da sua cabeça e hoje nós temos algo a seguir e isso foi um ganho muito grande para a instituição. O que ela trará no futuro? Acho que isso também, a questão da organização e coordenação maior dos esforços em comunicação. Pensar que a instituição, apesar de diminuir o ritmo, ela está crescendo. Vai vir mais um câmpus aí, pode ser que venham mais, aí daqui a pouco vão ter polos em EaD e tu tens que ter uma linguagem comum de comunicação. E a política vem nesse sentido. Dela vão surgir manuais que também vão ser construídos com a participação dos servidores. Esses manuais vão guiar coisas mais

operacionais, mais uma vez sem engessar, mas orientar... Então para a instituição seria isso: de organização do trabalho de comunicação que acaba refletindo em outras áreas. No Ingresso, por exemplo, a gente tem campanhas de ingresso para cursos técnicos e de graduação e outras modalidades de cursos – isso é um capítulo a parte da política. Então ela vem organizar esse processo que é importantíssimo para a instituição que antes não era assim, era organizado mais com base em reuniões, conversas... Na prática, cada câmpus fazia às vezes o que dava na telha e fazia suas ações. Depois cobravam da comunicação, da Dircom principalmente, resultados. Hoje não, hoje temos orientações de como proceder e também de como medir os resultados depois, acho que isso é importante.

PESQUISADORA: Tu achas que os câmpus e a Reitoria passam a entender melhor sobre comunicação a partir da política até para investir mais na área, seja contratando mais gente ou aceitando mais projetos?

ENTREVISTADO: Sim, a gente já está observando esse movimento. Até um exemplo é a parte de estrutura organizacional de comunicação. Já existia num período pré-política uma intenção de alguns câmpus de ter jornalistas, por exemplo. E aí com a política foi formalizada a necessidade de que os câmpus tenham profissionais da área de comunicação ou, no mínimo, criem setores específicos para comunicação que hoje não existem, hoje eles são junto com a extensão. Alguns câmpus já estão nesse processo, outros já estão chamando jornalistas... Estão vendo que precisa ter gente de comunicação e isso veio muito das discussões da política. Outras coisas também que a gente percebe é que conhecendo um pouquinho mais sobre comunicação, eles estão...vou dar um exemplo da publicidade. Eles vinham: "ah, tem que anunciar no jornal, rádio, tv...." Mas eles não tinham noção de como era isso, de como era esse processo, de quanto custava...hoje eles têm. Então, provavelmente no futuro eles vão destinar recursos para isso... Enfim, com diferentes níveis, acho que uns câmpus mais outros menos, depende do gestor também, eles estão se apropriando mais de comunicação, estão vendo o que é o trabalho da comunicação, que aqui na instituição tinha muita confusão entre comunicação e extensão... Para quem é de fora pode parecer estranho, mas pela própria construção histórica da comunicação, do setor de comunicação aqui dentro sempre ligado à extensão...então havia e ainda há confusão sobre o que é cada um, mas acho que há mais clareza hoje para os câmpus do que que é o trabalho de comunicação e como que eles podem melhorar o funcionamento do seu câmpus com a comunicação: com investimento em infraestrutura, em pessoal, destinando recursos para isso.

PESQUISADORA: Mais algum comentário?

ENTREVISTADO: Acho que o que fica desse processo e que vale para toda a organização é que comunicação não pode ser algo empírico, desorganizado. Mesmo que haja profissionais, a presença de profissionais de comunicação não quer dizer que haja uma organização, que há uma visão estratégica de comunicação. Acho que toda organização tem que pensar nisso que a comunicação tem um papel fundamental no bom funcionamento da organização. Não só essa comunicação que a gente faz na Dircom de produzir informativos, de contato com a imprensa, mas a comunicação pessoal, entre setores, a comunicação oficial. As instituições têm que parar e pensar e, se possível, esse caminho da política de comunicação é bem importante, de criar sua política de comunicação para organizar o seu trabalho. Principalmente, eu acho, em casos de organizações que são como o IFSC, que tem uma sede e vários endereços, várias unidades, e no nosso caso no estado; mas pode ser no município, pode ser no País inteiro. Principalmente nesse caso acho importante ter essa organização ter uma política.

Entrevista: Reitora do IFSC

PESQUISADORA: Por que a Gestão resolveu apoiar a construção da Política de Comunicação?

REITORA: Essa demanda era uma demanda bem antiga de que a gente tivesse diretrizes e formas de atuar de modo mais efetivo na comunicação. Então, quando o grupo trouxe a possibilidade de a gente construir uma política de um modo bem profissional, bem efetivo, a gente considerou – pela própria fala deles e pela própria motivação dos profissionais – que isso era essencial para o Instituto, que a gente tivesse essa política construída e elaborada, inclusive, com apoio externo. Mas foi muito considerando a análise dos profissionais da área que foram bem importantes nessa decisão. Então, a opinião deles, a forma de posição deles foi fundamental para que a gente fizesse essa escolha.

PESQUISADORA: Você tinha conhecimento do que era uma Política de Comunicação antes de o IFSC iniciar esse processo? Imaginava qual seria o resultado?

REITORA: Na verdade, quando a gente pensa em construir uma política sobre determinado tema, claro que já temos uma expectativa do resultado final, mas é diferente quando a gente está dentro do processo e participa, não só analisando as suas etapas e o resultado final. Nesse caso, o resultado foi muito melhor do que a iniciativa que a gente tinha quando iniciou o processo. Quando iniciou o processo, eu não tinha a dimensão de que ele seria assim tão grande, tão aprofundado e até complexo. A expectativa que eu tinha é que a gente teria uma coisa menos profunda em termos de diretrizes. A gente sempre cria alguma coisa em relação ao processo e penso que foi muito além da expectativa inicial. Talvez a minha expectativa inicial era pequena mesmo, mas acho que cumpriu muito além.

PESQUISADORA: De maneira geral, como você avalia a construção da Política de Comunicação do IFSC?

REITORA: O processo de construção, como foi um processo coletivo, ele é muito complexo mesmo como a gente sempre fala, porque ele envolve por dentro da instituição 2 mil servidores, além dos alunos e da comunidade. Eu vejo que ele foi um processo muito bom, porque ele trouxe o compromisso das pessoas e a responsabilidade em participar e eles foram fundamentais para construir. É claro que a gente sempre tem nesses processos algumas fragilidades e a própria participação coletiva é um pouco frágil, porque

muitas vezes as pessoas cobram, mas não se posicionam em momentos que é dado esse espaço de abertura. A gente tem trabalhado muito isso, de que as representações e a construção coletiva ela exige de cada um de nós muita participação efetiva – não só ler ou acompanhar, a gente tem que estar sempre por dentro do processo – e isso requer uma dedicação de todo mundo. Acho que isso ficou bem claro na construção da Política.

PESQUISADORA: Como você avalia a condução do trabalho, tanto pelo consultor quanto pela comissão designada para isso?

REITORA: O grupo foi muito efetivo, tomou muito pra si mesmo a condução do processo para que ele desse certo. E o consultor, pelo que eu acompanhei, levou o trabalho de modo muito profissional e também teve o envolvimento com a instituição, que eu acho que isso também foi importante, porque se a gente chama um profissional externo pra trabalhar com a gente a construção de uma política, ele tem que se apropriar e fazer esse movimento. Eu percebi que ele teve esse envolvimento e também que o grupo foi um grupo que ficou muito forte, muito unido com esse propósito. Isso foi fundamental, porque o grupo que tinha que estar atuando até nos momentos mais difíceis, nas fragilidades e eu vi um grupo muito unido e muito forte. Foi muito bom!

PESQUISADORA: E de que maneira você, como gestora auxiliou nesse processo? Como você auto avalia sua participação e seu envolvimento?

REITORA: Como gestão, atuando em processos muito diversos, em alguns momentos eu acho que eu poderia ter participado mais. Mas é a conjuntura com muitas coisas acontecendo na instituição ao mesmo tempo, então é a diversidade dos processos, o próprio momento que a gente vive de construção do PDI, a minha avaliação é que eu deveria, poderia ter participado mais profundamente. Mas, ao mesmo tempo, eu também acredito que isso não é possível pela diversidade das atuações, pela própria representatividade que o reitor tem que ter em outra conjuntura. Mas isso faria parte. Mas procurei acompanhar muito, até pela proximidade com a equipe, eu gostava sempre de saber como estava, como as coisas estavam sendo encaminhadas, as dificuldades que tinham...Acho que a gente conseguiu atuar de modo próprio e foi uma experiência muito positiva, porque a gente trabalhar em uma política de comunicação que não é a área fim do instituto, também é difícil. É diferente de trabalhar uma política, construir diretrizes de cursos, que é a área fim. Mas a comunicação é uma área essencial e estratégica para a instituição. Minha auto avaliação é nesse sentido: de que a gente conseguiu dar um espaço muito grande e aí, eu penso, que também isso é o maior papel do gestor. O gestor não é o

profundo conhecedor de uma área, mas ele tem que dar o espaço para que as pessoas envolvidas com aquela área tenham autonomia e condições de tocar o processo. E nesse ponto eu acho que a gente foi muito bom, demos bastante autonomia e credibilidade à equipe perante toda nossa comunidade de que a equipe que ia levar o processo. E acho que esse é o papel mesmo que a gente tem que cumprir, de dar esse espaço, de ampliar esse espaço, inclusive, e acho que isso a gente conseguiu fazer.

PESQUISADORA: Apesar da proposta de construção coletiva, houve pouca participação dos servidores efetivamente. Na sua opinião, ao que se deu essa baixa contribuição?

REITORA: Eu penso que foi o contexto, porque uma instituição muito múltipla, diversa, e ainda com outros grandes processos em andamento – como PDI, discussão de regulamentação de atividades docentes -, então é o contexto. E talvez também um pouco pelo fato da comunicação não ser a área fim, muitas vezes as pessoas podiam dizer: não tenho propriedade para contribuir tão efetivamente. E o próprio dia a dia dos servidores que acaba tomando conta, o seu compromisso com a sua atribuição fim, acaba tomando conta do seu dia a dia e acaba o servidor tendo pouco espaço para contribuição. E também uma coisa que sempre temos que melhorar na instituição é isso: colocar o compromisso para o servidor, que ele é parte essencial desse processo, que se ele não participa, o processo vai andar, mas provavelmente não vai andar de modo tão rico e avançar tanto como se a gente tiver a participação. Essa cultura precisamos melhorar na instituição, porque se a gente é uma instituição democrática e participativa e construída a partir disso, as pessoas precisam trabalhar sempre nessa perspectiva de que a contribuição delas é essencial para o processo andar. Acho que isso é um crescimento para a instituição, temos que avançar no sentido da participação de todos. E eu penso que muito é o contexto mesmo, o contexto da instituição, dos servidores e da própria cultura nossa de não ser muito forte na participação e isso precisa mudar.

PESQUISADORA: Pensando no processo, o que você avalia que deu certo e o que poderia ter sido feito diferente?

REITORA: Eu penso que a questão da participação é a que pode ser melhorada. Mas como a gente faz isso para motivar para participar? Porque não é um processo que você vai cobrar, que você vai exigir que a pessoa seja obrigada a participar, tem que ser uma participação natural, espontânea. Talvez criar alguns mecanismos que possam intensificar essa participação para que ela possa ser maior. Acho que esse seria o conselho que poderíamos dar com o que avaliamos, que tivéssemos alguns mecanismos –

não sei quais, teríamos que estudar – que a gente pudesse ter mais participação efetiva dos servidores no processo de construção da política.

PESQUISADORA: O fato de ser muita participação on-line, até por uma questão de orçamento, faz diferença nessa participação?

REITORA: Às vezes a gente escuta alguns comentários do tipo: "Ah, agora a participação é só on-line". Mas nós temos uma instituição com 21 câmpus, é muito complexo. Mas talvez pensar em uma participação presencial em algum momento. Mas, eu acredito que, nos dias de hoje, com as ferramentas e as mídias que nós temos, quem quer participar, participa on-line, não seria um impedimento o fato de não ser encontros presenciais ou de ter poucos encontros presenciais. Acho que a gente precisa motivar com isso que nós temos. A participação on-line é efetiva. Muitas vezes, as pessoas até na participação on-line conseguem se posicionar mais do que se estivessem num auditório com 100 pessoas. Não sei se foi por causa dessa participação on-line. A gente escuta de vez em quando esses comentários, mas acho que a análise disso deve ser mais profunda, talvez um pouco de resistência às mídias, aos instrumentos, às ferramentas. Mas o nosso mundo hoje é esse. Acho que precisamos nos apropriar dele e utilizar ele com as grandes vantagens que tem.

PESQUISADORA: Como você acha que deve ser o processo de atualização da Política de Comunicação do IFSC?

REITORA: Eu penso que numa primeira atualização a gente vai fazer mais alguns ajustes e adequações do que a gente experimentou nesse tempo de como ela está, principalmente na implementação. Porque tem a implementação e depois tem mais um tempo ainda de consolidação. Nesse momento, não sei se é necessário trazer alguém externo, acho que ainda estamos na dinâmica da implantação. Nessa primeira avaliação, do meu ponto de vista, ainda seriam ajustes e adequações nas coisas que, na operacionalização e na efetivação da política, a gente perceba que são necessárias. Não vejo que será necessário a gente ter uma grande mudança, uma grande análise. Acho que agora mesmo é a implantação e essa questão que podem ser melhoradas na hora que a gente começa a colocar em prática as coisas que estão no conceito, na identidade...Nesse sentido, acho que é um processo de construção sempre, uma dinâmica que vamos ter. E é bom que a gente tenha essa previsão de poder se atualizar, porque nossa instituição é dinâmica. As ferramentas que estamos utilizando hoje são melhores do que as que tínhamos há uns anos. Então é uma atualização constante, mas nesse momento acho que é algo muito mais nosso, interno, nosso olhar sobre o processo do que alguma coisa que necessite de um olhar

externo para nossa atuação. Mas nossos profissionais também vão analisar para ver como as coisas ficam melhores.

PESQUISADORA: Você acredita que aprendeu com o processo?

REITORA: Ah sim, acho que foi um processo muito bom desse ponto de vista institucional e profissional e sempre a gente agrega coisas para o lado pessoal. Acho que todos esses processos grandes, a gente sempre elabora muito essa questão da participação, de ouvir muitas pessoas, de outros pontos de vistas e outras formas de enxergar a instituição. Até porque, como o instituto cresceu muito, a gente tem internamente já muita diversidade dentro dos servidores, dos cargos e tudo mais. Quando a gente coloca a construção de uma política, de diretrizes, a gente tem que estar preparado para ouvir os outros e elaborar as ideias das outras pessoas. Acho que isso é um grande aprendizado, é um grande aprendizado sempre na gestão. O maior aprendizado na gestão é sempre isso: a gente estar aberto a ouvir as propostas e opiniões divergentes das nossas, elaborar essas propostas e tentar achar um caminho comum para a instituição.

PESQUISADORA: E em termos de comunicação, você aprendeu mais sobre a área, passou a ter mais conhecimento a partir da política?

REITORA: Não tenho dúvidas disso. O processo faz com que a gente se aproprie mais dos conceitos e da própria atuação da área. Isso é um ganho de conhecimento, acabamos tendo uma visão melhor do que é a área, como ela atua, suas fragilidades e de que maneira a instituição pode atuar para superar essas dificuldades. A visão da área de comunicação hoje é outra, totalmente outra e muito mais positiva por conta de termos mais conhecimento mesmo de como se estabelece, qual é a dinâmica, as dificuldades...Nesse meio tempo, a instituição também conseguiu ter mais profissionais da área, então isso mesmo tem um crescimento maior e a gente acaba também aprendendo mais sobre a área e isso é necessário.

PESQUISADORA: Podemos dizer que o IFSC aprendeu com todo esse processo?

REITORA: Com certeza, até porque eu penso que esse olhar que eu tive, todos os servidores tiveram a oportunidade de ter, de acompanhar, de pelo menos saber que isso está acontecendo na instituição. Acho que nenhum servidor pode dizer que não teve conhecimento do que estava sendo construído e isso faz com que as pessoas tenham um maior conhecimento e aí a instituição toda ganha com o aprendizado, com o conhecimento do próprio funcionamento da instituição. Acho que foi um ganho maior do que

a própria construção da política. O processo todo se consolida exatamente por isso, porque ele acaba tendo um resultado maior do que o próprio resultado, porque chama a atenção para aquele tema e as pessoas, mesmo que estejam um pouco distantes do tema, acabam pensando, discutindo, debatendo, lendo...Então a instituição ganhou com certeza, um ganho muito grande e até num momento importante em que a instituição está trazendo novas pessoas. E isso é bom porque traz uma outra movimentação. Por exemplo: os servidores novos já entram olhando de outra forma ao saber que a instituição construiu uma politica de comunicação, então o ganho da instituição foi, com certeza, muito grande.

PESQUISADORA: Que outros benefícios você acha que todo esse processo trouxe, está trazendo e trará para a instituição?

REITORA: Primeiro, o aprendizado com o processo é importante por ter sido um processo coletivo. Segundo, a dedicação a essa área porque a gente sempre escutava que a comunicação do IFSC era frágil, falha, que precisávamos melhorar a nossa comunicação, principalmente me situações pontuais como o Ingresso em que havia uma crítica ferrenha à comunicação de que não estávamos conseguindo chegar nas escolas, nos nossos públicos, tem estudantes que não nos conhecem...Então, além do processo, o ganho em relação à atuação da comunicação é muito efetivo porque agora a gente diz para as pessoas: a gente tem uma política, se tem algumas coisas que ainda não estão sendo atendidas, a politica prevê que se atenda. E se não prevê, nós precisamos rever e colocar na politica. Por isso que é um processo dinâmico, Acho que é outra forma, uma forma profissional de lidar com o tema. A gente vai aprendendo até porque a gente não tinha nem profissionais quase da área. Quando a gente começa a profissionalizar uma área tão estratégica para o instituto, ela se torna parte da instituição e ela entende toda a dinâmica da instituição e aí a gente consegue ser efetivo nessa parte da comunicação.

Entrevista: Pró-reitor de Extensão e Relações Externas do IFSC

PESQUISADORA: Por que a Gestão decidiu apoiar a construção de uma Política de Comunicação?

PRÓ-REITOR: O pleito é antigo, não foi exatamente essa gestão. Essa gestão abraçou a causa. O pleito da Diretoria de Comunicação já era bastante antigo. Mas o que fez realmente as pessoas se movimentarem para contratar um consultor e destinar tempo da equipe para isso foi o entendimento de que um instituto federal é uma instituição diferente, que foi criada há pouco tempo e precisa ser conhecida e reconhecida. É um investimento que tem sido feito na Educação Profissional, houve uma transformação...Na verdade, no meu modo de ver, houve o encerramento de um ciclo dos centros federais de educação tecnológica e a criação de outro que tem características muito particulares, com uma capilaridade geográfica – estamos espalhados pelo estado inteiro -, temos também uma grande abrangência de níveis de ensino que vai desde o FIC, curso técnico (que é nossa prioridade), a graduação e a pós-graduação; e também abrangência de áreas. Áreas que vão desde a agroindústria, a agroecologia, eletrônica, mecânica, moda, enfim, esse tipo novo de instituição não tinha e não tem ainda o reconhecimento por parte da população de que nós oferecemos esse serviço e que esse serviço é público, gratuito e é das pessoas. Então, uma das maneiras de fazer isso é com o tempo. O tempo vai mostrar, vai dizer para o que a gente veio e que tipo de serviço a gente oferece à população. Mas a comunicação é um meio mais rápido, é um meio que é necessário porque ela consegue – ou deveria, vamos dizer que esse é o objetivo – atingir os públicos estratégicos, aquele público que merece ser atendido – seja interno ou externo, a sociedade, o futuro aluno, o aluno atual -, e que isso seja feito com qualidade, obviamente, para que a gente evite problemas que nós temos na instituição, que são os Institutos Federais, que é a evasão. O grande problema que nós temos é a evasão e, possivelmente, isso seja causado por não estarmos atingindo o público correto. Voltando ao início da pergunta, fiz até um histórico um pouco mais alongado, o porquê da Política de Comunicação: pelo entendimento de que a comunicação, neste momento, é essencial para o reconhecimento dessa nova instituição que são os institutos federais.

PESQUISADORA: Você tinha conhecimento do que era uma Política de Comunicação antes de o IFSC iniciar esse processo?

PRÓ-REITOR: Não. Na verdade, por ser engenheiro eletricista e ter trabalhado a minha vida inteira como docente, até mesmo o assunto

comunicação não era do meu total conhecimento, vamos dizer assim...como usuário da comunicação, mas não como gestor e de uma certa forma responsável por criar uma política de comunicação. Então, realmente, foi um aprendizado grande, pessoalmente, e que eu tenho a certeza de que muita gente também está nessa situação, não só eu, mas a maioria dos gestores que a gente conhece aqui tem um conhecimento mínimo do que é a comunicação, para que serve...mas por outro lado foi bom, porque esse entendimento inicial de que ela é necessária e é necessário que a gente conheça. Isso foi interessante.

PESQUISADORA: De uma maneira geral, como você avalia o processo de construção da Política de Comunicação do IFSC?

PRÓ-REITOR: O que a gente pôde ver, o que as pessoas puderam ver, é que houve participação, houve esse chamamento à comunidade acadêmica para que se apropriasse do que são os conceitos de comunicação, por que ela é importante, para que serve....então, eu avalio que, em primeiro lugar, houve participação; em segundo, que a presença de um consultor externo deu não só credibilidade, mas isenção, porque enxergar de fora é diferente do que você estar no dia a dia; a construção me pareceu bastante responsável, bastante adequada e muito bem executada.

PESQUISADORA: Como você avalia a condução do trabalho, tanto pelo consultor, quanto pela professora Waléria – liderança interna –, quanto pela comissão designada para o processo?

PRÓ-REITOR: Eu acho que a forma com que a metodologia foi desenvolvida pra chamar a participação com algumas visitas, com a utilização da internet, com a própria campanha...Eu acho que a condução da líder da equipe e de toda a equipe teve muita validade. Houve uma entrega. A gente percebia no dia a dia, as conversas eram essas e, por eu também fazer parte do grupo de email da Dircom, eu pude acompanhar que a todo o momento houve participação, a equipe estava motivada e isso foi interessante.

PESQUISADORA: De que forma você, como gestor, auxiliou nesse processo de construção?

PRÓ-REITOR: Eu procurei dar libertamente. Exatamente por não ter uma formação nessa área, eu estava aprendendo, eu optei em primeiro lugar por poder me apropriar desses conceitos e dar total liberdade. Eu contribui, na medida do possível, com os questionários, com a metodologia, mais como usuário, não necessariamente como gestor, porque eu tinha a plena

confiança de que a equipe que estava designada para resolver essa questão tinha a competência e realmente conseguiu.

PESQUISADORA: Apesar da proposta de construção coletiva, na prática, houve pouca participação. Por que você acha que isso ocorreu e o que acha que poderia ter sido feito para aumentar a participação?

PRÓ-REITOR: A oportunidade foi dada. A gente sabe que, no dia a dia, para as pessoas participarem além do que já fazem é complicado e não é só nessa área. Essa área, talvez, por não ser do conhecimento das pessoas, não ser a área de formação das pessoas, talvez essa tenha sido a causa de uma participação não tão intensa quanto deveria ser. Eu tenho a impressão de que talvez a formação em si, mas não o reconhecimento da importância. Acho que todo mundo sabe da importância e algo que a gente conversa há muito tempo, mesmo antes do Instituto Federal, de que a gente precisava fazer propaganda, precisava ser conhecido e reconhecido mesmo na época do Cefet, então era comum as pessoas comentarem isso. Eu tenho a impressão de que o reconhecimento da importância existia e existe, agora mais, mas a falta de participação talvez pela falta da formação, de não ser profissional da área, mas também porque a gente acaba ficando engolido pela pressão do dia a dia...Eu mesmo me sinto em dívida com a equipe por não ter participado mais, talvez, devesse ter participado um pouco mais.

PESQUISADORA: Olhando para o processo, o que você diria que deu certo e o que não funcionou? O que diria para outras instituições?

PRÓ-REITOR: Na verdade não precisa nem dizer, as instituições estão vindo. Elas sabem o que foi feito aqui e estão copiando e acho que é um processo altamente recomendável, especialmente para instituições como os institutos que precisam desse reconhecimento. Mas estávamos vendo que isso está ocorrendo também em outras instituições como a UDESC, a UFSC, outros institutos federais. Recomendo que esse trabalho seja realizado em outras instituições, de preferência do mesmo jeito.

PESQUISADORA: Como você acha que deve ser o processo de atualização da Política de Comunicação do IFSC, previsto para daqui a dois anos?

PRÓ-REITOR: Nós vamos ter um ingrediente a mais do que tivemos antes que serão as informações coletadas a partir da implementação. Então, o que precisamos enxergar a partir de agora são os indicadores como evasão, permanência e êxito, relação candidato/vaga....esses são os principais. Tem outros ingredientes que são nosso fluxo interno, a agilidade com que as

coisas vão acontecer aqui dentro, a nossa comunicação com empresas e com outras instituições. Mas pra mim a principal é aluno em sala de aula. Então se nós pudermos traçar um indicador que determine que, a partir da implementação da Política de Comunicação, as coisas começaram a andar melhor do que antes e por conta disso, se a gente conseguir dar essa justificativa, essa ingrediente vai ser muito importante para nós revermos a política. A questão do uso do consultor ou não, tudo vai depender também da questão orçamentária. Se for possível, obviamente a presença dele ou de outro consultor só agrega por ser uma pessoa de fora, com uma especialização na área, enxergando de fora, é sempre muito válido, é sempre muito positivo. Porém, tudo depende como já dependeu de uma questão orçamentária, uma questão da gestão que estiver no momento de abraçar a causa .

PESQUISADORA: Você acha que aprendeu com o processo, tanto pessoalmente quanto profissionalmente?

PRÓ-REITOR: Com certeza. O reconhecimento já existia de que a comunicação era importante, principalmente agora, depois da criação dos Institutos, mas eu tenho a certeza de quem teve a oportunidade de ler o documento, de participar de reuniões, de participar dos momentos que foram proporcionados, aprendeu, sempre aprendeu. Com certeza, profissionalmente, isso é importante para um gestor, para um docente, para um técnico-administrativo, é importante entender os quesitos da comunicação, porque isso ajuda no trabalho do dia a dia. E pessoalmente também a gente cresce quando aprende coisa nova e isso é muito instigante pra quem é docente.

PESQUISADORA: E você acha que houve um aprendizado organizacional? Podemos dizer que o IFSC aprendeu com o processo?

PRÓ-REITOR: Com certeza, institucionalmente houve um aprendizado, é inegável. Esse é um assunto que nunca se deu tanta importância quanto agora. Então a presença constante nas nossas mídias internas de que a política estava sendo construída, de que os conceitos estavam ali, de que as oportunidades estavam sendo dadas para o debate, isso fez com que as pessoas passassem a discutir esse tema. E especialmente agora no momento da implementação que todos os câmpus estão sendo visitados, é possível perceber o retorno que está sendo dado. As pessoas estão satisfeitas com as visitas, com os esclarecimentos in loco do que é a política, de como ela vai ocorrer, houve realmente um amadurecimento.

PESQUISADORA: Que benefícios você acha que o processo trouxe, está trazendo e trará para o IFSC?

PRÓ-REITOR: Profissionalizar as áreas é sempre muito importante e profissionalizar a área de comunicação numa instituição nova como a nossa, com pessoas com menos de 60, 70% de anos de casa, é muito importante. Exatamente porque as pessoas que estão entrando é que vão construir esse Instituto que a gente não sabe exatamente para onde vai já que a lei é nova, a instituição é nova, as pessoas são novas...E a comunicação tende a facilitar esse processo e nós tendo a comunicação sendo tratada com tal profundidade, clareza e importância, agrega muito no trabalho de todo mundo.

Entrevista: Consultor externo

PESQUISADORA: Assim que o senhor chegou no IFSC, qual o cenário que o senhor encontrou que apontavam a necessidade de se construir uma Política de Comunicação?

CONSULTOR: O que a gente sempre encontra e encontra também no IFSC, apesar de ter uma estrutura de comunicação, a instituição vai crescendo e você vai encontrando uma série de procedimentos e posturas que não são uniformes. Algumas além de não uniformes, não são boas do ponto de vista de boas práticas, de canais, de níveis de atualização, de níveis de capacitação que são diferentes. Então acho que o cenário que você encontra quando trabalha uma política e isso também aconteceu no IFSC, é que a casa está desarrumada, têm instâncias que não estão afinadas, situações que foram criadas de maneira fragmentadas e essa é uma realidade, particularmente, em instituições que já têm um passado. Ela segue caminhos que são definidos por unidades, até por pessoas, e quando chega um determinado momento de ter que articular, de ter que organizar, a casa parece que está desarrumada mesmo.

PESQUISADORA: De maneira geral, como o senhor avalia o processo de construção da Política de Comunicação do IFSC?

CONSULTOR: Sou absolutamente fã do processo, não por estar ligado a ele, mas porque ele trouxe realmente algumas coisas inovadoras. Eu acho que o envolvimento, a transparência, a tentativa de comprometimento dos públicos foi sempre muito ostensiva, foi muito contundente. Esse empenho esteve presente o tempo todo, de não fazer alguma coisa em um grupo fechado, mas poder abrir à comunidade, abrir aos públicos, fazer circular as informações, dar conta do processo que estava sendo elaborado. Então acho que, do meu ponto de vista, essa foi uma abertura e constituiu um processo que necessariamente pode ser até mais dificultoso pelo fato de toda hora ter que consultar, mas tem esse ganho também de que ele não foi uma coisa que foi gestada nos bastidores, a revelia, sem a participação, etc. Além disso houve, e isso é importante se não as coisas não funcionam, uma participação efetiva da alta administração. Não foi alguma coisa feita em determinado âmbito e que não teve o respaldo da alta administração. E isso é bom, porque, na hora da implementação, por mais dificuldades que se tenha em uma estrutura grande e descentralizada, há uma vontade política, uma vontade administrativa de perceber que esse processo é um processo que agrega à instituição, é um instrumento de gestão importante.

PESQUISADORA: Como foi o seu papel como consultor nesse processo de construção?

CONSULTOR: Acho que o consultor tem um papel de facilitador. Ele naturalmente acumula uma experiência de processos anteriores e tenta, de alguma forma, estabelecer um padrão operacional, favorecer o diálogo. Sendo uma pessoa de fora, embora ele tenha suas opiniões e sua perspectiva de análise de como as coisas deveriam ser, ele tem que trabalhar a partir da cultura, dos processos, das relações de poder, das relações entre as pessoas. Numa instituição, sempre há alguma coisa complicada, porque muitas vezes essas pessoas, necessariamente, nunca estiveram tão próximas para decidir alguma coisa, nem todas as coisas são percebidas da mesma forma e agradam da mesma forma todas as pessoas. Mas eu acho que, pela forma de condução do processo, acho que isso foi levado a bom termo – o que não quer dizer que na implementação etc, algumas posições, algumas mudanças de posturas e de atitudes não encontrem resistência.

PESQUISADORA: E como o professor avalia a condução do trabalho tanto na figura da professora Waléria – que foi a liderança no IFSC – como da comissão que constituição para esse projeto?

CONSULTOR: Eu acho que era o ponto forte, por isso que você trabalha como consultor, como facilitador, porque havia um nível de execução, um nível de gestão. O consultor acaba entrando dentro de um processo em que há uma ordem estabelecida, há uma autonomia, há um designação oficial dessa comissão. Essa comissão tinha legitimidade para trabalhar. Dentro do âmbito da construção da política, ela tinha autonomia e tinha também – pela própria personalidade da professora Waléria -, essa voz de comando, de articulação, de não deixar nunca as coisas se perderem, de reconduzir o processo quando se percebia que essas resistências podiam criar algum embaraço para que o processo continuasse de maneira adequada. Então, tanto do ponto de vista da comissão que foi constituída, do nível de profissionais que nós temos no IFSC que estavam comprometidos com isso e a própria condução da professora Waléria, fizeram com que essas coisas tivessem começo, meio e fim, que os objetivos fossem atingidos, que o esforço não se perdesse, que as divergências não contribuíssem para degradar o processo, mas muito pelo contrário, tentar sempre articular e tal, mantendo a ideia de que as coisas tinham que ser feitas. Isso que é importante!

PESQUISADORA: Olhando o processo desde o início – quando começou a sensibilização até a metodologia utilizada e a própria estrutura da organização - , que fatores o senhor identifica como

facilitadores do processo de construção da Política e aqueles restritivos, que dificultaram o processo?

CONSULTOR: Facilitadores a gente tem – que ajudaram bastante – a existência da vontade política e administrativa de fazer a política, não é alguma coisa que apareceu sem uma demanda sentida, quer dizer, havia uma demanda para isso, ela não nasceu ao acaso, não foi alguém que sugeriu fazer uma política, ela nasceu de dentro do IFSC, vivenciada pela própria reitoria, pela própria área de comunicação, portanto, e que depois foi disseminada essa discussão para todos. O próprio processo contribuiu para que, paulatinamente, os públicos e as pessoas mais diretamente interessadas se dessem conta que era um processo, era um instrumento de gestão que precisava ser incorporado. Esses são elementos importantes. Acho que a dificuldade maior, essa descentralização, o nível de conhecimento, de percepção e de consciência que é diversificado em boa parte do Instituto. Quer dizer, alguns estavam absolutamente convencidos disso e outros mais distantes, talvez com aquela visão de que se é alguma coisa de comunicação, só interessa para comunicação e não para todos nós. Nem sempre é fácil você convencer todos os públicos numa estrutura descentralizada, com vários câmpus, ter o mesmo nível de consciência da importância estratégica de uma Politica de Comunicação. Acho que isso foi pouco a pouco sendo construído, ganhou corpo num conjunto significativo de servidores, gestores, alunos, etc do IFSC, mas é sempre uma dificuldade, porque necessariamente essas pessoas não estão nem no mesmo nível de envolvimento, de conhecimento, nem participam com a mesma intensidade. Então há sempre um desequilíbrio, alguém que participa mais e alguém que participa menos. E é comum perceber que, às vezes, as pessoas que não têm um nível de informação adequada, por uma série de razões, acabam sendo aquelas que resistem mais a incorporar os processos, muitas vezes não se comprometem efetivamente. Mas isso em toda a instituição que é grande, descentralizada, isso é um problema que tem que ser enfrentado. É como eu sempre digo: numa empresa privada, que talvez não tenha optado para a construção de uma política numa proposta mais democrática, o sofrimento seria menor durante o processo, mas evidentemente o engajamento depois não acontece.

PESQUISADORA: O senhor acha que ser uma instituição pública acaba sendo um dificultador quando se fala em construção de uma política de comunicação?

CONSULTOR: Sim. Mas no Brasil, as maiores e melhores iniciativas têm sido tomadas nas organizações públicas. Eu acho que as organizações privadas imaginam que podem resolver isso a partir de algumas cabeças,

numa pernada, de cima pra baixo. Eu acho que a experiência das organizações públicas é mais rica, tem essa perspectiva de ser democrática, de ampliar, de tornar o processo transparente. E tudo que é feito coletivamente é mais rico, mas certamente é mais demorado, é mais custoso, nem sempre é tão tranquilo.

PESQUISADORA: E, no caso do IFSC, o professor diria que foi uma construção coletiva?

CONSULTOR: Foi uma construção coletiva. O nível de pessoas que foi diretamente envolvido em função dos assuntos debatidos, no seminário, nas reuniões, sempre havia pessoas que necessariamente não formavam aquele núcleo duro da política. Isso ajudou. Lógico que, aparentemente, o processo fica mais tumultuado, porque se tem uma diversidade de ideias, diversidade de níveis de informação sobre a importância da comunicação, mas essa troca de experiência vai ser certamente sentida com riqueza no momento em que o processo vai sendo implementado. As resistências sempre existiram porque as pessoas têm dificuldades de mudar velhos hábitos, velhas posturas. Toda a ideia de padronizar, de ter posturas uniformes, sempre incomoda as pessoas que acham que isso possa ferir sua autonomia e liberdade, mas é essencial e essa é a essência de uma política: é você ter uma conduta uniforme, padronizada, profissional, que impeça que o individual, o pessoal, se sobreponha ao interesse da instituição como um todo. Então é sempre assim: esse arranjo é sempre um pouco complicado, mas ele é absolutamente necessário. Se a gente abrir mão disso, de ter uma condução do ponto de vista de preservar necessariamente os valores, as posturas da instituição como um todo, a política perde um pouco o sentido, porque ela vem exatamente para isso – para criar esse animo coletivo.

PESQUISADORA: Apesar da proposta de construção coletiva, no caso do IFSC, houve pouca contribuição efetiva dos servidores – considerando o total de servidores do IFSC. Por que o senhor acha que houve essa pouca participação? Foi alguma falha na condução do processo ou poderia ter sido feito alguma coisa para aumentar essa participação?

CONSULTOR: A gente sempre imagina que possa ser maior, mas a gente tem que levar em conta no processo o fato de que, talvez, por essa discussão não acontecer nas instituições sobre a importância da comunicação de maneira ampliada, quando você tenta, num determinado tempo – que sempre é menor do que se gostaria, porque se não, de maneira executiva, ele seria ruim, custoso, perde o foco,...Eu diria que o grande problema, e isso fazia parte desde o inicio do processo da politica, é tentar convencer as

pessoas que a comunicação é responsabilidade de todos. E não é fácil fazer isso, porque, na prática das organizações, nas experiências que as pessoas têm, e numa cultura que é brasileira que sempre delega para alguém resolver pra gente e depois é contra quando a decisão é tomada...Faz parte de uma cultura brasileira, uma cultura não só administrativa das pessoas dizerem "isso não tem nada a ver comigo, as pessoas que cuidam disso é que se resolvam", como que na hora que a decisão significa mudar alguma postura, mudar alguma cultura ou hábito, as pessoas encontram resistências. Eu acho que em outras organizações, em outros processos em que eu participei, também acontece isso. Pode ser que o fato de a gente ter vários câmpus, pode ser pelo fato de internamente essas coisas não terem sido discutido lá pra trás, isso fez com que muitos servidores imaginassem que era um problema de comunicação e que eles não sendo de comunicação, não tinham nada a ver com isso.

PESQUISADORA: Talvez se a sensibilização tivesse sido feita diferente...

CONSULTOR: Talvez sim. A gente sempre tem que admitir que, se isso aconteceu, talvez a gente tenha que aprender e, num primeiro momento, conscientizar e mobilizar os servidores para que eles percebam que um problema de comunicação tem a ver com todos eles. Na prática, num processo de implementação, eles vão perceber que as mudanças impactam em cada um, individualmente, impactam nas unidades, nos centros, nos câmpus....Mas, num primeiro momento, muitos não perceberam isso. Talvez a gente possa em outros processos , numa revisão, partir do pressuposto de que tem que chamar primeiro e convencê-los a participar mais. Não é fácil.

PESQUISADORA: Pela experiência do IFSC, o que o senhor acha que deu certo e o que deveria mudar numa futura consultoria?

CONSULTOR: A metodologia foi correta e ela é até inovadora do ponto de vista do processo, do nível de transparência, da prestação de contas, da disponibilização das informações, a partir de cada reunião, ao longo do processo, isso foi deixado aberto para que as pessoas participassem e, evidentemente, há uma cultura nossa de não participação. O povo brasileiro não participa em geral dos processos e por isso que os governantes fazem o que fazem. A gente tem uma cultura tipicamente brasileira meio messiânica, de que vem alguém e vai resolver todos os nossos problemas. Mas eu acho que o processo teve, e isso eu tenho levado para outras circunstâncias, essa ideia do esforço, desde o início, de ser um processo colaborativo, de construção de todos, de manter a transparência no andamento do processo,

de envolver o maior número de pessoas, de consultar as pessoas que tinham relação específica e próxima com os temas, com os assuntos, com as práticas que estavam sendo definidas. O que a gente pode imaginar, na medida em que houve essa menor participação do que a gente gostaria, é talvez ter um processo prévio de tentar convencer as pessoas de que a comunicação diz respeito a todos nós e que ficasse cada vez mais claro que, a medida que as pessoas não se envolvam, elas vão perceber lá na frente que elas podiam ter contribuído localmente, para coisas que envolvessem o seu setor, a sua atividade em particular e de que, na verdade, não existe uma política de comunicação que possa ficar restrita à equipe de comunicação ou a um grupo particular de gestores. É fundamental participar disso. Mas como eu estou dizendo, isso é uma coisa que eu imagino que não seja superada na cultura brasileira, porque a gente tem uma tendência mesmo de delegar para outras pessoas a tomada de decisões e depois reagir quando as decisões nos incomodam.

PESQUISADORA: E de que forma o senhor acredita que essa sensibilização poderia ser feita? Com visitas presenciais, com conversas?

CONSULTOR: Eu acho que sim, mas pensa bem...se a gente for pensar no processo específico do IFSC seria muito difícil, por esse problema da cultura nossa. A comunicação, talvez na historia do IFSC, em outras gestões, a comunicação não foi pensada e trabalhada estrategicamente de tal modo que as pessoas tivessem consciência por que é importante ter uma comunicação profissionalizada. E aí em uma determinada hora, em uma determinada gestão, uma determinada equipe, um determinado grupo, isso também tinha que ser trabalhado com todo mundo. E aí isso é um processo que atropelava o outro, porque se houvesse, ao longo do tempo, essa consciência de que a comunicação é estratégica, desempenha um papel fundamental internamente e externamente, talvez esse envolvimento e essa participação tivesse sido maior...mas isso é comum nas organizações brasileiras. A comunicação só mais recentemente, nem na maioria das organizações, não é vista como estratégica, então as pessoas não se dão conta de por que é importante trabalhar a comunicação. Embora quando a gente reúna para se discutir isso, há sempre aquela queixa interna, aquela lavagem de roupa suja, da relação de chefia e subordinado, de uma pretensa ameaça à liberdade de expressão e à autonomia. Mas na prática as pessoas não se comprometem com isso, porque não acham que comunicação é alguma coisa fundamental. Talvez, a culpa seja da própria história do IFSC do ponto de vista de a comunicação não ter sido tratada estrategicamente. E eu diria que não é do IFSC, é de todas as organizações em que, apenas recentemente, até pela exigência do mercado, até pela concorrência, até por

crises sucessivas, é que se começa a perceber que a comunicação tem que ser tratada como um processo estratégico. E aí, ao mesmo tempo fazer uma política e ao mesmo tempo convencer as pessoas de que a própria comunicação é importante, é uma coisa difícil. Esse é o trabalho e isso depende de gestões. Nem todo mundo no IFSC ou em qualquer outro lugar tem a mesma consciência de que a comunicação é importante., acaba reduzindo a comunicação a uma atividade, propaganda, imprensa...essa ideia de uma comunicação mais abrangente, que envolve a relação com os públicos, a comunicação interna...isso não é um problema do IFSC, é um problema nosso nas organizações, porque os gestores, talvez, ao longo do tempo, não tenham consciência disso. Nós temos uma perspectiva, eu diria, muito arrogante, muito autoritária, muito centralizadora nas organizações. As pessoas não participam e quando são chamadas a participar, não estão dispostas a isso.

PESQUISADORA: Como o professor imagina que o processo de atualização da Política de Comunicação deve ser feito?

CONSULTOR: Imagino que vai depender muito do nível de atualização que vai se querer fazer. Vamos pegar outras experiências: a Embrapa, que também é uma empresa pública. Ela fez mais de uma revisão já e ela sempre achou razoável de um consultor porque, às vezes, um fato de ter um facilitador de fora, ajuda na condução do processo. Eu diria que, se necessariamente as alterações, as mudanças forem mais pontuais, eu acho desnecessário. Daqui a pouco tem que acomodar isso, porque envolvem algumas questões que não foram pensadas, mexe radicalmente na própria estrutura, no próprio conceito de comunicação...Mas no IFSC, como é uma experiência é recente, a não ser que o mercado e o mundo não gere algum desafio completamente não pensado, a gente deve ter adaptações que seriam menores e aí isso pode ser conduzido internamente. No caso da Embrapa, é que houve mudanças radicais que ocorreram ao longo do tempo.

PESQUISADORA: O professor recomendaria que tivesse essa participação coletiva de novo?

CONSULTOR: Sim, sempre. Acho que essa experiência na Embrapa ocorreu pontualmente para algumas coisas, mas a decisão da política sempre ficou limitada a gestores e a profissionais de comunicação. Não houve uma participação da comunidade, isso não foi pendurado para a comunidade. Acho que essa experiência, por mais que ela possa gerar algum desconforto, é a melhor decisão. Sobretudo em organizações públicas, buscar praticar a democracia integralmente é a melhor alternativa. Eu diria que em uma empresa privada, devia ser assim também, mas a cultura da área privada é

muito mais de ser resolvido em petit comitê e depois ser empurrado para baixo, tentando convencer as pessoas do que têm que ser feito ou então mostrando pra ela que é para ser feito na marra. Na área pública, eu sou favorável que esse processo siga o roteiro do IFSC, que desde o começo se pense numa participação coletiva e se busque mecanismos para fazer com que os públicos participem. Mesmo que a gente fique frustrado que, apesar de toda essa abertura, a gente não tenha a participação deles. Eu acho que é aprendizado.

PESQUISADORA: O senhor acredita que aprendeu com todo esse processo, tanto pessoalmente quando profissionalmente?

CONSULTOR: Muito. Aprendo bastante, até porque teve essas experiências inovadoras, dessa abertura do ponto de vista de construção coletiva, do chamamento, da convocação para participação...eu aprendi bastante. Tanto é que, de agora em diante, eu vendo como esse processo aconteceu no IFSC, eu digo: é possível que isso seja feito e dê resultados por mais desconforto que isso gere, por mais empenho que a gente tenha que fazer. Por mais que fazer sozinho, aparentemente, seja mais fácil, construir coletivamente, a chance de que dê mais certo é muito maior. O processo em si pode ficar mais doloroso, mas daí em diante a própria construção da política gera um debate interno que é fundamental para a comunicação. Sobretudo na maior parte das organizações, em que a comunicação nunca foi discutida amplamente por todo mundo, passar por essa experiência na construção da política é uma coisa tão rica que favorece o trabalho de comunicação para o futuro. Porque a maior parte das organizações sempre resolver os problemas de comunicação de maneira centralizada. Então foi um momento rico em que muita coisa foi debatida e acho que essa experiência, esse processo, acaba contribuindo para mudar um pouco a perspectiva que as pessoas têm de comunicação na empresa. Eu faria sempre assim, eu acho que é o melhor. Pode ser que em algumas culturas, em alguns casos, a gente não consiga fazer isso por uma série de razões, mas eu tenho plena consciência e eu tenho mesmo utopia de achar que tem que ser assim. Mas necessariamente as organizações não pensam como eu. Elas acham que fazer as coisas centralizadas envolvem menos riscos, quando os riscos são maiores de não envolvê-los. Assim é a comunicação para os funcionários e não com os funcionários. É sempre o receio das gestões de que isso sendo discutido amplamente, isso significa perder o controle do processo. Eu acho que no IFSC com a condução da professora Waléria, com a definição clara do que a gente queria fazer, do tempo que queria fazer – que nem foi tão curto assim-, e com essa abertura do processo, a gente conseguiu resultados que certamente agregaram

bastante. Porque não foi só a política ter sido feita, foi essa discussão interna ter sido aberta.

PESQUISADORA: O que foi mais desafiador para o senhor nesse processo?

CONSULTOR: O mais desafiador é realmente conseguir convencer as pessoas a estarem comprometidas com o processo, responderem dentro de um tempo adequado, esse processo que o IFSC está sentindo agora de que na implementação, aquilo que parecia mais tranquilo, acaba gerando resistência, porque as pessoas têm que mudar as posturas...eu diria até que as pessoas têm que trabalhar para que isso aconteça. E muitas pessoas preferem deixar para que alguém faça por elas e, na medida em que é cobrada pelo não fazer, acabam se rebelando, acabam sendo contra. Normal que as pessoas sejam contra aquilo que elas não conhecem, porque elas imaginam que isso vai mudar a postura delas. Para não ter que fazer, é melhor ser contra.

PESQUISADORA: Podemos dizer que o processo de construção da Política foi um aprendizado organizacional para o IFSC?

CONSULTOR: Claro, bastante. Se fez, num determinado momento que nem foi tão curto, se passou alguns meses tratando a comunicação dentro da instituição como um processo de gestão fundamental. Então quantas pessoas, de alguma forma, haviam parado antes para conversar de maneira coletiva, articulada, sobre o processo de comunicação, sobre práticas de comunicação, sobre posturas de comunicação? Eu acho, inclusive, que isso não vale só para a comunicação, porque muitas vezes a organização não pára para discutir sobre um monte de coisas que não é só a comunicação, é a centralização da gestão, é a democracia no processo de tomada de decisões....Então eu acho que esse é sempre rico para as organizações. Eu diria que, na verdade, sempre o melhor resultado do processo de construção é o próprio processo. O resultado vem naturalmente, mas o processo é rico no sentido de a gente falar: agora comunicação aqui vai ficar em primeiro plano e a gente começar a discutir o que é comunicação, até onde ela vai, o que significa a comunicação organizacional, que ela necessariamente não é só os veículos formais, que envolve a relação entre as pessoas, que envolve as relações de poder, tudo isso que a gente sente na pele quando está dentro de uma comunicação e quando está construindo a política. Acho que é um aprendizado fantástico! Acho que o maior lucro da organização é passar por esse processo. As melhores experiências de comunicação são aquelas quando, em determinado momento, ela passa a ser pensada e debatida em primeiro plano. Quase sempre nas organizações isso não é discutido assim.

PESQUISADORA: Que outros benefícios o senhor vê que esse processo já trouxe, está trazendo e irá trazer para o IFSC?

CONSULTOR: O grande benefício já é o fato de, num determinado momento, envolvendo um número grande de pessoas, envolvendo os gestores, envolvendo a alta administração, trabalhar a ideia essencial de que a comunicação é estratégica para as organizações. Então por que a gente para para fazer isso? Por que precisa ter procedimentos, normas, manuais, conceitos bem definidos? Porque a comunicação é tão importante que não pode ficar jogada no canto da sala. Então quando você traz o processo de comunicação com essa perspectiva tão abrangente como é nessa política de comunicação, como foi no IFSC, que envolve uma série de aspectos, de relações, eu acho que isso acaba sendo o ganho maior. Outro ganho que virá ao longo do processo que agora está nessa etapa é você conseguir posturas uniformes, a conscientização de como algumas posturas impactam a imagem e a reputação da organização, como isso afeta o clima organizacional, como isso tem a ver com a produtividade, com uma percepção dos públicos e uma gestão profissional.... A comunicação, de alguma forma, é essa vitrine da própria gestão, então acho que são benefícios que a gente vai percebendo ao longo do tempo, mas já tivemos esse de que, internamente, a comunicação passou a ser considerada como algo que é essencial à organização e não como perfumaria, como um apêndice. Comunicação ter sido colocada no centro da discussão é o ganho maior que a instituição pode ter, porque não há nenhum processo de gestão que independa da comunicação. Chamar a atenção para isso e ter conseguido reunir pessoas para trabalhar em cima disso é o ganho maior.

APÊNDICE M – Questionário

Avaliação do Processo de Construção da Política de Comunicação do IFSC

Política de Comunicação do IFSC

Olá! No ano passado, o IFSC construiu sua **Política de Comunicação**. Por ser uma iniciativa pioneira na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, o processo foi novo para todos e, por isso, podemos ter cometido erros e acertos.

Para podermos aprimorar esse processo, considerando que faremos uma atualização da política periodicamente, queremos saber **qual a avaliação dos servidores do IFSC em relação ao processo de construção da Política de Comunicação da instituição**.

Mesmo que você não tenha acompanhado o processo, participe e dê sua opinião. Queremos entender o motivo de quem não participou do processo e saber a avaliação de quem participou de alguma forma.

O formulário não levará mais do que cinco minutos.

Observação: O software LimeSurvey apresenta erros de ortografia no enunciado de algumas questões, como "1 respostaS/ adequem". Esclarecemos que, por se tratar das configurações do próprio software, não foi possível corrigi-los.

Carregar questionário não concluído | Próximo >> | Sair e limpar questionário

0% 100%

Perfil do(a) Servidor(a)

***1. Indique o seu perfil.**

Escolha uma das seguintes respostas:

- ○ Técnico-Administrativo
- ○ Docente Efetivo
- ○ Docente Substituto/ Temporário

***2. Indique o seu local de trabalho:**

Escolha uma das seguintes respostas:

Por favor, selecione...

***3. Na época da construção da Política de Comunicação do IFSC (entre dezembro de 2012 e setembro de 2013), você estava em algum cargo de gestão (FG ou CD)?**

Escolha uma das seguintes respostas:

- ○ Sim
- ○ Não

Processo de Construção

4. Na sua opinião, a Política de Comunicação lançada em setembro de 2013 irá ajudar a qualificar a comunicação do IFSC? *(O comentário não é obrigatório, mas sinta-se à vontade para explicar a sua resposta)

Escolha uma das seguintes respostas:

- ○ Sim
- ○ Não
- ○ Talvez

Por favor, coloque aqui o seu comentário:

? Comentário não obrigatório.

*5. De maneira geral, como você avalia o processo de construção da Política de Comunicação realizado pelo IFSC em 2013? *(O comentário não é obrigatório, mas sinta-se à vontade para explicar a sua resposta)*
Escolha uma das seguintes respostas:

- ○ Péssimo
- ○ Ruim
- ○ Regular
- ○ Bom
- ○ Ótimo

Por favor, coloque aqui o seu comentário:

? Comentário não obrigatório.

*6. Você acredita que o processo foi uma construção coletiva? *(O comentário não é obrigatório, mas sinta-se à vontade para explicar a sua resposta)*
Escolha uma das seguintes respostas:

- ○ Sim
- ○ Não
- ○ Parcialmente

Por favor, coloque aqui o seu comentário:

? Comentário não obrigatório.

*7. Você acompanhou a construção da Política de Comunicação do IFSC?

○ Sim ○ Não

*8. Se sim, como você acompanhou o processo?

Marque, pelo menos, 1 respostas

- ☐ Pelas notícias publicadas no Link Digital (www.linkdigital.ifsc.edu.br)
- ☐ Pelas notícias publicadas na intranet (www.intranet.ifsc.edu.br)
- ☐ Pelas notícias publicadas no Portal do IFSC (www.ifsc.edu.br)
- ☐ Pelas mídias sociais do IFSC (facebook.com/ifsantacatarina - @ifsc)
- ☐ Pelos canais de comunicação do câmpus (site e mídias sociais)
- ☐ Pelo ambiente virtual da Política de Comunicação (www.politicadecomunicacao.ifsc.edu.br)
- ☐ Pelos emails recebidos da Diretoria de Comunicação
- ☐ Pelos cartazes e banners expostos no seu local de trabalho
- ☐ Em conversa com outros servidores envolvidos no processo
- ☐ Talvez sua resposta não esteja contemplada nas opções acima. Nesse caso, explique com suas próprias palavras.

? Você pode assinalar mais de uma alternativa.

*8. Se você não acompanhou o processo, explique o motivo.

*9. Você participou em algum momento da construção da Política de Comunicação do IFSC?

- ○ Sim
- ○ Não

*10. Se sim, de que forma você participou do processo?

Marque, pelo menos, 1 respostas

- ☐ Fiz parte da comissão responsável pela construção da Política
- ☐ Participei de reuniões/seminários sobre o tema
- ☐ Enviei sugestões sobre o tema por email
- ☐ Postei contribuições no Fórum do IFSC (www.forum.ifsc.edu.br)
- ☐ Enviei mensagem pelo site da Política de Comunicação do IFSC
- ☐ Conversei com integrantes da comissão responsável pela construção da Política
- ☐ Talvez sua resposta não esteja contemplada nas opções acima. Nesse caso, explique com suas próprias palavras.

? Pode assinalar mais de uma alternativa.

*10. Se não, por que não participou do processo de construção da Política de Comunicação do IFSC?

Marque, pelo menos, 1 respostas

- ☐ O tema não me interessou
- ☐ Não acredito que tenha a ver com meu trabalho
- ☐ Havia muitos assuntos institucionais sendo discutidos ao mesmo tempo
- ☐ Não tive tempo
- ☐ Não tenho conhecimento para opinar sobre comunicação
- ☐ Não trabalhava no IFSC ainda ou estava há pouco tempo na instituição
- ☐ Talvez sua resposta não esteja contemplada nas opções acima. Nesse caso, explique com suas próprias palavras.

? Você pode assinalar mais de uma alternativa.

*11. Depois do lançamento da Política de Comunicação do IFSC, você já leu o documento? ***(O comentário não é obrigatório)***

Escolha uma das seguintes respostas:

- ○ Sim, li todo o documento.
- ○ Sim, li algumas partes.
- ○ Não, ainda não li o documento.

Por favor, coloque aqui o seu comentário:

? Comentário não obrigatório.

*12. Como o processo de construção da Política de Comunicação do IFSC alterou o seu trabalho?

Marque, pelo menos, 1 respostas

- [ ] Aprendi mais sobre comunicação
- [ ] Mudou minha percepção sobre a importância da comunicação
- [ ] Já incorporei algumas diretrizes no meu dia-a-dia de trabalho
- [ ] Não fez nenhuma diferença
- [ ] Talvez sua resposta não esteja contemplada nas questões acima. Nesse caso, explique com suas próprias palavras.

Pode assinalar mais de uma alternativa.

13. Se desejar, deixe sua sugestão para o processo de atualização da Política de Comunicação do IFSC que será feito a cada dois anos. Conte-nos também o que você acha que pode ser mantido da metodologia realizada e o que pode ser feito diferente. ***(Questão não obrigatória)***

APÊNDICE N – E-mail enviado a todos os servidores sobre a pesquisa

Olá!

Como foi divulgado no Link Digital e na Intranet, o IFSC está avaliando o **processo de construção da sua Política de Comunicação** realizado no ano passado.

O questionário on-line deve ser respondido por todos os servidores **até 12 de maio**. São apenas 12 perguntas e a estimativa de tempo é de menos de cinco minutos para o preenchimento do formulário.

Clique no link abaixo para acesso direto ao formulário:

www.ifsc.edu.br/avaliacaopolcom

(caso o link não funcione, copie e cole o endereço no seu navegador)

Mesmo os servidores que não acompanharam o processo de construção ou que participaram pouco devem responder o questionário, pois esses dados serão úteis para a avaliação que ajudará no processo de atualização do documento previsto para daqui a dois anos.

Se quiser entender melhor o propósito dessa pesquisa, leia matéria divulgada no Link Digital:

http://linkdigital.ifsc.edu.br/2014/04/11/servidores-podem-avaliar-o-processo-de-construcao-da-politica-de-comunicacao-do-ifsc/

Contamos com a colaboração de todos para que possamos identificar erros e acertos desse processo, pioneiro na Rede Federal, e para que possamos aprimorá-lo.

Atenciosamente,

Diretoria de Comunicação
Pró-Reitoria de Extensão e Relações Externas - PROEX
(48) 3877-9009

Instituto Federal de Santa Catarina - Reitoria
Rua 14 de Julho, 150, Coqueiros, Florianópolis / SC - CEP: 88075-010
www.ifsc.edu.br

APÊNDICE O – Cálculo da amostra

O tamanho da amostra foi feito utilizando-se a fórmula estatística para universos finitos:

$$n = \frac{\sigma^2 . p . q . N}{E^2 . (N-1) + \sigma^2 . p . q}$$

Onde:

n = tamanho da amostra
σ = nível de confiança escolhido em número de desvios
p = proporção das características pesquisadas no universo, calculado em percentagem
q = proporção do universo que não possui a característica pesquisada em percentagem
N = tamanho da população
E = erro de estimação permitido

Para esta pesquisa, foram utilizados os seguintes valores:

n = 641, que corresponde ao número de respostas completas recebidas no intervalo de tempo solicitado
σ = 95%, que em valor arredondado corresponde a 2
p = 50
q = 50
N = 2016, que corresponde ao número de servidores do IFSC na época em que os dados foram solicitados à Direção de Gestão de Pessoas

Cálculo:

$$n = \frac{\sigma^2 . p . q . N}{E^2.(N-1) + \sigma^2.p.q}$$

$$641 = \frac{2^2 . 50 . 50 . 2016}{E^2.(2016) + 2^2.50.50}$$

$$641 = \frac{20.160.000}{2016.E^2 + 10.000}$$

$$1.292.256 . E^2 + 6.410.000 = 20.160.000$$

$$1.292.256 . E^2 = 13.750.000$$

$$E^2 = 10.640.306$$

$$E = 3,26$$

Portanto, trabalhando com um universo de 2016 membros e uma amostra de 641 elementos, o erro estimado para esta pesquisa é de 3,26% - valor abaixo do erro máximo permitido para pesquisa de marketing que é de 5%.

APÊNDICE P – Comentários da questão 4 da pesquisa quantitativa

Na sua opinião, a Política de Comunicação, lançada em setembro de 2013, irá ajudar a qualificar a comunicação do IFSC? (Comentário não obrigatório) (41 respostas)

- Certamente, pelo fato de padronizar vários procedimentos.
- Acho interessante agilizar a comunicação dentro e para fora do IFSC sem que haja prejuízo das iniciativas e ideias de cada membro da instituição.
- O setor de comunicação da Reitoria tem dificuldades de dar apoio aos campi.
- Com certeza, sim! A partir da definição dos nossos públicos estratégicos, poderemos qualificar a necessária interação com eles, com canis mais efetivos de relacionamento, dentre tantos outros benefícios que trará.
- É importante termos padrões para serem seguidos ao realizar a comunicação com os públicos do Instituto.
- Ajuda a qualificar de que forma? Temos um caso de um professor acusado de pedofilia e não foi feita nenhuma comunicação oficial sobre o fato.
- Tem de se tomar o cuidado para não engessar a liberdade e especificidade de cada câmpus.
- Acredito que qualifique a comunicação, contudo devemos criar rotinas e hábitos na instituição de propagar as notícias, novidades, realização de eventos, atualizações da legislação, de normas, de resoluções, de orientações normativas, entre outros, para que possamos fortalecer a instituição e reduzir problemas oriundos de falhas na comunicação.
- Quanto mais efetiva a comunicação, mais rapidamente o IFSC terá sua marca conhecida no nosso Estado. As diretrizes são ótimas!
- Sim, principalmente em relação às propagandas de ingresso dos novos alunos.
- Apoio conquista boa em Línguas, mesmo bilíngue Libras/Português, falto ajudar política línguas.
- Acredito que o IFSC tem muiot a ganhar com a definição clara dos diferentes públicos para nortear os canais de relacionamento e os conteúdos que em muitos casos são diferentes para eles.
- Organizará e potencializará a comunicação no IFSC.

- a política de comunicação ajudará a qualificar a comunicação do IFSC, trazendo melhores condições de expansão das informações contribuindo para um desenvolvimento social
- Sim, pois a instituição cresce em todas as direções em qualidade, inovação e gestões pedagógico-administrativas, com eventos ocorrendo simultaneamente na dinamização do trânsito de políticas específicas, programas inovadores, enfim, toda uma gama de articulações que envolvem não só a comunidade interna, mas também a externa. Nesse sentido, há que se pensar numa política de comunicação competente, eficaz e que, acima de tudo, constitua-se como o pilar de sustentação de todo esse gigantismo, chegando cada vez mais próximo de todos aqueles que fazem do IFSC a "IFE nota 10 de SC!!!!"
- Teremos um padrão e assim evitaremos problemas.
- Poderá ajudar se os procedimentos adotados forem obtendo a adesão espontânea das pessoas, sem que elas se sintam engessadas ou obrigadas com muito rigor. Sou sempre a favor do estímulo positivo, do contrário as pessoas se afastam e se calam.
- Fundamental o olhar externo e experiente do consultor e o empenho da equipe. Já qualificou.
- Padronização, identidade única.
- A opção "talvez" deve-se ao fato de que a qualificação da comunicação está condicionada à adesão por parte de todos.
- Organizar a comunicação numa instituição democrática, que cresceu rapidamente é de fundamental.
- A comunicação eficiente é um ponto chave para qualquer empresa, pública ou privada. Portanto, deve ser estimulada, ampliada e efetivada rapidamente no IFSC.
- Unificar os procedimentos e poder contar com uma equipe qualificada, sem dúvida nos tranquiliza muito.
- Muitas informações se perdem quando não se tem uma política de comunicação gerando conflitos
- Por vezes esquecemos que a instituição é formada por HUMANOS, muitas vezes somos falhos e esquecemos do quão grande é nossa responsabilidade enquanto servidor público. Talvez, eu esteja um poco descrente ainda ...
- Será uma ferramenta muito importante para reduzir as diferenças de conduta entre os diversos campi. É especialmente necessária neste momento de renovação da Insituição, na qual convivem servidores dos mais diversos períodos e com as mais diversas condutas e culturas organizacionais.

- Acredito que toda ação é ótima em se tratando de administração Pública.
- Creio que a política de comunicação irá auxiliar na divulgação da marca IFSC, além de permitir um maior acesso dos nossos publico alvos a instituição, principalmente potenciais egressos.
- Como vivemos um momento de grande crescimento, este mecanismo é indispensável para o IFSC em seu planejamento.
- Deveria ter obrigado a participação de eventos para todos se atualizarem.
- O intuito de apresentar parâmetros é um indicativo de que existe uma proposta do IFSC para a comunicação.
- A comunicação adequada vai conseguir alcançar o público de classes menos favorecidas, estimulando-o a frequentar algum de nossos cursos
- A Política de Comunicação identifica os públicos e aponta as diretrizes a serem seguidas.
- Deixará as "coisas" mais claras.
- Será possível fluir melhor as rotinas administrativa e a dinâmica da informação.
- Sempre que somo organizados e temos processos definidos e escritos, fica mais fácil administrar
- Sim pois fica claro o que compete a cada um quando falar em nome da Instituição, quem pode e como deve ser a comunicação.
- Se reitoria cumprir o que está definido juntamente com os campus, na prática pensa-se apenas em "obrigar" os campi a cumprir, enquanto para a Reitoria e Campus Florianópolis funciona de outra forma. Veja o caso da EXTENSÃO pedem para respeitar o LOGO do IF pois ainda não somos conhecidos totalmente, mas no entanto criam um LOGO EXCLUSIVO para a PROREITORIA!!!!!!!
- Comunicação é fundamental nas instituições, ela possibilita superações de limites existentes
- A Política de Comunicação é muito importante para todos os processos.
- Organizar as informações internas e externas auxiliando nos processos administrativos

APÊNDICE Q – Comentários da questão 5 da pesquisa quantitativa

De maneira geral, como você avalia o processo de construção da Política de Comunicação realizado pelo IFSC em 2013? (Comentário não obrigatório) (81 respostas)

- Achei desnecessário a ida de 4 servidores ao Campus para explicar a politica. Acredito que apenas um seria mais eficiente e ágil, pois poderiam se dividir e realizar a visita em mais Campus ao mesmo tempo.
- Pouco tempo para discussão, assembléias pulverizadas pelos diferentes câmpus e decisão final é do colegiado.
- Acredito que a intenção de apresentar o conteúdo para todos antecipadamente foi uma grande iniciativa.
- Poderia ter havido espaço para uma participação mais efetiva dos servidores de fora de Florianópolis.
- Não sei dizer, pois não trabalhava no IFSC ainda.
- Não participei pois nem trabalhava no IFSC.
- Comissão designada engajada. Assessoria de um consultor experiente no tema.
- Eu entrei no IFSC em outubro. No dia que entrei em exercício em Gaspar, recebemos lá a visita da equipe. Tive um primeiro contato. Pra mim era tudo muito abstrato, muito fora do cotidiano. Agora, já integralizada ao processo, percebo a importância desse momento. Percebo a importância da equipe visitar os campus e construírem juntos.
- Apesar das diversas formas de divulgação sobre o processo de elaboração da política, não percebi envolvimento efetivo dos servidores, pelo menos no meu Câmpus. Não percebi, especialmente, mobilização da gestão do Câmpus para que os servidores participassem desse trabalho.
- Resposta prejudicada pois ingressei no IFSC apenas em 2014.
- Participei muito pouco, mas poderia ter sido mais envolvente. Quem sabe a metodologia utilizada não tenha permitido uma abrangência maior.
- Eu ainda não estava no IFSC durante a construção.
- Eu não tenho condições de responder, pois na época ainda não trabalhava no IFSC.

- Se este esta política de comunicação ela precisa agir rápido quando existe situações emergenciais como a que ocorreu no nosso Cãmpus há poucas semanas. Não é ficar só no blá blá blá!
- Discordo totalmente que as aulas tenham sido suspensas para ser dada a palestra. Peço que o dia da semana para as palestras sejam escolhidas de tal forma que coincidam o mínimo possível com os feriados.
- Mas ainda precisa ser aprimorado, principalmente entre os campus.
- No início, o processo parecia um pouco confuso, até por se tratar de algo novo para a instituição. Mas com a implantação da Política de Comunicação nos Campi e a maneira apresentada pela DIRCOM ficou mais claro e vislumbrei melhor todo o processo.
- Acho que agora estamos avançando! Necessário maior divulgação do IFSC nas mídias.
- Avalio como bom pelo resultado obtido pois não participei do processo de construção da política.
- Comecei a trabalhar n IFSC no meio do ano, não participei, mas ouvi bastante comentários.
- Houve espaço para construção coletiva, mas não sei se houve participação efetiva de todos os envolvidos no processo.
- Conquista boa em Línguas - bilíngue Libras/Português, ajudar política línguas.
- prefiro não opinar, mas não tem como.
- não estava na Instituição durante o processo.
- Não esta muito divulgada
- Precisamos trabalhar melhor a construção.
- Foi bom. A presença e disseminação da informação nos campus poderia ser mais massiva mediante algumas palestras e capacitações. O procaed deu um curso de capacitação em Comunicação na modalidade a Distância que fez com que a gente lê-se o material. Muitos colegas do campus fizeram este curso. Mas creio que os que não fizeram não chegaram a ler.
- Feito de maneira participativa e com embase em técnicos no assunto, o que dá qualidade ao processo.
- Não sei do que se trata.
- Não acompanhei o processo.
- Acho que poderíamos começar com a ida aos câmpus para explicar os resultados esperados dessa política, por exemplo, a elaboração das normativas, etc. Depois sim, sairiam representantes do câmpus para a discussão inicial.

- Foi ótimo, todo esforço foi realizado para atingir e envolver o máximo de servidores, a conhecer e se empenhar no processo de construção da política de comunicação.
- Não participei da construção, pois não estava no IFSC ainda. Como a pergunta é obrigatória, responderei com base no que acredito que ocorreu.
- Muita fumaça para uma coisa relativamente simples.
- Excelente organização, modelagem de conhecimento inovador chegando bem próximo de todas as pessoas, articulando e incentivando as mudanças que se fazem tão necessárias em tempos de velozes transformações. Aprende-se fazendo, movimentando, construindo juntos, comunicando, conectando...
- Falta treinamento da equipe de jornalismo. Tive uma experiência ruim, quando foi falado que uma notícia não seria dada pelo grupo RBS, e fiz contato or conta própria e consegui espaço nas 4 mídias. Equipe muito passiva e pacata. Falta pró atividade, e até mesmo, desempenhar a função corretamente.
- Lembro de algum movimento na instituição, de alguns cartazes e até emails, mas o interesse maior foi após a visita da Waléria em fevereiro.
- seria melhor se houvesse mais tempo para análise...
- Porque foi uma construção coletiva abrangendo os diversos públicos que se relacionam com o IFSC.
- Como em todos os procedimentos democráticos no IFSC, a construção da política é bem pensada, mas os servidores têm pouco tempo para realmente aderir, ou seja, conversar a respeito, amadurecer ideias. A maioria dos processos de conscientização é feita através de e-mail e isto não me parece muito convincente quando se trata de questões tão relevantes.
- Não sei sou servidora nova.
- Na verdade, não sei dizer, sou servidor desde o início de 2014.
- Para o nosso Campus, quando o pessoal veio para explicar a conversa sobre a politica de comunicação, a maioria não pode participar. Penso ser este um ponto negativo.
- Não participei, não acompanhei.
- Profissionais competentes trabalharam intensamente durante o processo de construção. Só podia dar nisso!
- sou nova servidora, não acompanhei todo o processo e não conheço as propostas dessa política de comunicação
- A opção "regular" deve-se ao fato de que não tenho propriedade/competência para avaliar com tal profundidade.
- Não acompanhei o processo, portanto não posso avaliar a contento.

- São muitos processos para tão pouco tempo de técnicos e docentes. Nem sequer temos tempo previsto no temido PSAD para participar do processo. Essa amarração excessiva e inflexível ao PSAD acaba fazendo justo isso, com que não nos interessemos nos processos, ou pior ainda, com que não tenhamos tempo para participar, por mais que sejamos convidados.
- A politica foi muito bem estrutura, e pensada para os 21 endereços do IFSC.
- Não participei da formulação, não tenho opinião formada sobre.
- Não tem chego diretamente nos servidores... somente este ano. Ainda somos da geração que precisa ter conversa olho no olho...link digital não resolve.
- Não posso avaliar.
- Democrático, e ainda contou com a participação de um consultor altamente capacitado.
- Como eu não acompanhei a construção da Política de Comunicação do IFSC, estou respondendo as questões com base, apenas, nos dados finais.
- Não estou a par!
- Foi muito bem elaborada.
- foi discutido coletivamente.
- Deveria ser mais simples e menos complexo.
- Mas eu não acompanhei, tanto que ontem e hoje parei para verificar meu e-mail e descobri uma serie de situações desconhecidas, pois eu lia os e-mails superficialmente e perdi uma série de informações.
- não conheço.
- Reforço o comentário anterior.
- Temos que utilizarmos ferramentas mais simples e interessantes. Percebe-se claramente que muitos servidores simplesmente excluem os emails e não efetuam a leitura das informações.
- Sei que ela é urgente, mas me parece que a reitoria desencadeou todos os processos ao mesmo tempo e em alguns casos não consegue resolver nada (ex. Regimento interno, RDP, resolução 13). Nesta situação, os servidores precisavam se dividir e em muitos casos não conseguiam participar de todos os processos. Senti também que o processo foi conduzido muito via formulários como este, assim, não entendo ser uma participação coletiva mas sim alguns fazendo a política frente a um monte de informações enviadas ao grupo.
- O processo foi realizado de forma muito cuidadosa e profissional. Houve muitas possibilidades de participação. Só não considero

ótimo por dois motivos: o fato de que mesmo com oportunidades, a participaçao não foi a esperada, e por que não conseguimos organizar de forma ótima os cronogramas desse processo com os demais que ocorriam simultaneamente (RDP, EaD, Res 13, PPI, PDI).

- Participativo e com boa divulgação do processo.
- Não sou capaz de opinar adequadamente sobre isso, pois trabalho no IFSC somente a partir de 07/2013.
- Bem participativo e democrático.
- Muitas regulamentações estão ocorrendo ao mesmo tempo, não dando tempo de se participar efetivamente de cada processo.
- Não é necessário saber tudo, mas saber onde buscar as informações
- O lançamento foi feito porém a maioria dos servidores ainda não tem a aproximação devida. Isto é, eles saber dos problemas que enfrentam em seus postos de trabalho, mas poucos fazem a relação que é relacionado com a política de comunicação (relações interpessoais, padronização de documentos, fluxo de trabalho,..)
- Não sei me posicionar sobre isso porque pouco sei sobre a política de comunicação.
- Eu não posso avaliar isso porque ainda não era funcionária da casa, só anotei "regular" porque não havia a opção "outros".
- Todos estes questionários deveriam dar ao respondente a opção de não escolher nenhuma das opções. Eu não me identifico com nenhuma das respostas disponíveis aqui na pergunta 5. Deveria haver a opção "Não se aplica", algo assim. Eu não posso avaliar porque não prestei muita atenção ao assunto, embora seja minha área. Entrei em novembro de 2012 no IFSC e já estava bem ocupada me aclimatando na instituição. Há uma profusão de infomrações. Quase overdose. Editais de dezenas de páginas, muitas reuniões. Fica difícil trabalhar, atender o público (biblioteca, meu local de trabalho, e ainda estar por dentro de tudo que nos enviam e solicitam. Falta objetividade em muitos documentos, que vem por exemplo, com 150 páginas e nenhum índice. Os processos democráticos são interessantes, mas geram-se textos imensos e às vezes pouco organizados.
- Não acompanhei o processo de perto o suficiente para avaliar como ótimo.
- Permitiu a participação, embora a comunidade deixou a desejar
- É um processo de construção coletiva.
- É um grande avanço para a Instituição.
- Somos democráticos, quem quer ajudar, participa, quem não quer, usufrui dos resultados inerentes aos esforços dos outros.

- Minha resposta é pouco embasada porque entrei recentemente na instituição e não acompanhei de perto o processo de construção da Política de Comunicação.
- Não participei deste processo de construção, pois ingressei no IFSC em dezembro/2013.

APÊNDICE R – Comentários da questão 6 da pesquisa quantitativa

Você acredita que o processo foi uma construção coletiva? (Comentário não obrigatório) (83 respostas)

- Faltou engajamento de todos os atores envolvidos (stakeholders). A grande parte dos trabalhos ficou com a DirCom.
- Percebo que nos câmpus ainda há uma resistência sobre a unificação de alguns processo de comunicação. Há sempre um criativo que faz os banners e as peculiaridades regionais. Mas isso é comum em toda organização. Se não houver a insistência na padronização, fica cada vez mais difícil criar uma identidade e fortalecer a imagem da instituição.
- Já respondi na pergunta anterior.
- Não sei dizer.
- Principalmente no IFSC que hoje tem 21 campus pelo estado todo. Não há como pensar em nada sem a colaboração efetiva de servidores que estão a muitos quilometros da reitoria e que têm outra realidade e vivência.
- A cultura organizacional de nossa instituição tem mostrado que a construção coletiva ainda é um processo que precisa ser melhorado.
- A participação foi aberta a todos, mas só participou quem quis.
- A equipe tentou promover maior participação dos servidores, mas ainda assim foi pouca. Talvez pelo fato de as pessoas desconhecerem o tema e não terem noção sobre o que a Política traria de benefícios e novidades para seu cotidiano no IFSC. Provavelmente na revisão da Política de Comunicação haverá mais participação, pois os servidores estarão mais bem informados sobre o assunto.
- Não tive a oportunidade de acompanhar esse processo, mas por ter espaços de discussão e espaços de sugestões, tenho convicção de que foi sim construído de forma coletiva.
- Acredito que os passos foram divulgados de maneira correta.
- Como mencionei na questão 5, não percebi efetivo envolvimento dos servidores, especialmente de Lages. Acredito que a construção coletiva possa ter sido dentro da Dircom e entre os gestores.
- Resposta prejudicada pois ingressei no IFSC apenas em 2014.
- Não consegui perceber em nosso Câmpus, a participação ou o envolvimento das pessoas.

- De acordo com a palestra da Valéria, foi uma construção coletiva, mas não acompanhei.
- A construção foi feita por um grupo e não por todos
- Eu não me envolvi diretamente com esse processo, mas acompanhei as noticias que eram divulgadas a respeito. Percebi que nessa nova gestão as decisões tem sido mais coletivas e isso é um ponto positivo.
- Muitas mais pessoas poderiam ter se envolvido no processo, mas não o fizeram.
- As pessoas em geral não são participativas.
- Houve pouca participação dos servidores e alunos, contudo era previsível por se tratar de um assunto não habitual da instituição.
- Muitos campus, foi um ano de muitas construções, PDI, resolução 13 e com isso difícil conciliar tantas reuniões..
- Avalio como parcialmente, mas não participei do processo de construção da política
- Talvez a direção pudesse ter feito uma intermediação melhor.
- Deveria ser algo coletivo, mas não foi pela falta de participação dos demais funcionários da instituição.
- prefiro não opinar, mas não tem como.
- não estava na Instituição durante o processo.
- Um dos fatores desfavoráveis para a coletividade é a distância entre Reitoria e Câmpus. Assim como foi apresentado nos Câmpus, a política de comunicação, o processo também poderia ter sido um pouco mais discutido com cada Câmpus.
- Todos em algum momento somos convidados a participar dessa construção, se participamos ou não, cada um pode responder por si.
- Durante o processo foram estimuladas, de várias maneiras, a participação de todos os servidores. A efetiva construção se deu pela participação dos servidores que normalmente estão engajados com todos os eventos da instituição.
- Não por falta de iniciativa dos organizadores, mas pela falta de tempo de alguns servidores em participar.
- Muitas coisas devem ser feitas por especialistas da área, que acho normal e correto isso acontecer.
- Não saberia responder pois quando entrei já estava sendo finalizado. Mas, percebo com este formulário que há o interesse de construí-lo com a opnião e sugestão de todos.
- Na minha opinião nem todas as políticas devem ser construídas coletivamente.

- Não acompanhei o processo de construção dessa política de comunicação.
- "Construção coletiva" é muito difícil como resultado de um processo, mas acredito que o processo permitiu manifestações individuais que no conjunto formam o coletivo.
- Não sei do que se trata.
- sim foi coletiva, se percebe no esforço feito para envolver toda a comunidade do IFSC, através dos portais de comunicação, rede sociais, link, mídia etc.
- Além de coletiva, envolvente, avassaladora, adiante de nossas passadas... Em meio a tantas transformações, vamos nos unindo nessa imensa teia que dinamiza o dia a dia da instituição de forma abrangente e coletiva, numa eficaz e competente relação produtiva de gestões inovadoras.
- Já expliquei na questão 5.
- Não sei sou servidora nova.
- Houve oportunidade de consultas, sugestões...
- Não pude contribuir, e creio que muitos servidores envolvidos em suas atribuições também não o fizeram
- idem.
- não sei responder adequadamente essa questão.
- O processo foi coletivo, porém, eu participei pouco desta construção.
- Foi dada a oportunidade, porém, a adesão aos processos de construção coletiva poderia ter sido melhor.
- durante o período de construção dessa política trabalhei no campus GW (de junho a setembro) e em nenhum momento fui convidada para participar de discussões sobre essa política no campus, acredito que esse processo tenha se concentrado mais na Reitoria.
- Não acompanhei o processo plenamente para avaliar de modo efetivo.
- Sim, mas como o comentário anterior ressaltou, nossas jornadas tão inflexíveis não privilegiam a participação democrática, ativa e efetiva.
- Sem Dúvida..
- Pela quantidade de câmpus não foi possível atingir todos os servidores para construção da política de comunicação.
- Novamente, não posso opinar, já que não participei
- As reuniões eram mais para informar sobre o que foi decidido do que para aceitar comentários, críticas e sugestões.
- sem real condição de participação

- Pela quantidade de e-mails tratando do assunto, parece que todo mundo pôde se manifestar a respeito.
- Em virtude da carga de trabalho e das demandas administrativas não serem planejadas para médio e longo prazo, qualquer processo que envolva a comunidade acadêmica será frágil e carente de consistência plena.
- Como eu não acompanhei a construção da Política de Comunicação do IFSC, estou respondendo as questões com base, apenas, nos dados finais.
- Porque muitos servidores não sabem muito menos participaram da construção da política de comunicação.
- nos campus que se envolveram e promovem discussões.
- não sei responder.
- Construir coletivamente em um universo como o do IFSC é um desafio. Contudo os servidores podem contribuir em diversos momentos e espaços.
- A construção coletiva se dá quando as pessoas envolvidas definem a metodologia. Toda e qquer metodologia traz em si a concepção (o norte em que a politica se norteará).
- Parcialmente, pelos motivos do comentário anterior.
- Foi um processo projetado para isso, mas ressalto a mesma questão colocada no comentário anterior. Vale o mesmo para a elaboracao dos outros documentos referidos no comentário anterior. Contudo, prefiro escolher o SIM ao PARCIALMENTE para valorizar o que foi feito, ainda que o parcialmente seja mais verdadeiro que o 100% representado pelo SIM.
- Percebi que a intenção foi de ser coletivo, porém, neste momento em que a instituição está se renovando, com muitos trabalhos em andamento, não conseguimos participar de tudo. Dessa forma, não é possível ser completamente coletivo.
- Foi solicitada a participação dos diversos segmentos e dos colegiados e houve espaço para essa participação no fórum.
- Não sou capaz de opinar adequadamente sobre isso, pois trabalho no IFSC somente a partir de 07/2013.
- Várias etapas da construção da política ficavam abertas para consulta e sugestões. Entretanto, vivemos um momento do IFSC em que discutimos paralelamente uma série de regulamentações. Sendo assim, não há tempo hábil para efetiva reflexão sobre todos estes documentos, principalmente para nós de câmpus ainda em implantação.

- As oportunidades foram dadas, porém a participação deve ser mais fomentada. Não apenas enviando e-mails. Comitês locais nos Câmpus, com pessoas que saibam do que se trata.
- Foi uma construção aberta, mas coletiva quando muitos participam, o que não acontece com os servidores do IFSC por terem pouco interesse nas questões fora dos seus setores.
- Nem sempre acontece.
- Entendo que os setores administrativos e de ensino deveriam ser ouvidos separadamente para que as rotinas de ambos fossem observados à priori.
- Não era servidor há época do processo
- Não sei me posicionar sobre isso porque pouco sei sobre a política de comunicação.
- Praticamente idem a anterior com uma ressalva: o fato de se traçar uma "Politica de Comunicação" em si já exige uma construção coletiva...mas como não acompanhei o processo não sei o quão democratica pode ter sido.
- Comentário anterior justifica porque não tenho clareza. Não acompanhei devidamente. Este questionário é pouco lógico, já que nos pergunta coisas que não poderíamos responder se respondemos NÂO na pergunta 7. Baixei documentos para ler quando tiver oportunidade. Ainda não deu. Lembre-se que servidor novo ainda tem que cumprir horas de capacitação. Fica a sugestão de que coloquem a revisão e acompanhamento do Plano de comunicação, como Oficina ou Curso, rendendo horas para a capacitação do servidor. Coloquem isso no moodle, com atividades variadas. Na questão 7, eu deveria ter uma terceira opção. A minha resposta seria "parcialmente". Se eu optar por SIM ou Não, não estarei dando resposta válida. Isso falseia e invalida a pesquisa.
- Pela dificuldade natural de um processo desse tipo em uma instituição descentralizada.
- Contudo, o trabalho impediu alguns de participarem mais
- Sim, pois as etapas e resultados foram compartilhados em encontros presenciais e em ambiente virtual.
- Sempre muito incentivado a todos participarem.
- não acompanhei a par e passo tal construção, então fica difícil precisar tal resposta
- Embora tenha sido aberto a participação da comunidade do IFSC, dois motivos acabam influenciando uma participação mais ativa dos servidores: 1) excesso de atribuições (aulas, orientações, pesquisa e extensão, grupos de trabalho ou comissões, reuniões, etc); 2)O ifsc passa por uma fase de reestruturação, e com esta

reformulação há muitas avaliações e participação de escolhas da nova "CARA" do ifsc para ensino, pesquisa e extensão. Normalmente não são questionários rápidos, mas envolvem mais reuniões, leituras de documentos extensos que acumulam mais atividades gerando mais tempo de trabalho para uma participação ativa. No modelo atual, esta forma não é eficiente e o resultado na prática é paliativo. Será que essas ações de reestruturação estão tornando o ifsc uma marca mais forte? O ensino continua com a mesma qualidade? Entre outras dúvidas.

- Não participei deste processo de construção, pois ingressei no IFSC em dezembro/2013.
- Pouca participação dos câmpus e das pró-reitorias.

APÊNDICE S – Comentários da questão 8 da pesquisa quantitativa para quem respondeu Sim – alternativa Outros

Opção Outros – Se sim, como você acompanhou o processo? (20 respostas)

- v
- avisos dos cooredenadores e diretores
- Participando ativamente da Comissão designada para a construção.
- Participando da comissão responsável pela construção
- Como integrante da comissão.
- Também pela participação nos eventos da Comunicação.
- No evento de apresentação da proposta.
- participação na palestra
- Nos eventos coletivos de construção
- Não acompanhei plenamente, lia e respondia questionamentos de maneira não aprofundada.
- Gestão do Câmpus
- palestras da DIRCOM
- Eventos promovidos
- Visita da Dircom ao câmpus.
- Por reuniões e debates junto com a coordenação de extensão e comunicação do câmpus além dos demais espaços de divulgação
- Participei de algumas reuniões
- Reitoria Itinerante
- Na visita da Waléria ao nosso câmpus oportunizando que pudéssemos participar da construção com críticas e sugestões.
- curso de capacitação
- No curso oferecido pelo IFSC PROCAED sobre Comuniação

APÊNDICE T – Comentários da questão 8 da pesquisa quantitativa para quem respondeu não

Se você não acompanhou o processo, explique o motivo? (Resposta obrigatória) (241 respostas)

- Não tive tempo de participar, apenas leituras pela intranet.
- Tempo exíguo.
- Ingressei na instituição em janeiro deste ano, quando já estava no processo de implantação das políticas.
- Comecei a trabalhar em 2014.
- Não participei pois nem trabalhava no IFSC.
- Entrei no IFSC em julho de 2013.
- Estava envolvido com a solidificação do câmpus na comunidade
- Considerei que estava em boas mãos
- Falta de motivação.
- Outras demandas impediram o acompanhamento da construção.
- Outras processos institucionais concorreram com esta construção.
- Não era servidora do IFSC.
- Não recebi informações a respeito
- Havia entrado há pouco tempo no ifsc e não estava bem conectado as atividades do mesmo.
- Eu não trabalhava no IFSC.
- Resposta prejudicada pois ingressei no IFSC apenas em 2014.
- funcionário novo.
- Não estava na instituição
- Início do contrato 06/03/2014
- Não me recordo de ter sido convidada ou não me senti motivada.
- Eu não estava no IFSC ainda.
- Trabalho.
- Eu ainda não trabalhava no IFSC.
- Ingressei recentemente no IFSC e não estava por dentro do processo.
- Flat de atenção, talvez.
- Muita coisa para fazer (reformulação do curso de licenciatura, PIBID, PDI)
- Não lembro, mas na época estava envolvida com outras atividades em meu setor.
- Ainda não havia ingressado como docente temporária no IFSC.
- Ainda não trabalhava na Instituição

- Ingressei no IFSC em julho de 2013 e não consegui acompanhar as etapas de construção.
- motivos diversos, inclusive de afastamento .
- Outras atividades.
- Sou servidora nova na Instituição, não deu tempo para acompanhar o processo de construção.
- Não me interessei
- Não acompanhei o processo de construção da Política de comunicação do IFSC, porque entrei em exercício na instituição em janeiro de 2014.
- Acompanhei somente parcialmente e virtude de afastamento.
- .
- Não era servidora.
- Estava de licença
- Fiquei 6 meses em licença-maternidade e quando voltei a política já estava pronta.
- Afastado para capacitação.
- Ainda não estava trabalhando no IFSC.
- Comecei a trabalhar em Garopaba no final do mês de julho de 2013 e participei da reunião da política de comunicação no meu campus no mês de outubro.
- Cheguei no IFSC há pouco tempo e não acompanhei o processo.
- Não fazia parte do quadro de servidores do IFSC à época.
- Entrei em exercício em março/2014.
- Ainda não fazia parte do quadro de servidores, ingressei na instituição em Janeiro de 2014.
- Comecei a trabalhar no meio do ano e não estava "ambientada" ainda, não tinha como contribuir.
- Nem sempre conseguimos nos envolver com todos os processos em construção no IFSC.
- Muito trabalho num campus em extensão..
- No mesmo momento, outros processos tinham maior destaque no nosso campus, pois com um número reduzidíssimo de servidores, cada servidor tinha pelo menos uma gerência sob seu comando: compras de permanente / insumos, PDI, Resolução 13, Planejamento pedagógico...
- Ingressei no IFSC há pouco tempo.
- Não era servidor ainda.
- Muitas atribuições da gestão e aulas para ministrar
- Servidora recem contratada no Campus Jaraguá do Sul.

- Ainda não era servidora quando da construção da Política de Comunicação.
- prefiro não opinar, mas não tem como.
- Fui contratada como professora substituta/temporária apenas em fevereiro de 2014.
- não estava na Instituição durante o processo.
- Acompanhei, mas não de maneira presente, mais intensa. Por isso respondi não.
- Estava em capacitação e não houve uma divulgação(comunicação) sobre este tema em discussão
- Ingressei no IF-SC em Setembro de 2013
- Não estava no instituto
- EU CONHECI SOMENTE UMA PARTE A QUE FOI APRESENTADA NO AUDITÓRIO EM MAR/2014
- Não fazia parte da equipe de servidores.
- Indisponibilidade de horários.
- Sou substituto não estava presente no momento de elaboração.
- Estive sozinha na Coordenadoria de Gestão de Pessoas por mais de um ano, com servidores ingressando por concurso, e outras inúmeras atividades.
- Não era servidora em 2013.
- Sou servidor recente
- Ainda não estava efetivo.
- A politica de comunicação já estva sendo construida quando ingressei no IFSC.
- todos os momentos de discussão foram em horário de aula, estando em sala não foi possível pariticipar
- Falta de tempo
- Comecei a trabalhar no IFSC em julho de 2013, motivo pelo qual não pude me dedicar muito a construção da política de comunicação.
- Por estar iniciando as minhas atividades no IFSC, dediquei-me à capacitação em meu setor.
- Entrei em exercício no IFSC no dia 02/01/2014.
- Não acompanhei pelo fato que ingressei no Instituto federal recentemente. Estou conhecendo a politica agora.
- Foram muitas ações juntas e eu estava com muito trabalho, provavelmente não consegui dar a devida atenção quando fui solicitada a participar.
- Não fazia parte do quadro de profissionais na época.
- Ainda não era servidora

- Estou a pouco tempo como servidor no IFSC .Estou na instituição desde 02/01/2014
- Entrei faz pouco tempo. O processo já estava em andamento e eu ainda estava me ambientando no IFSC.
- Ainda não era servidor (a).
- Não tive possibilidade de acompanhar as reuniões realizadas, no entanto, avaliei os materiais disponibilizados. Não participei por conta do envolvimento em atividades de ensino, que demandaram de muito tempo neste período.
- Ingressei no IFSC final de setembro de 2013
- Acompanhei observando de fora, não intervi diretamente.
- Falta de tempo
- Entrei em exercício em julho de 2013, por conta disse, não tive o acompanhamento da construção da Política.
- Ainda não fazia parte do quadro de servidores do IFSC
- Não estava trabalhando no IFSC nesta época.
- Ainda não exercia minha função aqui no IFSC. Não era servidor.
- não fui informado
- Entrei em exercício no dia 15/7/2013. No início meu foco era ambientação no câmpus e na rede.
- Sem comentários pertinentes.
- Não sei do que se trata. Nunca fui informado ou me explicaram do que se trata.
- Estava em período de adaptação devido a Redistribuição de outro orgão
- Nem fiquei sabendo desse processo.
- .
- Não houve ampla divulgação sobre o tema e a carga horária impede de estar presente em momentos de discussão.
- não fazia parte da equipe IFSC
- Passei a ser servidora apenas em 2014.
- Muitas outras atividades de maior interesse dentro do IFSC, com pouco tempo para dedicar-me a mais esta discussão.
- Entrada em exercício em fevereiro
- Não trabalhava na instituição.
- Talvez por falta de tempo e não ser exatamente a área de atuação.
- Não estava na instituição.
- não era servidor
- Não estava no IFSC ainda.
- Estava há pouco tempo na instituição.

- Não tinha conhecimento deste processo. Até porque entrei no IFSC em agosto de 2013
- Eu era admitido na empresa desde junho de 2013.
- Não trabalhava no IFSC ainda no período.
- O IFSC é uma instituição com muitas atividades. Nos câmpus nos envolvemos muito com a rotina, e as vezes não conseguimos acompanhar todos os movimentos encaminhados pela Reitoria. Penso que quando for necessária a participação coletiva, é necessário ter uma pessoa no câmpus que "motive" a participação, organize debates. Penso que deixar tudo no plano do "on line" não promova um movimento democrático de fato, pois falta a participação efetiva que vai legitimar o processo.
- Durante durante metade do processo, estava presente no IFSC enquanto servidor.
- Não trabalhava no IFSC.
- Ingressei no Ifsc em 02/01/2014
- Por não estar em cargo de confiança, não acompanhei o processo, apenas a reunião de apresentação na reitoria.
- Porque entrei no Instituo quando já estavam construindo a Política de Comunicação e já estava praticamente em fase final.
- Não fazia parte do corpo docente no momento que o processo foi iniciado
- Sou servidora nova.
- não foi possível
- Estando envolvidas nas atividades do setor não contribui de forma direta, apenas assisti a orientação do processo de construção da política aqui no Campus, e entendo que seja algo importante
- Sou servidor desde o início de 2014.
- Sem tempo.
- Estava afastada para capacitação - doutorado.
- Entrada no IFSC em Julho de 2013.
- Afastado para capacitação.
- falta de tempo.
- Acompanhei apenas a fase final, por ter ingressado no IFSC apenas em julho de 2013. As opiniões que tenho são, prinicipalmente, reflexo do que ouvi falar e do que acompanhei nesses três últimos meses da construção
- Ainda não era servidor.
- Quando entrei no IFSC, o processo já estava nos últimos meses de elaboração.

- Recém-chegado na instituição como docente, ainda não estava a par desta política de comunicação.
- sou nova servidora, não acompanhei todo o processo e não conheço as propostas dessa política de comunicação
- No dia da reunião sobre a política de Comunicação do IFSC, estava na Reunião Extraordinária do Fórum Estadual de Educação. Tente acompanhar as discussões através do site, mas estava confuso e muito amplo. E, para contribuir também era necessário uma experiência maior no Campus. No caso os novos servidores ainda não estão aptos para compreender muitas ações, devido a sua falta de experiência.
- Apesar de ter tomado conhecimento de parte dos materiais disponibilizados até então, por ter ingressado recentemente no Instituto, não pude ter uma visão do processo como um todo.
- Servidora empossada em 13 de setembro de 2013.
- Falta de tempo para dedicação, já que ocupo cargo de coordenação de curso.
- Acompanhei parcialmente; vi as propostas para os manuais, mas não sugeri nada ainda, devido ao acúmulo de atividades no câmpus. Mas penso que esses manuais poderiam ser feitos em menor número e compilados por áreas afins.
- Como já exposto, por simples falta de tempo, sobretudo pela falta de alocação do tempo no PSAD.
- Não havia entrado ainda na instituição
- PELAS ATRIBUIÇÕES DO DIA A DIA
- Não fui chamada a participar.
- Ingressei no IFSC apenas em novembro/2013.
- Envolvida em outras atividades da instituição.
- Ao ingressar na Instituição a Política já havia passado pelos processos de debate.
- Creio que o fato de estarmos em construção, muitas novidades nos processos, reestruturações de curso, novas modalidades tipo mulheres mil, pronatec... com muitas atribuições em vários setores sendo modificados seja um motivo. Segundo, retornei de atestado depois de um ano fora, estava um pouco lenta pra acompanhar tudo. Infelizmente temos de fazer escolhas, pra mim, foram muitas adaptações simultâneas.
- Tem que elaborar projeto de curso, tem que responder as questões do ingresso, tem que fazer PPI e PDI, tem que participar em eventos, tem que dar aula, tem que atender os outros professores que não conseguem se virar sozinhos com alunos surdos, tem mais isso e mais aquilo, como querem que participemos de tudo se não

organizam as demandas que solicitam a fazermos além do grande trabalho que temos com os alunos e atividades que fazem o Campus se estabilizar. Nós vivemos para atender as demandas da reitoria, ou a reitoria é para atender as demandas dos Campus?

- Não era servidor efetivo ainda.
- Não tive tempo
- Ainda não era servidora na época, mas acompanhei todo histórico de construção da Política.
- Eu não acompanhei a construção da Política de Comunicação do IFSC, porque ingressei na instituição em julho de 2013, quando o processo já estava em fase final.
- Ainda não trabalhava no IFSC.
- Não houve comunicação sobre reuniões para discussão da Política de Comunicação.
- ado um mecanismo de consulta simples e de maior abrangência.
- Nao tive conhecimento
- Estou afastada para qualificação (doutorado) desde o segundo semestre de 2013.
- Admissão em janeiro de 2014
- Estava afastada para tratamento médico.
- Falta de tempo para ler e se envolver com tudo o que acontece dentro do IFSC.
- Por falta de divulgação e conhecimento do processo.
- Falta de tempo p/ ler os emails
- Ainda não era servidora quando iniciou o processo.
- Todo dia quando abrimos a caixa de e-mail é assustador, pois são tantos e muitos com atividades de interesse. Primeiro selecionamos os importantes(tempo) e depois descartamos vários pois não podemos participar(tempo) de tudo e ainda preparar e dar aulas (tempo). E no ano passado tivemos muitas atividades ocorrendo simultaneamente.
- ingressei no IFSC em outubro de 2014
- Entrei no IFSC no começo de 2014.
- o meu campus é pouco envolvido em discussões coletivas, para tudo se cria um GT e ele define o que será feito.
- Desconheço qualquer iniciativa sobre o assunto.
- Não estava na instituição neste período.
- não era professora efetiva, quando entrei no ifsc a politica já estava sendo construída.
- Eu tenho o hábito de exercer o que sou solicitada me esforçando para registrar tudo o que for possível, além de que tenho pouco

conhecimento em informática não acesso nem facebook. Me inscrevi no curso do Instituto Nexxera para tentar aprender algo mais.

- não participei.
- Chefias imediatas não deram oportunidade para isso.
- muito envolvida com projetos
- Eu havia acabado de entrar no IFSC ainda não entendia direito como funcionava, mas lembro que cheguei a entrar pra olhar mesmo sem emitir opiniões sobre
- Muitos processos sendo construídos ao mesmo tempo. Como eu não tenho formação na área, não me senti autorizado a participar deste processo. Participei de outros. E, no campus, não houve chamadas para se discutir em grupo a política de comunicação, somente de forma individualizada pela internet.
- Não era servidor ainda.
- Estou a pouco tempo na instituição e me apropriei pouco do processo.
- Indisponibilidade de tempo.
- Não me inteirei do assunto
- Sei que alguns servidores do Campus participaram do processo, mas em momento algum foi repassado para a comunidade.
- Recebi informações a respeito da existência de um grupo de trabalho institucional encarregado da elaboração. Não percebi em meu Câmpus, iniciativas/ações que demonstrassem a participação efetiva de nossa comunidade no processo.
- Sou servidora nova, inicie no IFSC no mês de janeiro de 2014.
- Pouca divulgacao do processo, excesso de trabalho
- Afastada para capacitação
- Nao sabia da sua existência/ sou nova na instituição(2 meses).
- Não interagi com o processo.
- Por motivo de afastamento
- Como comentado na questão anterior, neste momento em que a instituição está se renovando, com muitos trabalhos em andamento, não conseguimos participar de tudo. Entendo que a comunicação é de extrema importância, mas não tive condições de ler a documentação e acompanhar a construção.
- Ainda não era contratado.
- Comecei no IFSC em 07/2013.
- Ainda não era servidora da Instituição.
- Eu estava mudando de setor e não acompanhei as políticas do IFSC
- .

- EU AINDA NÃO ESTAVA NO IFSC
- Muitas outras atividades para fazer e para acompanhar. Não há tempo para acompanhar tudo.
- Falta de tempo devido ao excesso de trabalho
- Não trabalhava aqui
- Observei pouca interação na construção da política
- Não era servidor há época do processo
- Fui contratado no fim do processo.
- Iniciei minhas atividades no IFSC em junho de 2013.
- Várias outras atividades que coincidiram com esse processo. Também a grande quantidade de assuntos que temos para ler na instituição.
- Acompanhei apenas como ouvinte e com a leitura dos e-mails enviados. Durante a sua construção não estava no campus (nomeação em agosto/2013)
- Era nova na instituição e estava em processo de ingresso e de adaptação, por isso não tive tanto contato com a PC.
- Outras demandas de serviço.
- Não era servidora da instituição
- Faz três meses que sou servidor do IFSC e a adaptação ao setor não permitiu que eu conseguisse acompanhar parte do processo da política de comunicação.
- Não figurava no quadro de funcionários no ano de 2013.
- Tinha acabado de passar no concurso do IFSC por isso não conhecia o processo.
- Não participei por estar envolvido em outras atividades do meu setor, somando-se a falta de conhecimento desta área.
- Sou servidor do IFSC desde 02/01/2014
- Sou servidora nova, não consegui entender todos os pormenores
- Não era funcionaria ainda.
- Não me lembro de ter tido conhecimento.
- Grande volume de trabalho docentes
- Eu não acompanhei como funcionária,mas como cidadã os resultados foram efetivos e isso só é possível quando uma construção coletiva
- Ainda não estava trabalhando no IFSC.
- Já expliquei nos comentários anteriores, detalhadamente.
- tentei, porém não fui levado em consideração.
- ESTAVA EM LICENÇA MÉDICA
- Não estava trabalhando na instituição durante esse processo.
- faltou comunicação ou não estava na minha área.

- Iniciei no IFSC em setembro 2013
- acumulo de atividades. Creio que nas reuniões departamentais poderiam ter sido reservados tempos para discussão. Tais reuniões deveriam ser semanais e nem sempre são.
- Eu não fazia parte do quadro de servidores.
- Ainda não era servidor
- Falta de interesse, talvez por desacreditar na efetividade das melhorias. No mesmo período, eu estava cursando pós-graduação e cumprindo minhas atividades regulares de docente, o que acarretou uma sobrecarga de trabalho
- Estava em licença maternidade.
- Eu ainda não estava na instituição. Iniciei minhas atividades somente em janeiro de 2014.
- Falta de interese
- Ingressei no IFSC no meio de setembro de 2013.
- faltou disponibilidade de tempo de minha parte
- Ainda não estava na instituição.
- Na verdade houve acompanhamento, no entanto parcial, conforme explicações anteriores.
- falta de motivação
- Afastamento para capacitação
- Não participei deste processo de construção, pois ingressei no IFSC em dezembro/2013.
- Ingressei no segundo semestre de 2013
- Estava de licença em parte do período de construção.
- Muitas vezes as reuniões acontecem quondo o servidor docente está em sala de aula então, não pode participar de todas as vezes que o grupo se reuniu para a construção da Política de Comunicação do IFSC.

APÊNDICE U – Comentários da questão 10 da pesquisa quantitativa para quem respondeu Sim – alternativa Outros

Opção Outros - Se sim, de que forma você participou do processo? (14 respostas)

- Respondi a um formulário do lime
- conversei com os representantes do meu câmpus
- Acompanhei as notícias vinculadas, fiz leituras indicadas, mas não encaminhei sugestões pois não julguei necessárias.
- Conversei com servidores que participaram de reuniões das quais não participei
- Reuniões no Câmpus
- participação da reunião
- Realizei o curso PROCAED, no qual discutimos várias questões da Política de Comunicação.
- Busquei informações pelo site
- Visita de apresentação e entrega do material pronto sobre esta política.
- Fiz parte da comissão no início, depois me ausentei.
- Exercia a função de CERE
- Reunião aos coordenadores para apresentar a política
- Reunião no câmpus com a Valéria
- Li as notícias e baixei documentos para posterior leitura.

APÊNDICE V – Comentários da questão 10 da pesquisa quantitativa para quem respondeu Não – alternativa Outros

Opção Outros - Se não, por que não participou do processo de construção da política de comunicação do IFSC? (35 respostas)

- Minha profissão não foi consultada
- Não estava aqui no momento
- Não concordo com o modelo de comunicação em implantação.
- estava afastada
- Direção optou por selecionar só alguns servidores.
- estava de afastada
- Sou bolsista de EaD e não participei dos debates.
- Estava afastada para Mestrado em 2013.
- a OPORTUNIDADE EXISTIU. MAS ACABEI NÃO PARTICIPANDO
- Não era servidora
- Estava a pouco tempo na Instituição e não tinha conhecimento para opinar.
- Ainda não era servidora
- não tinha informação
- recente retorno a Instituição
- Estava afastada para capacitação
- Resposta 8
- Afastamento capacitação
- como expliquei anteriormente, entrei no ifsc somente em julho
- Sem previsão no PSAD e, portanto, sem tempo de trabalho para isso.
- internamente acabei priorizando outras atividades como PPI e PDI
- Pouca simplicidade na consulta ao público.
- Afastamento para qualificação
- Afastada para tratamento de saúde.
- envolvimento com outras atividades que me exigiram e exigem muita disponibilidade de tempo.
- O tema não foi bem divulgado por aqui e chefes não incentivaram a busca pela construção.
- não foi repassado

- Período de afastamento
- Participei das pesquisas, e conversas com pessoas que estavam participando
- Não fomos estimulalados/libeberados pela chefia imediata
- Não lembro de ter tido conhecimento
- Não vi abertura para minha participação
- ESTAVA EM LICENÇA MÉDICA
- Estava com afastamento
- o câmpus que trabalho esta passando pelo processo de reconhecimento do curso superior, no qual estou como coordenador, e estava com muitos compromissos ,portanto faltou tempo.
- estava afastada

APÊNDICE X – Comentários da questão 11 da pesquisa quantitativa

Depois do lançamento da Política de Comunicação do IFSC, você já leu o documento? (Comentário não obrigatório) (31 respostas)

- Achei ótimo. Bem completo.
- Excelente documento, traça - objetivamente - os caminhos que precisamos trilharmos na comunicação.
- Como foi exposto no encontro, a linguagem está bem acessível, o documento está atraente para leitura, bem sucinto, bem explicativo e muito inspirador.
- No momento, por estar envolvida em outras atividades que estão demandando bastante leitura, não consegui ler o documento na íntegra. Acredito que o IFSC está num momento ímpar de revisão e elaboração de muitos documentos institucionais, o que inviabiliza, às vezes, acompanharmos todos.
- apesar de não ler o documento, é perceptível sua existência e conceitos
- Achei o documento muito extenso. Na minha opinião poderia ser mais objetivo. Li, até o momento, somente as partes que me interessavam mais.
- Ficou muito grande, demanda tempo para ler.
- Afastamento.
- O documento ficou bom de fácil compreensão
- No curso do PROCAED fomos instigados a ler o material. Teve até uma atividade que era baseada em alguns capitulos do documento.
- O documento traduz mudanças que paulatinamente vão nos envolvendo a todos. Comunicação é tudo, é o suporte das ações inovadoras que dinamizam todo o processo.
- Estou lendo.
- Não tenho certeza se li o documento propriamente dito. Li um material sobre comunicação via internet (ética, etiqueta, formalidade etc).
- Se formos ler todos os documentos que são indispensáveis para o funcionamento do IFSC, não poderia ministrar minhas aulas e nem participar das atividades de curso/campus.
- E todos deveriam ler.

- acredito que tal política não teve ampla divulgação em campus mais afastados. Essa é a primeira vez que tal discussão é amplamente divulgada na minha opiniao
- E continuo lendo, pois precisamos estar sempre apostos para gerenciarmos as crises, caso apareça..
- A presença da comissão da reitoria foi muito importante...como citei, estamos com muitas mudanças ao mesmo tempo...não consigo ler tudo.
- Li gostei
- Não li todo, pois estou lendo o PDI, RDP, preparando aula, lendo artigos para elaboração de projetos e o último livro do Guerra dos Tronos em casa antes de dormir. Mas vou achar um tempinho.
- Apenas coletei informações com meus colegas.
- Só percebi a gravidade de não haver uma política forte de comunicação do IFSC como um todo quando li o documento.
- Se for aquele recebido em uma pasta transparente.
- Parcialmente.
- Participei da palestra no campus.
- Na verdade, nao sei do que se trata.
- Falta tempo para isso. Ainda estamos discutindo a RDP, antes era a R13, e ainda existem todas as questões internas do campus e dos cursos, além é claro das aulas. Existe a dificuldade de acesso as documentações das regulamentações do IFSC. Neste formulário por exemplo poderiam haver links para os documentos citados.
- já tinha lido quando fiz do curso de Comunicação do PROCAED, IFSC
- Li algumas partes apenas para compreender um pouco mais do projeto institucional, mas não me aprofundei...
- Já expliquei nos comentários anteriores.
- Li pequenas partes do texto.

APÊNDICE Y – Comentários da questão 12 da pesquisa quantitativa para quem respondeu Outros

Opção Outros – Como o processo de construção da Política de Comunicação do IFSC alterou o seu trabalho? (91 respostas)

- A comunicaçãõ que há no meu trabalho técnico não foi mencionado apesar da importância e uso com a comunidade
- Quando comecei a trabalhar no IFSC, a política já existia.
- .
- O documento faz referência a alguns manuais que acho que seriam importantes para incorporar as diretrizes na rotina
- Ainda não li i documento
- Ainda não li
- Ainda não percebi mudança na prática.
- Não alterou de maneira significativa.
- Não percebi ainda.
- vou me informar acerca da Política de Comunicação do IFSC
- Altera na medida em que implanta arbitrariamente a uniformidade em desprezo da pluralidade e da diversidade.
- Temos incentivado Coordenações de Relações Externas e Comunicação que podem fortalecer a Política na Instituição e Campus.
- Afastei-me para estudos. Não estou na instituição no momento.
- Sinto que meu campus esta mais conhecido
- Ainda não senti os efeitos por estar afastado
- Estou ingressando este ano e estou aprendendo.
- Ainda não li o documento depois do lançamento.
- Maior acesso a informação.
- Não estava no IFSC
- ainda não analisei
- Preciso ler o documento primeiro.
- Ingressei no IF-SC em Setembro de 2013, não sabia como era antes, então acredito que o processo impacta diretamente no meu trabalho, mas não posso fazer um comparativo anterior
- Não tenho conhecimento ainda, sou nova no IFSC 1 mês apenas.
- vi alguns pontos que poderei usar na construção de documentos da minha área
- Não consegui observar se houve ou não.

- Como não li o documento ainda, não sei se já afetou o meu trabalho.
- Não reservei tempo para o assunto devido a ter outras prioridades.
- Ainda não tive a percepção se altrera ou não.
- Ajudou a entender como proceder na criação de uma página do curso em que leciono.
- Não tenho conhecimento.
- Não sei responder, pois não sei como era o processo de comunicação anterior.
- não li
- Não li a Política após finalizada, não tenho como avaliar.
- Desconheço do que se trata.
- .
- ainda não interagi com o tema
- Não percebi diferença.
- ainda não li
- Não estava no IFSC ainda.
- Não li o documento
- Não li todo o conteúdo
- .
- Passei a perceber a comunicação como uma das arestas que sustentam outros setores funcionando.
- Ainda não tenho conhecimento da política.
- Não sei ainda, não tive tempo de ler, pode ser que venha me ajudar bastante!
- Não posso avaliar devido ter me tornado servidor muito recentemente.
- Ainda não retornei do afastamento
- Ainda não consigo avaliar a contribuição.
- não li ainda
- Não acompanhei o processo.
- É prematuro fazer uma diagnóstico a respeito.
- não é dado condições para isso.
- Não li o documento.
- Ainda não li o documento na integra
- mudou um pouco a percepção de outros servidores acerca da comunicação.
- A noção da importância da comunicação adiquiriu-se em treinamentos e vivência profissional antes do ingresso no serviço público.

- Como estou afastada para qualificação, estou, consequentemente, afastada de alguns assuntos institucionais.
- pelo fato de não ter conhecido o documento na íntegra
- Vejo a necessidade da comunição, principalmente dentro do campus de funcionar melhor.
- Ainda não fez diferença significativa.
- Trabalhei em outra instituição que tinha esses cuidados
- fez com que pensássemos com mais cuidado sobre a comunicação no câmpus
- Dentro do departamento estamos nos movimentando no sentido de implantar algumas práticas de comunicação
- ainda estou me adaptando ao IFSC
- desconheço.
- Eu já conheço bastante de comunicação. Pro IFSC é muito importante implementar isso.
- Nada, pois a direção ainda não se comunica com os servidores, principalmente com os docentes.
- Ainda não consegui ler o documento.
- Não sei
- Ainda não percebemos mudanças
- Ainda não foi possível avaliá-la
- Estou afastada
- Ainda não senti diferença.
- Todo processo de construção de políticas de comunicação acrescentam algo para nosso aprendizado.
- Como não li o documento, não posso opinar.
- Como comecei a pouco tempo não tenho referenciais anteriores.
- Ainda não utilizei o processo após a sua implementação
- Desconheço a política ainda.
- Não tenho condições para avaliar
- Com base nas minhas respostas anteriores, não houve alteração.
- Sou novo no IFSC.
- Aprendi mais sobre comunicação e sobre o IFSC,enquanto instituição.
- Deu-me a noção do quão participativos são os processos no IFSC.
- "por enquanto"
- Ainda não fiz a leitura dessa Política.
- Ainda não sei avaliar.
- Apesar de não ter participado, venho comentando com colegas a importancia da transparência nas ações e decisões na instituição de maneira que percebamos legitimidade nas ações gestoras. Entendo

que o maior problema ainda são em gestores despreparados que ao assumirem um cargo acreditam que podem fazer as coisas sem consensuarem com seus pares e os resultados desagradam e geram "amarras" de relacionamento, dificultam trâmites e afastam os servidores de quererem participar de algo pois acreditam que já está tudo decidido antes mesmo de chamadas para discussão.

- Desconheço a política.
- .
- ampliou minha atuação
- Não li o documento

APÊNDICE Z – Comentários da questão 13

Elogios

• Aguardo ansioso pelos manuais. Esses, por sua vez, tenho a intenção de colaborar. Parabéns pelo trabalho!
• Esse processo de comunicação é importantíssimo para uma instituição como a nossa. Venho de um ambiente em que a comunicação era abafada. Era muito ruim, muito angustiante trabalhar num órgão público que preferia manter as informações escondidas e cobrar as pessoas de coisas que não estavam claras. Não podíamos opinar sobre nada e nos era exigido o cumprimento de regras, que, detalhe, só valiam para alguns. Agora no IFSC percebo uma possibilidade de participar, de expor minha opinião, de melhorar, modificar, desenvolver meu espaço de trabalho e mais, vejo uma grande possibilidade em me sentir parte de um processo maior que envolve outras realidades, outros campus. Afinal, uma instituição que tem 21 lugares para gerir precisa falar a mesma língua, mesmo que precise também falar sotaques pra contemplar as diversidades locais.
• COMO FATO POSITIVO, JÁ EXISTE ESCLARECIMENTOS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS POR PARTE DA DIREÇÃO. ISSO É BOM.
• Muito boa iniciativa e material de excelente qualidade. Precisamos de mais clareza na aplicação do material no nosso serviço. Aguardar para ver implementação dos processos descritos nas paginas 95 e 96. Não será fácil.
• Parabéns a todos os envolvidos no processo, sem dúvida um sucesso!
• Vcs São ótimos :D se for aplicado como esta planejado vai ser muito bom para cultura do IFSC
• sendo o processo de política de comunicação uma ferramenta que visa orientar o desenvolvimento de ações para cumprimento de determinados objetivos, contribuiu para uma melhor participação da comunidade pois teve total transparência. Trazendo a tona valores e missão que a instituição deseja passar a seus funcionários.
• Acho que tudo vem ocorrendo de acordo com as mudanças que vão sendo implementadas a cada dia na instituição. Já não dá mais para caminhar para trás... Contudo, na vanguarda, temos a Política de Comunicação do IFSC como tocha incandescente a nos orientar nessa avalanche que vai planificando até as emoções, irmanando-nos a todos nessa caminhada produtiva de crescimento do IFSC... Em minha opinião, tudo está acontecendo a contento. A atualização a cada dois anos procede! O crescimento do IFSC impera a atualização/avaliação da metodologia para que o feedback possa realimentar todo o processo, cada vez mais inovando, internalizando, transformando!

• Sempre que há uma política para um assunto há consequentemente uma preocupação a respeito. E, para mim a questao de comunicação é fundamental. Assim, vejo como positivo o trabalho realizado e que continue sempre com melhorias em cada revisão.
• De forma enfática, gostaria de parabenizar toda a equipe à frente desse longo e laborioso processo de construção. Um cordial abraço.
• Parabéns à equipe pelo trabalho!
• A padronização, a uniformidade, a sistematização em um sistema tão ampla facilita o cotidiano.
• Parabenizo a equipe que está a frente do processo pelo empenho nessa importante tarefa para o IFSC.
• Um dos pontos altos que percebi na Política de Comunicação foi a definição de todos os públicos estratégicos do Instituto e posturas de relacionamento com esses públicos através da elaboração de manuais de relacionamento. Achei bárbara a ideia. Em instituições de ensino (maioria) entende-se que seu público é somente os alunos e as ações, desordenadamente, são voltadas a eles, esquecendo-se de todos os outros agentes que atuam no processo.

Sugestões

Para ações:

• Bom dia! Aqui em Gaspar estamos com um projeto de Web Rádio, no qual faço parte, e julgo muito importante este meio de comunicação entre alunos, sociedade e servidores. Esta gerando uma grande participação e envolvimento dos alunos e professores, que podem divulgar melhor seus projetos e pesquisas pelo novo canal, além de todo tipo de informação pertinente ao campus. Creio que este projeto deveria ser implantado em todos os campus e ser pauta no processo da Politica de Comunicação do IFSC.
• Precisamos continuar investindo na imagem do IFSC e principalmente no conhecimento da marca IFSC. Hoje, muitas pessoas, ainda, não conhecem.
• Estamos idealizando um projeto para o campus que visa disponibilizar um canal de comunicação (a princípio, virtual) mais eficiente entre Núcleo Pedagógico e alunos, onde os mesmos possam obter informações importantes, tal como, oportunidades de trabalho, questões acadêmicas, entre outras, e também onde possam manifestar suas opiniões e esclarecer dúvidas... Penso que, de repente, possa ser um assunto a ser discutido para aperfeiçoar o programa de comunicação atual, a nível de Instituição. (TAE: Conrado Bach Neto Jr. - IFSC Lages / N.P.)
• Acredito que deva se manter uma propaganda constante e forte nas mídias sociais, mas principalmente nos meios de comunicação como: TV, jornal e

rádio. Elaborar material para ser veiculado no whatsapp!! Falta uma comunicação mais criativa para alcançar os jovens. Utilizar de linguagens visual que chamem sua atenção. A propaganda de televisão deve ser dinâmica, forte, marcante e atual. Por mais que se organize na teoria a Política de Comunicação do IFSC (INTERNA OU EXTERNA), o que fará toda a diferença é sua propaganda televisiva - programas como JA - Jornal do Almoço local e participação nos eventos da cidade. Isso fará toda a diferença!

Sobre a política:

• Uma política de comunicação numa Instituição como o IFSC é fundamental. Deve ser abrangente para para que todos falem a mesma linguagem e passem a atirar na mesma direção. Grato.
• A política de comunicação interna e externa do IFSC deve ser mais generalista, deixando a cargo dos próprios campus definirem seus meios e métodos de comunicação para com seus colaboradores e sociedade. Criando assim uma personalidade própria de cada curso e campus.
• A Política de Comunicação deve estar em sintonia com os objetivos e a missão do IFSC.

Sobre forma de participação:

• Proporcionar participação ativa e irrestrita nos processos, como já comentado nas demais questões. Acabamos sendo escravos da nossa própria burocracia, que veio para nos ajudar, no entanto acaba fazendo o contrário.
• Vejo como importante a organização da política de comunicação. Não tenho conhecimento para saber se era obrigatória a participação de todos os câmpus, mas acho isso relevante dentro do processo de construção.
• Como disse antes, não pude avaliar porque não participei do processo, mas vou deixar uma sugestão mesmo assim: quanto mais interatividade "online" melhor, assim todos poderão participar do processo em algum momento.

Sobre manuais:

• Inicialmente quero registrar minha admiração pelo belíssimo trabalho e parabenizar toda equipe. Neste momento não me ocorre muitas contribuições a fazer, mas percebo que os câmpus, principalmente os mais novos precisam de maior atenção. Os gestores deveriam receber orientações de como proceder, ao ser convidado para entrevistas nas mídias faladas e televisadas. Quem sabe Manuais, estabelecendo roteiros , enfim... só uma ideia.

• A comunicação no IFSC, para uma autarquia federal de tamanha relevância institucional, e com perspectiva de maior crescimento, é muito informal. Ainda, nessa política, deveria estar enquadrado também as regras dentro do IFSC, de forma objetiva e clara. Todas elas organizadas em manuais normativos devidamente numeradas, com indicação de revisão e vigência, organizadas por assunto se possível. RH, procedimentos de trabalho, administrativo, etc. Os manuais podem ser feitos, mas com anexo aos devidos regramentos. Como trata-se de Ad. Direta, poder-se-ia usar as portarias. E finalmente, e principalmente, todas dispostas de forma organizada, unificada, e de fácil acesso, em sistema própria, ou ao menos, em local único. Ex: Pasta pública na Matriz (vigentes e revogados, por ex.). Para uma instituição com mais de 100 anos, com as devidas e conhecidas ressalvas, da atual estruturação da rede federal, a política de comunicação e armazenamento de normativos, regramentos, instruções e portarias pode ainda evoluir muito. Att. Alexandre David Felisberto Prof. 20h Eng. CAIXA
• A Reitoria, mais precisamente a PROAD, deveria disponibilizar na Intranet um manual de como utilizar o sistema SIG, pois mesmo que tenha sido dado treinamento via vídeo-conferência, em muitos casos, surgem dúvidas que não são sanadas por pessoas próximas no Câmpus. Além disso, deveria ter um manual de procedimento para fazer todos os trâmites do patrimônio no sistema SWP e SAP, pois no momento em que aparecerem as dúvidas, o servidor tem um manual para esclarecê-las.

Para a divulgação:

• Procurei o texto da política de comunicação tanto na intranet quanto no sítio do IFSC e não encontrei. Gostária de deixar a sugestão para que seja viabilizada uma forma de a política de comunicação ser mais facilmente encontrada nessas ferramentas.
• Divulgação clara dos objetivos para cada evento.
• Acho que as gestões nos Câmpus precisam divulgar e realizar mais ações que incentivem os servidores a contribuir com as políticas institucionais.
• A divulgação do processo é fundamental para o êxito do trabalho coletivo e participativo. O servidor pode dizer que não contribuiu (porque não tinha nada a acrescentar, não quis ou não teve tempo de participar), mas não poderá dizer que não sabia do processo. A divulgação da construção da política foi excelente e penso que deve ser mantida nas próximas etapas.
• Não sei se precisa tanto: atualizar a política a cada dois anos. Talvez é necessário capacitar os gestores para divulgar as informações. Por exemplo, as atas das reuniões de colegiado do campus não são divulgadas, não é feito nem um release sobre a reunião. Quando o diretor recebe uma informação da reitoria ele a passa distorcida ou a passa apenas para pessoas de seu

interesse. Por exemplo, o diretor sempre nos disse que a reitoria exigiu que se contratasse professores de sociologia e filosofia de 20h - Após um ano, descobrimos que foi decisão da direção fazer esta contratação. A direção sempre nos falou que a cobertura da quadra estava "emperrada" na reitoria - descobrimos que foi a direção que não enviou o projeto. Em outro momento, final de 2012, a chefe de ensino enviou um calendário acadêmico diferente do discutido e aprovado pelos servidores - isso gerou um ruído tão grande que eu vi a reitoria e pró-reitoria de ensino passarem vergonha aqui em jaraguá. Solicitei ao TI do campus a abertura de um curso no Moodle - nem isso eles conseguiram. A chefia de ensino não sabe o que ocorre na coordenadoria pedagógica - nem se relaciona bem com eles. Não há reunião séria de planejamento. Não fomos avisados qual é o orçamento do campus. Não sei, mas me parece que para o caso de jaraguá, se os gestores souberem usar a cartilha construída (ou entenderem-a) já estará de bom tamanho. Os gestores não estão nem respeitando a hierarquia da instituição: soubemos por outros que foram enviados dois cursos para aprovação no CEPE e que não foram aprovados no colegiado do campus!!!!!! Desta forma, acho melhor preocuparmos em qualificar os servidores que precisam transmitir informações e qualificar as próprias informações transmitidas.

Para a implementação:

• Acredito que o mais importante será fazermos uma força tarefa pra sair do papel... sugiro outras reuniões ao vivo com a pró reitoria de comunicação nos campus. O acompanhamento direto me parece ser fundamental. Temos muitas comissões, formas diferenciadas de tratar assuntos, não é possível assimilarmos tudo ao mesmo tempo, embora tudo seja importante... por conta de toda a transformação institucional creio ser importante o acompanhamento contínuo, presencial ao menos semestralmente. Boa sorte a todos! Parabéns pelo comprometimento.
• Acredito que não seja possível realizar todo o processo de implantação imediatamente e com qualidade. Penso que a implantação deva ser gradativa, considerando as ações que sejam inadiáveis.
• Acho que o mais importante seria a formação de grupos de debates. Ninguém muda de atitude apenas lendo algo, mesmo que pense e escreva a respeito. Acredito na força dos encontros pessoais e das discussões vivas como maneira de suscitar a defesa dos melhores argumentos. Acho que este tipo de encontro contribuiria para aperfeiçoar a Política de Comunicação do IFSC.
• Acredito que deve haver encontros de capacitação em comunicação, atendimento de telefone, assinaturas de email, etc.
• Eu acredito que pela importância desse tema para uma instituição como o IFSC. Deveria ser feito uma capacitação (como o PROCAED) e/ou palestra

em cada Câmpus garantindo que todos os servidores estão aptos e estão cientes do que consta no documento, processos e procedimentos. Alguma forma de controle/fiscalização feedback também seria interessante porque as vezes na teoria todo mundo sabe, todo mundo faz, mas na prática as vezes as pessoas dão o "jeitinho".
• Muito trabalho, intensificar o processo, disponibilizar métodos e metas para a comunicação se tornar rotineira na vida do servidor.
• Exigir e promover a interação e discussão de fluxogramas de processos institucionais e acadêmicos dos setores, notadamente do ensino, que compõem os diversos câmpus do IFSC.
• Maior apoio as comissões de comunicação dos Câmpus.
• Continuem com as oficinas nos câmpus, está muito bom!
• Mais atualização para conhecimento em informática, talvez esteja tendo e eu não consegui acompanhar até este momento. Fazer avaliações para verificar se todos estão acompanhando com frequência e solicitar esclarecimentos da falta de resposta. No mês passado eu estava afastada por motivo de saúde e não respondi uma avaliação.
• O processo de construção foi excelente. Didático e participativo a quem interessasse. A equipe da comunicação foi ótima. Agora, o processo de disseminação da política nos campi segue com êxitos. Minha grande preocupação - para qualquer setor do IFSC - é com sua efetividade. Acredito que a maior parte dos servidores - incluindo aqueles que lidam de alguma forma com a comunicação não leram o documento e/ou não participam das capacitações (e mesmo lendo tudo e participando, haverá alguma dificuldade na internalização e ação). Todavia, penso que não há outro caminho a não ser capacitações e "lembranças" constantes para que possamos sempre aperfeiçoar os processos.
• Será importante o acompanhamento da Política, para analisar as atividades que possam sofrer alteração e melhorias.
• Sugiro que seja aprimorada constantemente a parte de comunicação eletrônica. Hoje ainda, estava me perguntando qual era a ordem da assinatura nos e-mails: nome, cargo, departamento, etc.

Para a atualização:

• Reforço a importância de viabilizar a participação efetiva de quem não é de Florianópolis no processo de debate desta importante política do IFSC.
• Não teria condições de apontar qual a metodologia mais adequada para a nossa realidade. Entendo porém, que qualquer que seja o método utilizado, precisa ser envolvente, abrangente, que as pessoas se sintam como parte do processo. A implantação prática de qualquer política, depende única e exclusivamente da participação do maior número de pessoas possível.

• É uma pena que poucas pessoas se envolvem na Comunicação, apesar de todos vivenciarem e reivindicarem cotidianamente. Penso que o processo não deve ser avaliado somente ao final. Perde-se muita informação. Sugiro uma avaliação permanente, onde as pessoas encaminham sugestões sempre que identificam o problema e a Diretoria poderá trabalhar com os dados (menor quantidade) em tempo real (problema e sugestões).
• O IFSC está em um momento de muitas decisões ou seja processos institucionais e um processo acaba se sobrepondo ao outro. Eu gostaria que esses processos pudessem ser trabalhados em momentos distintos e que nós pudêssemos nos concentrar apenas na política de comunicação, por exemplo. Para o processo de atualização da política de comunicação seria importante que o foco seja somente na comunicação, sem outros assuntos sendo tratados ao mesmo tempo. Acredito que as contribuições seriam mais valiosas. Eu mesmo sinto que poderia ter contribuído mais nesse processo.
• A Diretoria poderia fazer a visitação aos campus (todos) no INÍCIO dos trabalhos com proposta de apresentação do planejamento e coleta de alguns resultados ou atividades práticas. Participei de uma capacitação de Projeto de Extensão (Dr. Wilson Castello Branco Neto) que tem sido referência para mim como modelo de objetividade. Bons trabalhos.
• Eu apoio com que exista 2 metodologia uma bilíngue e outra com o "ensino" diferente com bastante variedades e qualidade.
• O processo deve ser contínuo.
• Devido à diversidade de atividades que há na instituição, o processo de atualização e assimilação da Política de Comunicação do IFSC deve caracterizar uma demanda persistente para que se torne uma cultura entre todos no IFSC.
• Precisamos aprender nestes dois anos, qual o caminho que o IFSC, na verdade, todos os IFs estão tomando e de que forma a comunicação pode nos ajudar a cumprir nossa missão. Se possível, a presença do consultor externo seria importante nesta primeira revisão.
• Acredito que um questionário rápido porém estratégicamente sem ser tendencioso quando bem elaborado é suficiente para diagnosticar ás principais demandas ou possibilidades de melhoria. A exemplo deste.
• Já sugeri nos comentários anteriores. Apenas reafirmo que não é preciso esperar dois anos para ir fazendo a reflexão e conhecer os documentos e processos relativos à comunicação. Muitos não leram ou participaram. Se formos sobrecarregados com a reavaliação de modo pontual, em período de tempo concentrado, corremos o risco de novamente estar bem ocupados com coisas diversas e não participar. Vocês podem elaborar cursos diversos de capacitação no moodle, com os principais tópicos do Plano, para que os servidores conheçam o assunto, participem. Assim podem chegar ao prazo com uma boa coleta de participações. Pelo menos estes servidores terão conhecimento do conteúdo.

• Talvez como, no meu caso, que havia entrado no IFSC há apenas 3 meses antes do lançamento da Política de Comunicação (set/2013), poderia ter um encontro com algumas dinâmicas em grupo (por ex. um grupo sobre o item Comunicação interna do IFSC e assim por diante) para nos sentirmos à vontade para interagirmos e opinarmos. Mas, o importante é que, de um modo geral, a metodologia utilizada está excelente, incentivando sempre a participação de todos. Além do que o material de leitura (livro: Política de Comunicação do IFSC) está excelente também.

Críticas:

• Creio que a comunicação clara , eficaz , simples direta , funcional depende de : desburocratização , descentralização , simplificação . Além disso, essa filosofia de comunicar TUDO para TODOS é muito democrática , mas acaba , para mim ao menos , sendo excessiva.
• Creio que na maioria das vezes encontramos bastante burocracia se queremos implantar algo de novo, embora esse processo possa ser necessário, acaba por desestimular as contribuições, já que o tempo para termos uma resposta é demasiadamente longo e em geral, requer cobrança contínua aos responsáveis.
• Sou docente do IFSC desde 2006, sempre recebi convites para participar de eventos interessantes dias depois de eventos, comunicados de outros campus e desinteressantes a todo momento e não recebi comunicações importantes seguidamente. Falta uma política de divulgação de direitos e funcionamento ampla para todos os campi, afinal o IFSC é um só.
• Da Política... Gostaria de parabenizar pelo trabalho teórico muito bem feito e redigido com uma bela fundamentação, e pela participação de diversos profissionais envolvidos! Da prática... Na prática observo uma distância da equipe técnica de propaganda e/ou comunicação (da reitoria) para com o câmpus de Araranguá; A região é carente de informações não apenas de ingresso, mas de projetos e estratégias de comunicação voltadas para inserção de novos alunos em nossa escola! Não entendo como temos vagas ociosas na escola (Araranguá) e uma população que não conhece sobre os cursos que o IFSC oferece? E se esses são gratuitos ou não? Saliento que o trabalho feito pelo câmpus em ingresso é árduo e persistente, por alguns servidores que se esforçam para fazer o melhor, mas a comunicação/marketing/propaganda onde esta na prática? Onde estão os jornalistas do IFSC? Araranguá não parou de fazer eventos, mas também não apareceu mais nas mídias regionais, porque será? Sei que temos profissionais de muito talento, mas temos que usar isso em prol de nossa instituição. Comunicar somente no momento ingresso penso não é o melhor, mas é o que temos feito! na pg. 64(política de comunicação) "É essencial que a proposta de realização, promoção, apoio e patrocínio de um

evento, com a participação do IFSC, inclua instrumentos de avaliação das condições de sua organização e de seu retorno institucional. Essa avaliação deve estar em sintonia com os objetivos, recursos utilizados, condições de realização e impacto nos públicos estratégicos, conforme definidos na sua proposta ou sugestão." * Será que temos informações sobre o público alvo regional(para o público externo)? * Será que medimos a saturação do mercado(para o público externo)? * Será que aproveitamos os eventos para divulgar o que temos de bom(para o público externo)? * Qual o melhor canal de comunicação a ser utilizado, além que cartazes de ingresso? ...não tenho o que acrescentar neste belo trabalho teórico, mas proponho algumas ideias praticas sobre nossas dificuldades...Teorias e bons profissionais temos, a questão é o que faremos?

• Uma política de comunicação deve ser mais que um livro, normas ou apanhado de orientações. Deve ser feito um planejamento, com metas de curto, médio e longo prazo. Nosso site é péssimo, o portal dos alunos não funciona, a autenticação digital não é aceita, e nada é feito, os Software não são padrão dentro do ifsc - como trabalhar com office e software livre, impossível comunicar-se dentro do IFSC e principalmente com o mundo. A política de comunicação deve ser ampla, e prever ações que alterem a prática do dia a dia e não apenas um documento.

• Não percebo o atendimento às diferenças e conseguir atingir o público alvo do instituto. Não há busca ativa no que consegui ler e nos comentários dos colegas. Não há comunicação diferenciada dentro das comunidades que precisam vir estudar no IFSC.

• E adianta comentar?

• Existe um problema gravíssimo de comunicação dentro do Campus São José, a comunicação é péssima, não falamos todos a mesma linguagem, não existe profissionais da área para ajudar no informativo do Campus, existe muitas reuniões dentro do Campus e a portaria, direção e secretaria às vezes não são informadas.Deve haver mais integração na Coordenação de Extensão e a comunidade.

• Já houve uma questionário anterior, e não houve nenhum retorno em relação as sugestões dadas naquele formulário. Por isso, as pessoas deixam de acreditar que vale a pena sentar e escrever algo, ou responder a um questionário. Esse é o meu caso, alias, nem sei porque estou gastando tempo em escrever isso.

• A política sobre sites é medíocre

• Achei que a iniciativa foi válida. Só que a política de comunicação que foi implantada no IFSC - Campus Florianópolis, foi somente para alguns servidores.

Dúvida:

• À Comissão respónsável pela |Política de Comunicação Tenho algumas dúvidas que estão relacionadas ao público externo. No caso, aqueles que se interessam em fazer parte do quadro permanente de servidores do IFSC (potenciais servidores?). Nos concursos públicos promovidos pela Instituição, há um canal de comunicação com os candidatos FAQ(Frequently Asked Questions,)por meio do qual são registradas, no sítio eletrônico http://concursos.ifsc.edu.br/faq/, perguntas e respostas a respeito do certame que estiver em andamento. Esse público não deveria ser também considerado estratégico? Seria oportuna alguma orientação para aqueles que têm a tarefa de responder às dúvidas dos candidatos, uma vez que as respostas a eles fornecidas podem ter desdobramentos importantes para a própria imagem Institucional? Caberia incluir algumas linhas a esse respeito no Manual para atendimento do público externo ou outro documento equivalente? Atenciosamente, Kleny Amaral Câmpus Jaraguá do Sul

Considerações gerais:

• Estou aguardando a publicação dos Manuais Temáticos para poder colocar em prática as orientações neles contidas. Certamente serão úteis para as rotinas de comunicação do IFSC. Parabéns pelo trabalho.
• Vamos à implantação.
• O que tinha a dizer o fiz quando da apresentação da política no câmpus. Havia bastante jornalista por lá, algum deles deve ter anotado.
• Ainda acho cedo para opinar.
• Colaborei enviando aquele email com sugestões. Responderam falando que receberam, aguardo alguma publicação para ver se "aceitaram" as minhas sugestões ou um email comentando. assim espero. Abs
• Não me sinto preparado para dar sugestões sobre o processo porque não participei.
• Desconheço essa política do ifsc.
• Considero a construção de manuais extremamente importantes para a rotina e imagem do IFSC.
• Uma das questões que considero mais relevantes quanto à comunicação é a organização falar a mesma linguagem, tanto na Reitoria, quanto nos Campi. Por isso acho muito importante a elaboração e disponibilização dos manuais de comunicação. Parabéns a todos!
• Não tenho conhecimento sobre a política de comunicação do IFSC
• Comunicação - Fundamental em nossa instituição. Política de comunicação - estratégia básica, normas a serem seguidas para um eficaz planejamento e eficiente gestão em todos os sentidos.
• Acredito que a partir da construção e padronização de alguns processos na comunicação principalmente interna (por meio dos manuais) trarão

qualidade, eficiência e eficácia ao serviço que nossa Instituição presta. Aí sim poderemos mensurar os efeitos mais diretos da política de comunicação.
• A PCI veio ajudar a padronizar as formas e meios de comunicação do IFSC. O sentimento geral, pelo menos para mim, no câmpus é que as coisas acontecem de qualquer jeito, dependendo de quem esta na gestão. As politicas geralmente não são seguidas. Somente quando algo precisa ser entregue as "psudo-politicas" são postas em prática. Porém no dia-a-dia, faz-se o que se acha e não necessariamente o que se deve fazer. A PCI, se bem usada, trará inúmeros benefícios, principalmente na padronização.
• No momento não tenho sugestões a fazer por considerar que a equipe fez um bom trabalho. Porém, acredito que com a sua utilização no dia a dia possamos ter uma melhor avaliação.
• Já fiz meu comentário anteriormente, penso que a Reitoria deve dar o exemplo, cumprindo o que está escrito.
• na questão 12 fiz síntese de minha percepção