

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

SILVIO JOSÉ DE ALENCAR

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DO INSTITUTO FEDERAL  
DO ESPÍRITO SANTO**

VITÓRIA

2017

SILVIO JOSÉ DE ALENCAR

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DO INSTITUTO FEDERAL  
DO ESPÍRITO SANTO**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de mestre. Área de Concentração: Gestão de Operações no Setor Público.

Orientadora: Profa. Dra. Rossana Ferreira da Silva Mattos

VITÓRIA

2017

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DO INSTITUTO FEDERAL  
DO ESPÍRITO SANTO**

SILVIO JOSÉ DE ALENCAR

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de mestre. Área de Concentração: Gestão de Operações no Setor Público.

Orientadora: Profa. Dra. Rossana Ferreira da Silva Mattos

Aprovado em:

---

---

Rossana Ferreira da Silva Mattos  
Orientadora – Ufes

---

Dirce Nazaré de Andrade Ferreira – Ufes

---

Augusto Mazine – UVV

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus e à minha família, em especial, à minha querida esposa, Priscilla, que sempre me apoiou em todos os momentos mais difíceis, e ao meu filho, Thales, cujo sorriso me concedia a energia necessária para continuar.

Aos meus colegas da Assessoria de Comunicação Social do Ifes, que sempre me incentivaram e por terem me apoiado neste trabalho.

À minha orientadora, Rossana, pela compreensão, carinho e incentivo.

*“Todos esses momentos se perderão no tempo,  
como lágrimas na chuva.”*

(Roy Batty, em Blade Runner)

## RESUMO

Este trabalho objetiva identificar se a atual estrutura da Comunicação Social do Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes) atende à demanda de comunicação de uma instituição, que, apesar de possuir mais de 100 anos de existência, enfrenta hoje novos desafios, como o ensino superior e a estrutura multicampi em constante expansão, que, até esta data, reúne 21 campi no Espírito Santo. Esse crescimento rápido aumentou a demanda por trabalhos de comunicação executados pela assessoria, apesar de não ter a mesma taxa de crescimento de servidores. Com isso, a Assessoria de Comunicação Social do Ifes não tem conseguido desenvolver a contento a sua finalidade de implementar uma política institucional, ou até mesmo de orientar os campi. Boa parte do seu tempo é gasto em “apagar incêndios” e em atender às demandas do Instituto, ao invés de ela própria produzir produtos de comunicação para a divulgação do Ifes. Diante desse cenário, este trabalho deparou-se com o seguinte problema: qual seria a melhor solução para que a Instituição tenha uma Comunicação Social eficiente, estruturada sistemicamente, que atenda a todos os campi? A pesquisa foi exploratória, com abordagem qualitativa, e consistiu em analisar de que forma a Comunicação Social pode ser estruturada sistemicamente, a fim de atender à demanda do Ifes. Este trabalho, além de buscar as respostas a esses problemas, apresenta proposta de estrutura de comunicação para resolvê-los.

Palavras-chave: Comunicação. Instituto Federal. Comunicação organizacional. Gestão pública.

## **ABSTRACT**

The present work aims to identify if the current structure of the Social Communication of the Federal Institute of the Espírito Santo (Ifes) meets the communication demand of an institution, which, despite having more than 100 years of existence, faces new challenges today, such as higher education and structure that is constantly expanding. Today it has 21 units in Espírito Santo. This rapid growth has increased the demand for communication jobs carried out by the Communication sector, although it does not have the same growth rate as the number of servers. Because of this, the Ifes Social Communication sector has not succeeded in developing its purpose to implement an institutional policy, or even to guide the campuses. Much of its time is spent solving problems that are emerging and also meeting the demands of the Institute, rather than producing communication products for the dissemination of Ifes. In view of this scenario, this work encountered the following problem: what would be the best solution for the Institution to have an efficient and systemically structured Social Communication that can serve all campuses? The research was exploratory, with a qualitative approach, and consisted in analyzing how the Social Communication can be structured systemically, in order to meet the demand of the Ifes. This work, in addition to seeking the answers to the problems shown in the analysis, presents a proposal of a new communication structure to solve them.

**Keywords:** Communication. Federal Institute. Organizational communication. Public management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Aspectos a serem definidos para a formação de uma estrutura .....	23
Figura 2 – A organização na perspectiva sistêmica .....	30
Figura 3 – Estrutura Matricial .....	32
Figura 4 – Estrutura da Assessoria de Comunicação Social do Ifes .....	35
Figura 5 – Mapa estratégico do Ifes .....	42
Figura 6 – Distribuição das Corecoms .....	57
Figura 7 – Estrutura de Comunicação futura do Ifes .....	60

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Denominação de setor de Comunicação por IFs .....	53
Tabela 2 – Corecom .....	56
Tabela 3 – Atividade x Área de Comunicação ligada .....	59

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	14
2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	14
2.2 PROCESSO COMUNICATIVO NAS ORGANIZAÇÕES .....	16
2.3 COMUNICAÇÃO INTEGRADA .....	18
2.4 COMUNICAÇÃO E INSTITUIÇÃO DE ENSINO PÚBLICA .....	20
<b>3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	23
3.1 AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO MÁQUINAS .....	26
<b>4 A COMUNICAÇÃO SOCIAL DO INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO</b> .....	33
4.1 O INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO.....	33
4.2 ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO IFES.....	34
<b>4.2.1 A Política de Comunicação Social do Ifes</b> .....	41
4.2.1.1 Pesquisa de opinião .....	45
4.2.1.1.1 <i>Em relação à Estrutura Organizacional do Ifes e dos seus campi</i> .....	46
4.2.1.1.2 <i>Relação do Ifes com o público externo</i> .....	47
4.2.1.1.3 <i>Estrutura e relacionamento dos (e entre) campi</i> .....	48
4.2.1.1.4 <i>Ifes – perspectivas</i> .....	49
4.2.1.1.5 <i>Comunicação</i> .....	49
<b>5 PROPOSTA DE ESTRUTURA DA COMUNICAÇÃO DO IFES</b> .....	51
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	61
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	63

## 1 INTRODUÇÃO

No Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes), por regimento, a Assessoria de Comunicação Social (ACS) desempenha a função sistêmica de cuidar e orientar a Comunicação e a imagem institucional.

A ACS é um departamento consultivo e estratégico na Instituição, responsável pelo desenvolvimento da política de comunicação e de normatizar e orientar a atuação da comunicação institucional. A tarefa operacional desse setor deve ser desempenhada por estruturas próprias de cada campus, uma vez que devem dispor, por decreto, de estrutura autônoma, com corpo diretivo, técnico e docentes próprios. No entanto, na prática, não é o que ocorre, pelo menos não em relação à Comunicação, uma vez que a grande maioria dos campi não possui um corpo técnico de comunicadores.

O fato de não haver profissionais de Comunicação acarreta uma série de dificuldades. Primeiro, há a demora no atendimento à demanda, afinal, esta entrará em uma fila de trabalhos de todos os campi; segundo, há a distância física entre o demandante e o executor do trabalho. Há campi do Ifes que estão há mais de 300 km de distância da Reitoria e isso dificulta a realização de reuniões ou o livre acesso à ACS. Outro problema comum é a ausência de contato com as regionalidades dos campi. Por exemplo, um programador visual situado na capital poderia ter dificuldades em criar peças de divulgação visando atender às particularidades regionais; ou produtores culturais, responsáveis pela organização de eventos, poderiam fazer escolhas equivocadas na locação de espaços ou na contratação de fornecedores locais, justamente por não conhecer a região onde está localizado o campus.

Com a expansão da Rede Federal em todo o país, houve um crescimento vertiginoso no número de campi do Ifes. Em 2008, um ano antes de se tornar Instituto Federal, o Centro Federal de Educação Tecnológica do Espírito Santo (Cefetes) possuía apenas cinco unidades, e apenas a situada em Vitória tinha uma estrutura de comunicação, com cinco profissionais para atender a todas as unidades. Em 2017, já como integrante de Rede Federal de Ensino, sua área de abrangência quadruplicou, passando a totalizar 22 unidades; e a ACS – que herdou

a estrutura da Coordenadoria de Comunicação do atual campus Vitória – teve seu número de servidores aumentado apenas para dez. Esse crescimento rápido elevou a demanda por trabalhos de comunicação executados pela assessoria, apesar de não ter a mesma taxa de crescimento de servidores. Com isso a ACS não tem conseguido desenvolver a contento a sua finalidade de implementar uma política institucional, ou até mesmo de orientar os campi, reservando-se, boa parte do tempo, a “apagar incêndios” e a atender às demandas do Instituto, ao invés de ela própria produzir produtos de comunicação para a divulgação do Ifes.

Dessa forma, este trabalho se justifica pela busca de respostas aos problemas apresentados. Em primeiro momento, a resposta óbvia para a resolução de todos os questionamentos seria a criação de uma estrutura de comunicação em cada campus, mesmo que fosse mínima. Mas será que atenderia, mesmo? Ou será que isso seria viável? Em tempos em que se fala tanto em cortes orçamentários e na desoneração do Estado, será que haveria 66 códigos de vagas disponíveis para a contratação de jornalistas, programadores visuais e relações públicas? Ou verba para equipar as coordenadorias que seriam criadas? Além disso, como garantir que essas estruturas regionais pratiquem o mesmo discurso, apesar das particularidades regionais, onde quer que estejam? Afinal, a comunicação deve ser encarada como uma atividade sistêmica, pois, apesar de possuir tantos campi, o Ifes é um só e precisa ter unidade e ser reconhecido onde quer que atue.

Outra alternativa seria a contratação de agências de publicidade para atender às demandas crescentes das unidades que o compõem. Mas, será que não seria simplesmente jogar o problema para outra esfera e herdar novas dificuldades? A administração de grandes somas de verba pública por si só traz seus próprios problemas e o distanciamento ainda maior proporcionado pela regionalidade de cada campus seriam empecilhos para a contratação de agências publicitárias – afinal uma empresa privada possui valores e finalidades diferentes de uma pública. Seria possível atender aos princípios constitucionais da administração pública? Ou proporcionar a eficiência e a transparência que a sociedade espera?

Considerando-se o exposto, qual seria a melhor solução? Assim, o objetivo geral deste trabalho consistiu em analisar de que forma a Comunicação Social pode ser

estruturada sistemicamente, a fim de atender à demanda do Ifes; qual seria a melhor solução para alcançar essa meta. Nesse sentido, os objetivos específicos foram:

- identificar a estrutura organizacional do Ifes;
- identificar a estrutura organizacional da ACS do Ifes;
- identificar a estrutura organizacional de Comunicação do Ifes;
- analisar a estrutura organizacional da ACS e da Comunicação do Ifes;
- analisar os processos comunicacionais do Ifes.

Quanto à abordagem, pesquisa tem caráter qualitativo, pois não se preocupa com representatividade numérica, quantitativa, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão do que ocorre na Comunicação de uma instituição de ensino. Conforme Minayo (2001, p. 21-22):

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória, pois tem como objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, buscando a formulação de problemas mais precisos ou proposições e soluções que se possam observar para estudos posteriores De acordo com Gil (2008, p. 27):

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. [...] Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Pesquisas do tipo exploratório são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral acerca de determinado, que é o que este trabalho se propõe, e relação à atual situação da Comunicação no Ifes.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Segundo Kunsch (2003), as organizações existem desde o início da humanidade. O que as diferencia na atualidade é a forma como se apresentam, ou seja, são disseminadas por todo o mundo e em praticamente todas as atividades humanas.

As organizações são entidades sociais. Elas existem na relação estabelecida entre aqueles que a compõem e aqueles com quem se relacionam, seus *stakeholders*. Sem a comunicação esse relacionamento tornar-se-ia impossível; e, apesar de tal assertiva parecer óbvia, nem sempre isso foi uma constante.

Só a partir da década de 1940 que a comunicação passou a ser considerada com mais relevância no ramo da administração, quando as organizações começaram a ver as pessoas com enfoque mais humanístico, e cientistas da abordagem comportamental aplicaram suas teorias às organizações (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1986).

Foi a partir da Escola das Relações Humanas que se “[...] 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), preenchendo uma lacuna da teoria clássica da administração sobre a comunicação organizacional. Ou seja, a visão de que uma empresa não é simplesmente uma unidade econômica, mas uma instituição social que é parte significativa da sociedade; e que é possível integrar a organização formal e as relações humanas com o objetivo de conquistar os melhores resultados.

Na década de 1970, a comunicação adquiriu novo destaque no pensamento estratégico das organizações (TORQUATO, 2010). Houve um início de reconhecimento na indissociação da comunicação com a própria existência das organizações. Simon afirma ainda que “[...] 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).

Inclusive, alguns autores consideram a comunicação algo vital para uma organização, uma vez que todas as suas relações perpassam por meios comunicacionais, quase como a alma do negócio, tais como Barnard (1979), que considera a comunicação um elemento essencial da própria organização; e Schuler (2004, p. 11) – a autora afirma 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”; e Thayer (1976) afirma que a comunicação está para a organização assim como o alimento está para o ser humano.

Apesar de não haver ainda um consenso ao se definir a comunicação dentro de uma organização, havendo, inclusive, divergências quanto à sua nomenclatura, como comunicação empresarial, institucional, corporativa ou organizacional, todas essas denominações expressam a ideia de um “[...] conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente com todos os seus públicos de interesse” (BUENO, 2009, p. 3-4).

Mesmo as organizações “sentindo” a importância da comunicação para o seu dia a dia, somente a partir da década de 1990 que ela passou a ser entendida como estratégica e, de acordo com Cahen (2007), é uma atividade sistêmica, que visa criar, manter e até mesmo mudar de forma positiva a imagem da empresa perante seus públicos prioritários. Quando é bem realizada, a comunicação agrega valor, qualificando e melhorando o desempenho da organização, o que muda significativamente a sua relação com os *stakeholder* (DUARTE; MONTEIRO, 2009).

Para que a comunicação seja eficaz e consistente para os públicos de interesse da organização, é primordial que as atividades da comunicação organizacional sejam consideradas prioritárias e estratégicas pelos gestores (CABRAL, 2014), pois é isto que vai contribuir para a formação da imagem e da identidade da instituição – seus principais patrimônios.

A identidade “[...] refere-se aos valores básicos e às características atribuídas às organizações pelos seus públicos internos e externos” (KUNSCH, 2003, p. 172). Já a imagem “[...] é a referência conceitual acerca de uma identidade” (MARTINUZZO, 2013, p. 18). Ou seja, identidade representa o que a organização realmente é, cuja realidade é manifestada visualmente por meio do seu nome, logotipo, lema, produtos, serviços oferecidos (ARGENTI, 2006) . Já a imagem refere-se à percepção de seus públicos sobre a organização, que podem inclusive surgir antes mesmo de eles começarem a interagir com ela. Segundo Argenti (2006, p. 81), a imagem “[...] é a organização sob o ponto de vista de seus diferentes públicos”, a forma como estes a percebem e a avaliam; ou seja, uma organização pode ter representações diferentes para públicos diferentes; já a identidade deve ser consistente, não pode variar conforme o público, pois perderia sua característica de identificação em relação às demais empresas.

Nesse sentido, como coloca Thayer (1976, p. 120), a comunicação é um elemento fundamental tanto para as funções administrativas, quanto para a sua própria relação com o seu meio ambiente, “[...] determinando as condições da sua existência e a direção do seu movimento”.

## 2.2 PROCESSO COMUNICATIVO NAS ORGANIZAÇÕES

Ao se falar de processo comunicativo nas organizações, é natural que se pense no modelo clássico informacional de comunicação, composto por: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor (KUNSCH, 1992). No entanto, deve-se considerar também todo o aspecto relacional presente nele, que, de tão abrangente, influencia todos os elementos do processo comunicativo. Afinal, o emissor não emite puramente uma mensagem sem envolver todo o aspecto social e cognitivo ao qual pertence; tampouco a mensagem não é influenciada pelo meio em que se propaga, e o receptor não está isento de seus aspectos. É um processo tão complexo que chega a ser difícil até de diagnosticá-lo (HALL, 1984).

Uma forma de entender os processos de comunicação nas organizações é estudar “[...] seus níveis, seus fluxos e suas redes, que estão presentes em todos os tipos de comunicação” (KUNSCH, 1992, p. 84).

Para Thayer (1976, p. 129-134), “[...] a questão da comunicação deve ser analisada em quatro níveis, o intrapessoal, o interpessoal, o organizacional e o tecnológico”. No intrapessoal, a preocupação recai sobre o indivíduo, como ele adquire, processa e consome informações. Neste sentido, a comunicação vai depender da estrutura cognitiva do indivíduo. No interpessoal, estuda-se a comunicação entre as pessoas envolvidas, suas expectativas e intenções umas em relação às outras, os “códigos” dos jogos que possam existir entre elas, enfim, como se afetam mutuamente, regulando-se e controlando uns aos outros. “No nível organizacional, focalizam-se as redes de sistemas de dados e os fluxos que ligam entre si os membros da organização e esta com o meio ambiente” (THAYER, 1976). No nível tecnológico, o foco recai sobre a utilização dos equipamentos, nos programas formais para produzir, armazenar, processar, traduzir e distribuir informações.

Qualquer organização que disponha de um sistema de comunicação não deve deixar de considerar esses níveis, tanto no seu contexto formal como no informal (THAYER, 1976).

Torquato (1986, p. 54) coloca que a comunicação organizacional se processa “[...] por meio de três fluxos: descendente, ascendente e lateral”; e também de uma forma bidirecional, vertical e horizontal. É no ajustamento desses fluxos que reside o equilíbrio do sistema comunicacional.

A comunicação descendente é emanada do corpo diretivo da organização para quem está abaixo na hierarquia. De cima para baixo. Refletindo as normas e filosofias da organização. Na comunicação ascendente o processo é inverso, na qual são os subalternos os emissores, expressando seus anseios, expectativas e sugestões, de forma participativa. Esse tipo de comunicação ocorre de “baixo para cima”, havendo participação dos colaboradores no processo de elaboração das diretrizes e normas, observando o que mais seria apropriado para sua efetiva participação nos sistemas normativos decisórios.

Na comunicação organizacional horizontal ou lateral, o fluxo de informações passa a “[...] movimentar-se entre iguais ou pares, no mesmo nível organizacional” (KATZ e KAHN, 1978, p. 269). Ou seja, a comunicação se dá entre setores, departamentos, ou pessoas situadas no mesmo nível da organização, o que permite uma maior coordenação de esforços e entrosamento dos grupos, também havendo controle por meio de relatórios, reuniões e outras formas (TORQUATO, 1986).

Para todos esses tipos de fluxos comunicacionais, utilizam-se os mais variados métodos, orais, escritos ou audiovisuais, tais como “[...] contatos pessoais, reuniões, telefone, memorando, cartas, circulares, quadros de avisos, relatórios, caixa de sugestões, publicações, vídeos, filmes institucionais e comerciais, entre outros” (TORQUATO, 1986, apud KUNSCH, 1992, p. 85).

Também é preciso estar atento aos dois tipos de redes de sistema de comunicação: os formais e os informais. A rede formal baseia-se na oficialidade da estrutura organizacional, emana dela os modelos formais de comunicação, tanto escrita quanto oral. A informal, segundo Torquato (1986, apud KUNSCH, 1992, p. 85), “[...] abriga as manifestações espontâneas da coletividade, incluindo-se aí a famosa rede de boatos, estruturada a partir da chamada cadeia sociológica dos grupinhos” (TORQUATO, 1986, p. 55). É comumente citada como “rádio corredor”.

Ambas precisam ser levadas em consideração ao se trabalhar a comunicação organizacional de uma instituição, principalmente quando vai se planejar integralmente a comunicação.

### 2.3 COMUNICAÇÃO INTEGRADA

A comunicação organizacional “[...] é capaz de renovar o seu ambiente, facilitar as suas relações e colaborar para a eficácia de suas realizações” (TORQUATO, 1986, p. 17). No entanto, no século XXI, grande parte das organizações públicas e privadas – incluindo um número expressivo de universidades e institutos federais de ensino – ainda não descobriu a importância da comunicação organizacional e os benefícios trazidos por sua implantação.

Ainda de acordo com Torquato (1986), em muitas das instituições ainda não há um setor especializado em comunicação, ao contrário das estruturas tradicionais, como finanças, RH, vendas e produção. Não basta que haja um setor de comunicação, este precisa ser estruturado, sistemático, abrangente e planejado globalmente.

Nesse sentido, para Torquato (1986, apud KUNSCH, 1992, p. 87-88) a comunicação integrada está relacionada à comunicação organizacional, que abrange:

- comunicação administrativa: redes formal e informal; fluxos ascendentes, descendentes e horizontais, que consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar os recursos da organização de forma que esta obtenha alta produtividade, baixo custo e maior lucro ou resultados; é voltada às pessoas que exercem as funções administrativas de uma empresa;
- comunicação institucional: trata-se de relações públicas, jornalismo, editoração, propaganda institucional, identidade visual, marketing social e cultural; seu papel é essencial, pois seu propósito é a tornar pública uma instituição, adicionando valores, projetando e dando credibilidade à sua imagem na sociedade; não vende serviços ou produtos, mas a instituição em si;
- a comunicação mercadológica: tem por objetivo reforçar e aumentar a venda e a divulgação dos produtos oferecidos pela empresa e sua marca; envolve propaganda comercial, promoção de vendas, merchandising, venda pessoal, demonstração de produtos, exposição e feiras, comerciais, treinamento de vendedores, assessoria aos clientes, assistência de pós-venda etc.; dentre seus públicos de interesse destacam-se colaboradores, familiares, clientes, fornecedores, acionistas, prestadores de serviços, isto é, qualquer membro da sociedade.

Esses três tipos que compõem a comunicação organizacional, embora tenham características diferentes, devem formar um conjunto harmonioso, coeso, para que a comunicação da instituição seja eficaz no cumprimento dos seus objetivos.

Essa integração permitirá que se institua uma política global de comunicação para que se estabeleça uma coerência maior entre as atividades comunicacionais, que se desenvolva uma linguagem comum a todos os setores, culminando num comportamento organizacional homogêneo.

## 2.4 COMUNICAÇÃO E INSTITUIÇÃO DE ENSINO PÚBLICA

Kunsch (1992) se posiciona claramente sobre a importância das universidades, e seu papel fundamental na construção da sociedade, de preservar sua memória, gerar novos conhecimentos e formar novos profissionais, de forma a atender às demandas dos tempos atuais.

É na universidade que as exigências e conhecimentos do passado têm maior probabilidade de se encontrar frente a frente com valores e estilos de vida contraditórios. A educação superior é, talvez, a mais visível instituição orientada pela mudança. Dado o seu caráter cosmopolita, interdisciplinar, a universidade interage com maior número de segmentos da sociedade do que qualquer outra organização isolada. Com sua elite intelectual, seus pensadores críticos e descomprometidos e sua mocidade idealista, a universidade é o vértice de ideias, conceitos e valores adiantados, variando desde a desintegração nuclear até a natureza do homem. As universidades contemporâneas servem, ao mesmo tempo, como fonte de conhecimentos teóricos e formação profissional e como um dos principais modelos para iniciador de mudança social (BRASIL; COOK, 1978, p. 156, apud KUNSCH, 1992, p. 23).

A mesma importância deve ser atribuída aos Institutos Federais de educação. A Lei n.º 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que estabeleceu sua criação, determina:

[...]

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

§ 1.º Para efeito da incidência das disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos cursos de educação superior, os Institutos Federais são equiparados às universidades federais.

§ 2.º No âmbito de sua atuação, os Institutos Federais exercerão o papel de instituições acreditadoras e certificadoras de competências profissionais.

§ 3.º Os Institutos Federais terão autonomia para criar e extinguir cursos, nos limites de sua área de atuação territorial, bem como para registrar diplomas dos cursos por eles oferecidos, mediante autorização do seu Conselho Superior, aplicando-se, no caso da oferta de cursos a distância, a legislação específica (BRASIL, 2008).

Determina a Lei que os Institutos Federais sejam equiparados às universidades federais, ofertando educação superior, básica, profissional e tecnológica, nas diferentes modalidades de ensino. É inegável seu papel social, que é elevar a qualificação dos estudantes, com oferta de ensino técnico integrado ao ensino médio. Além disso, também devem ser ofertados cursos de licenciatura, para a formação de professores, e cursos superiores de tecnologia e bacharelado. Quer

dizer, a proposta dos IFs é acrescentar à formação acadêmica a preparação para o trabalho – tanto no seu sentido histórico quanto ontologicamente, ampliando conhecimentos. Nessa visão, os Institutos Federais inauguraram uma nova fase, deixando de repetir modelos externos e arriscando-se a inovar, levando em conta suas próprias características, experiências e necessidades.

Apesar dessa proposta tão promissora, conforme coloca Kunsch (1992), observa-se que a rapidez com que as transformações mundiais ocorrem tem dificultado cada vez mais que as instituições de ensino superior públicas funcionem como modelo de iniciador de mudança. E nessa situação podem ser incluídos os Institutos Federais, que também sofrem com o rápido avanço das tecnologias – fator que impacta, ainda, os níveis políticos, culturais e organizacionais; assim, as organizações se voltam às questões relacionadas ao meio ambiente, bem como com sua responsabilidade social e a qualidade dos seus produtos e serviços.

É esperado das instituições de ensino superior (IES) o seu protagonismo científico e da Comunicação, a difusão do conhecimento produzido por elas. Bueno (2010) distingue este trabalho em duas frentes: a divulgação científica e a comunicação científica. A divulgação científica compreende a “[...] utilização de recursos, técnicas, processos e produtos (veículos ou canais) para a veiculação de informações científicas, tecnológicas ou associadas a inovações ao público leigo” (BUENO, 2009, p. 162). A comunicação científica, por sua vez, diz respeito à transferência de informações científicas, tecnológicas ou associadas a inovações e que se destinam aos especialistas em determinadas áreas do conhecimento. (BUENO, 2010)

Enquanto na primeira – a divulgação – o trabalho do comunicador é o de aproximar a linguagem técnica a algo mais palatável ao público leigo, na segunda – a comunicação – a informação se dirige aos pares dos acadêmicos. Em princípio, podem-se confundir as necessidades dos dois processos comunicacionais; no entanto, cada um necessita de estratégias, linguagens e aparatos bem distintos. Para tudo isso, o profissional de Comunicação das IES precisa atento e se preparar. É uma característica do ambiente organizacional e que não pode ser deixada de lado.

Nesse cenário, “[...] o modo de gerir uma organização está inteiramente ligado ao modo como o meio ambiente solicita essa organização” (OLIVEIRA, 1988, p. 5, apud KUNSCH, p. 25).

Segundo Kunsch (1992, p. 27), “A modernidade, a excelência e a autonomia são desafios para a universidade hoje”, não podendo ficar ilhada no saber pelo saber; ela precisa acompanhar as mudanças da sociedade, complementa a autora, desempenhando, o seu papel de protagonista, atendendo aos anseios sociais por informação e pela produção científica.

Com isso, a comunicação exerce um papel crucial nessa dinâmica, contribuindo tanto no relacionamento com seus públicos, quanto na divulgação científica da produção acadêmica. É somente pela comunicação que o conhecimento se propaga e que a mudança pode ocorrer. A instituição que se afasta dessa dinâmica corre o risco de ver seus esforços transformadores caírem em um mar de entropia, sem qualquer mudança social.

Assim, a comunicação, como discutido anteriormente, não pode ser praticada de forma parcial ou irresponsável, precisa possuir características de comunicação integrada. No entanto, em relação às instituições de ensino superior públicas, há outros aspectos a se considerar, justamente pelas suas características, que envolvem diversos aspectos legais.

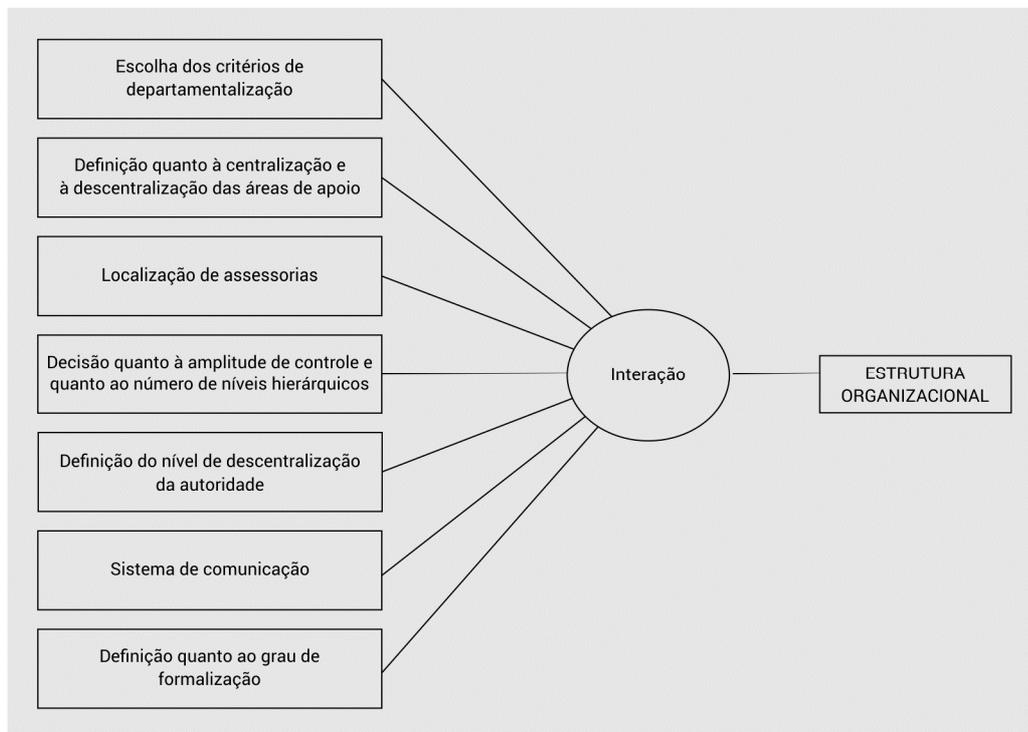
### 3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

As organizações e suas subunidades se estruturam de acordo com seus objetivos, recursos e ambiente interno e externo. Assim, a estrutura organizacional proporciona a estabilidade e a continuidade que darão sobrevivência à organização (STONER, 1985), considerando a estrutura de uma organização:

[...] o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a Alta Administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 1986, p. 3).

Para o delineamento da estrutura de uma organização é necessária a definição das variáveis que são determinantes para sua composição e funcionamento. Essas variáveis podem ser identificadas a partir da Figura 1.

Figura 1 – Aspectos a serem definidos para a formação de uma estrutura



Fonte: Vasconcellos e Hemsley (1986, p. 5).

A seguir, serão apresentadas, segundo Vasconcellos e Hemsley (1986, p. 3-9), as definições de cada um dos aspectos apresentados para a formação de uma estrutura:

**Departamentalização** – processo de agrupar indivíduos em unidades para que possam ser administrados. “[...] Há critérios que podem ser utilizados para departamentalizar, sendo os mais tradicionais: funcional; geográfico; por clientes; por produtos; por período; e pela amplitude de controle” (VANSCONCELLOS; HEMSLEY, 1986, p. 9).

As **áreas de apoio**, como processamento de dados, contabilidade, reprografia etc. podem ser centralizadas, servindo a todas as unidades, ou podem ser total ou parcialmente descentralizadas.

**Assessorias** a determinados cargos podem existir. Suas atribuições devem ser definidas, e sua localização na estrutura deve ser determinada.

A **amplitude de controle**, ainda segundo Vasconcellos e Hemsley (1986) ocorre quando a departamentalização é definida pelo limite de comando da chefia; leva em conta o número máximo de subordinados que um chefe pode supervisionar com eficiência. A amplitude pode variar de caso para caso, dependendo de fatores como natureza da atividade e características pessoais do chefe e seus subordinados.

Inversamente relacionado com a amplitude de controle há os **níveis hierárquicos**. Quanto maior a amplitude, menor o número de níveis e vice-versa.

O grau de **descentralização da autoridade** é outra decisão importante no processo de delineamento da estrutura. Quando as decisões estiverem excessivamente centralizadas no topo da hierarquia poderão ocorrer demora nas decisões e frustrações, sobrecarga da alta administração e decisões desvinculadas da realidade. Por outro lado, se as decisões estiverem excessivamente descentralizadas, haverá falta de coordenação e dificuldades de controle.

O **sistema de comunicação** é outro elemento fundamental para o delineamento da estrutura, que deve prever por meio de quais canais será permitida a comunicação.

Finalmente, o **grau de formalização** é outra decisão importante. Se for muito alto, produzirá burocratização e falta de agilidade da organização; por outro lado, se for

excessivamente baixo, levará a conflitos, ansiedade, duplicação de esforços e ineficiência.

Outro aspecto fundamental na análise da estrutura organizacional está relacionado ao conceito de complexidade. Hall (1984, p. 55) destaca que o próprio conceito de complexidade possui um “[...] significado na literatura organizacional: as organizações complexas contêm muitas subpartes que exigem coordenação e controle, e quanto mais complexa é uma organização, mais sérios se tornam esses problemas”.

Outro fator relacionado à construção de uma organização diz respeito à:

[...] fisiologia organizacional. As companhias precisam também se preocupar com a fisiologia organizacional – os sistemas e os relacionamentos que permitem ao sangue vital da organização fluir através da organização. E precisam desenvolver uma psicologia organizacional – as normas compartilhadas, os valores e as crenças que moldam a maneira pela qual os gerentes pensam e agem (MINTZBERG, 2001, p. 181).

Considerando que a reconfiguração da estrutura gera conflitos e resistências, é preciso que os gestores assumam o desafio de focar a construção de uma estrutura por meio de um conjunto de atitudes e habilidades empregatícias, juntando-as com processos e relacionamentos. Em suas pesquisas, Mintzberg (2001) encontrou três características que permitem às organizações fazerem a remodelagem organizacional com maior eficiência, conforme seguem.

- O desenvolvimento e a comunicação de uma visão clara e consistente.
- A administração eficiente de recursos humanos para ampliar perspectivas individuais e desenvolver a identificação com metas empresariais.
- A integração de pensamentos e atividades individuais na agenda geral da empresa por meio de um processo que chamados de cooptação.

Outra variável importante em relação à estrutura organizacional é a capacidade para ler situações, tendo vários cenários em mente. Isso é fundamental para que o gestor, além de tornar-se mais aberto e flexível às mudanças, tenha uma visão mais ampla da organização e, com isto, possa criar uma gama mais ampla e variada de possibilidades de ação (MORGAN, 1996).

Para tanto, Morgan (1996) apresenta, a partir de metáforas, uma teoria das organizações que permite que se compreendam as organizações e seu caráter complexo e paradoxal e, conseqüentemente, se identifiquem novas formas de se pensar sobre elas, administrá-las e planejá-las.

São oito metáforas nas quais as organizações são vistas como: máquinas; organismos; cérebros; culturas; sistemas políticos; prisões psíquicas; fluxo e transformação; e instrumentos de dominação.

Neste trabalho, serão discutidas algumas das ideias centrais relacionadas às visões das organizações e que fazem parte do objetivo do trabalho.

### 3.1 AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO MÁQUINAS

A metáfora das organizações como máquinas, ou seja, mecanicistas, tem sua origem na própria origem da palavra **organização**, derivada do grego *organon*, que significa uma ferramenta ou instrumento, o que garante a essas organizações um alto grau de instrumentalidade.

Assim, essa metáfora estrutura a organização alicerçada nos princípios da organização burocrática weberiana, ou seja, operando de forma rotinizada, eficiente, confiável e previsível. Além da burocracia, o autor destaca a importância, para a construção da metáfora, da Teoria Clássica da Administração – de Henry Fayol; e a Administração Científica – de Frederick Winslow Taylor.

A seguir, serão apresentadas as ideias centrais da burocracia para a estruturação de uma organização numa perspectiva mecanicista.

O elemento central para o estudo da dinâmica da organização formal é o estudo da burocracia de Max Weber.

Weber (1978), ao estudar a burocracia, considerou-a como um tipo de dominação-do quadro administrativo. Assim, a burocracia é um poder via dominação burocrática, sendo esta um tipo de poder:

Em que uma situação de fato, em que uma vontade manifesta (“mandado”) do “dominador” ou dos “dominadores” quer influenciar as ações de outras pessoas (do “dominado” ou dos “dominados”), e de fato as influencia de tal modo que estas ações, num grau socialmente relevante, se realizam como se os dominados tivessem feito do próprio conteúdo do mandado a máxima de suas ações (“obediência”) (WEBER, 2004, p. 191).

Para Weber (1978), a burocracia se constitui fator social dominante na sociedade capitalista; e para Tragtenberg (1974, p. 139) “[...] é um sistema racional em que a divisão do trabalho se dá racionalmente com vistas a fins”, caracterizando-se por:

- (1) divisão do trabalho baseada na especialização funcional;
- (2) hierarquia definida de autoridade e de cargos organizada monocraticamente;
- (3) sistema de normas englobando os direitos e deveres dos ocupantes de cargos;
- (4) sistema de procedimentos que ordenam a atuação no cargo;
- (5) impessoalidade das relações interpessoais;
- (6) promoção e seleção segundo a competência técnica;
- (7) áreas de autoridade delimitadas por leis ou normas administrativas.

Dessa forma, Mattos (2008, p. 335) entende que a “[...] dominação racional, ou burocrática, fundamenta-se no saber, tornando-a assim, especificamente racional”. E complementa com Weber (1978), afirmando que “[...] seu desenvolvimento, no capitalismo, criou a necessidade de uma administração estável, rigorosa, intensiva e incalculável” (WEBER, 1978, apud MATTOS, 2008, p. 335). Assim, a racionalidade legitima-se por meio da dominação burocrática e, segundo Weber (1995, p. 350, apud MATTOS, 2008, p. 335):

O seu ideal é o seguinte: proceder *sine ira et studio*, ou seja, sem a menor influência possível de motivos pessoais e sem a influência de qualquer espécie que seja, portanto, livre de arbítrio e capricho, e, particularmente, “sem consideração à pessoa”; portanto de maneira estritamente formal segundo regras racionais ou, no caso em que elas falham, segundo pontos de vista de conveniência “objetiva”. O dever deve estar graduado numa hierarquia de cargos, com subordinação dos inferiores aos superiores, prevê um direito de queixa que é regulamentado. A base do funcionamento técnico é a disciplina.

Com isso, para Weber (apud TRAGTENBERG, 1974) a burocracia implica predomínio do formalismo, de existência de normas escritas, estrutura hierárquica,

divisão horizontal e vertical de trabalho e impessoalidade no recrutamento dos quadros.

De acordo com Mattos (2008, p. 337):

Atualmente, a crise da burocracia está, no conteúdo, relacionada a limitações no cumprimento de seu papel essencial em assegurar regras impessoais. Nesse sentido, o principal aspecto crítico é a captura da burocracia por interesses particularistas ou a usurpação política, desbalanceando as relações entre política e administração.

Ao identificar essas imperfeições da burocracia, Merton (1978) as classifica como **disfunções da burocracia**, resultantes, dentre outros fatos, da falta de flexibilidade na aplicação dos princípios inerentes à burocracia, o que produz desajustes. O autor também alerta para o fato de que, para assegurar a disciplina, as pressões sobre o burocrata, com a finalidade de moldá-lo a suas obrigações, geram:

- (1) transferência dos sentimentos dos fins da organização para os detalhes particulares da conduta exigida pelas normas;
- (2) a submissão à norma, de início concebida como meio, transforma-se em um fim em si mesma;
- (3) deslocamento dos objetivos pelos quais “um valor instrumental se converte em valor final”.

Com isso, o resultado é uma mecanização excessiva, em que, ao invés de agir, os homens se comportam de forma a criar um estado de servidão do homem para com o sistema. Porém, é importante ressaltar que Weber desenvolveu seus trabalhos sobre burocracia como tipo ideal.

Seu método – o tipo ideal – positivamente orientado, define-se como uma teoria do conhecimento subjetiva, como instrumento para chegar ao objeto em si, privado de qualquer substancialidade. Esse nominalismo oferece a vantagem pragmática para o pensamento: os conceitos serem o mais possível vazios ante a realidade concreta, porém mais unívocos (WEBER, 1978, apud TRAGTENBERG, 1974, p. 170).

Apesar das críticas, a maioria das organizações, até certo ponto, é burocratizada (MORGAN, 1996). Então, é importante destacar que, atualmente, a burocracia passou a ser estudada “[...] como uma série de dimensões, cada qual na forma de um contínuo” (HALL, 1978, p. 29).

A alusão a esse conceito de Hall (1978) – de ser a burocracia uma série de dimensões – é fundamental para o estudo empírico das organizações, pois possibilita um estudo mais concreto da realidade organizacional, uma vez que dificilmente se encontrarão as características da burocracia na forma como foram apresentadas teoricamente por Weber; ou seja, não se presumindo que as organizações sejam totalmente ou burocratizadas ou não burocráticas.

Na realidade, Hall (1978) sugere que para identificar o grau de burocratização de uma organização é preciso verificar as características ou dimensões atribuídas à burocracia e que podem ser sistematicamente medidas, a fim de demonstrar o grau em que as organizações são ou não burocráticas.

Já na metáfora em que as organizações são vistas como organismos, estas “[...] são concebidas como sistemas vivos, que existem em um ambiente mais amplo do qual dependem em termos de satisfação de suas necessidades” (MORGAN, 1996, p. 43).

A análise das organizações, nessa perspectiva, é decorrente dos problemas da visão mecanicista, que impunha limites à análise organizacional. Assim, a teoria da administração começa a abandonar a visão mecanicista e se aproxima da ciência biológica para refletir sobre as organizações (MORGAN, 1996). Para tanto, enfatiza as necessidades organizacionais e as relações com o ambiente a partir das teorias da motivação e das abordagens: sistêmica, contingencial e da ecologia das organizações. Neste trabalho é enfocada a abordagem sistêmica.

A visão sistêmica baseia-se no princípio de que as organizações são sistemas abertos, ou seja, estão em constante interligação com os ambientes, para que possam sobreviver. Dessa forma, a organização é vista como um sistema composto por subsistemas inter-relacionados, que interagem com o seu ambiente, conforme pode ser visualizado na Figura 2, em que se pode verificar como a estratégia, o ambiente, o tamanho e a tecnologia moldam a estrutura organizacional.

Figura 2 – A organização na perspectiva sistêmica



Fonte: Adaptado de Oliveira (2005).

A seguir, serão detalhados os sistemas que compõem essa abordagem, de acordo com Oliveira (2005).

- **Sistema de Comunicação** – É por meio deste sistema que transitam as informações que possibilitam a tomada de decisão da organização. O que, como, quando, de quem, para quem, por que, quanto deve ser comunicado, essas indagações são o sentido deste sistema. Pode-se entender o sistema de comunicação como processos existentes nas organizações. Uma vez mais, dependendo do tipo de coordenação exercida, dos componentes do sistema de autoridade, da responsabilidade sobre as tarefas, da tecnologia utilizada e do tamanho da organização, os fluxos de comunicação são definidos, se formal, informal, transversal, horizontal, vertical; e, ainda, como consequência, os procedimentos de trabalho são definidos.

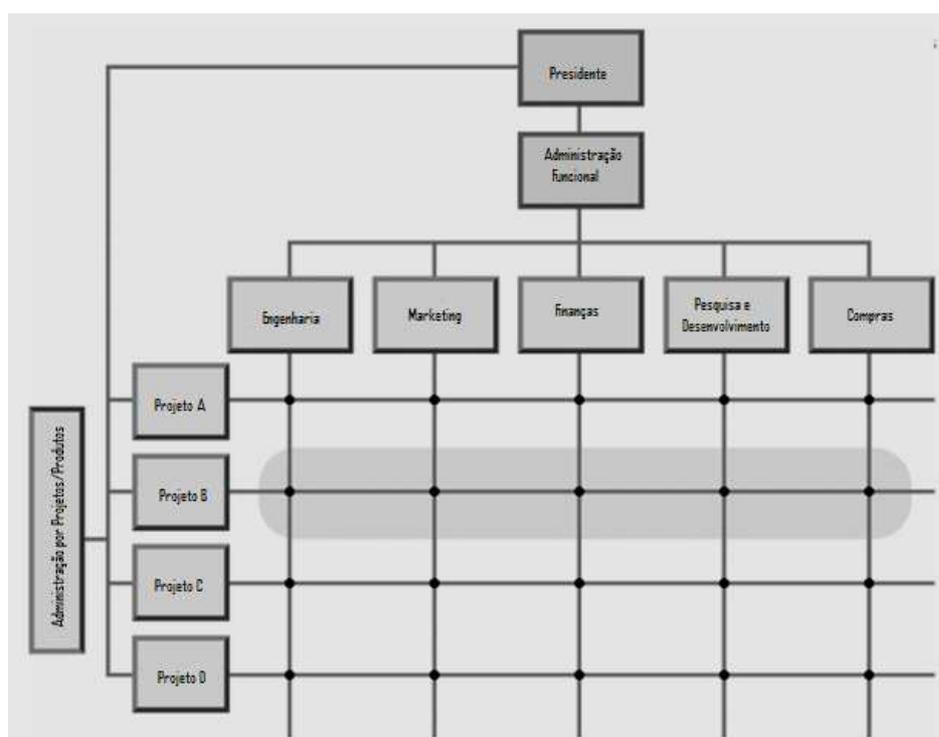
- **Sistema de Decisão** – Decidir é escolher entre várias alternativas aquela mais adequada para as condições existentes. Saber que condições são estas, quem decide o que, quando e por que, depende do sistema de autoridade, do sistema de responsabilidade, do sistema de comunicação e, também, do ambiente no qual a organização está inserida – isto é, se é estável ou dinâmico –, da tecnologia utilizada por ela – se utiliza robótica, sistemas especialistas e outras aplicações tecnológicas –, do tamanho e da segmentação da organização, da localização de suas unidades organizacionais e, principalmente, da estratégia adotada para se posicionar neste ambiente.
- **Sistema de Autoridade** – Define o tipo de autoridade que está diretamente ligada aos mecanismos de coordenação de tarefas adotados, que, por sua vez, definirá maior ou menor descentralização. É aqui também que são definidos os níveis hierárquicos e a amplitude de controle, que dependerão dos tipos de tarefas que são realizadas. Desta forma, é possível encontrar em algumas unidades organizacionais mais controle, e em outras na mesma organização, menos controle. Dependendo do tipo de tecnologia utilizada, seja de mão de obra, seja de conhecimento, também irá variar o tipo de coordenação escolhida.
- **Sistema de Responsabilidade** – Define o que deve ser feito, isto é, as tarefas ou atribuições das unidades organizacionais para alcançar o objetivo para o qual a organização existe. Além disto, define como as tarefas são agrupadas para serem mais bem ajustadas e coordenadas, se em linha, em assessoria, em comitê, ou outro tipo de unidade organizacional, sem perder de vista o ambiente no qual está inserido, o tamanho da organização, a estratégia definida ou a tecnologia utilizada.

A compreensão da organização, por meio de sistemas e subsistemas integrados orientados pela missão, proporciona a integração entre o modelo orientado para tarefa e o modelo orientado por processos.

Outra abordagem significativa para este trabalho é o da organização matricial (Figura 3), que:

[...] tipicamente aumenta a adaptabilidade das organizações para lidarem com os seus ambientes, incentiva a coordenação entre especialidades funcionais e faz bom uso dos recursos humanos. A abordagem também difunde a influência e o controle, permitindo às pessoas nos níveis médios e inferiores de uma organização fazerem contribuições, que, de outra forma seriam negadas. A fusão entre especialistas funcionais e orientação para o produto também ajuda a criar uma sadia competição pelos recursos internos entre a área de produção, enquanto preserva um foco orientado para o produto em relação ao ambiente externo (MORGAN, 1996, p. 60).

Figura 3 – Estrutura Matricial



Fonte: Adaptado de Morgan (1996, p 61).

Assim, nessa visão de Morgan (1996), as configurações clássicas, como funcional, por produtos ou serviços, por clientes, divisional, matricial e por projeto, aliados a novos modelos matriciais, como em rede, hipertexto, equipes ou unidades de negócios são algumas das opções existentes, que combinadas, mudam o modelo organizacional e, conseqüentemente, o modelo de gestão.

O desenho – a arquitetura ou a estrutura organizacional adotada – será apenas um desenho, se não estiver alinhado a um modelo de gestão. Uma mesma estrutura organizacional pode movimentar-se de diferentes maneiras, dependendo de como os seus sistemas e relações funcionam.

## **4 A COMUNICAÇÃO SOCIAL DO INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO**

### **4.1 O INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO**

A história do Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes) é rica em mudanças; ela começou, oficialmente, em 23 de setembro de 1909, no governo de Nilo Peçanha, como Escola de Aprendizes Artífices do Espírito Santo, regulamentada pelo Decreto 9.070, de 25 de outubro de 1911, com o propósito de formar profissionais artesãos, voltados para o trabalho manual – um fator de efetivo valor social e econômico – com ensino para a vida (BRASIL, 1911). A partir de 1937, já como Liceu Industrial de Vitória – passou a formar profissionais voltados para a produção em série, porém com características artesanais. Foi transformado em Escola Técnica de Vitória, em 25 de fevereiro de 1942 e nesse mesmo ano, no dia 11 de dezembro, foi inaugurado o prédio onde funciona até hoje. Naquela época, contava com internato e externato, oficinas e salas de aula para atender aos cursos de artes de couro, alfaiataria, marcenaria, serralheria, mecânica de máquinas, tipografia e encadernação. Em 3 de setembro de 1965, recebeu o nome de Escola Técnica Federal do Estado do Espírito Santo (Etfes), baseada num modelo empresarial.

A primeira Unidade de Ensino Descentralizada do então Etfes foi inaugurada em 13 de março de 1993, no município de Colatina, Norte do estado. Em março de 1999, a Escola Técnica passou a ser o Centro Federal de Educação Tecnológica (Cefet), mudança que possibilitou novas formas de atuação e um novo paradigma de instituição pública profissionalizante. Também foi implantada a Unidade de Ensino Descentralizada de Serra, cujas atividades letivas iniciaram em 12 de março de 2001, oferecendo cursos técnicos em Automação Industrial e em Informática.

Mais uma transformação ocorreu: em 2004, o Cefetes passou a ser uma Instituição de Ensino Superior, com o Decreto 5.224, de 1.º de outubro de 2004, e o 5.225, também de 1.º de outubro de 2004 (BRASIL, 2004), hoje substituído pelo 5.773, de 9 de maio de 2006 (BRASIL, 2006).

Em 2005, a Unidade de Ensino Descentralizada de Cachoeiro de Itapemirim passou a funcionar, oferecendo o curso Técnico em Eletromecânica e o curso Técnico em Rochas Ornamentais – inédito no Brasil.

Em 2006, mais duas Unidades Descentralizadas iniciaram suas atividades: a de Ensino de São Mateus, oferecendo o curso Técnico em Mecânica, e a de Cariacica, oferecendo o curso Técnico em Ferrovias, inédito no Brasil e fruto de uma parceria do Cefetes com a Companhia Vale do Rio Doce.

Em 2008, foram inauguradas mais três Unidades de Ensino: Aracruz, Linhares e Nova Venécia. Sobre a criação dos Institutos Federais:

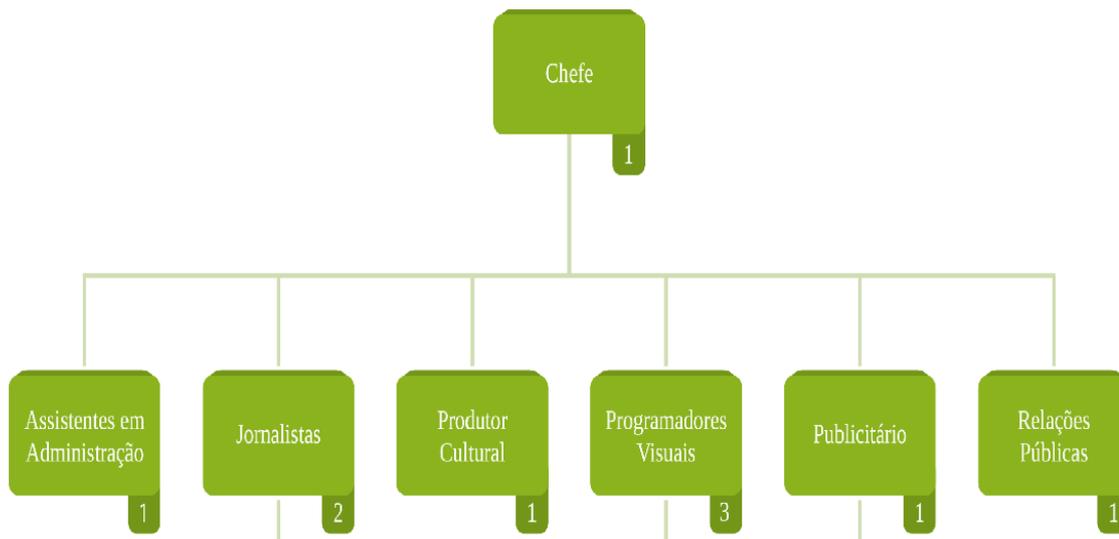
Em dezembro do mesmo ano, o presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva, sancionou a Lei nº 11.892, que criou 38 institutos federais de educação, ciência e tecnologia no país. No Espírito Santo, o Cefetes e as Escolas Agrotécnicas de Alegre, de Colatina e de Santa Teresa se integraram em uma estrutura única: o Instituto Federal do Espírito Santo. Dessa forma, as Unidades de Ensino do Cefetes (Vitória, Colatina, Serra, Cachoeiro de Itapemirim, São Mateus, Cariacica, Aracruz, Linhares e Nova Venécia) e as Escolas Agrotécnicas de Alegre, Santa Teresa e Colatina são agora campi do Instituto (IFES, 2016).

Quando a Reitoria foi instalada em um endereço independente, fora de um campus, em 2009, foi criada também a Assessoria de Comunicação Social.

#### 4.2 ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO IFES

Em um primeiro momento, a Assessoria de Comunicação Social (ACS) do Ifes foi formada pelos profissionais que compunham a antiga Coordenadoria de Comunicação Social (CSO) do campus Vitória, mas logo foram realizados novos concursos públicos e, assim, novos profissionais de Comunicação tomaram posse. Dentre eles, dois novos programadores visuais, três jornalistas, um produtor cultural, um publicitário e um de relações públicas. A atual estrutura da ACS pode ser visualizada na Figura 4.

Figura 4 – Estrutura da Assessoria de Comunicação Social do Ifes



Fonte: Ifes (2016).

A forma de organização do trabalho é por meio de ordens de serviço, internamente chamada de *briefing*. Nesse documento, antes preenchido manualmente, e agora de forma on-line por uma assistente em administração, são especificados os trabalhos a serem realizados para qualquer demanda da Assessoria de Comunicação Social, seja uma campanha, seja um trabalho isolado.

Há quatro áreas bem definidas de trabalho na Assessoria de Comunicação: design, assessoria de imprensa, eventos e redes sociais. Algumas das ações rotineiras do setor compreendem:

1. **Atualização do site do Ifes** – Alimentação diária de conteúdo no Portal do Ifes, com publicações de interesse da Reitoria e dos campi. Só no primeiro semestre de 2017 foram publicadas 295 notícias, sendo 48 exclusivas para servidor, 55 novos editais, 24 galerias de imagens, dez releases e duas consultas públicas (ACS, 2017).
2. **Notícias** – Produção de notícias para os diversos canais de relacionamento da instituição; cobertura jornalística de seus eventos; continuidade e fortalecimento do envio de notícias de interesse dos servidores pelo e-mail institucional, de forma padronizada.

3. **Envio de *newsletter*** – *Newsletters* são correspondências enviadas por e-mail aos servidores do Ifes, contendo notícias e informações de interesse desse público. Só no primeiro semestre de 2017, foram enviadas 64 *newsletters*: sendo 23 edições de Notícias do Ifes; oito edições do Comunica TI; oito e-mail marketing; 25 comunicados e notícias extraordinárias (ACS, 2017).
4. **Assessoria de imprensa** – Envio periódico de releases para a imprensa; agendamento de entrevistas na imprensa; confecção de clipping.
5. **Clipping** – Essa atividade compreende o cadastro de menções ao Ifes nas mídias jornal e internet, principalmente. Durante o primeiro semestre de 2017, foram cadastradas 312 menções da instituição em veículos de comunicação (ACS, 2017).
6. **Gestão de crises** – Compreende o acompanhamento das ações nos campi e na Reitoria e atendimento a demandas de imprensa em situações de crise. No primeiro semestre de 2017, houve os seguintes exemplos de situações de crise: a) suspensão das atividades em consequência da crise na segurança pública (fevereiro de 2017); e b) interrupção dos serviços de TI como medida preventiva, devido a ataque cibernético que afetou vários sites no Brasil e no mundo (maio de 2017).
7. **Eventos** – Realização de cerimoniais de eventos da Reitoria; cobertura jornalística de eventos da instituição.
8. **Programação visual** – Produção de artes e campanhas para as mais diversas atividades (ações, projetos, eventos); e para os canais de relacionamento, incluindo datas comemorativas mensais e campanhas específicas para as mídias sociais. Fortalecimento da normativa sobre criação de marcas.
9. **Mídias sociais** – Continuidade e fortalecimento das páginas e perfis gerenciados pela Reitoria nas Redes Sociais, e criação de campanhas específicas.

Em grande parte, o processo de trabalho na ASC é realizado de forma matricial, por meio do estabelecimento de pequenos projetos, que podem demandar a atuação de profissionais de diversas áreas. Por exemplo, uma campanha de processo seletivo, demanda a atuação de profissionais: de design e de publicidade, para a elaboração

das peças publicitárias; dos jornalistas, para o contato com os públicos; e de redes sociais, tanto para a divulgação quanto para o feedback com os públicos.

Há uma organização tipicamente de empresa de comunicação da iniciativa privada, com as áreas bem definidas, como programação visual e jornalismo. Como a maioria dos servidores adveio da iniciativa privada – alguns com uma longa experiência em comunicação organizacional, trabalhando em assessorias de imprensa, ou em agências de publicidade – não é de se estranhar que a prática privada tenha sido trazida para o setor público.

No entanto, ainda há as características da administração pública permeando os processos. Esse fato pode ser identificado na própria legislação, como: as exigências da Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993 (BRASIL, 1993), nas compras públicas; as especificações dos cargos públicos da Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005); e própria regulamentação do serviço público com a Lei n.º 8.112, de 11 de novembro de 1990 (BRASIL, 1990). Tais engessamentos legais, apesar de terem sido criados para salvaguardar o patrimônio público, acabam tendo um efeito limitante tanto na liberdade de criação quanto na celeridade do processo.

Visando minimizar esses problemas, a ASC se vale de alguns mecanismos, de forma a dinamizar os processos. Exemplo disso são as atas de registro de preço, que são uma modalidade de compra pública em que é criado um acordo de compra entre o fornecedor e o comprador, no fim do processo licitatório. Nesse acordo, o fornecedor se prontifica a prestar um serviço ou fornecer um produto quando solicitado, por um número determinado ao longo de um período. Assim, a Assessoria cria diversas atas de registro de preço para dinamizar o processo licitatório e poder agilizar os trabalhos ao longo do ano. São atas de materiais gráficos e de eventos, por exemplo.

Embora isso aumente a velocidade do processo, há o problema de engessar a criação. Afinal, é necessário adequar todo o trabalho ao que foi orçado nas atas, não podendo haver qualquer variação criativa disso.

Prejudicial de um lado, mas auspicioso de outro. Pois, da mesma forma que limita a criatividade, cria a possibilidade de um padrão sustentável, por exemplo. Afinal, bastaria que as atas previssessem material reciclável, ou certificações de papéis

produzidos de árvores replantadas, ou mesmo certificações cidadãs que exigissem comprovação do não uso de trabalho escravo ou infantil. No entanto, com raras exceções, não é o que se vê. Em nenhuma dessas atas há menção dessas especificações.

De todos os trabalhos criados pela ASC do Ifes, ao longo de seus cinco anos de existência, foram poucos os que tiveram alguma preocupação sustentável. Notadamente, apenas a criação das agendas institucionais, cujo Termo de Referência licitatório previa o selo do Conselho de Manejo Florestal (*Forest Stewardship Council*, em inglês, FSC). O FSC, que foi criado em 1993, é o principal certificador ambiental no processo de produção de papel para gráficas.

Da mesma forma, não há uma constância na criação de campanhas de utilidade pública. O que há é uma prática de atendimento às demandas comunicacionais dos campi. Nos arquivos da Assessoria há diversos exemplos disso.

Mas, há também pequenos achados, como as campanhas de acessibilidade criadas para o Núcleo de Apoio às Pessoas com Necessidades Educacionais Especiais (Napnee); trabalhos de divulgação de palestras sobre afrodescendência do campus Vitória; e workshops de história da filosofia do campus Santa Teresa.

São projetos dentro dos campi, realizados por núcleos ou projetos, que acabam demandando os serviços da Assessoria de Comunicação. No entanto, quando se procuram iniciativas sistêmicas do Ifes, motivadas de forma macro da instituição, não se identificam exemplos.

Essa dinâmica espelha a forma passiva de comportamento em relação ao conteúdo da Assessoria. Há uma postura de comunicação meramente organizacional, atendendo às necessidades de suas chefias e não de seus usuários, os cidadãos.

Atualmente, o setor passa pelo processo de criação da Política de Comunicação da Instituição. Um momento em que a discussão da própria natureza do setor e sua relação com a missão de Comunicação Pública se torna oportuna, pois, segundo Bueno (2014, p. 34):

[...] Uma autêntica política de comunicação analisa as relações de poder nas organizações, “limpa” os canais de relacionamento, faz um diagnóstico da imagem interna, examina posturas, debate a competência das chefias e sua disposição para compartilhar informações, avalia o nível de participação dos públicos internos, busca associar comunicação e gestão, comunicação organizacional etc. [...].

Assim, a partir da análise do processo de trabalho e de sua estruturação, pode-se aferir que na Assessoria de Comunicação Social do Ifes há uma grande influência das práticas privadas de organização do trabalho, importadas como métodos coerentes, bem-sucedidos e pacíficos da Comunicação Social, em todos os meios, o que reflete um dilema histórico do setor público brasileiro, desde a importação dos modelos gerenciais. Na transição para o modo gerencialista de governo, foram importados os “modismos” de gestão do momento, implantando-os como receitas de sucesso de administração, as quais, na prática, não se mostraram tão efetivas assim. A maioria foi advinda do setor privado, e por isso com enfoque, prioritariamente, nos aspectos econômicos que, grosso modo, tem como foco central o lucro.

Durante este trabalho, este pesquisador pôde observar que a administração pública possui outras variáveis, como os aspectos sociais, que abrangem: saúde, cultura e educação, quer dizer, esferas de atuação que fugiam do escopo, por exemplo, da reengenharia e da qualidade total. Assim, a importação indiscriminada de cartilhas gerenciais de outros países, ou mesmo da iniciativa privada, comprometem o desenvolvimento de um método que poderia entender os dilemas de uma administração pública. Nesse sentido, entender a função e as características da Comunicação do Instituto Federal do Espírito Santo é buscar separar os “modismos” da sua verdadeira vocação.

Em um primeiro momento, poder-se-ia imaginar que como ela é praticada por uma Assessoria de Comunicação de uma instituição, mesmo que pública, ela deveria promover unicamente o relacionamento da organização com os seus *stakeholders*, sobretudo a imprensa e os seus usuários, como faria qualquer assessoria em uma empresa privada. No entanto, pensar dessa forma é excluir algumas faces do prisma. É esquecer que, além de uma instituição, o Ifes é público, federal e de ensino e, por isso, possui responsabilidades bem próprias. Levá-las em consideração é romper com alguns paradigmas impostos pelo modelo privado de Comunicação.

Por exemplo, antes de ser a porta-voz do gestor da administração da instituição, como ocorre no setor privado, a Assessoria de Comunicação serve à sociedade, que é a motivadora primária de sua existência. Isso implica a primeira ruptura com o modelo privado: pensar no interesse público antes do interesse da administração à qual está diretamente ligada – premissa inconcebível em uma empresa privada, em que a comunicação é, por princípio, partidária.

Outro paradigma que se rompe é o da publicidade. Historicamente voltada para a venda de produtos e serviços na iniciativa privada, sua acepção muda por completo na pública, passando a ter uma conotação de transparência dos atos públicos. Tornar público. Da mesma forma, a propaganda, que não mais transmite ideias e conceitos consumistas, mas sim ideologias e mensagens de utilidade pública. O objetivo da publicidade e da propaganda no setor público não é convencer o usuário e o cidadão de que aquele governo é o melhor que o anterior, como prática comum no setor público brasileiro, mas sim transmitir mensagens que, de alguma forma, serão, importantes para o desenvolvimento da sociedade.

Outro aspecto a considerar é a divulgação científica. É dever do Ifes promover a pesquisa; porém, uma descoberta científica, ou uma patente registrada, mas que não é divulgada, ou apreciada pela comunidade científica ou leiga, muitas vezes perde sua razão de ser. Assim, é dever da Comunicação promover essas descobertas, levar ao público informações sobre aquilo que trará o desenvolvimento da sociedade como um todo. Mas, como fazê-lo, se os próprios pesquisadores se recusam a dar informações por medo da concorrência e da possível espionagem industrial? A pergunta é: “deveriam ser essas as preocupações de um servidor público?”.

Nesse sentido, a prática da comunicação – como interesse público – precisa ser encarada como missão pela Assessoria de Comunicação Social do Ifes, e figurar como norte para a formulação de sua Política de Comunicação. Há, ainda, muito do paradigma privado e pouco do sustentável nos processos, o que contradiz as próprias características do tipo de instituição que o Ifes representa.

#### **4.2.1 A Política de Comunicação Social do Ifes**

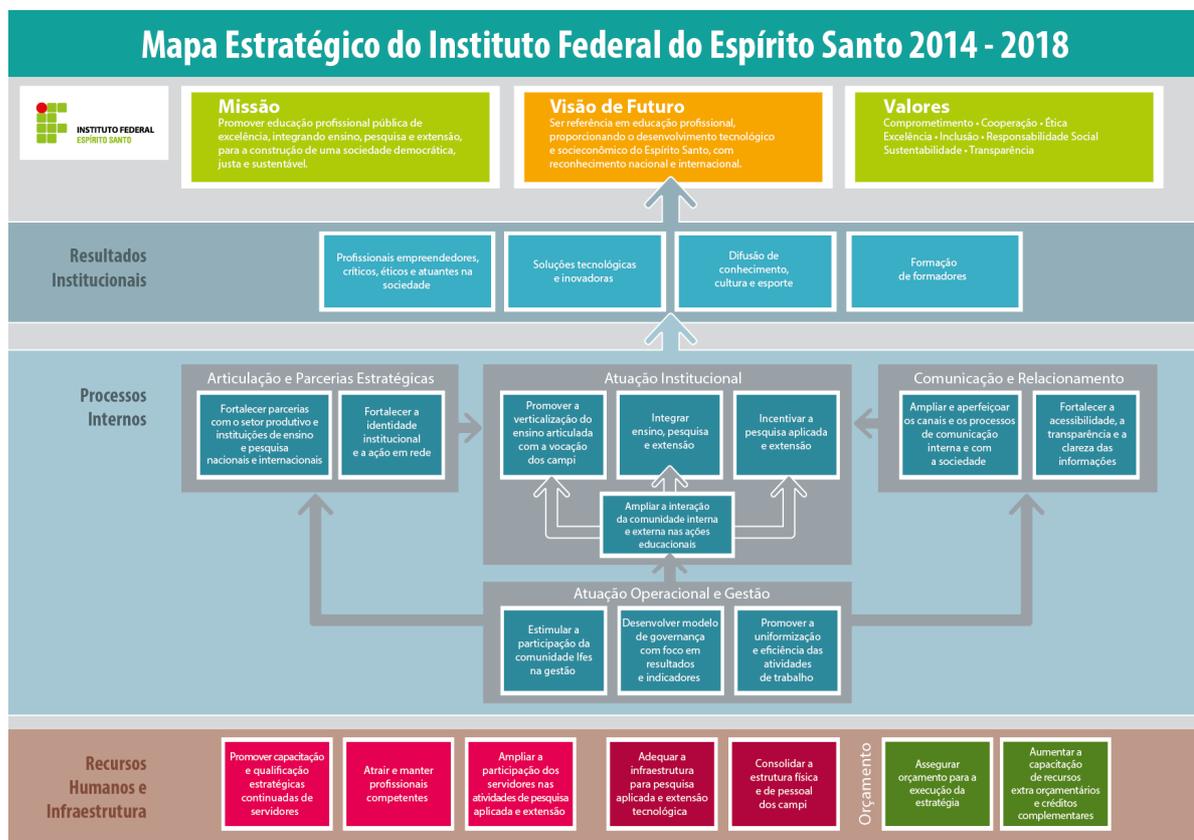
Por regimento, a Assessoria de Comunicação Social deve desempenhar a função sistêmica de cuidar e orientar a Comunicação e a imagem institucional do Instituto Federal do Espírito Santo. Dessa forma, a ACS é um departamento consultivo e estratégico na Instituição, responsável pelo desenvolvimento da Política de Comunicação, além de normatizar e orientar a atuação da comunicação institucional.

Atualmente, as atividades operacionais da ASC devem ser desempenhadas em cada campus, uma vez que todos os campi devem possuir estrutura autônoma, com seu próprio corpo diretivo, técnico e docente.

No entanto, não é o que ocorre; na prática, a Assessoria atua, na maioria do tempo, produzindo materiais de divulgação e coberturas jornalísticas institucionais para todos os campi do Ifes. O aumento significativo na demanda na área de comunicação não teve uma correspondência no número de servidores. Com isso, a ACS não tem conseguido implementar uma política institucional que atenda a essa demanda, sendo reprimida por diversos motivos, entre estes a falta de tempo de pensar estrategicamente na instituição, de produzir conteúdo, ou até mesmo de orientar os campi. Além disso, o distanciamento entre os campi contribuiu para que ocorressem distorções e vieses comunicacionais.

Em 2013, o Ifes deu um importante passo para a sua organização como instituição. Foi iniciado, com a orientação de uma empresa de consultoria, o Planejamento Estratégico do Ifes, no qual diversos eixos importantes foram elencados, desde o compromisso com a memória institucional, a política de capacitação e a comunicação institucional, conforme a Figura 5.

Figura 5 – Mapa estratégico do Ifes



Fonte: Ifes (2014).

A Política de Comunicação foi definida como o projeto “número um” durante a construção do Planejamento Estratégico 2014-2018. Dessa forma, em 2015 teve início a construção da Política de Comunicação do Ifes, o que foi um passo importante para a estruturação de todo o processo comunicacional do Instituto.

Assim, uma comissão formada por representantes de diversos campi foi criada, com o objetivo de gerir todo o processo, e um consultor foi contratado para orientar todo o andamento e dar o tratamento final ao documento. O profissional escolhido foi o professor doutor Wilson da Costa Bueno, responsável pela elaboração da Política de Comunicação de grandes empresas nacionais, como Embrapa, Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS), Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc), Cooperforte, Parque Tecnológico de Juiz de Fora, entre outras.

Seguindo a proposta de trabalho do professor Bueno, foi realizada uma série de encontros, em diversos campi do Ifes, a fim de discutir temas relevantes para a construção da política, de forma democrática e ampla, ouvindo representantes de cada nível do Instituto.

Um encontro inicial no dia 12 de julho de 2015, antes da construção da política de comunicação, contou com a presença de Gestores da instituição – incluindo o reitor, pró-reitores e diretores sistêmicos – e servidores que atuam na área de Comunicação, em todos os campi. Durante o evento, foram tratados temas de sensibilização para a importância da construção da política da comunicação. Wilson da Costa Bueno, ainda como palestrante convidado e não como consultor, falou sobre “O processo de construção da Política de Comunicação: da estratégia ao cotidiano”. Na ocasião, foram formados três grupos de trabalho, que elaboraram as primeiras ideias sobre a política de comunicação a partir dos eixos: diretrizes, metas e linhas de ação.

Em 24 de fevereiro de 2016, um grupo de, aproximadamente, 140 pessoas – representando docentes, técnico-administrativos e alunos de vários campi e da Reitoria do Ifes deram início efetivo à construção da Política de Comunicação.

O grupo se reuniu no campus Cariacica, para a primeira etapa da construção da Política de Comunicação da instituição. O evento propôs o debate sobre imagem e identidade institucionais e ainda procurou definir, coletivamente, os públicos estratégicos com os quais o Ifes deve se comunicar. A discussão, que teve ainda a participação de gestores dos campi e pró-reitores, deu origem à minuta do primeiro capítulo da política. Antes da aprovação, o texto ficou para consulta pública no site do projeto, em <http://politicadecomunicacao.ifes.edu.br/>, em que toda a comunidade acadêmica pôde contribuir com suas opiniões e sugestões, além de obter mais informações sobre a política.

Na oportunidade, o reitor do Ifes, Denio Rebello Arantes, lembrou a rápida expansão do Instituto, com seus diversos campi. “O crescimento extremamente rápido nos trouxe coisas boas, com o nosso papel social, e também alguns problemas. Um deles é de comunicação” (IFES, 2016). Assim, a urgência da elaboração da política foi reafirmada, diante das transições vividas pela instituição.

Os participantes foram divididos em seis grupos de trabalho, que analisaram os possíveis públicos estratégicos para o Ifes, e fizeram propostas a respeito. No fim do evento, a Comissão da Política de Comunicação recolheu as observações de cada grupo para serem usadas como subsídio para a redação do texto que iria para consulta no site.

O segundo encontro se realizou nos dias 17 e 18 de março de 2016, no campus Serra, quando comunicadores, gestores e líderes do Projeto de Comunicação dos campi e da Reitoria discutiram: questões afins aos canais de relacionamento; comunicação em rede; mídia; divulgação científica; e gestão de eventos. Também estiveram presentes alunos e representantes de diversos fóruns da instituição, como o de Gestão de Pessoas e o de Bibliotecários. Como de praxe, as discussões foram conduzidas pelo consultor Wilson Bueno, com cerca de 60 participantes, entre gestores, servidores e alunos.

A discussão mais relevante desse encontro foi a diferenciação entre comunicação científica, que é a realizada pelas revistas científicas, e divulgação científica, que é a forma de tornar público o conhecimento científico, tornando visível a produção acadêmica do Ifes, por exemplo.

O terceiro encontro foi realizado no campus Nova Venécia, nos dias 18 e 19 de abril do mesmo ano, e teve como temas a Gestão de Crises e Mídias Sociais, além de gestão estratégica de comunicação, com atenção especial à implementação da política de comunicação. Participaram das reuniões estudantes, líderes de Comunicação, comunicadores, representantes dos setores de Tecnologia da Informação e gestores da instituição.

Os participantes se dividiram em grupos e discutiram as diversas possibilidades de crises institucionais e estratégias para solucioná-las, além de pontos positivos e negativos da utilização das mídias sociais; e as dificuldades enfrentadas pelos campi e pela Reitoria para implementá-las.

Um dos pontos mais abordados foi a questão de enxergar a comunicação como um processo estratégico. O reitor do Ifes, Denio Rebello Arantes, orientou que os diretores-gerais incluam os coordenadores de comunicação nas reuniões estratégicas, como ocorre na Reitoria. Wilson da Costa Bueno complementou que

quando as políticas de comunicação se estabelecem e se legitimam, há também a legitimação por parte da comunidade: “A comunicação não pode ser vista como um apêndice; deve ser estratégica e integrada a outras áreas, como a de gestão de pessoas, e a de TI. É preciso que estejamos permanentemente dispostos a compartilhar informações e experiências e reforçar a nossa identidade” (IFES, 2016).

O encontro destacou ainda a questão de direitos autorais, no que tange aos trabalhos de mídias sociais e em outras divulgações feitas pela instituição.

A discussão incluiu os temas propriedade intelectual, direito autoral, plágio, direitos de uso e direito de distribuição. Os participantes puderam tirar dúvidas e esclarecer pontos sobre a utilização de textos de outros autores e também do uso de imagens de estudantes e servidores (IFES, 2016).

O texto preliminar da Política de Comunicação o Ifes ficou disponível para consulta pública até o dia 11 de julho de 2016. Depois dessa última fase de debates, o texto foi submetido ao Colégio de Dirigentes e ao Conselho Superior do Ifes.

#### 4.2.1.1 Pesquisa de opinião

Em paralelo aos encontros para a discussão dos temas da Política de Comunicação, uma sondagem de opinião foi realizada nos campi, a pedido do consultor Wilson da Costa Bueno, como uma forma de fazer um diagnóstico sobre a realidade da comunidade interna e suas opiniões sobre comunicação no Ifes. Os resultados auxiliaram na escolha das estratégias e canais a serem criados dentro do Ifes.

Para realizar a análise, foi contratada a empresa Qualis Pesquisa e Consultoria. A pesquisa qualitativa foi feita com grupos focais, compostos de acordo com um perfil metodológico definido pela Qualis, entre alunos, docentes, técnico-administrativos e gestores de cada campus, que opinaram sobre diversos temas pertinentes à realidade local e aos processos comunicativos no Ifes. O sigilo dos participantes foi garantido e nenhum deles foi identificado no relatório de 957 páginas em que figuram apenas as impressões gerais do grupo.

Segundo a empresa consultora, foram feitas 23 sondagens e em cada uma dessas foram delimitados os seguintes objetivos:

- Analisar o funcionamento institucional.

- Avaliar a percepção de gestores, docentes, técnico-administrativos e discentes sobre o cotidiano institucional dos diferentes campi como espaços apropriados ao desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão.
- Analisar o funcionamento da comunicação dos diferentes campi com toda a rede Ifes (relacionamento intercampi).
- Identificar aspectos da relação entre o campus pesquisado, a comunidade e o município no qual está inserido.
- Captar impressões dos diferentes segmentos sobre os processos de comunicação implementados atualmente.
- Identificar expectativas sobre possíveis estratégias de comunicação a serem implementadas nos campi e no Órgão Central.

A realização dos grupos e a sistematização de todo o material se deu sob a coordenação da psicóloga e professora doutora Elizabeth Maria Andrade Aragão; e da psicóloga Giovana Maria Zippinoti, responsável técnica da Qualis Pesquisa e Consultoria Ltda.

Alguns aspectos podem ser sinalizados a respeito de todo o trabalho de pesquisa realizado nos 21 campi, no Centro de Referência em Formação e em Educação a Distância (Cefor) e na Reitoria do Ifes. Segue um resumo das principais conclusões da professora Elizabeth, sobre as questões consideradas centrais.

#### *4.2.1.1.1 Em relação à Estrutura Organizacional do Ifes e dos seus campi*

De um modo geral, o Ifes é caracterizado como uma instituição de ensino público que oferece educação de qualidade para jovens e adultos que, possivelmente, não teriam tal oportunidade por meio de outros estabelecimentos. É referência e seu trabalho é extremamente reconhecido e valorizado. Carrega consigo a história centenária da antiga Escola Técnica, assim como mantém algumas tradições de outros tempos, principalmente nos campi que, um dia, foram as escolas agrotécnicas.

Na condição de Ifes, propriamente dito, ainda não possui uma identidade e uma marca completamente definidas, mas é visível que esse processo se acha em

construção. Sua capilaridade, sua verticalização e a diversidade de áreas de conhecimento que congrega são aspectos valorizados. Essa amplitude, porém, suscita para os seus servidores sentimentos de instabilidade e instiga questionamentos sobre o futuro.

Para os alunos, de maneira geral, o Ifes representa uma nova visão de mundo, uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional. Sentem-se orgulhosos em fazer parte dessa Instituição, especialmente aqueles que cursam o Integrado.

O fato de estar distribuído em diversos municípios do estado e de cada unidade possuir tempos de existência diferenciados possibilita a observação de particularidades nos diferentes campi. Contudo, é senso comum que o Instituto tem por finalidade oferecer ensino público de qualidade, respondendo ao arranjo produtivo de cada localidade/região. Tem também, como já foi dito, o papel social de possibilitar o crescimento profissional e pessoal para uma população que dificilmente teria acesso a ensino qualificado e a ampliação de seus horizontes.

Pensando no relacionamento intercampi, é visível o distanciamento que se coloca. Poucos campi conseguem realizar trabalhos em conjunto, e quando o fazem, tal possibilidade é fruto de iniciativas particulares de professores e alunos. A instituição não conseguiu, ainda, implementar uma política de compartilhamento. Falta uniformidade de ações e procedimentos, normatização de documentos e práticas. A existência dos Fóruns e Câmaras já auxilia no processo de aproximação, mas parece não ser suficiente. Para a maioria dos alunos, os Jogos Internos do Ifes (JIfes) é a única oportunidade de contato com colegas de outros campi.

#### *4.2.1.1.2 Relação do Ifes com o público externo*

Para todos os municípios onde existe um campus do Ifes, sua importância é muito grande. No interior, a existência do campus passa a quase fundamentar a existência da própria localidade. Muitos bairros se estruturaram a partir da instalação dos campi, muitas comunidades passaram a existir para dar suporte a servidores e alunos.

Apesar de ainda estar cercado por certo desconhecimento em relação a todas as suas possibilidades e formas de funcionamento, o Instituto é bem visto em todos os

locais nos quais se instalou. Já com as prefeituras, as relações são variadas, mas, na maioria dos casos, falta um trabalho de maior parceria e participação efetiva de ambas as partes.

#### *4.2.1.1.3 Estrutura e relacionamento dos (e entre) campi*

As palavras: oportunidade, referência, qualidade, ensino, transformação, trabalho e desafio são sempre mencionadas como possibilidades de expressão do que é cada campus.

Do mesmo modo, o ensino de qualidade e a alta capacitação de servidores técnicos e docentes sempre são ressaltados como pontos fortes do Instituto, bem como as oportunidades oferecidas e a qualidade dos alunos. Já os pontos fracos variam de acordo com a realidade vivenciada em cada campus. Alguns se queixam de sua estrutura física ainda inacabada e inadequada, outros sinalizam as dificuldades operacionais do dia a dia, ou os problemas de comunicação, tanto interna quanto com outros campi e com a Reitoria.

Os professores são sempre reconhecidos por sua qualificação profissional, assim como pela dedicação na orientação de seus alunos. Os técnico-administrativos são, na maioria dos casos, capacitados, comprometidos e solícitos. No que se refere aos alunos, são disciplinados em sua imensa maioria, dedicados aos estudos e muito educados.

A relação entre professores e alunos é normalmente tida como muito próxima e de completa parceria. Quanto à relação com técnicos, principalmente aqueles ligados às questões administrativas propriamente ditas, há um grande distanciamento em relação aos alunos. Em alguns campi, até mesmo o desconhecimento.

Na maioria dos campi, a relação com a gestão se faz de forma aberta, sempre com acesso facilitado. Dúvidas pairam em relação a uma verdadeira gestão democrática, uma vez que pouco se assegura a participação efetiva de todos os membros do campus nas inúmeras decisões que são tomadas.

#### *4.2.1.1.4 Ifes – perspectivas*

Para a maioria dos campi do Ifes que ainda estão em construção ou necessitando de melhorias e adaptações, a conclusão da estrutura física é o elemento mais forte para que se alcance o patamar do Ifes ideal. Questões referentes ao relacionamento entre servidores e com a gestão também precisam ser melhoradas, além da necessidade de padronização e normatização de procedimentos e documentos.

A gestão ideal seria efetivamente democrática, participativa e transparente, tanto em seu funcionamento quanto na tomada de decisões e destinação de recursos.

Em relação à Reitoria ideal, o mais esperado é esta que seja mais próxima, presente, e que assuma, de fato, seu papel de Órgão Central.

#### *4.2.1.1.5 Comunicação*

Em todos os campi visitados, a comunicação apresenta problemas. São várias as ferramentas disponibilizadas, contudo, falta ação efetiva e eficaz. E-mails não são lidos, notícias não são publicadas nos sites, informações não são devidamente divulgadas pela Assessoria de Comunicação Social (ACS) e Coordenadorias de Comunicação Social (CCS) dos campi e da Reitoria. Essas falhas abrem espaço para a ação da “rádio corredor” que, muitas vezes, propaga mensagens distorcidas e deturpadas, ampliando situações de mal-estar e possibilitando a construção de pequenas rixas.

No que se refere à Assessoria de Comunicação do Ifes, quando sua função não é desconhecida, esta é considerada responsável pela padronização da marca Ifes para uniformes, cartazes e apostilas; pela confecção de material gráfico para eventos; e pela publicação de notícias no site da instituição. Nesta última, uma dúvida povoa o imaginário de muitos: como é feita a seleção das notícias publicadas, uma vez que alguns campi se ressentem por suas ações e resultados não aparecerem com a mesma frequência que de outros. Ainda em relação às atividades desempenhadas pela Assessoria (principalmente produção gráfica), há sempre uma queixa quanto ao tempo de espera por retorno e conclusão dos pedidos feitos pelos campi.

Nem todos os campi possuem Coordenadoria de Comunicação Social. Alguns, cujo setor já se acha mais estruturado, já têm conseguido perceber mudanças e resultados positivos. Outros, onde o setor está em processo de implantação, as expectativas são de que a comunicação seja melhorada. Aqueles que ainda não possuem nenhum servidor responsável pela função, acreditam que esse profissional seria de extrema importância, tanto para a comunicação interna, intercampi quanto para a comunidade.

Como sugestões para melhorias no processo de propagação de informações, alguns campi pensam na possibilidade de implantação de uma “Rádio Ifes” ou da “TV Ifes” para divulgação no interior do campus. Também tem sido ventilada a possibilidade de criação de um aplicativo próprio para o Ifes, no qual informações, notícias, comunicados, mensagens e procedimentos sejam disponibilizados de forma mais intuitiva e rápida.

## 5 PROPOSTA DE ESTRUTURA DA COMUNICAÇÃO DO IFES

De que forma a comunicação social, via ACS, pode ser estruturada sistemicamente a fim de capilarizar a sua atuação e atender à demanda de comunicação de uma instituição pública federal de ensino em constante expansão e, com isso, minimizar os conflitos e fortalecer a comunicação institucional? Assim, volta-se ao início de toda a discussão, como a serpente nórdica que morde a própria cauda.

A primeira pergunta a se fazer, na verdade, é se é necessário mudar. Será que precisamos alterar a estrutura e a forma de pensar sobre a comunicação do Ifes? Pelo que foi visto nas respostas à pesquisa, há essa urgência. Existe um hiato entre a Reitoria, na figura da Assessoria de Comunicação Social, e os campi. Há desconhecimento sobre a função da Assessoria, e principalmente sobre a importância da comunicação como um todo.

Posto isso, parte-se para a elaboração de alternativas. A estrutura ideal, na qual se pensou em um primeiro momento, seria a existência de uma estrutura de comunicação em cada campus, sendo capitaneada por um departamento central na Reitoria, a Assessoria de Comunicação. Assim, a Assessoria estaria livre para pensar estrategicamente a respeito da comunicação do Ifes, enquanto as coordenadorias de comunicação de cada campus estariam a cargo das suas próprias atividades.

O problema dessa alternativa reside na questão humana. Hoje, entre os 22 campi do Ifes, apenas sete possuem uma estrutura de Comunicação. E apenas em um deles há mais de um profissional da área. Partindo da estrutura que o Ifes dispõe hoje, seriam necessários, pelo menos, 36 profissionais de comunicação para atender, minimamente, a um campus, com um jornalista e um programador visual. Em uma estrutura ideal, esse número subiria para 84 profissionais, acrescentando um de relações públicas e um assistente em administração. Há uma discussão muito grande, hoje, no governo federal com relação a cortes de gastos; assim, a concessão de tantas vagas assim para profissionais de comunicação para o Ifes se tornaria improvável.

A segunda alternativa seria a contratação de uma agência de publicidade para atender a todo o Ifes. No entanto, esta é a alternativa mais cheia de problemas, embora fosse possível conseguir com ela profissionais de comunicação de alta qualidade e acostumados a grandes contas. Afinal, um ponto que frisa bem Bueno (2014) é que uma instituição pública não deveria relegar a sua comunicação a uma entidade privada, devido à discrepância de interesses. Além disso, há diversos impeditivos legais que prejudicam a celebração de tais acordos que não sejam para utilidade pública. Entre estes, os arts. 1.º e 9.º do Decreto 6.555/2008 (BRASIL, 2008), o art. 4.º da Instrução Normativa Secom-PR n.º 02/2009 (BRASIL, 2009) e o art. 2.º da Instrução Normativa Secom-PR n.º 05/2011 (BRASIL, 2011), que regulamentam a publicidade de utilidade pública para divulgar os serviços públicos ofertados aos cidadãos, bem como para orientar a adoção de comportamentos que melhorem a qualidade de vida da população.

A terceira alternativa – e a que este pesquisador se propõe a defender – é a extinção da Assessoria de Comunicação Social do Ifes.

Essa assertiva em si derruba o objetivo proposto por esta dissertação, que seria elaborar uma alternativa para a comunicação do Ifes por meio da ACS. No entanto, a verdade é que não está tão distante assim. Desde a sua criação, a Assessoria de Comunicação Social tem desempenhado funções que não fazem parte do seu escopo, que é assessorar o reitor e os campi com relação a questões de comunicação, bem como normatizar e orientar as práticas comunicacionais. A ACS se tornou um setor executivo. Quando se necessita de cobertura fotográfica de evento, criação de peças gráficas, ou mesmo a presença de um jornalista em um evento, é na ASC que todos vão buscar auxílio. Assim, há muito tempo ela não possui apenas o caráter consultivo próprio de uma assessoria, mas também a característica executiva de uma diretoria.

Assim, a proposta é que se extinga a ACS e que se crie uma Diretoria de Comunicação (Dircom) ligada diretamente ao gabinete do reitor ou à diretoria executiva, e não a uma pró-reitoria, como ocorre no Instituto Federal de Santa Catarina (IFFSC), em que a ASC está subordinada à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional. Pois, como diz Torquato (1986, p. 106-108):

[...] uma estrutura de comunicação, para obter eficácia, deve estar localizada num ponto livre de síncope – perdas e quedas –, sístoles, pressões e contrapressões. Entendemos que uma estrutura de comunicação deve, sobretudo, servir aos altos interesses da organização, definidos pelo topo decisório. Cada organização, pois, pode escolher a forma e a posição de sua estrutura de comunicação no organograma. Mas jamais deve menosprezar as funções de mediação, controle e integração, que dão organicidade e dinâmica à área. Essas funções indicam a necessidade de a estrutura de coordenação de comunicação não se subordinar a interesses políticos, nem se sujeitar às pressões do meio ambiente, porque seu escopo, mais do que o de todos os setores organizacionais, tem como parâmetro fundamental o ajustamento das partes com a finalidade do equilíbrio.

A estrutura organizacional de uma diretoria de Comunicação não está tão distante do que é praticado nos demais institutos federais. Dos 41 consultados de forma exploratória em seus websites, ou por contato telefônico, em março de 2017, nove possuem essa estrutura e 11, a de Assessoria de Comunicação. De um modo geral, a maioria opta por uma estrutura executiva, 30 no total, nomeando-a ora como Coordenadoria, ora como Departamento; ou mesmo Secretaria, Divisão ou Diretoria, conforme quadro a Tabela 1.

Tabela 1 – Denominação de setor de Comunicação por IFs

Continua

<b>Instituição</b>	<b>Denominação do setor</b>
Instituto Federal do Acre (Ifac)	Diretoria de Comunicação Sistêmica
Instituto Federal de Alagoas (Ifal)	Departamento de Comunicação e Eventos
Instituto Federal do Amapá (Ifap)	Departamento de Informação, Comunicação e Eventos
Instituto Federal do Amazonas (Ifam)	Coordenação-Geral de Comunicação Social e Eventos
Instituto Federal da Bahia (IFBA)	Diretoria de gestão da Comunicação institucional
Instituto Federal Baiano (IFBaiano)	Coordenação de Comunicação Social
Instituto Federal do Ceará (IFCE)	Departamento de Comunicação Social
Instituto Federal de Brasília (IFB)	Diretoria de Comunicação Social
Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes)	Assessoria de Comunicação Social
Instituto Federal de Goiás (IFG)	Diretoria de Comunicação Social
Instituto Federal Goiano (IFGoiano)	Coordenação-Geral de Comunicação Social e Eventos

Tabela 1 – Denominação de setor de Comunicação por IFs

Continua

<b>Instituição</b>	<b>Denominação do setor</b>
Instituto Federal do Mato Grosso (IFMT)	Assessoria de Comunicação Social
Instituto Federal do Maranhão (IFMA)	Departamento de Comunicação e Eventos
Instituto Federal do Mato Grosso do Sul (IFMS)	Assessoria de Comunicação Social
Instituto Federal Sul de Minas (IFSULDEMINAS)	Assessoria de Comunicação
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (Cefet-MG)	Secretaria de Comunicação Social
Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG)	Diretoria de Comunicação
Instituto Federal Norte de Minas (IFNMG)	Coordenação de Comunicação e Eventos
Instituto Federal de Minas (IF Sudeste MG)	Coordenação de Comunicação e Eventos
Instituto Federal Triângulo Mineiro (IFTM)	Diretoria de Comunicação Social e Eventos
Instituto Federal do Pará (IFPA)	Assessoria de Comunicação Social
Instituto Federal da Paraíba (IFPB)	Diretoria-Geral de Comunicação e Marketing
Instituto Federal do Paraná (IFPR)	Coordenadoria-Geral de Comunicação
Instituto Federal de Pernambuco (IFPE)	Assessoria de Comunicação
Instituto Federal do Sertão de Pernambuco (IF Sertão-PE)	Coordenação de Comunicação e Eventos
Instituto Federal do Piauí (IFPI)	Diretoria de Comunicação Social
Colégio Pedro II	Assessoria de Comunicação Social
Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ)	Assessoria de Comunicação
Instituto Federal Fluminense (IFF)	Diretoria de Comunicação
Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (Cefet-RJ)	Divisão de Comunicação Social
Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN)	Assessoria de Comunicação Social e Eventos
Instituto Federal Sul-Rio-Grandense (IFSul)	Coordenadoria de Comunicação Social
Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS)	Departamento de Comunicação
Instituto Federal Farroupilha (IFFar)	Secretaria de Comunicação

Tabela 1 – Denominação de setor de Comunicação por IFs

Conclusão

<b>Instituição</b>	<b>Denominação do setor</b>
Instituto Federal de Rondônia (IFRO)	Assessoria de Comunicação e Eventos
Instituto Federal de Roraima (IFRR)	Coordenação de Comunicação Social
Instituto Federal de São Paulo (IFSP)	Assessoria de Comunicação Social
Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC)	Coordenadoria de Jornalismo
Instituto Federal Catarinense (IFC)	Coordenação-Geral de Comunicação
Instituto Federal Sergipe (IFS)	Coordenação de Comunicação Social e Eventos
Instituto Federal do Tocantins	Coordenação de Comunicação e eventos

Fonte: Elaborada pelo autor.

A Dircom do Ifes estaria a cargo das atividades: produção de conteúdo; gestão das atas e contratos de comunicação; divulgação institucional; gestão da imagem; planejamento de comunicação institucional; e pela coordenação sistêmica da comunicação, por meio da Coordenadoria Regional de Comunicação (Corecom).

As Corecoms são a grande novidade desta proposta de estruturação. Elas serão ligadas diretamente à Dircom, composta por servidores com formação em comunicação social, lotados na Reitoria, mas em exercício no espaço cedido dos campi. Na prática, as Corecoms funcionariam como agências de comunicação regionais, que atenderiam a um número limitado de campi.

Mas, onde situá-las, de forma que fiquem equidistantes, ou o mais próximo disso, dos campi atendidos e das comunidades do entorno?

Uma característica importante do Ifes é a sua presença em todas as 13 microrregiões do Estado do Espírito Santo, conforme define a Lei Estadual n.º 9.768, de 26 de dezembro de 2011 (ESPÍRITO SANTO, 2011), e, conseqüentemente, nas quatro macrorregiões: Metropolitana, Central, Norte e Sul. Dessa forma, a escolha das sedes das Corecoms pode levar também essa característica, como forma de regionalizar melhor a comunicação, potencializando a escolha dos canais de comunicação e da abordagem a ser usada.

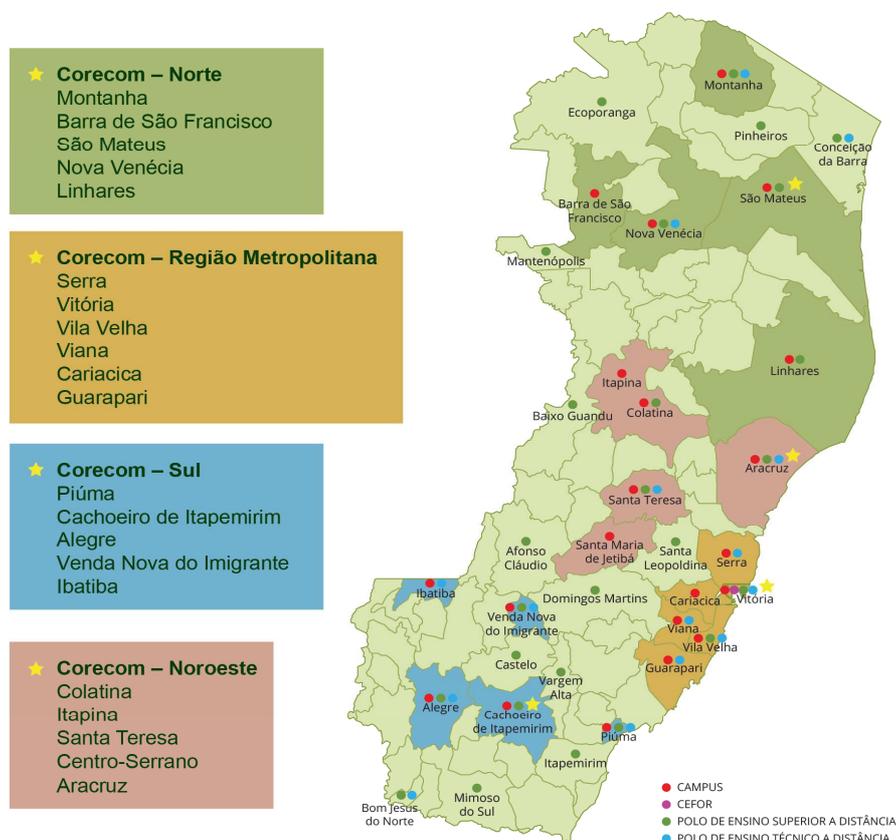
Ao todo se imaginou a implantação de quatro Corecoms, uma para cada região do estado (Sul, Norte, Grande Vitória e região serrana – Noroeste), cada qual responsável por atender a um grupo limitado de campi e microrregião.

Tabela 2 – Corecom

<b>Corecom</b>	<b>Campi atendidos</b>
Coordenadoria Regional de Comunicação – Norte	Montanha; Barra de São Francisco; São Mateus; Nova Venécia; Linhares
Coordenadoria Regional de Comunicação – Noroeste	Colatina; Itapina; Santa Teresa; Centro-Serrano; Aracruz
Coordenadoria Regional de Comunicação – Sul	Piúma; Cachoeiro de Itapemirim; Alegre; Venda Nova do Imigrante; Ibatiba
Coordenadoria Regional de Comunicação – Região Metropolitana	Serra; Vitória; Vila Velha; Viana; Cariacica; Guarapari

Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 6 – Distribuição das Corecoms



Fonte: Figura adaptada da ACS do Ifes.

Como demonstra a Figura 6, as Corecoms estariam localizadas de forma estratégica, para que a distância geográfica até os campi atendidos não fosse grande. A região Metropolitana seria atendida pela Corecom localizada no campus Vitória; a região Norte, pela coordenadoria situada em São Mateus; assim como a região Sul teria a Corecom situada em Cachoeiro de Itapemirim; e a região Noroeste, pela que ficaria na cidade de Aracruz. Todas essas cidades têm uma excelente estrutura viária até os demais campi atendidos e possuem meios de recepcionar estruturalmente os profissionais de comunicação. Nada impede que essas localizações sejam revistas antes da implantação, ou até alteradas, com o tempo, depois de implantada a Corecom.

Possibilitando a presença da equipe de Comunicação nos campi rotineiramente ou mesmo a fim de gerenciar crises, esse tipo de estruturação permitiria ainda que, com a disponibilização de alguns códigos de vagas, fosse possível montar uma estrutura de comunicação capaz de atender às necessidades dos campi atendidos. A estrutura física teria que ser cedida por um dos campi da região, mas isso não implicaria a subordinação daquela coordenadoria ao campus de localização – ela estaria ligada diretamente à Reitoria, por meio da Dircom.

Dessa forma, a Dircom estaria livre de grande parte do trabalho operacional de comunicação, podendo voltar-se para o desenvolvimento de conteúdos para a difusão nos meios de comunicação, tanto institucionais quanto de grande massa; e atender a outro anseio da comunidade do Ifes, que é a produção de material para uma rádio ou TV Ifes, por exemplo. A Dircom poderia criar, inclusive, uma revista de divulgação científica, suprimindo, assim, a necessidade dos pesquisadores de um meio de propagação do conhecimento para o público leigo. Anseio.

Esta proposta atende em parte a necessidade de proximidade da Reitoria com os campi e também desonera a unidade de Comunicação na Reitoria, facilitando assim a produção de conteúdo e uma melhor organização do trabalho de Comunicação. Tal proposta não impede o campus de manter ou criar sua Coordenadoria de Comunicação, uma vez que a Coordenadoria Regional ofereceria os serviços dos quais os campi não dispõem.

Para atender aos diversos públicos e às demandas de Comunicação dos campi, as Corecoms precisam possuir uma estrutura mínima que atenda eficientemente às diversas áreas de sua atuação. Tomando a Assessoria de Comunicação Social como parâmetro, são apontadas, na Tabela 3, as seguintes atividades e suas respectivas áreas a serem cobertas.

Tabela 3 – Atividade x Área de Comunicação ligada

<b>Atividade</b>	<b>Área de Comunicação diretamente ligada</b>
Atualização do site do campus	Jornalismo
Redação de notícias	Jornalismo
Atendimento à imprensa	Jornalismo
Clipping	Jornalismo
Envio de <i>newsletters</i>	Jornalismo
Gestão de crise	Jornalismo e Relações Públicas
Organização de eventos	Relações Públicas
Relacionamento com a comunidade	Relações Públicas
Design de materiais gráficos	Programação Visual
Diagramação de materiais gráficos	Programação Visual
Campanhas de divulgação	Programação Visual e Publicidade
Gestão de redes sociais	Publicidade
Gestão de contratos de publicidade	Publicidade

Fonte: Elaborada pelo autor.

Assim, uma equipe formada por jornalista, publicitário, programador visual e relações públicas seria ideal para atender às demandas encaminhadas à Coordenadoria Regional de Comunicação.

A sugestão é que a equipe de Comunicação do Ifes seja formada da forma apresentada na Figura 7.

Figura 7 – Estrutura de Comunicação futura do Ifes



Fonte: Elaborada pelo autor.

Dessa forma, com os seis profissionais de comunicação, as Corecoms poderão atender adequadamente aos campi sob sua responsabilidade, liberando a Dircom para desenvolver projetos sistêmicos e de produtos de comunicação, como: TV Ifes, Revista de Divulgação Científica, Rádio e *Podcast* do Ifes, Editoração de livros, Software Oficial do Ifes e Canal do *Youtube*.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É ilusório imaginar que uma instituição centenária consiga organizar plenamente a sua estrutura de Comunicação apenas pelo simples fato de que, pelo tempo decorrido da sua existência, isso seria o mais lógico de se realizar. É preciso desejo e um esforço institucional por isso. Muitas vezes, a valorização dessas atividades-meio e, conseqüentemente, arrolá-las como itens indispensáveis em uma organização não é de fácil sensibilização. Damos valor ao que intrínseco ao nosso negócio. Aquilo que gravita – ou que nos é subjetivo, ou distante em nosso dia a dia – tende a ser marginalizado em nossos planos. Talvez por isso, o primeiro esforço de comunicação social do Instituto Federal do Espírito Santo date de 1999, noventa anos depois de o presidente Nilo Peçanha decretar a fundação das Escolas de Aprendizes Artífices no Brasil, avós dos Institutos Federais.

“Por que comunicar, se os alunos continuam chegando sem qualquer esforço comunicacional?”, seria uma pergunta pertinente. A resposta é porque só existimos por meio da comunicação. Por mais paradoxal ou controverso que pareça, existimos a partir da percepção do outro sobre nossas ações, de nossas qualidades, defeitos, de nossa imagem. O Ifes não existe apenas para dar aula, mas também existe como consumidor de produtos locais, como formador de opinião, como produtor de conhecimento e como centro de memória comunitária. Gerir a imagem da instituição é fundamental, ainda mais em um tempo de total descaso do setor político pela qualidade do ensino, e quando a extensão territorial da instituição é tão grande. O Instituto Federal do Espírito Santo está presente em quase todo o Estado do Espírito Santo, está em todas as microrregiões. Ser reconhecido em qualquer lugar como a mesma instituição de excelência educacional, pública e centenária, não é fácil. Envolve o emprego de um só discurso, de normas e, fundamentalmente, de uma profissionalização e otimização do setor de comunicação.

Durante a construção da política de comunicação, muito se debateu sobre as formas possíveis de isso ocorrer. Em mais de uma oportunidade, fomos convidados a apresentar as conclusões parciais elencadas nesta dissertação, a fim de contribuir para os trabalhos. Muitas delas estão presentes no documento final da Política de Comunicação, como a constituição de uma Diretoria de Comunicação (Dircom).

Durante o processo de consulta para a eleição do novo Reitor do Ifes para o interstício 2007-2011, os três candidatos concorrentes ratificaram o seu compromisso com o que foi decidido durante todo o processo de construção coletiva da Política de Comunicação do Ifes. Tal compromisso da gestão é um passo importante para que o Ifes tenha uma comunicação eficiente e profissional.

Além de analisar a estrutura de Comunicação do Ifes, este trabalho procurou uma forma pela qual o Instituto possa organizar-se, a fim de que sua comunicação venha a ser mais eficiente e profissional. Fugindo do senso comum de formar uma equipe de comunicação em cada campus, foi proposta uma estrutura que envolvesse a criação de uma estrutura regional de Comunicação: a Coordenadoria Regional de Comunicação (Corecom). Essa proposta leva em consideração a economicidade (empregando bem menos profissionais do que seria necessário para equipar cada campus), a hierarquia sistêmica (uma vez que as Corecoms estariam vinculadas diretamente à Dircom) e a profissionalização do setor de Comunicação da Instituição, tanto na produção de conteúdo quanto no atendimento às demandas regionais por comunicação.

A proposta é uma reestruturação, e como toda reestruturação envolve mudanças, algumas onerosas; outras nem tanto. Serão necessários investimentos na contratação de profissionais e na estruturação das Corecoms, além de uma pactuação entre os gestores dos campi pelo emprego dessa mão de obra especializada, seja por intermédio de Portaria, seja por Resolução do Conselho Superior. A Assessoria de Comunicação Social (ACS) será convertida em Dircom por meio de mudança no Regimento e no Organograma do Ifes. Nada impede que a ACS continue a existir, só que agora como uma estrutura consultiva do Reitor, como deveria ser desde sempre, por Regimento Interno. Sendo Diretoria, a Dircom terá orçamento próprio e força executiva e decisória para manter a unicidade de imagem e a capacidade de pôr em prática a Política de Comunicação e os projetos de divulgação institucional.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ARGENTI, Paul P. **Comunicação empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BASIL, Douglas; COOK, Curtis W. **O empresário diante das transformações sociais, econômicas e tecnológicas**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: Editora Atlas, 1979.

BELTRAME, Marcela Monteiro de Lima Lin. **Política de comunicação em instituições de educação profissional, científica e tecnológica**: proposta a partir da experiência do IFSC. 2014. 618 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, Florianópolis, 2014.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial**: teoria e pesquisa. Barueri: Manole, 2003.

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

\_\_\_\_\_. **Comunicação empresarial**: da rádio peão às mídias sociais. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2014.

BRASIL. Decreto n.º 9.070, de 25 de Outubro de 1911. Dá novo regulamento às escolas de aprendizes artífices. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 27 dez. 1911. Seção 1, p. 13927 (Publicação Original). Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1910-1919/decreto-9070-25-outubro-1911-525591-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 6 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. Lei 8.112, de 11 de novembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 18 abr. 1991. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm)>. Acesso em: 6 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 21 jun. 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm)>. Acesso em: 6 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. Decreto n.º 5.224, de 1.º de outubro de 2004. Dispõe sobre a organização dos Centros Federais de Educação Tecnológica e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 4 out. 2004. Seção 1, p. 3. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1910-1919/decreto-9070-25-outubro-1911-525591-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 6 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. Decreto n.º 5.225, de 1.º de outubro de 2004. Altera dispositivos do Decreto n.º 3.860, de 9 de julho de 2001, que dispõe sobre a organização do ensino superior e a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 4 out. 2004. Seção 1, p. 3. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1910-1919/decreto-9070-25-outubro-1911-525591-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 6 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 12 jan. 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm)>. Acesso em: 6 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. Decreto n.º 5.773, de 9 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 10 maio. 2006. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1910-1919/decreto-9070-25-outubro-1911-525591-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 6 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. Decreto n.º 6.555, de 8 de setembro de 2008. Dispõe sobre as ações de comunicação do Poder Executivo Federal e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/decreto/d6555.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/decreto/d6555.htm)>. Acesso em: 6 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. Instrução Normativa Secom-PR n.º 02, de 16 de dezembro de 2009. Disciplina as ações de publicidade dos órgãos e entidades integrantes do Poder Executivo Federal e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 17 dez. 2009. Seção 1, p. 16-17. Disponível em:

<<https://www.governodigital.gov.br/documentos-e-arquivos/legislacao/9%20-%20IN%2002%20%2016-12-09.pdf/view>>. Acesso em: 6 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. Instrução Normativa Secom-PR n.º 5 de 6 de junho de 2011. Dispõe sobre a conceituação das ações de comunicação do Poder Executivo Federal e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 7 jun. 2011. Disponível em: <<http://www.secom.gov.br/orientacoes-gerais/publicidade/2011-in-05-conceito-de-aco-es-de-comunicacao.pdf>>. Acesso em: 6 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. Lei n.º 12.232, de 29 de abril de 2010. Dispõe sobre as normas gerais para licitação e contratação pela administração pública de serviços de publicidade prestados por intermédio de agências de propaganda e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 29 abr. 2010. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Lei/L12232.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12232.htm)>. Acesso em: 6 jun. 2015.

CABRAL, Nathália Poloni. **Comunicação interna em instituições públicas de educação**: avaliação do informativo digital do Instituto Federal do Espírito Santo – IFES. 201 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2014.

CAHEN, Roger. **Comunicação empresarial**. 11. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2007.

DUARTE, J. Instrumento de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação pública**: estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2007.

DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Comunicação organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009. Volume 2.

DUARTE, Jorge. **Comunicação pública**. Disponível em <<http://www.jforni.jor.br/forni/files/ComPúblicaJDuartevf.pdf>>. Acesso em 30 set. 2011.

ESPÍRITO SANTO (Estado). Lei Estadual n.º 9.768, de 26 de dezembro de 2011. Dispõe sobre a definição das Microrregiões e Macrorregiões de Planejamento no Estado do Espírito Santo. **Diário Estadual [do] Estado do Espírito Santo**, Vitória, 28 dez. 2011. Disponível em:

<<http://www3.al.es.gov.br/Arquivo/Documents/legislacao/html/LO9768.html>>. Acesso em: 6 jun. 2015.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1994.

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

GOMES, Wilson. **Transformações da política na era da comunicação de massa**. São Paulo: 2004.

HABERMAS, Jürgen. **Mudança estrutural da esfera pública**. Tradução de Flávio R Kothe. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. Ministério da Educação. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014/2 – 2019/1**. Ifes: Vitória, 2014.

\_\_\_\_\_. **Política de Comunicação do IFES**. Vitória: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo, 2016.

\_\_\_\_\_. **Portal do Instituto Federal do Espírito Santo**. Disponível em: <<http://ifes.edu.br>>. Acesso em: 27 nov. 2016.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert Lester. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

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

\_\_\_\_\_. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 3. ed. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. Campos de estudos emergentes em comunicação nas novas cidadanias. In: BEZZON, Lara Crivelaro (Orgs.). **Comunicação, política e sociedade**. Campinas: Editora Alínea, 2005.

\_\_\_\_\_; KUNSCH, Waldemar Luiz (Orgs.). **Relações públicas comunitárias**. São Paulo: Summus, 2007.

MARTINUZZO, José Antonio. **Seis questões fundamentais da assessoria de imprensa estratégica em rede**. 1. ed. Rio de Janeiro: Mauad X, 2013.

MATTOS, Rossana Ferreira da Silva. O poder via dominação burocrática. **Scientia, Rev. Cent. Univ.**, Vila Velha, ES, v. 9, n. 2, p. 333-340, jul./dez. 2008. Disponível em: <[https://issuu.com/uvv\\_publicacoes/docs/scientia\\_vol09\\_02](https://issuu.com/uvv_publicacoes/docs/scientia_vol09_02)>. Acesso em: 26 jul. 2017.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1986.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MERTON, Robert King. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, E. (Org.). **Sociologia da burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organizações e métodos**. São Paulo: LCTE, 2005.

OLIVEIRA, Marco A. **Cultura organizacional**. São Paulo: Nobel, 1988.

QUALIS. Pesquisa e Consultoria, 2016.

SCHULER, Maria (Coord.). **Comunicação estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

SIMON, Herbert. **Comportamento Administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1979.

STONER, James A. F. **Administração**. 2. ed. Tradução de José Ricardo Brandão Azevedo. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1995.

THAYER, Lee Osborne. **Comunicação**: fundamentos e sistemas. São Paulo: Atlas, 1976.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação organizacional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

TRAGTENBERG, Maurício. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: ática, 1974.

\_\_\_\_\_. **Tratado de comunicação organizacional e política**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações**: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial. São Paulo: Pioneira; USP, 1986.

WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, E. **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

\_\_\_\_\_. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

\_\_\_\_\_. **Conceitos básicos de sociologia**. São Paulo: Moraes, 1987.

\_\_\_\_\_. **Metodologia das Ciências Sociais**. São Paulo: Cortez, 1995. Parte 2.

\_\_\_\_\_. A “objetividade” do conhecimento nas Ciências Sociais. In: COHN, Gabriel (Org.). WEBER, Max. **Sociologia**. São Paulo: Ática, 2004. (Coleção Grandes Cientistas Sociais).