

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

DISSERTAÇÃO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO PARA
O INSTITUTO FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**

FERNANDA GOMES DOS SANTOS

2019



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO PARA
O INSTITUTO FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**

FERNANDA GOMES DOS SANTOS

Sob a Orientação da Professora Doutora
Flávia Luzia Oliveira da Cunha Galindo

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestra, no Curso de Pós-graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ.

Seropédica, RJ
Maio de 2019

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo (a) autor(a).

Santos, Fernanda Gomes dos, 1981-
S237p Planejamento estratégico de comunicação para o
Instituto Federal do Rio de Janeiro / Fernanda Gomes dos
Santos. - Rio de Janeiro, 2019.
129 f.:il.

Orientador: Flávia Luzia Oliveira da Cunha
Galindo. Dissertação (Mestrado). -- Universidade
Federal Rural do Rio de Janeiro, Programa de Pós-
Graduação em Gestão e Estratégia, 2019.

1. Planejamento Estratégico. 2. Comunicação Pública.
3. Comunicação Organizacional. . I. Galindo, Flávia Luzia
Oliveira da Cunha , 1967-, orient. II Universidade
Federal Rural do Rio de Janeiro. Programa de Pós-
Graduação em Gestão e Estratégia III. Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001 e do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ), através de celebração de convênio com a UFRRJ.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

FERNANDA GOMES DOS SANTOS

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro-UFRRJ.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 10/05/2019.

Prof^ª. Dra. Flávia Luzia Oliveira da Cunha Galindo
MPGE – UFRRJ
Orientadora

Prof. Dr. Eduardo Ariel de Souza Teixeira
Membro externo
ESPM- RJ

Prof. Dr. José Mauro Gonçalves Nunes
Membro externo
Ebape – FGV

DEDICATÓRIA

*Dedicado aos meus Pais e ao meu Amor:
meu alicerce, minha base, meu apoio.*

AGRADECIMENTOS

A minha jornada nesta pós-graduação não foi percorrida sozinha. Tive uma grande rede de apoio, afeto e orientações para chegar até aqui. O sentimento vivido é o de gratidão e desejo registrar e materializar nesta página os meus agradecimentos.

Agradeço a Deus pelas oportunidades, suores, obstáculos, desafios, lágrimas, conquistas que muito me ensinaram e me deram força no mestrado. O que me norteia é a fé de que Deus faz sempre o melhor por nós e nos protege nos caminhos da vida. Obrigada, Senhor!

Agradeço aos meus pais, Fernando e Almira, que sempre acreditaram em mim e investiram para que educação fosse a base para meu futuro, oferecendo oportunidades que eles não tiveram na vida. O sacrifício e a dedicação deles permitiram que os dois filhos cursassem pós-graduações e mudassem a realidade da família. Fora todo amor e torcida de sempre que eles têm pelas crias. Amo vocês!

Agradeço ao meu bem José Luiz, que me incentivou e me apoiou nesta jornada, mesmo com obras, burocracias, mudança, casa nova, adaptação e outros desafios na nossa vida a dois. Ter você ao meu lado com suas palavras, paciência, afeto, alertas e mimos me fez chegar até aqui. Mais conquistas e amor para nós!

Agradeço a minha orientadora Flávia Galindo que com sua personalidade única: séria e divertida/ lúcida e visionária, me deu as orientações, dicas e sugestões para que este trabalho fosse realmente aplicado e relevante para a minha instituição. Obrigada também por nos acolher na sua casa e transformar as reuniões de orientação em momentos leves e de muito aprendizado.

Agradeço ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ), meu local de trabalho, pelo investimento e convênio com o MPGE-UFRRJ, possibilitando aos servidores uma excelente qualificação profissional.

Agradeço aos amigos da equipe da Coordenação-Geral de Comunicação Social (CGCom) que ajudaram muito na construção deste TFC, por meio de entrevistas, dicas, cafés, escuta, revisão de textos, palavras de incentivo, desabafos e muito apoio para que os três servidores do setor chegassem ao fim deste trabalho. Além do nosso diretor de articulação institucional, Eládio Bandeira, que acredita no nosso potencial e nos nossos projetos, dando muita força e apoio, sendo um líder e um amigo para todas as horas.

Agradeço à linda turma 2017 do MPGE-IFRJ que transformou este mestrado tornando-o mais suave com carinho, amizade, solidariedade, risadas e perseverança. Turma 2017, muito sucesso para nós! Amigos de setores e *campi* diferentes que se uniram neste desafio, e cito Juliana Santos e Jorge de Moraes especialmente, que me incentivaram a fazer a inscrição neste mestrado e a viver esta aventura acadêmica juntos com criação de projetos especiais para Comunicação do IFRJ.

Agradeço também aos professores do MPGE-UFRRJ, muito competentes e dedicados, aos gestores e colegas de trabalho do IFRJ, aos familiares, aos amigos e a todos que me ajudaram neste processo. Felizmente não estive só nesta caminhada e agradeço a todos por chegar ao fim desta etapa.

Esta pesquisa foi feita com muita dedicação e crença de que educação transforma nossas vidas para melhor.

RESUMO

SANTOS, Fernanda Gomes dos. *Planejamento Estratégico de Comunicação para o Instituto Federal do Rio De Janeiro*. 2019. 129 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2019.

Esta dissertação é fruto de uma pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa, realizada no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ) cujo resultado se findou na proposição de um planejamento estratégico de comunicação para a Instituição. O IFRJ é uma autarquia federal, com atuação nos diferentes níveis e modalidades de ensino, sendo organizado em uma estrutura multicampi e pluridisciplinar, em que são desenvolvidas atividades de ensino, pesquisa e extensão. O Instituto Federal vivencia um momento de transição, que demanda esforços combinados entre comunicação e estratégia, marcado por diversos fatores como rápido crescimento do Instituto, diferenciação na estrutura dos *campi*, mudanças de denominações e logotipos da Instituição, modificações na Coordenação-Geral de Comunicação Social (CGCom), entre outros, no qual se destacam a falta de um planejamento estratégico de comunicação e de um plano de comunicação institucional, apesar de ambos constarem no Regimento Geral do IFRJ. O objetivo foi elaborar uma proposta de plano estratégico de comunicação bianual 2019-2020 para integração ao planejamento estratégico do IFRJ, e para isto realizou-se levantamento documental sobre as normas da comunicação em organizações públicas; entrevista para apurar a visão dos gestores do IFRJ e integrantes da CGCom sobre a atuação e o papel da Comunicação no Instituto e sua relação com a estratégia; mapeamento inicial dos públicos estratégicos (*stakeholders*); e apresentação deste trabalho para integração no planejamento estratégico por meio do Portfólio de Projetos Estratégicos do IFRJ. A pesquisa utilizou como técnicas de coleta de dados: pesquisa documental, diário de campo na observação participante e roteiro semiestruturado para entrevistas. Na análise dos dados foi realizada análise de conteúdo. Na perspectiva teórica, o trabalho reuniu duas áreas de conhecimento – Comunicação e Administração –, para a proposição de um modelo estratégico sobre a comunicação organizacional de uma empresa de natureza pública. Buscou-se a inserção do conceito de comunicação pública na realização deste estudo, pois compreendeu-se que instituições federais de educação devem atender às demandas sociais nas suas áreas de atuação e ao cidadão com vistas para o futuro, investindo na construção do relacionamento com os seus públicos. Neste contexto foi construído o produto de inovação tecnológica: plano estratégico de comunicação bianual 2019-2020, com intuito de aperfeiçoar a comunicação institucional, contribuindo na sistematização e eficácia do trabalho da CGCom e cumprir atribuições que constam nos documentos internos da instituição. Ao final da pesquisa, o plano foi apresentado na CGCom e validado pela coordenadora-geral de Comunicação Social do IFRJ.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Comunicação Pública. Comunicação Organizacional.

ABSTRACT

SANTOS, Fernanda Gomes dos. *Strategic Communication Planning for the Federal Institute of Rio de Janeiro*. 2019. 129 f. Dissertation (Professional Master in Management and Strategy). Institute of Applied Social Sciences, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2019.

This dissertation is the result of an applied research, with a qualitative approach, carried out at the Federal Institute of Education, Science and Technology of Rio de Janeiro (IFRJ), whose result ended in the proposal of a strategic communication planning for the Institution. The IFRJ is a federal authority, acting in different levels and modalities of teaching, being organized in a multicampi and multidisciplinary structure, in which teaching, research and extension activities are developed. The Federal Institute experiences a moment of transition, which demands combined efforts between communication and strategy, marked by several factors such as the Institute's rapid growth, differentiation in the structure of the campuses, changes of denominations and logos of the Institution, modifications in the General Coordination of Social Communication (CGCom), among others, which highlights the lack of strategic communication planning and an institutional communication plan, although both are included in the IFRJ General Rules. The main objective was to prepare a proposal for a strategic biannual communication plan 2019-2020 to integrate the strategic planning of the IFRJ, for which a documentary survey was carried out on the norms of communication in public organizations; interview to clarify the vision of IFRJ managers and members of CGCom about the performance and role of Communication in the Institute and its relationship with strategy; initial mapping of stakeholders; and presentation of this work for integration in strategic planning through the IFRJ Strategic Projects Portfolio. The research used as data collection techniques: documentary research, field diary on participant observation and semi-structured interview script. In the analysis of the data content analysis was performed. In the theoretical perspective, the work brought together two areas of knowledge - Communication and Administration -, for the proposition of a strategic model on the organizational communication of a public company. It was sought to insert the concept of public communication in the realization of this study, since it was understood that federal education institutions must meet the social demands in their areas of action and the citizen with a view to the future, investing in the construction of the relationship with their audiences. In this context, the product of technological innovation was built: strategic biannual communication plan 2019-2020, with the purpose of improving the institutional communication, contributing to the systematization and effectiveness of CGCom's work and to fulfill the attributions contained in the internal documents of the institution. At the end of the research, the plan was presented at CGCom and validated by IFRJ's General Coordinator of Social Communication.

Keywords: Strategic Planning. Public Communication. Organizational Communication.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Linha do tempo – Histórico da criação do Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ)	18
Figura 2 – Reunião de avaliação da estratégia – 05/02/2018.....	33
Figura 3 – Mapa estratégico do IFRJ 2017–2021	64
Figura 4- Objetivos, indicadores e metas do IFRJ.....	65
Figura 5- Diretrizes Gerais do Plano de Governança	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Orçamento do IFRJ no decorrer dos anos.....	21
Quadro 2 – Equipe da Coordenação-Geral de Comunicação Social – IFRJ.....	23
Quadro 3 – Análise SWOT da Comunicação Social – IFRJ	26
Quadro 4 – Público interno e produtos de comunicação	28
Quadro 5 – Público externo e produtos de comunicação.....	28
Quadro 6– Escolas de estratégia por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel	46
Quadro 7 – Definições de comunicação pública.....	55
Quadro 8- Conceitos de identidade e imagem:	59
Quadro 9- Levantamento de documentos	62
Quadro 10- Percepção da comunicação no Instituto e da atuação do setor	67
Quadro 11- Percepção sobre o IFRJ	69
Quadro 12- Atuação da CGCom.....	70
Quadro 13- Respostas sobre atuação dos gestores em relação à comunicação	71
Quadro 14- Respostas sobre públicos do IFRJ	73
Quadro 15- Categorias da pesquisa.....	75
Quadro 16– Análise SWOT do IFRJ	82
Quadro 17– Análise SWOT da Comunicação Social – IFRJ	83
Quadro 18 – Tópicos do roteiro para gestores	101
Quadro 19 – Tópicos do roteiro para integrantes da CGCom	103

LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1 – Execução orçamentária do IFRJ	22
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD- Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
APG- Administração Pública Gerencial
AsCom – Assessoria de Comunicação Social
CGCom – Coordenação-Geral de Comunicação Social
Conif – Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional,
Científica e Tecnológica
CP – Comunicação Pública
DAInt – Diretoria de Articulação Institucional
DIEx – Diretoria de Desenvolvimento Institucional e Expansão
EnANPAD - Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em
Administração
EPT - Educação Profissional e Tecnológica
GE- Governo Empreendedor
GP- Governança Pública
IFRJ – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro.
LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PE – Planejamento Estratégico
Secom- Secretaria Especial de Comunicação Social da Presidência da República
TAP – Termo de Abertura de Projetos

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1.Contextualização organizacional: o objeto de pesquisa.....	17
1.2.Situação-problema de pesquisa.....	20
1.3. Questão investigativa	29
1.4.Objetivos da pesquisa	30
1.4.1.Objetivo principal	30
1.4.2. Objetivos intermediários	30
1.5.Suposição inicial	30
1.6.Justificativas práticas e teóricas	31
1.6.1.Relevância.....	31
1.6.2. Oportunidade.....	32
1.6.3.Viabilidade.....	33
1.6.4.Importância da pesquisa.....	34
1.7. Delimitações do estudo	34
2. PERCURSO METODOLÓGICO	35
2.1.Natureza e Abordagem	36
2.2. Definição da pesquisa: estudo de caso.....	36
2.3. Sujeitos da pesquisa	37
2.4. Coleta de dados	38
2.5. Análise de dados	41
3. MARCO TEÓRICO	43
3.1. Estratégia nas organizações	45
3.2. Comunicação organizacional.....	49
3.3. Comunicação pública.....	54
3.4. Planejamento estratégico de comunicação.....	57
4.ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	62
5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
5.1. Sugestões futuras	79

6. PRODUTO TECNOLÓGICO: PLANO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL BIANUAL 2019-2020	81
6.1. Apresentação.....	81
6.2. Diagnóstico	82
6.3. Objetivos estratégicos	83
6.3.1. Objetivos secundários	84
6.4. Ações estratégicas	84
6.5. Públicos estratégicos	85
6.6. Canais de relacionamento	85
6.7. Produtos existentes para divulgação institucional	86
6.8. Criação de novos produtos de divulgação institucional.....	87
6.9. Orçamento:.....	88
6.10. Metas.....	88
6.11. Avaliação	89
6.12. Versão resumida do Plano:	90
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92
APÊNDICE I – INSTRUMENTO DE PESQUISA (ROTEIRO)	101
APÊNDICE II –DIÁRIO DE CAMPO	105
ANEXO I – TERMO DE ABERTURA DE PROJETO (TAP) APRESENTADO EM 19/02/2018	106
ANEXO II – AUTORIZAÇÃO DE USO DE DADOS E DIVULGAÇÃO DA INSTITUIÇÃO EM PESQUISA ACADÊMICA	115
ANEXO III – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	116
ANEXO IV – QUADRO DE ATUALIZAÇÃO DOS PROJETOS- 20 SET 2018	128
ANEXO V – VALIDAÇÃO DO PLANO PELA CGCOM	129

1. INTRODUÇÃO

A comunicação configura-se em múltiplos aspectos: setor específico de uma instituição, disciplina acadêmica, ciência estruturada com epistemologia própria. No entanto, é também uma atividade básica humana que abrange dimensões biológicas, sociais e culturais da vida. Abordar a comunicação pressupõe contextualizar seu conceito, o qual, neste trabalho, ganha a tônica de comunicação no âmbito das organizações, que se configura em aspectos específicos, mas não deixa de ser processo de troca, diálogo e interação (ARGENTI, 2011; KUNSCH, 2003; BUENO, 2014; IASBECK, 2015; TORQUATO, 2008).

Partindo da premissa de que as ações de comunicação não devem ser isoladas, voltadas apenas para resolver problemas pontuais e gerenciar crises e emergências, esta pesquisa pressupõe uma conexão com o ambiente e as necessidades do público, pensadas estrategicamente e planejadas pelas organizações (ARGENTI, 2011; KUNSCH, 2003; BUENO, 2014; REIS; MARCHIORI; CASALI, 2010; TORQUATO, 2008). As organizações são ambientes de alta complexidade e também espaços comunicativos compostos por pessoas que desenvolvem trabalhos para finalidades específicas e mantêm vínculos com os públicos interno e externo. Entender esses processos demanda uma visão ampla e o reconhecimento da importância tanto da comunicação na gestão quanto de sua contribuição para o sucesso das organizações (IASBECK, 2015; KUNSCH, 2009).

A atividade de planejar possibilita que as organizações realizem suas ações com eficiência, efetividade e eficácia, evitando improvisações e acasos. Na área de comunicação, planejar permite realizar um trabalho sistematizado e direcionado para os objetivos e os públicos estratégicos das instituições (KUNSCH, 2003; TORQUATO, 2008). Nas organizações públicas também deve haver um direcionamento para que se pense estrategicamente a comunicação, tendo como princípios a transparência, a ética, a disseminação das informações, a qualidade nos serviços prestados para os seus públicos, com reconhecimento da sua importância para o país, especialmente em um contexto de crise e redução orçamentária no Brasil e de questionamentos sobre a importância das instituições públicas para o Estado (SILVA; ALBINO, 2013; HASWANI, 2013; SECCHI, 2009).

Tendo em vista o panorama exposto, esta pesquisa objetiva propor um modelo de plano estratégico de comunicação institucional para integração ao planejamento estratégico de uma instituição federal de ensino – no caso, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ). Criado em 2008 por meio da Lei nº 11.892 (BRASIL, 2008), o IFRJ é uma autarquia federal, com atuação nos diferentes níveis e modalidades de ensino, sendo

organizado em uma estrutura multicampi e pluridisciplinar, em que são desenvolvidas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Embora sua marca seja recente, a história do Instituto tem mais de 70 anos de tradição (PORTAL IFRJ, 2018). O IFRJ tem como missão “promover educação profissional, científica e tecnológica, contribuindo para a formação de cidadãos críticos que possam atuar como agentes de transformação e inclusão social” (IFRJ, 2018, p. 38). A educação profissional e tecnológica (EPT) é uma modalidade educacional prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) que tem como objetivo preparar os cidadãos para o exercício profissional, contribuindo para que os alunos possam ser inseridos e atuar no mundo do trabalho e na vida em sociedade. A EPT visa a integração com os diferentes níveis e modalidades da Educação relacionando às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia (PORTAL MEC, 2019).

A pesquisa está vinculada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, que busca realizar intervenções nas instituições por meio de pesquisa aplicada no campo da gestão, e está vinculada também ao edital de seleção Convênio IFRJ nº 02/2017 onde a pesquisadora teve que investigar uma situação-problema do IFRJ, partir de dados organizacionais reais para resolução e proposição de problemas institucionais (PORTAL UFRRJ, 2019).

O objetivo da pesquisa foi entregar uma proposta de planejamento estratégico de comunicação que contribua para a sistematização e eficácia do trabalho da Coordenação-Geral de Comunicação Social (CGCom) do IFRJ, buscando alterar a condição de atuação do setor, somente operacional e emergente nas demandas comunicacionais da instituição, visando um patamar estratégico de atuação. No campo teórico, visa promover a perspectiva da comunicação pública como arcabouço para o planejamento de comunicação nos estudos direcionados para as instituições públicas. Busca-se a inserção do conceito de comunicação pública (CP) na realização deste estudo, pois compreende-se que as instituições federais de educação devem atender às demandas sociais nas suas áreas de atuação e ao cidadão com vistas para o futuro, investindo na construção do relacionamento com os seus públicos.

Para melhor compreensão do trabalho delinea-se na seção 1 a contextualização do IFRJ como objeto de pesquisa, quando são apresentados: a situação-problema de pesquisa, a questão investigativa, os objetivos da pesquisa, as justificativas práticas e teóricas, a importância da pesquisa e as delimitações do estudo.

Já no Capítulo 2 é exposto o método adotado no projeto com os procedimentos técnicos seguidos para efetivar a pesquisa de campo. A pesquisa teve natureza aplicada, e foi utilizado o

método qualitativo do estudo de caso, que contempla múltiplas formas de coleta e de fontes de informação.

No capítulo 3 está a discussão teórica, alicerçada em estudos no campo da comunicação e administração, especialmente nas áreas de conhecimento que envolvem: estratégia nas organizações, comunicação organizacional, comunicação pública e planejamento estratégico de comunicação.

O capítulo 4 apresenta as análises da pesquisa de campo, à luz do referencial teórico da Comunicação Pública, Comunicação Organizacional e Planejamento Estratégico, e reside nas discussões sobre a atuação e o papel da Comunicação no IFRJ e sua relação com a estratégia, no campo da comunicação organizacional, analisando a visão dos gestores da instituição e dos integrantes da CGCom. O levantamento do conjunto de elementos sobre a estratégia organizacional e o papel da comunicação organizacional do IFRJ subsidiou a construção do plano estratégico de comunicação bianual 2019-2020 para futura integração ao planejamento estratégico do IFRJ.

No capítulo 5 está a conclusão onde são relatadas as considerações finais, as lições aprendidas na pesquisa e as recomendações para estudos futuros.

O capítulo 6 destina-se ao produto tecnológico, ou seja, o plano estratégico de comunicação bianual 2019-2020 para o IFRJ em consonância com PE da Instituição, resultado desta pesquisa aplicada. O produto tecnológico foi negociado internamente, validado pela coordenadora do setor e busca fomentar uma atuação e um papel estratégico da Comunicação no âmbito do IFRJ.

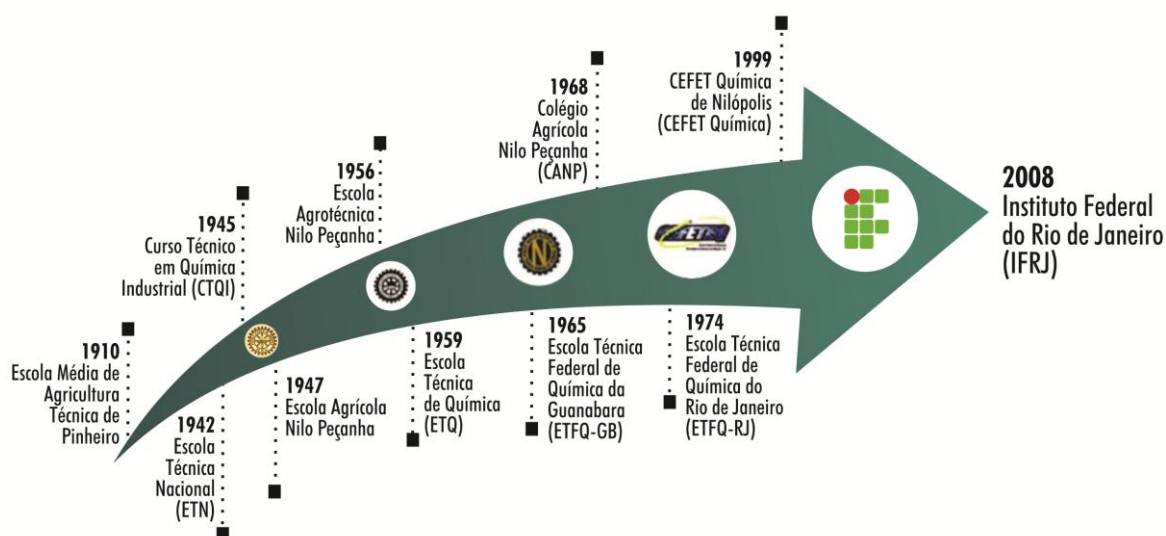
1.1. Contextualização organizacional: o objeto de pesquisa

Em 2008, as instituições de ensino que compõem atualmente a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica transformaram-se em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (BRASIL, 2008). Apesar de boa parte dessas instituições serem tradicionais, elas sofreram impacto em sua identidade com as constantes mudanças de nome. Nesse sentido, a última alteração do objeto de estudo da pesquisa resultou na denominação “Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ)”. Com a modificação da nomenclatura, observa-se um fenômeno detectado por Silva e Albino (2013) que se repete na instituição: o surgimento de dúvidas quanto aos serviços prestados ao público, principalmente quais seriam as características da “nova” instituição e a não associação direta da alcunha “federal” com serviço público e gratuito.

O Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ) foi criado de acordo com a Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, sendo integrado à Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (BRASIL, 2008). É oriundo da transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Química de Nilópolis (Cefet Química de Nilópolis – RJ) e da integração com o Colégio Agrícola Nilo Peçanha, até então vinculado à Universidade Federal Fluminense. Sua origem remonta à década de 1940, com a criação da Escola Técnica de Química, durante o governo Vargas, época em que a área de Química Industrial era de interesse estratégico nacional.

Observa-se que o IFRJ tem dez anos oficialmente e mais de 70 anos de tradição na sua trajetória, caso remeta à Escola Técnica de Química, ou tem mais de 100 anos, caso o marco seja a origem do Colégio Agrícola Nilo Peçanha, em 1910 (IFRJ, 2018). No curso da história da Instituição, diversas foram as nomenclaturas em virtude das transformações da organização e estrutura da Educação Profissional na Rede Federal. Na história recente observa-se que no decorrer de 1965 a 2008, a instituição recebeu várias denominações, como Escola Técnica Federal de Química da Guanabara, Escola Técnica Federal de Química do Rio de Janeiro e Cefet Química de Nilópolis (Figura 1).

Figura 1 – Linha do tempo – Histórico da criação do Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ)



Fonte: IFRJ, 2018.

A partir da sua transformação em IFRJ, o Instituto ampliou sua área de atuação nos diferentes níveis e modalidades de ensino (Formação Inicial e Continuada; Ensino Técnico de Nível Médio; Graduação; Pós-Graduação *lato e stricto sensu*) e desenvolve pesquisa científica e projetos de extensão. Portanto, observa-se não só a mudança de nome, mas também profundas transformações em sua missão organizacional e em sua estrutura. O IFRJ se expandiu e hoje é constituído por 15 *campi*, sendo 13 deles localizados em diversos municípios do Estado do Rio de Janeiro – Arraial do Cabo, Belford Roxo, Duque de Caxias, Engenheiro Paulo de Frontin, Mesquita, Nilópolis, Niterói, Paracambi, Pinheiral, Resende, São Gonçalo, São João de Meriti, Volta Redonda –, além dos *campi* Realengo e Rio de Janeiro e da Reitoria, localizados no município do Rio de Janeiro (IFRJ, 2016).

No IFRJ, segundo o Regimento Geral do Instituto (2011), o setor responsável pela política de comunicação é a Assessoria de Comunicação Social (AsCom), que, em 29 de maio de 2018, teve sua denominação mudada para Coordenação-Geral de Comunicação Social (CGCom)¹. O setor também tem como função, além de outras atribuições, coordenar as ações de comunicação institucional no âmbito da Reitoria, bem como normatizar e orientar os setores de Assessoria de Comunicação dos *campi* do Instituto (IFRJ, 2011). Apesar de estarem previstas no Regimento Geral do IFRJ (2011), algumas determinações ainda não são cumpridas. O Instituto não possui planejamento estratégico de comunicação nem plano de comunicação institucional, ao contrário do que estabelece o Art. 48, que determina diversas atribuições à Assessoria de Comunicação Social, sendo a primeira delas: “I - elaborar plano de comunicação institucional articulado com o planejamento estratégico” (IFRJ, 2011, p. 18).

A unidade de análise desta pesquisa se configura na CGCom. Trata-se de um setor importante na organização, pois trabalha com divulgação institucional, intermedeia o relacionamento da instituição com os públicos-alvo, lida com opinião pública, comportamentos, atitudes, crises e aspectos políticos, que impactam a imagem, a identidade e a reputação da organização (IFRJ, 2011; KUNSCH, 2006). Sobretudo, o IFRJ vivencia um momento de transição que demanda esforços combinados entre comunicação e estratégia, como será observado a seguir.

¹ Na Portaria nº 899, de 29 de maio de 2018, o Reitor do IFRJ nomeou a título provisório, os titulares dos Cargos de Direção e os ocupantes de Funções Gratificadas, que fazem parte estrutura administrativa do Instituto, dando também novas denominações aos setores. As mudanças serão aprovadas na revisão e a atualização do estatuto e do Regimento Geral pelo Conselho Superior do IFRJ, daí o caráter provisório da portaria.

1.2. Situação-problema de pesquisa

Na contemporaneidade, o mundo e as organizações passam por transformações profundas nos aspectos ambiental, econômico, social e tecnológico (BECK; GIDDENS; LASH, 1997; BELL, 1973; KUMAR, 2006). Temáticas como globalização, competitividade, mudanças constantes, novas formas de organização do trabalho e flexibilidade estão presentes na conjuntura das instituições, sejam elas públicas, sejam privadas. Para alguns autores, vive-se a fase da terceira Revolução Industrial ou modelo informacional de produção (PIRES; MACÊDO, 2006; MOTTA; VASCONCELOS, 2010; CASTELLS, 2015). Essas modificações tornam o ambiente complexo, particularmente devido aos avanços tecnológicos e científicos e a que os meios de comunicação estão sujeitos. Vive-se a era da sociedade em rede, construída ao redor das redes digitais de comunicação, em que há uma dicotomia: nem todos estão incluídos nas redes de tecnologia e informação, mas são afetados pelos processos que ocorrem em escala global (CASTELLS, 2015).

Como unidade analítica deste projeto, serão apresentados os desafios da comunicação institucional do Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ), o qual reconhece que suas atividades se dão no macroambiente descrito anteriormente. De maneira mais específica, o IFRJ vivencia um momento de transição, que demanda esforços combinados entre comunicação e estratégia e é marcado pelos seguintes fatores:

- **O rápido crescimento do Instituto.** Em quase dez anos de existência foram criados, além da Reitoria, 15 *campi* no Estado do Rio de Janeiro, sendo quatro deles nos últimos cinco anos (Belford Roxo, Niterói, Resende e São João de Meriti) (IFRJ, 2016). Os impactos desse crescimento acelerado são intensificados quando se considera que, do ponto de vista econômico, e como ocorre com outras instituições de ensino público no país, o IFRJ vivencia um dramático contingenciamento de seus recursos. Trata-se de uma situação atestada desde 2016 (Quadro 1) *vis-à-vis* a emergencial necessidade de investir em mais infraestrutura que seja capaz de suportar a sua missão organizacional de “promover educação profissional, científica e tecnológica contribuindo para a formação de cidadãos críticos que possam atuar como agentes de transformação e inclusão social” (IFRJ, 2018, p.38);

Quadro 1 – Orçamento do IFRJ no decorrer dos anos

Ano	Orçamento do IFRJ
2012	64 milhões
2013	59 milhões
2014	73 milhões
2015	70 milhões
2016	45 milhões
2017	41 milhões
2018	35 milhões

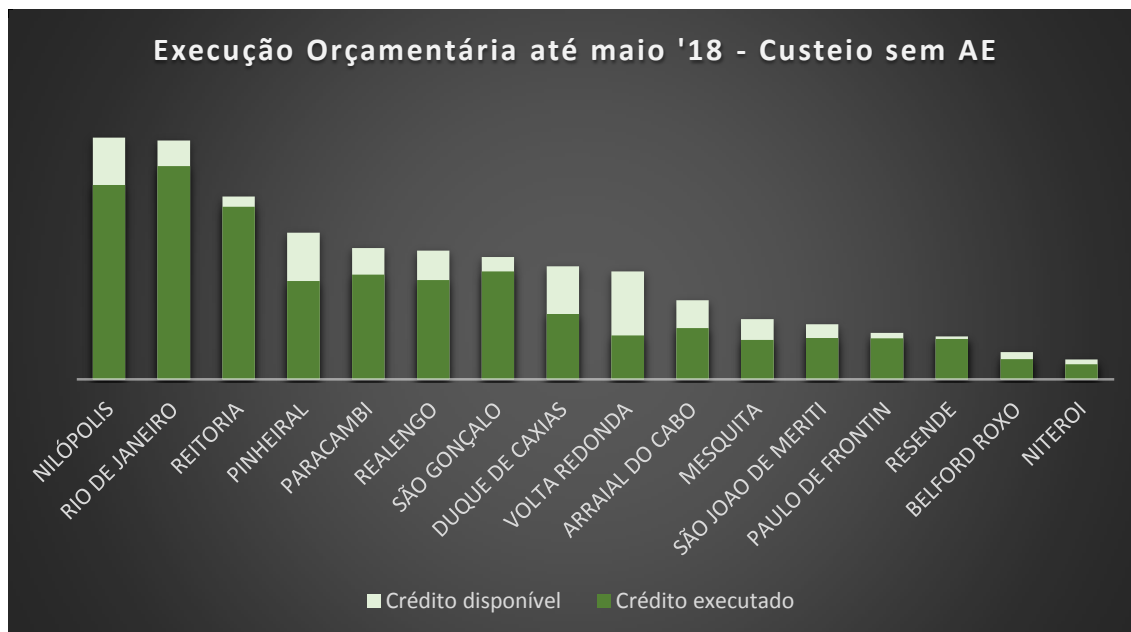
Fonte: Pró-Reitoria de Administração do IFRJ (Departamento Financeiro), 2018.

- **A diferenciação na estrutura dos *campi* do IFRJ.** Os *campi* Belford Roxo, Niterói, Resende e São João de Meriti estão em processo de implantação. Cada *campi* possui uma realidade local e social, tem influência de diversos *stakeholders*² no município em que atuam, além de orçamentos diferentes. Em junho de 2018, em reunião presidida pelo reitor – o professor Rafael Almada – no Colégio de Dirigentes³, foi apresentada a execução das despesas de custeio (funcionamento e capacitação) de cada *campi* até o período de maio de 2018, que demonstra um aspecto das diferentes realidades dos *campi* do IFRJ, conforme visto no Gráfico 1. Inseridas nesse contexto, a comunicação e a construção de relacionamento com os públicos nos *campi* tornam-se um desafio, pois não há Assessoria de Comunicação Social em todos os *campi* para gerenciar e intermediar tais processos, apesar de estar prevista no Regimento Geral (IFRJ, 2011);

² Na definição de Kunsch, “*stakeholders* são pessoas ou grupos que estão ligados (*linked*, mais do que apenas ligados) a uma organização porque entre as duas partes há interesses recíprocos” (KUNSCH, 2007, p.45).

³ De acordo com o Regimento Geral do IFRJ, o Colégio de Dirigentes é composto pelo reitor, pró-reitor, diretor-geral e diretor de *campus* avançado que integram o Instituto Federal do Rio de Janeiro. É de caráter consultivo, integrante da administração superior do IFRJ, sendo órgão de apoio ao processo decisório da Reitoria (IFRJ, 2011, p.11).

Gráfico 1 – Execução orçamentária do IFRJ



Fonte: ALMADA, R.B., Colégio de Dirigentes, maio de 2018.

- **A variedade de denominações que a Instituição sofreu de 1965 a 2008**, a saber: Escola Técnica Federal de Química da Guanabara, Escola Técnica Federal de Química do Rio de Janeiro e Cefet Química de Nilópolis (IFRJ, 2016). A memória afetiva do nome Cefet Química resulta em constrangimentos e problemas discursivos que estão diretamente relacionados à CGCom, pois, mesmo após dez anos de mudança do nome, ainda há quem se refira ao IFRJ como “Cefet Química”. Infere-se que o conturbado reconhecimento da marca IFRJ pelos públicos-alvo remete o debate à construção simbólica de valor da marca IFRJ, uma vez que as marcas institucionais devem estimular a mente de seus públicos com referências de natureza favorável e positiva;
- **As modificações que a CGCom também sofreu em sua estrutura e denominação para lidar com tamanha complexidade discursiva.** No ano de 2016, o setor aumentou seu número de servidores e ampliou seu leque de atuação com a posse de seis profissionais de diferentes formações na área de Comunicação aprovados em concurso público (edital nº 79/2015). A equipe já possuía cinco servidores oriundos de concursos realizados em 2010, 2011 e aproveitamento de concursos de 2015. Em 2017, houve mais mudanças: duas servidoras – uma técnica em audiovisual e uma programadora visual – foram transferidas para Diretoria Adjunta de Tecnologia e Inovação em

Educação Profissional e Tecnológica. E em agosto de 2018, o assistente administrativo da CGCom foi convidado para nova função e tornou-se Coordenador-Geral de Relações Internacionais do IFRJ. Com isso, a equipe da CGCom passa a contabilizar oito integrantes, conforme observado no Quadro 2. Todavia, há um consenso entre os membros da equipe de que seu contingente é reduzido frente aos desafios cotidianos, pois, embora o setor possua um número aparentemente razoável de profissionais, estes atuam em áreas específicas da comunicação. Além disso, com a mudança da gestão da Reitoria em maio de 2018, o setor – inicialmente denominado Assessoria de Comunicação Social (AsCom) – teve seu nome mudado para Coordenação-Geral de Comunicação Social (CGCom), ampliando o escopo do setor;

Quadro 2 – Equipe da Coordenação-Geral de Comunicação Social – IFRJ

Ano	Cargos dos Servidores	Total
Até 2015	3 (três) jornalistas 1 (uma) programadora visual 1 (um) assistente administrativo	5
2016	3 (três) jornalistas 2 (duas) programadoras visuais 1 (um) assistente administrativo 1 (uma) relações-públicas 1 (um) tecnólogo em gestão de eventos 2 (duas) técnicas em audiovisual 1 (uma) revisora de textos	11
2017	3 (três) jornalistas 1 (uma) programadora visual 1 (um) assistente administrativo 1 (uma) relações-públicas 1 (um) tecnólogo em gestão de eventos 1 (uma) técnica em audiovisual 1 (uma) revisora de textos	9
2019	3 (três) jornalistas 1 (uma) programadora visual 1 (uma) relações-públicas 1 (um) tecnólogo em gestão de eventos 1 (uma) técnica em audiovisual 1 (uma) revisora de textos	8

Fonte: Elaborado pela autora. Dados de abril/2019.

- **A falta de um planejamento estratégico de comunicação e de um plano de comunicação institucional no IFRJ, apesar de ambos constarem no Regimento Geral do IFRJ (2011).** Esse fato, *per si*, já indica a premente necessidade de se

elaborarem tais documentos normativos, pois há uma lacuna na comunicação do Instituto nesse aspecto. Isso porque a realidade – até maio de 2018 (mudança de gestão) era de uma área que atuava somente no nível operacional com desenvolvimento de produtos e serviços de acordo com as demandas, geralmente solicitada de forma emergente e pouco consultada pelos clientes internos sobre procedimentos e atribuições da comunicação. A condição de um setor que opera com uma equipe reduzida e sem o devido apoio de planejamento institucional se converteu em resultados pouco específicos e inadequados ao objetivo da instituição, que é o de promover uma transformação simbólica por meio de comunicação de alto impacto e de qualidade. Sobretudo, espera-se uma mudança paradigmática sobre a relevância dos públicos externo e interno e sobre o papel da comunicação na gestão que suporte as proposições a serem realizadas;

- **A falta de ligação direta da CGCom com o reitor da Instituição durante a gestão de 2014 a 2018.** Embora esse vínculo esteja previsto no Regimento Geral, o setor estava subordinado à Diretoria de Desenvolvimento Institucional e Expansão (DIEx), juntamente com outros setores, sem autonomia, estrutura e legitimidade para desenvolver e planejar ações estratégicas tanto para a Reitoria quanto para os *campi* do Instituto. Apesar do crescimento da equipe, a então AsCom mantinha uma função limitada, pois não participava das decisões estratégicas da instituição, atuando, portanto, de maneira não planejada nem sistematizada;
- **A percepção da CGCom em relação a um aumento de duas demandas particularizadas que afetam sua qualidade de atuação: i) a demanda por serviços de audiovisual; e ii) a demanda por maior presença do IFRJ na mídia social.** Essas são demandas que emergem internamente por parte de seus diversos públicos internos. Todavia, e convenientemente, dois projetos estão em desenvolvimento para normatizarem tais demandas;
- **A ação do IFRJ em desenvolver o planejamento estratégico para o período de 2017 a 2021.** Iniciado em março de 2017, em parceria com uma empresa de consultoria contratada para esse fim, o processo envolveu a participação de gestores e diretores da Reitoria e dos *campi* do IFRJ. Na ocasião, foram criados objetivos estratégicos,

indicadores e metas para esse período (2017–2021), sendo um dos processos internos que compõem o mapa estratégico “aperfeiçoar a comunicação institucional” (IFRJ, 2018, p.38). Em abril de 2018, foram apresentados o Planejamento Estratégico do IFRJ para o período de 2017 a 2021 e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) referente a 2014–2018. De maneira oportuna, a pesquisadora buscou inserção no processo de planejamento pela relação com seu objeto de pesquisa e foi convidada a participar de algumas reuniões de desenvolvimento do planejamento estratégico durante o ano de 2017;

- **A definição de objetivos estratégicos e indicadores específicos e validados sobre a área de Comunicação Social para o período de 2017 a 2021 a partir do Planejamento Estratégico do Instituto.** Após diversas idas ao campo no ano de 2017, a pesquisadora foi convidada em janeiro de 2018 a participar do planejamento estratégico do IFRJ, inserindo este projeto de pesquisa no Portfólio de Projetos Estratégicos da Instituição. Tornou-se necessário preencher o modelo de TAP (Termo de Abertura de Projetos), um documento específico da área de Gestão de Projetos, conforme apresentado no Anexo I. O objetivo é formalizar a integração do projeto à formulação estratégica da Instituição com vistas à aprovação em reunião de Colégio de Dirigentes do IFRJ. Com a mudança da gestão em maio de 2018, ainda não foi oficializada a inserção do projeto no Portfólio, mas há interesse da gestão em elaborar um plano de comunicação social para o IFRJ;

- **Como observadora no campo, o acesso da pesquisadora a materiais provenientes das sucessivas sessões e debates acerca do futuro desejado para a Instituição.** Ter à disposição o farto material registrado em arquivos de textos em PDF e as apresentações em *slides* possibilitou a elaboração de uma análise SWOT⁴ específica e aplicada à comunicação do IFRJ, com base no entendimento de autores sobre a referida análise (KOTLER; KELLER, 2006; KUNSCH, 2003). Para Kunsch (2003), o mapeamento das fraquezas, forças, ameaças e oportunidades fundamenta a auditoria e o diagnóstico de comunicação organizacional; portanto, suportaria proposições para a comunicação no IFRJ. A Análise SWOT da comunicação no Instituto está especificada

⁴ SWOT é a avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (do inglês, *strengths, weaknesses, opportunities, threats*) e envolve monitoramento dos ambientes interno e externo. Geralmente é usada como base da gestão e do planejamento estratégico em uma instituição e/ou área da instituição (KOTLER; KELLER, 2006).

no Quadro 3, onde se destacam a relevância das atividades realizadas no IFRJ na área da educação pública (força) e o desconhecimento do público externo sobre o que o IFRJ faz e/ou o conhecimento segmentado do que é o IFRJ (fraqueza). Percebe-se a relevância do IFRJ no setor da educação pública como oportunidade para trabalhar a comunicação da marca IFRJ e como ameaça a visão da gestão do IFRJ sobre CGCom com uma função apenas operacional, e não estratégica;

Quadro 3 – Análise SWOT da Comunicação Social – IFRJ

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Relevância das atividades realizadas no IFRJ na área da educação pública; • Diversidade dos serviços prestados pela CGCom; • Bom relacionamento com outros Institutos Federais; • Credibilidade da CGCom junto aos setores do IFRJ; • Formação qualificada dos profissionais que atuam na Comunicação Social do IFRJ; • Participação de três servidores da CGCom na primeira turma de Mestrado da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), em convênio com o Instituto, desenvolvendo projetos de comunicação para o IFRJ; • Possibilidade de reconhecimento da gestão da comunicação com um papel estratégico no Instituto. 	<ul style="list-style-type: none"> • A relevância das atividades realizadas pelo IFRJ não é totalmente percebida pelo seu público externo: há desconhecimento sobre o que Instituto faz ou conhecimento segmentado do que é o IFRJ; • A não disseminação antecipada (por parte dos gestores) das informações sobre fatos e as notícias relevantes para o Instituto; • O desconhecimento (por parte dos integrantes do IFRJ) de todas as atividades realizadas pela CGCom e das possibilidades de atuação do setor; • Por dois anos, o trabalho não integrado e não articulado da equipe da CGCom, que, de 2016 a meados de 2018, esteve lotada em dois ambientes diferentes; • Carência de mobiliário e equipamentos adequados para o trabalho da equipe da CGCom; • Falta de efetivo completo da CGCom para execução das atividades nos <i>campi</i>; • Ausência de reconhecimento da gestão do papel estratégico da CGCom.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Maior relevância das atividades realizadas pelo IFRJ no setor da educação pública, que deve ser um atributo da comunicação de marca; • Elaboração de planejamentos para a comunicação a fim de sistematizar o trabalho da CGCom e dos campi para trabalharem de maneira articulada, executando tarefas e ações integradas; • Realização de <i>benchmarking</i> com os outros Institutos Federais que são referência na área de Comunicação Social; 	<ul style="list-style-type: none"> • Visão da Gestão sobre comunicação como uma função operacional, não inserindo o papel estratégico da área; • Falta de colaboração por partes dos gestores para disseminar informações relevantes sobre o Instituto; • Falta de desconhecimento do público interno nos serviços prestados pela CGCom; • Desmotivação da equipe da CGCom com a falta de estrutura, autonomia e legitimidade;

<ul style="list-style-type: none"> • Promoção de eventos e oficinas para o público interno que disseminem o trabalho desenvolvido pela CGCom; • Realização de pesquisa de avaliação com o público interno a fim de nortear as ações de Comunicação Social para os anos seguintes; • Inserção da Comunicação Social no planejamento estratégico do IFRJ. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de investimentos em mobiliário, equipamentos e softwares atualizados para o desenvolvimento do trabalho da comunicação.
--	--

Fonte: Elaborado pela autora com base nos documentos institucionais e nas entrevistas.

- **A necessidade de saber quem são os públicos que influenciam e podem ser influenciados pela organização**, denominados *stakeholders* por alguns autores (KUNSCH, 2003; 2007; HASWANI, 2013). A área de Comunicação Social deve ter conhecimento de quem são os públicos estratégicos ou *stakeholders* da instituição para direcionar o seu trabalho, definindo quais ações devem ser específicas para cada público. O IFRJ ainda não tem seus *stakeholders* mapeados oficialmente. Serão utilizados como referência os públicos definidos na política de comunicação do Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Conif)⁵, que são comuns aos Institutos Federais. A política elenca os seguintes públicos relacionados à Rede Federal: estudantes; estudantes em potencial; estagiários; egressos; servidores; servidores aposentados; terceirizados; familiares dos estudantes e dos servidores; mídia; fornecedores; órgãos colegiados; Poder Executivo; entidades representativas de categorias estudantis e profissionais; entidades representativas dos setores produtivos; órgãos de fomento; órgãos de orientação, fiscalização e controle dos atos e ações das instituições da Rede Federal; organizações que representam grupos de interesse da sociedade civil; Poder Legislativo; outras instituições de educação que atuam desde a qualificação profissional à Pós-Graduação (CONIF, 2017). Também serão considerados os públicos elencados pelos entrevistados na pesquisa qualitativa feita com os gestores do IFRJ e os profissionais da CGCom. Os Quadros 4 e 5, a seguir, foram elaborados com os produtos da comunicação da rede formal do IFRJ no período 2017 a 2019 e os públicos aos quais se

⁵ Segundo definição no portal institucional, “o Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Conif) é uma instância de discussão, proposição e promoção de políticas de desenvolvimento da formação profissional e tecnológica, pesquisa e inovação. Atua no debate e na defesa da educação pública, gratuita e de excelência. São objetivos do Conif a valorização, o fortalecimento e a consolidação das 41 instituições congregadas – 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, dois Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets) e o Colégio Pedro II –, que, juntas, contabilizam mais de 600 unidades em todo o Brasil” (CONIF, 2018).

destinam, classificados nesta pesquisa em público interno e público externo, que serão mais detalhados no capítulo sobre o produto tecnológico.

Quadro 4 – Público interno e produtos de comunicação

Público Interno	Produtos de Comunicação
Discentes	Página no Facebook; portal do IFRJ; Revista Informação; Rádio IFRJ; Canal no Youtube; Página no Instagram.
Servidores técnico-administrativos	Portal do IFRJ; lista circular de <i>e-mails</i> ; Informativo In Foco; Revista Informação; Rádio IFRJ; Canal no Youtube.
Servidores docentes efetivos/substitutos	Portal do IFRJ; lista circular de <i>e-mails</i> ; Informativo In Foco; Revista Informação; Rádio IFRJ; Canal no Youtube.
Estagiários	Portal do IFRJ; lista circular de <i>e-mails</i> ; Informativo In Foco; Revista Informação; Rádio IFRJ; Canal no Youtube.
Terceirizados	Portal do IFRJ.

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 5 – Público externo e produtos de comunicação

Público Externo	Produtos de Comunicação
Governo federal	Portal do IFRJ.
Alunos potenciais	Página no Facebook; portal do IFRJ; Canal no Youtube; Página no Instagram.
Escolas potenciais	Página no Facebook; portal do IFRJ; Canal no Youtube.
Ex-alunos	Página no Facebook; portal do IFRJ; Canal no Youtube.
Imprensa	Portal do IFRJ.
Empresas locais/proximidades	Portal do IFRJ.
Outras universidades	Portal do IFRJ.

Fonte: Elaborado pela autora.

- **A mudança na gestão do IFRJ em maio de 2018.** Na nova configuração da gestão da Reitoria para o período de 2018 a 2022, a Comunicação está ligada à Diretoria de Articulação Institucional (DAInt) – juntamente com a Coordenação-Geral de Relações Internacionais – e passa a ser denominada Coordenação-Geral de Comunicação Social. Houve mudança na chefia do setor, que antes era coordenado por um jornalista e atualmente é chefiado pela programadora visual. Apesar do pouco tempo de atuação das novas gestões, observa-se que a CGCom tem sido envolvida em algumas atividades estratégicas do Instituto, como reuniões e produção de publicações e materiais, atuando

de forma propositiva em novos projetos, além de estar mais próxima do reitor, com a intermediação da Chefe de Gabinete e do Diretor da DAInt. Observa-se o reconhecimento da importância estratégica da Comunicação Social nas novas gestões do IFRJ e do setor, mas com algumas questões a serem resolvidas.

- **Criação da Diretoria de Planejamento Estratégico e Desenvolvimento Institucional (DPEDI).** Em julho de 2018, foi criada a DPEDI que é vinculada a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, Valorização de Pessoas e Sustentabilidade (PRODIN). O entendimento da gestão do IFRJ para o período 2018-2022 é que desenvolvimento institucional deve ser alcançado a partir de um planejamento estratégico. A DPEDI foi criada com este objetivo e teve como função inicial fazer um alinhamento do planejamento estratégico elaborado em 2017 com o *Plano de Governança do IFRJ - 1ª etapa*, que apresenta as metas da atual gestão. Está sob responsabilidade desta Diretoria fazer a atualização do Portfólio de Projetos Estratégicos do IFRJ, no qual esta pesquisa foi novamente apresentada para ser inserida no Portfólio, por intermédio da Diretoria de Articulação Institucional, a qual a CGCom está subordinada. A atualização está em andamento (dados de abril/2019).

1.3. Questão investigativa

A contextualização indica que, mesmo após 10 anos de existência, a marca IFRJ apresenta problemas de percepção por parte do público externo e questões ligadas ao público interno relativas à cultura organizacional e a questões discursivas. Consta-se também que a equipe da CGCom tem trabalhado de maneira entrópica e com recursos exíguos.

Fundamentando-se na situação-problema discriminada anteriormente, que evidencia a oportunidade de a CGCom construir as normatizações necessárias à sua atuação conjunta com as estratégias institucionais, com foco na atuação transformadora de realidades que a Comunicação pode contribuir, indaga-se:

Q₁: Que proposta de plano de comunicação institucional deve ser apresentada para futura integração ao planejamento estratégico do IFRJ?

1.4. Objetivos da pesquisa

1.4.1. Objetivo principal

Elaborar proposta de plano estratégico de comunicação bianual 2019-2020 para integração ao planejamento estratégico do IFRJ.

1.4.2. Objetivos intermediários

- Realizar levantamento documental sobre as normas da comunicação em organizações públicas;
- Apurar a visão dos gestores do IFRJ e integrantes da CGCom sobre a atuação e o papel da Comunicação no Instituto e sua relação com a estratégia, no âmbito da comunicação organizacional;
- Iniciar o mapeamento dos públicos estratégicos do IFRJ (*stakeholders*);
- Apresentar este projeto para integração no planejamento estratégico por meio do Portfólio de Projetos Estratégicos do IFRJ.⁶

1.5. Suposição inicial

O objetivo deste trabalho é reunir duas áreas de conhecimento – Comunicação e Administração –, para a proposição de um modelo estratégico sobre a comunicação organizacional de uma empresa de natureza pública.

Na sociedade contemporânea, em que narrativas importam, trata-se de uma pesquisa sem precedentes na história da instituição, que espera comprovar ser factível elevar a comunicação ao seu papel transformador para a percepção que se tem sobre a marca IFRJ e sua instituição. Autores como Kunsch, (2003, 2009), Lara (2003), Torquato (2008), Duarte (2012) afirmam que a Comunicação Social é relevante nas organizações, especialmente na construção da identidade, imagem e reputação. De acordo com Kunsch (2003), um plano estratégico de comunicação é oriundo do plano estratégico da instituição, e documentos institucionais como

⁶ Em janeiro de 2018, a pesquisadora foi convidada pela equipe de desenvolvimento do PE do IFRJ para incluir este projeto de mestrado no Portfólio de Projetos Estratégicos. O projeto estará atrelado ao processo interno “aperfeiçoar a comunicação institucional” e terá como indicador a implantação de um Plano de Comunicação Social. Após a mudança de gestão da Reitoria para o período 2018-2022, em setembro de 2018 o projeto foi validado pelo diretor de articulação institucional, o qual a CGCom é vinculada, e apresentado para inserção no novo desenho institucional. O projeto está em avaliação pela Diretoria de Planejamento Estratégico e Desenvolvimento Institucional do IFRJ (dados de abril de 2019).

planejamento estratégico e plano de governança do IFRJ são a base para o produto tecnológico desta pesquisa.

Supõe-se, portanto, que a pesquisa possa levar a termo a missão institucional, atuando nas estruturas de relações entre a CGCom e os seus diversos demandantes. Presume-se que o planejamento estratégico de comunicação contribuirá no aperfeiçoamento da comunicação institucional, impactando positivamente a CGCom/IFRJ, que poderá trabalhar de forma sistematizada e integrada aos objetivos estratégicos da organização. Além de cumprir o artigo 48 do Regimento Geral do Instituto, no intuito de alinhar o trabalho da Comunicação Social ao planejamento estratégico vigente (IFRJ, 2011). Necessário observar o papel da gestão que é fundamental para a construção de uma perspectiva estratégica da comunicação. Conjectura-se um aumento na preocupação com a estratégia no Instituto, pois a administração pública está passando por transformações visando à atuar de maneira profissional, eficaz e efetiva, atendendo às necessidades do cidadão e resultados esperados pela instituição (LOEBEL *et al.*, 2015; SECCHI, 2009). Contudo, a expectativa inicial é que o setor é visto e tratado de forma operacional pela alta administração, mas caminha para um posicionamento estratégico de atuação, no qual busca trabalhar com prazos e planejamento, diminuindo as demandas urgentes e realizadas na base do improviso.

O resultado final desta pesquisa tenciona ofertar ao IFRJ um plano estratégico de comunicação que contenha os objetivos estratégicos, ações e produtos para sistematizar a comunicação institucional, possibilitando que a CGCom atue de forma eficaz e construa relacionamentos com os públicos estratégicos.

1.6. Justificativas práticas e teóricas

1.6.1. Relevância

No que se refere à relevância prática, a intenção é propor uma forma de trabalhar a comunicação no IFRJ – destacando a estratégia na gestão, a formulação e as práticas da comunicação institucional em ambiente público –, bem como descrever um planejamento de comunicação eficaz para instituições federais de ensino, no caso o IFRJ.

A relevância teórica foi propor a discussão da comunicação pública como referencial teórico associado à gestão e à elaboração e execução de planejamento estratégico para organizações públicas, aumentando o acervo de conhecimento sobre a formação de estratégias e planejamentos da comunicação social no setor público.

1.6.2. Oportunidade

No ano de 2017, ocorreu a elaboração do planejamento estratégico da Instituição para o período de 2017 a 2021, finalizado em 2018. O tema “estratégia” está presente no IFRJ, o que pode gerar um ambiente favorável para discutir também a proposta de um planejamento estratégico de comunicação para a Instituição, aproveitando a abordagem da temática entre os gestores. Essa discussão também é oportuna para buscar o cumprimento do artigo 48 do Regimento do IFRJ ainda não implantado: planejar a comunicação institucional com base no planejamento estratégico da instituição e inserir esse processo no planejamento para o próximo quadriênio.

Ressalta-se que a comunicação está presente no mapa estratégico e que este projeto de pesquisa constou como um indicador na 1ª Reunião de Avaliação da Estratégia e Gestão Estratégica do IFRJ, realizada em fevereiro de 2018. A apresentação foi conduzida pela equipe interna de desenvolvimento do Planejamento Estratégico do Instituto, juntamente com empresa de consultoria contratada, na reunião do Colégio de Dirigentes do dia 05 de fevereiro de 2018. Esta pesquisadora não estava presente na reunião, mas teve acesso ao material apresentado. O objetivo estratégico vinculado ao projeto é aperfeiçoar a comunicação institucional, conforme observado na Figura 2, conteúdo do *slide* da apresentação. Este projeto foi citado na análise de desempenho e nas recomendações vide a figura 2:

Figura 2 – Reunião de avaliação da estratégia – 05/02/2018



Fonte: Equipe do Planejamento Estratégico do IFRJ, 2018.

Com a mudança da gestão da Reitoria do IFRJ em maio de 2018, busca-se a efetivação do planejamento estratégico de comunicação como integrante da estratégia do IFRJ para o quadriênio e relevante para a Instituição. O projeto foi validado pelo diretor de articulação institucional, o qual a CGCom é vinculada, e apresentado para inserção na atualização do Portfólio de Projetos Estratégicos do IFRJ em reunião conduzida pela Diretoria de Planejamento Estratégico e Desenvolvimento Institucional (DPEDI). O projeto está em avaliação pela DPEDI (dados de abril de 2019).

1.6.3. Viabilidade

Há um interesse do Instituto para resolução e proposição de problemas, pois no edital de seleção Convênio IFRJ nº 02/2017 consta que o mestrando deve investigar uma situação-problema organizacional do IFRJ, partir de dados organizacionais reais. A pesquisadora é servidora do IFRJ, tem o cargo de relações públicas e está lotada na CGCom desde março de

2016, o que possibilita o acesso tanto a dados sobre a comunicação no Instituto quanto a documentos institucionais. No mapa estratégico formulado para o período de 2017-2021 consta como processo interno “aperfeiçoar a comunicação institucional”, que gera metas e indicadores para a comunicação e a necessidade de uma solução para essa questão.

1.6.4. Importância da pesquisa

Por meio da pesquisa aplicada, com estudo de teoria aliada à prática e realidade organizacional, o projeto teve por objetivo analisar como a comunicação institucional do IFRJ pode integrar-se ao planejamento estratégico da Instituição e apresentar uma proposta de trabalhar a comunicação no IFRJ, destacando a estratégia na gestão da comunicação institucional.

A importância da pesquisa é compreender a comunicação institucional, o planejamento estratégico nas organizações públicas e suas correlações, bem como apresentar uma proposta de plano que atenda ao objetivo de planejar estrategicamente a comunicação em instituições federais de ensino, no caso o IFRJ, além de propor a discussão da comunicação pública como referencial teórico associado à gestão.

1.7. Delimitações do estudo

O estudo limitou-se a pesquisar planejamento estratégico de comunicação para o IFRJ. O levantamento dos dados foi realizado no período de 2017 a 2019, e a pesquisa documental abrangeu documentos anteriores a esse período. Os dados foram levantados na Reitoria e na CGCom, ambas localizadas no município do Rio de Janeiro.

2. PERCURSO METODOLÓGICO

Nesta seção será apresentado o percurso metodológico da pesquisa, especialmente no que se refere aos seus procedimentos. Serão discutidos: a natureza aplicada; a abordagem; a definição da pesquisa; os sujeitos; e as técnicas de coleta e de análise de dados.

Todo o trabalho se baseia nas premissas da pesquisa qualitativa, em que se pretende uma abordagem interpretativista a partir dos contextos naturais e de como os fenômenos são experienciados (CRESWELL, 2014). Para Pinheiro *et al.* (2005), a pesquisa qualitativa pode ser definida como um estudo não estatístico que identifica e analisa profundamente dados não mensuráveis – como emoções, comportamentos passados, significados e motivações, entre outros – de um grupo em relação a uma questão ou situação específica. Para Prodanov e Freitas (2013, p.70), a “pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”. Para Godoy (1995a), algumas características estão presentes na pesquisa qualitativa em geral: o investigador é o principal instrumento de coleta de dados, e o ambiente natural é a fonte direta de dados; a investigação é descritiva; o interesse é maior nos processos do que nos resultados; a análise de dados é feita de forma indutiva; e o significado dado pelas pessoas investigadas é relevante.

Neste trabalho, a pesquisa é de natureza aplicada, com abordagem qualitativa. Sobre o delineamento, e com o objetivo de alcançar a diversidade e complexidade dos participantes da pesquisa, foi adotado como procedimento investigativo o estudo de caso, pois, segundo Yin (2005), esse método visa preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos na vida real – tais como ciclos individuais, coletivos, administrativos e processos organizacionais –, sendo adequado para responder questões do tipo “como” ou “por quê”. Para Gil (2002), os propósitos do estudo de caso não são conhecimentos precisos das características de uma população. Ele, na verdade, possibilita uma visão global do problema e/ou a identificação de possíveis fatores influenciadores.

Assim sendo, após o exposto anteriormente, o objeto de pesquisa é o Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ), uma autarquia federal com autonomia universitária, organizado em uma estrutura multicampi e pluridisciplinar, em que são desenvolvidas atividades de ensino, pesquisa e extensão (PORTAL IFRJ, 2018). No contexto do Instituto, foi observado o papel da Comunicação Social, especificamente no que se refere à estratégia organizacional.

A pesquisa qualitativa foi utilizada com o objetivo de fundamentar a elaboração de uma proposta de planejamento estratégico da comunicação institucional do IFRJ. Inicialmente, a

pesquisa em bases qualitativas pode apresentar (como resultados seminais) indicações de que a comunicação organizacional pública é processual e precisa ser gerenciada como recurso estratégico para a produção de significados coletivos, que a coloca em uma dimensão organizacional para além das dimensões operacional e tática (BUENO, 2014; KUNSCH, 2003; REIS, M. C.; MARCHIORI, M.; CASALI, A., 2010; CRESWELL, 2014).

2.1. Natureza e Abordagem

A pesquisa qualitativa é de natureza aplicada, que se justifica, pois busca produzir conhecimentos para aplicação prática na solução de problemas específicos (PRODANOV; FREITAS, 2013). Ela é motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, imediatos ou não (VERGARA, 2004).

A abordagem qualitativa de investigação visa captar o significado que os participantes da pesquisa atribuem a um problema ainda não explorado e no qual é preciso ter uma compreensão detalhada da questão (CRESWELL, 2014).

Neste trabalho, a pesquisa qualitativa teve como objetivo analisar a percepção dos dirigentes do IFRJ no que se refere a planejamento estratégico, já que os gestores têm influência e participação no processo de implantação das estratégias no Instituto Federal do Rio de Janeiro, e também influenciam na gestão da comunicação na Instituição e o seu papel no contexto organizacional. Também foi pesquisada a percepção dos profissionais que atuam ou atuaram na área de comunicação do IFRJ, servidores da CGCom, os quais têm a vivência e experiência na área, com o objetivo de buscar subsídios, informações e percepções relevantes para embasar a elaboração do plano estratégico de comunicação bianual 2019-2020 para integração ao planejamento estratégico do IFRJ.

2.2. Definição da pesquisa: estudo de caso

Conforme foi dito no início deste capítulo, o procedimento investigativo deste trabalho está consubstanciado no estudo de caso, que se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objetivo é analisar profundamente uma unidade bem-definida como uma organização e entender como e por que acontece determinada situação, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico (CRESWELL, 2014; GODOY, 1995b; YIN, 2005). Para Creswell (2014), o estudo de caso pode apresentar uma compreensão maior de uma

organização ou processo, pois utiliza diversas fontes de dados, como documentos, observação participante e entrevistas.

O estudo de caso é uma metodologia qualitativa indicada para explorar um sistema social em um dado período de tempo e considerando múltiplas formas de coleta de dados que emergem de diversas fontes de informação (CRESWELL, 2014). Estudos de caso são usados para a compreensão e o aprofundamento de um caso organizacional; por esse motivo, variadas fontes de informação são importantes, indicando que aspectos deveriam ser observados e quais dados relevantes deveriam ser coletados (YIN, 2005).

Nesta pesquisa, o caso é de uma instituição federal de ensino: o IFRJ, com uma descrição do contexto, analisando a estratégia na gestão da comunicação do Instituto. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica (revisão de literatura) para levantamento do estado da arte, além de se fazerem leituras do marco teórico. A vertente teórica do estudo, por meio da revisão de literatura, balizou a análise dos dados, norteando o desenvolvimento do estudo de caso. O estudo envolveu pesquisa documental, observação participante e entrevistas.

2.3. Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos entrevistados na pesquisa foram o reitor, pró-reitores, diretores sistêmicos⁷, além dos profissionais que atuam na área de comunicação do IFRJ. A escolha desses entrevistados justificou-se, pois tanto o reitor quanto esses pró-reitores e diretores sistêmicos têm influência e participação no processo de implantação das estratégias no IFRJ, enquanto os profissionais da comunicação têm a vivência e experiência na área da comunicação institucional.

Na observação participante, foi acompanhado o trabalho dos integrantes do comitê de Planejamento Estratégico do IFRJ na condução das reuniões de elaboração do PE 2017-2021, observada a participação dos gestores da Reitoria e diretores de *campi* do Instituto convocados nestas reuniões e participação da pesquisadora em reuniões e oficinas de acompanhamento e atualização do PE na nova gestão.

⁷ “As Diretorias Sistêmicas, dirigidas por diretores nomeados pelo reitor, são órgãos responsáveis por planejar, coordenar, executar e avaliar os projetos e atividades na sua área de atuação” (IFRJ, 2011, p. 27).

2.4. Coleta de dados

Como pressupõe a metodologia para estudo de caso, a pesquisa foi feita de diversas formas, tendo como fontes de informação livros, artigos, documentos, observação participante e entrevistas. Este trabalho buscou a validade interna dos dados de natureza qualitativa, com base na triangulação de dados, pois, a partir desta, “os pesquisadores fazem uso de múltiplas e diferentes fontes, métodos, investigadores e teorias para fornecer evidências confirmadoras” (CRESWELL, 2014, p. 197).

A triangulação amplia a perspectiva do método único, combinando diferentes técnicas de coleta, trabalhadas de acordo com os seus princípios para que seja possível validar os resultados da pesquisa (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Os dados foram coletados no campo, ambiente onde os participantes da pesquisa vivenciam a questão e o problema (CRESWELL, 2014). O objetivo foi coletar as informações de perto e observar o comportamento, pois na pesquisa qualitativa o foco é significado que os participantes da pesquisa atribuem a um problema ou questão (CRESWELL, 2014). Nesta pesquisa, o local de coleta foi o IFRJ, especificamente os setores em que trabalham os dirigentes e gestores do Instituto, os integrantes da CGCom e os locais onde ocorreram as reuniões de discussão do planejamento estratégico do IFRJ.

Desse modo, esta pesquisa utilizou as seguintes técnicas de coleta de dados:

- **Pesquisa documental**, que englobou o levantamento de documentos registrados na Instituição. Para Godoy (1995b), os documentos são uma fonte não reativa, pois as informações contidas permanecem as mesmas após determinado período de tempo. O levantamento de documentos oficiais do IFRJ, bem como das legislações, decretos e normas extraídas da Presidência da República e da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, da qual o Instituto é integrante (BRASIL, 2008) subsidiaram o escopo material desta pesquisa.

Os documentos institucionais do IFRJ analisados foram:

- Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (2011);
- Relatório de contas ordinárias anual: relatório de gestão do exercício 2016;
- Plano de Desenvolvimento Institucional PDI - IFRJ - 2014-2018;
- Plano estratégico IFRJ 2017–2021;

- Plano de Governança do IFRJ - 1ª etapa;
- Portaria nº 899, de 29 de maio de 2018. Dispõe sobre a nomeação, a título provisório, dos titulares dos Cargos de Direção, CDs e designam os ocupantes de Funções Gratificadas, FGs, integrantes da estrutura administrativa do IFRJ.

Quanto à análise e pesquisa da legislação, atos normativos e diretrizes da Rede Federal e da Presidência da República, foram examinados:

- Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e dá outras providências;
- Instrução Normativa SECOM/SG-PR Nº 1 de 27 de julho de 2017. Dispõe sobre a conceituação das ações de comunicação do Poder Executivo Federal e dá outras providências;
- Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 - Lei de acesso à informação;
- Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário.

- **Diário de campo na observação participante.** A observação busca apreender aparências, eventos e/ ou comportamentos (GIL, 2002). Godoy (1995b) relata que, na observação participante, o observador deixa de ser o espectador do fato que está sendo estudado, colocando-se na posição dos elementos envolvidos no fenômeno em questão. Para Duarte (2011),

a observação participante é um método específico de coleta de dados. Prevê que o observador terá sua identidade e objetivos do estudo revelados ao grupo pesquisado desde o início dos trabalhos. O pesquisador terá acesso a um conjunto variado de informações, inclusive confidenciais, e pode solicitar cooperação do grupo. Como contrapartida, terá que aceitar o controle do grupo sobre o que poderá ou não ser divulgado na pesquisa. (DUARTE, 2011, p.217).

A pesquisadora é servidora da Instituição e atua na área de Comunicação Social, sendo integrante e partícipe da situação a qual investiga. A condição de servidora permitiu a pesquisadora contato com o ambiente de estudo, buscando compreensão do contexto sobre as questões internas e externas que influenciavam a gestão da comunicação no IFRJ, para que atue de forma estratégica.

A observação participante foi realizada nas reuniões de discussão do planejamento estratégico, com análise de material e das discussões, como meio de capturar o pensamento que alicerçava o momento da organização e as ideias sobre planejamento estratégico e inserção da comunicação nesse contexto. Na mudança de gestão do IFRJ, também foi realizada observação participante nas reuniões realizadas pela coordenação da CGCom com a equipe e da DAInt com a CGCom, e além destas, a pesquisadora participou de reuniões com os dirigentes da Reitoria, diretores de *campi* e a DPEDI para reavaliação do Portfólio de Projetos Estratégicos que constam no Plano Estratégico IFRJ 2017-2021, realizadas em setembro e outubro de 2018.

- **Roteiro semiestruturado para entrevistas.** A entrevista é um meio de capturar o pensamento que alicerça o momento da organização (YIN, 2005), e a entrevista individual em profundidade possibilita explorar um assunto, além de conferir flexibilidade para o entrevistador ajustar as perguntas e o informante definir os termos da resposta (DUARTE, 2011). Segundo este autor,

a entrevista em profundidade é um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionadas por deter informações que se deseja conhecer. (DUARTE, 2011, p. 62.)

Segundo Villardi e Vergara (2011), os entrevistados em uma pesquisa devem ser interlocutores competentes, relatando a verdade a serviço da ciência, produzindo dados que revelam seu interior ou fatos da organização.

Os entrevistados foram seis gestores do IFRJ, que são o Reitor, dois Pró-reitores, dois diretores sistêmicos, um coordenador e também cinco integrantes da Coordenação-Geral de Comunicação Social, incluindo a coordenação do setor. Todos os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo III) no início da entrevista e autorizaram o uso das informações obtidas.

Os depoimentos dos dirigentes do IFRJ e dos profissionais de comunicação que atuam no IFRJ foram coletados por meio de entrevista individual com roteiros semiestruturados, composto de questões abertas, direcionadas para a temática pesquisada. As entrevistas individuais possibilitaram observar as impressões e percepções que os diversos grupos, possuem em relação às variáveis do estudo.

Os entrevistados foram inquiridos separadamente em seus locais de trabalho e também em locais externos, em dia e horários previamente acordados, no período de outubro de

2018 a janeiro de 2019, devido à agenda dos inquiridos. Todas as entrevistas foram registradas em áudio e anotações foram feitas no roteiro. A duração das entrevistas foi de 30 minutos a 1 hora, e estas foram posteriormente transcritas para então serem analisadas.

O Apêndice I apresenta os roteiros utilizados nas entrevistas que tinham temas em comum, mas com algumas questões diferenciadas para os gestores do IFRJ e os integrantes da CGCom, especialmente no que se refere a percepção sobre o papel da comunicação no IFRJ.

2.5. Análise de dados

Na pesquisa qualitativa, a contextualidade é o fio condutor de qualquer análise, e, por não se buscar inferir os dados a partir de amostras de populações, os resultados não são facilmente generalizáveis como na pesquisa quantitativa (GUNTHER, 2006). Contudo, há possibilidade de uma generalização analítica, contribuindo para a formação do conhecimento com a expansão de campos teóricos (MESQUITA; MATOS, 2014). As vozes dos participantes, a reflexão do pesquisador, a descrição complexa, a interpretação do problema e a contribuição à literatura devem estar presentes no relatório final ou na apresentação de resultados de uma pesquisa qualitativa (CRESWELL, 2014). Para alcançar esse objetivo, nesta pesquisa serão realizadas análises de conteúdo.

Sob a ótica de Bardin (2011), na análise de conteúdo busca-se entender as características, estruturas ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens, visando compreender o sentido da comunicação, como se fosse o receptor normal, e também outra significação ou mensagem que possa ser perceptível. Envolve três fases fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados – inferência e interpretação (BARDIN, 2011). Segundo Godoy (1995b, p.23), “a análise de conteúdo parte do pressuposto de que, por trás do discurso aparente, simbólico e polissêmico, esconde-se um sentido que convém desvendar”.

Os dados coletados foram transcritos em relatórios analisados a partir das técnicas da análise de conteúdo, organizando-os em categorias ou temas facilitando a compreensão dos diversos significados do seu contexto (BARDIN, 2011). A relação entre os dados obtidos e a fundamentação teórica é que dá sentido à interpretação. A análise documental é uma técnica

complementar que possibilitou validar e/ou aprofundar os dados obtidos por meio de entrevistas e da observação (GODOY, 1995b).

Foram transcritos no programa de edição eletrônica Word os dados obtidos a partir de documentos oficiais do IFRJ sobre a comunicação social e o planejamento estratégico. Os dados da observação direta (e participante em determinadas ocasiões) foram coletados no diário de campo (modelo no apêndice II) com anotações, comentários e reflexão, para uso individual da pesquisadora, dos momentos em que participou das reuniões do planejamento estratégico do IFRJ. A observação foi assistemática, sem um controle preestabelecido, e houve registro de dados à medida que ocorreram. As entrevistas individuais foram transcritas no programa de edição eletrônica Word e possibilitaram a formulação de categorias na análise de conteúdo e interpretação dos dados.

3. MARCO TEÓRICO

Nesta seção, serão apresentados os fundamentos teóricos que subsidiam o trabalho, buscando os conhecimentos necessários ao aprofundamento dos temas pertinentes a pesquisa. Desse modo, as temáticas tratadas são: estratégia nas organizações; comunicação organizacional; comunicação pública; e planejamento estratégico de comunicação.

No cenário contemporâneo, as organizações trabalham, buscam manter-se ativas e cumprir sua missão e visão. Para isso, elas planejam, administram e adotam estratégias a fim de se posicionarem e enfrentarem os novos contextos (ARGENTI, 2011; KUNSCH, 2003;2007; PIRES; MACÊDO, 2006). Os gestores, sejam de instituições públicas ou privadas, são expostos a uma quantidade maior de informações em pouco tempo devido à evolução tecnológica que trouxe novos meios de comunicação e mais conteúdos, que permitem também novas formas de gerir (BELL, 1973; CASTELLS, 2015). Estas mudanças configuram uma realidade complexa que envolve estratégias, metas, tomada de decisão, aprendizagem e busca pelo êxito. Com a atual inserção das instituições nesse ambiente volátil, surgem diversas questões sobre como agir em um contexto de mudança acelerada e atingir os objetivos organizacionais, abrindo possibilidades de reflexão sobre a gestão e o papel da estratégia em uma organização, seja ela pública ou privada (ARGENTI, 2011; MAGRETTA, 2012; MARCHIORI, 2010).

A gestão das organizações do setor público e do setor privado costuma apresentar diferenças estruturais, cada qual com suas especificidades. No setor público, elas se constituem basicamente em operacionalizar políticas de governo que atendam a metas, interesse público e objetivos políticos; já no setor privado, orientar para a sobrevivência no mercado e buscar lucratividade e eficiência (PAULA, 2005).

A administração pública tem uma lógica própria e também busca pela eficiência, contudo há uma diferença na gestão pública. Esta tem uma natureza de estruturas complexas e opera dentro de dispositivos legais nos quais as organizações só podem fazer o que a lei permite. Todavia, esta utiliza técnicas e teorias organizacionais comuns ao setor privado, aplicando conceitos como qualidade total, flexibilização, reengenharia, *benchmarking*, entre outros (PAULA, 2005).

Trevor (2010) argumenta que pode-se aproveitar as teorias já existentes para entender também a prática da estratégia no setor público. A evolução das organizações do setor público e os ambientes em que operam em alguns casos criaram condições para gestores do setor público terem um comportamento estratégico com desenvolvimento e execução de um plano de ação

para orientar a gestão em busca de metas organizacionais e aumentar a eficácia da tomada de decisão e planejamento. Para lidar com esse novo cenário, uma das ferramentas usadas pelas organizações é a elaboração de um planejamento estratégico (PE) para a gestão, inclusive nas instituições públicas. Planejar envolve ter visão de futuro. E, quando se refere à estratégia, é um processo de longo prazo e não de trabalho na base do improvisado. O processo de planejamento estratégico é uma ferramenta organizacional que apoia a tomada de decisão e analisa o ambiente em que a organização está inserida (KICH; PEREIRA, 2011; KUNSCH, 2003). O planejamento estratégico vai além do controle racional, da análise sistemática de concorrentes, mercados, pontos fortes e fracos da empresa, ressaltando-se a valorização do estilo participativo, capaz de alcançar a todos os membros da instituição, não se restringindo ao alto escalão (BERTERO, 1995; MINTZBERG, 1988). Ressalta-se que o planejamento estratégico é importante para as instituições públicas especialmente porque os recursos disponíveis são limitados. A alocação destes recursos deve convergir para atender da melhor forma a demanda da sociedade e organização cumpra a sua missão (ALMEIDA; CRUZ, 2002).

O PE formulado pelas instituições é a base para o planejamento estratégico de comunicação, que tem por objetivos a excelência e a eficácia na comunicação das organizações (KUNSCH, 2006). A Comunicação Social tem demonstrado sua relevância nas organizações, sejam públicas, sejam privadas, especialmente na construção da identidade, imagem e reputação (KUNSCH, 2003, 2009; LARA, 2003; TORQUATO, 2008; DUARTE, 2012). A comunicação organizacional atua na divulgação institucional e no relacionamento da instituição com os públicos-alvo, tendo a singular tarefa de lidar com a opinião pública, entre outros aspectos relevantes no campo das relações sociais entre organizações e meio ambiente (KUNSCH, 2006). Há a discussão sobre o papel da comunicação pública, um novo conceito que não tem uma definição fechada, mas converge para a construção da cidadania e do interesse público (BRANDÃO, 2012).

Dentro do panorama apresentado, discute-se se a estratégia nas organizações, o papel da comunicação organizacional, a emergência da comunicação pública e o planejamento estratégico de comunicação para uma organização pública.

3.1. Estratégia nas organizações

A estratégia é um termo recorrente na gestão organizacional e tem a finalidade de estabelecer caminhos, cursos e programas de ação para as instituições atingirem objetivos e alcançarem os desafios estabelecidos (OLIVEIRA, 2015). Segundo o autor, a origem da palavra remonta à Grécia Antiga, pois deriva da palavra grega “*strategos*”, que significa estritamente general e tem procedência na área militar, onde estratégia estava vinculada aos movimentos políticos e econômicos que eram direcionados para a vitória militar (OLIVEIRA, 2015).

Na atualidade, o termo está intimamente relacionado à administração, e a literatura registra entre os principais autores e especialistas, pensamentos divergentes sobre a estratégia, originando escolas e linhas de pensamento diferentes. Como abordado anteriormente, sua origem remonta às ações estratégicas militares, as quais disseminaram o conceito hoje presente nas organizações, porém em outro contexto (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; OLIVEIRA, 2015). A diversidade conceitual sobre estratégia pode estar relacionada à formação acadêmica dos pesquisadores que alinham os temas de interesse com seus respectivos campos de estudo originais. Não há um consenso sobre uma definição única do termo estratégia e não há uma linguagem comum entre os pesquisadores (MARCON; BANDEIRA-DE-MELLO, 2016).

Ronda-Pupo e Guerra-Martins (2012) fizeram uma análise dos conceitos de estratégia utilizados na academia, predominantemente americana, e mapearam mais de noventa definições para este termo. Na sua pesquisa, os autores apontam que é importante destacar como o foco mudou ao longo do tempo: de alcançar os objetivos da empresa para melhoria do desempenho. Analisam as principais palavras utilizadas pelos pesquisadores no período de 1962 a 2008 e elencam as palavras firma, ambiente, ações, recursos, objetivos e performance como núcleos do conceito de estratégia. Neste contexto, os autores definem a estratégia como a dinâmica da relação da organização com seu ambiente para o qual as ações necessárias são para atingir seus objetivos e / ou aumentar o desempenho por meio do uso racional de recursos (RONDA-PUPO; GUERRA-MARTINS, 2012).

No Brasil, Marcon e Bandeira-de-Mello (2016) analisaram a produção científica de estratégia em organizações no período de 2003 a 2011, a partir de todos os artigos publicados nos principais periódicos de administração do país e dos artigos apresentados na divisão acadêmica de estratégia em organizações (ESO) e publicados nos anais do Encontro Anual da

Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) e nos Anais do Encontro de Estudos em Estratégia (3E's), também da ANPAD. Os autores observaram que nos artigos, ética e responsabilidade socioambiental, questões institucionais e políticas da estratégia, empreendedorismo, e relação entre estratégia e teoria das organizações, são conceitos predominantes nos estudos de estratégia no Brasil (MARCON; BANDEIRA-DE-MELLO, 2016). Apesar de não existir um consenso entre os estudiosos em relação ao conceito de estratégia, mais contribuições são trazidas para reflexão sobre a temática. Segundo Oliveira (2015), a estratégia em uma organização está relacionada a se utilizarem adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, com o objetivo de aumentar as oportunidades e diminuir os problemas e as ameaças. Porter (1996) diz que a estratégia fundamenta-se em três aspectos: a criação de um posicionamento de valor único para os clientes da organização; a realização de atividades diferentes; e os *trade-offs*, escolhas do que a organização faz e também opta por não fazer. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a estratégia é um processo mais complexo, não sendo um conceito fechado; deve ser contemplada por cinco vieses fundamentais, que eles denominam como os 5Ps: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Eles dividem em dez escolas os pensamentos, as teorias e discussões sobre a formulação da estratégia e relacionam uma característica para cada uma delas, conforme especificado no Quadro 6:

Quadro 6– Escolas de estratégia por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel

Escolas	Formulação da Estratégia
Escola do Design	Processo de concepção
Escola do Planejamento	Processo formal
Escola do Posicionamento	Processo analítico
Escola Empreendedora	Processo visionário
Escola Cognitiva	Processo mental
Escola de Aprendizado	Processo emergente
Escola do Poder	Processo de negociação
Escola Cultural	Processo coletivo
Escola Ambiental	Processo reativo

Fonte: Elaborado pela autora com base em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

Whittington (2002), considerado o líder do pensamento estratégico contemporâneo, tem a proposta de fazer uma nova reflexão sobre a estratégia. Com suas áreas de pesquisa versando sobre a perspectiva da estratégia como prática, ele busca compreender na sua complexidade assuntos como análise comparativa da estratégia, perspectivas de prática estratégica, mudança

estratégica, mudança organizacional e desenvolvimento (KICH *et al.*, 2010). Para esse autor, ao se aproximar estratégia e prática, percebe-se que aquela não é um atributo único das organizações, mas uma atividade realizada por pessoas. Com esse entendimento, percebe-se a estratégia como prática social, onde as pessoas envolvidas na atividade podem ser ajudadas para melhor compreendê-la e melhorar sua prática. Embora o campo de pesquisa tradicional da estratégia tenha se concentrado mais no macronível das organizações, é necessário focar também nos fenômenos micronivelados. O objetivo é ter uma visão baseada na atividade da estratégia com foco nos processos detalhados e nas práticas que constituem as atividades cotidianas e rotineiras da vida organizacional e a sua relação com os resultados estratégicos (WHITTINGTON *et al.*, 2003; WHITTINGTON, 2004; KICH *et al.*, 2010).

Bignetti e Paiva (2002) entendem a estratégia como um processo caracterizado por distintos padrões de ação definidos pela visão dos gestores sobre o ambiente e a forma como interagem com atores externos.

O conceito de estratégia costuma ser pensado apenas em relação direta com competição mercadológica ou se restringindo às organizações privadas. As organizações – sejam públicas, sejam privadas – precisam dar retorno à sociedade e cumprir o seu papel social. As instituições públicas têm de ser capazes de prestar serviços eficientes e atingir objetivos em prol da sociedade. Desde a década de 1980, a administração pública brasileira vem sofrendo significativas transformações nos seus modelos de gestão e estrutura organizacional (SECCHI, 2009). O processo histórico da administração pública brasileira é marcado pela formação de correntes, paradigmas e teorias que caracterizaram momentos específicos de cada época do estruturamento do setor (NASCIMENTO *et al.*, 2018). Para Demo e Pessoa (2015, p.682), “a nova administração pública é baseada na visão gerencialista e para atingir seus objetivos adota novas tecnologias em busca da modernização e passa a adaptar modelos de gestão da iniciativa privada para a esfera pública”.

As organizações públicas brasileiras têm um sistema próprio de gestão quando comparadas às organizações empresariais, pois seus objetivos e finalidades têm naturezas diferentes: as empresariais visam ao lucro e competem no mercado (LOEBEL *et al.*, 2015). Já no contexto das organizações públicas, há uma dicotomia, pois, ao mesmo tempo em que lidam com as inovações no mundo contemporâneo, precisam seguir ritos e uma burocracia culturalizada no seu *modus operandi*, problematizando o tempo de ação e resposta organizacional às demandas que surgem (PIRES; MACÊDO, 2006).

Nota-se um aumento na preocupação com a estratégia no setor público, pois a administração pública está passando por transformações visando à profissionalização, eficiência na gestão e efetividade na sua atuação, tendo como foco o atendimento às necessidades do cidadão e os resultados esperados pela instituição (BROWN, 2010; LOEBEL *et al.*, 2015; SECCHI, 2009). Alguns princípios estratégicos podem ser desenvolvidos e aplicados no setor público como forma de priorizar a ação e o uso dos recursos de maneira eficiente, eficaz e transparente (PIRES; MACÊDO, 2006). Para Silva *et al.*, (2013, p. 93) “o planejamento é o ponto de partida da eficiência e eficácia da máquina pública, visto que ele ditará os rumos da gestão e se refletirá na qualidade do serviço prestado à população”.

O desafio das organizações públicas é executar e gerir a estratégia (LOEBEL *et al.*, 2015). Observa-se que tal desafio, no entanto, vai além de se ter um planejamento estratégico com a definição de missão, visão de futuro, valores e diretrizes estratégicas, pois envolve, também, o pensamento estratégico (MINTZBERG, 1988). Entre outros fatores, Paula (2005, p. 82,) aponta algumas limitações na administração pública, como:

centralização do poder nas instâncias executivas; inadequação da utilização das técnicas e práticas advindas do setor privado no setor público; dificuldade de lidar com a complexidade dos sistemas administrativos e a dimensão sociopolítica da gestão.

A sociedade exige mais das organizações públicas em questões de direitos, qualidade de serviços e bom atendimento, pois o panorama é de que a promoção da democracia realiza-se através de ações voltadas para atender o cidadão (DEMO; PESSÔA, 2015). No atual cenário, há uma mudança de percepção sobre o conceito de cidadania e cidadão, a qual impacta a imagem e o *modus operandi* das organizações públicas: “a cidadania deixa de ser o conjunto da população pela qual o Estado republicaneamente deve zelar pelo bem-estar, para ser vista como um cliente, uma meta, um resultado a ser alcançado” (PAULA, 2005, p. 12). Seguindo a conceituação de Secchi (2009), percebe-se uma mudança na percepção e nas características atribuídas ao cidadão de acordo com um dos três modelos organizacionais adotados: burocrático, gerencial (administração pública gerencial + governo empreendedor - APG e GE) e da governança pública (GP). No modelo burocrático, o cidadão é chamado de usuário dos serviços públicos, já nos modelos APG e GE, os cidadãos são tratados como clientes, cujas necessidades devem ser satisfeitas pelo serviço público. Na GP, os cidadãos e outras organizações são denominados parceiros ou *stakeholders*, com os quais a esfera pública constrói modelos horizontais de relacionamento e coordenação.

O avanço tecnológico, o aumento da transparência e o direito à informação dos cidadãos têm motivado as organizações públicas a buscar uma gestão mais eficiente, transparente, com fornecimento de serviços com maior qualidade e sustentados por uma comunicação eficaz (HASWANI, 2013). Nessa perspectiva, criar uma aproximação entre a comunicação organizacional e os princípios e práticas estratégicas pode ser um caminho que pavimentava a construção de relações mais satisfatórias entre a instituição e seus diversos *stakeholders* (BUENO, 2014; KUNSCH, 2003; TORQUATO, 2008), bem como ressaltar o papel estratégico da comunicação social nas organizações – assunto a ser desenvolvido no próximo tópico.

3.2. Comunicação organizacional

O uso da terminologia comunicação organizacional é recente no Brasil; seus estudos remontam à década de 1990. A comunicação organizacional teve sua origem no campo da Administração e das teorias organizacionais, com influência da Antropologia, Linguística, Sociologia e Psicologia, entre outras (KUNSCH, 2009). Anteriormente, os autores e as organizações a classificavam como comunicação empresarial, o que limitava o termo a uma categoria de empresas de natureza privada e desconsiderava a ampla dimensão das comunicações instrumentais, burocráticas e normativas (TORQUATO, 2008). À época, Torquato apresentou um modelo de comunicação orientado para um contexto complexo e de múltiplas perspectivas nas organizações. Trata-se de um autor pioneiro da comunicação organizacional no Brasil, campo que conta com pesquisadores ativos como Margarida Maria Krohling Kunsch⁸ e Wilson da Costa Bueno⁹ (SOUZA; AÑEZ, 2012; KUNSCH, 2009).

⁸ Margarida Maria Krohling Kunsch é professora titular da Universidade de São Paulo. Livre-docente em Teorias e Processos de Comunicação Institucional, doutora e mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Bacharel em Comunicação Social – Relações Públicas pela Faculdade de Comunicação Social Anhembi. Organizadora, até junho de 2017, de 38 coletâneas de Ciências da Comunicação, Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Autora de grande número de prefácios, capítulos de livros e artigos em periódicos científicos nacionais e internacionais. Pesquisadora de nível 1B vinculada ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Líder do Grupo de Pesquisa Centro de Estudos de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Cecorp) – ECA-USP/CNPq. (Conteúdo editado da Plataforma Lattes. Acesso em: 16 mar 2019.).

⁹ Wilson da Costa Bueno é professor do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Metodista de São Paulo (Umes) e jornalista. Tem mestrado e doutorado em Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP) e especialização em Comunicação Rural. As áreas principais de atuação são: Comunicação Empresarial/Organizacional e Jornalismo Especializado (Jornalismo Científico, Ambiental, em Saúde e em Agribusiness). Já orientou mais de uma centena de dissertações e teses em Comunicação e é o líder do grupo de pesquisa Criticom – Comunicação Empresarial no Brasil: uma leitura crítica. Autor de mais de uma dezena de livros, e-books publicados e organizados, além de dezenas de capítulos em livros da área e artigos em revistas científicas do país e do exterior. (Conteúdo editado da Plataforma Lattes. Acesso em: 16 mar 2019.).

A comunicação organizacional é um tema em constante evolução. Nesta pesquisa, ela é trazida como um arcabouço conceitual que engloba todos os meios, ações e profissões de comunicação utilizadas por instituições públicas e privadas, com o intuito de projetar imagem e gerar opinião e relacionamento com seus públicos de interesse (WEBER, 2009). Contudo não se deve confundir a comunicação organizacional com as competências específicas em comunicação (jornalismo, relações públicas e publicidade), porque transcende as áreas e promove a sua articulação (WEBER, 2009). Na análise de Bueno (2015), a comunicação organizacional é um sistema complexo de saberes e práticas, direcionados para o relacionamento de uma organização com seus públicos de interesse, com o desenvolvimento de ações, estratégias, instrumentos, canais de relacionamento e técnicas ou metodologias para fortalecer estas relações e elaborar diagnósticos ou auditorias para avaliar o seu desempenho ou eficácia.

Kunsch (2003) também corrobora com a abordagem de Bueno (2015) e Weber (2009), pois para a autora, a comunicação organizacional estuda o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global, analisando o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. Para melhor entendimento do conceito, ela define a comunicação organizacional como um termo geral que contempla outras modalidades comunicacionais subdivididas em quatro categorias: comunicação administrativa; comunicação interna; comunicação institucional; e comunicação mercadológica¹⁰ podendo ser aplicada a todos os tipos de instituições (públicas, privadas, do terceiro setor, entre outras). Todas essas categorias fazem parte do composto da comunicação organizacional e devem ter como filosofia atuar de forma convergente e sinérgica. Essas modalidades trabalhando conjugadas para atingir os objetivos de comunicação das organizações são denominadas pela autora de comunicação integrada (KUNSCH, 2003). Torquato (2008) também considera a comunicação organizacional um processo multidisciplinar e abrangente com a sua profusão de formas, processos e canais e assim como Kunsch (2003) divide a área em quatro categorias, mas utilizando outros termos que são: comunicação

¹⁰ Para Kunsch (2003), a comunicação administrativa está relacionada aos níveis, fluxos e redes formal e informal de comunicação, que atuam no funcionamento do sistema organizacional. A comunicação interna viabiliza a interação entre a organização e os funcionários. A comunicação institucional é a responsável pela construção e formação positiva da imagem e da identidade da organização. E a comunicação mercadológica está ligada ao *marketing de negócios*, em que a produção comunicativa se destina aos objetivos de mercado e à divulgação publicitária de serviços e produtos.

administrativa; comunicação cultural; comunicação social; e sistema de informação¹¹. Apesar de denominar de forma diferente de Kunsch, ele reforça a necessidade de se trabalhar a comunicação de maneira sistêmica, integrada. Para ele, o funcionamento dessas quatro dimensões deve ser como o de uma orquestra, em completa afinação e harmonia. Uma forma influi na outra, e todas se afetam (TORQUATO, 2008).

Observa-se que alguns autores tendem a usar os termos **comunicação institucional** e **comunicação organizacional** como sinônimos. Na conceituação de Kunsch,

a comunicação institucional está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserta. (KUNSCH, 2003, p.164.)

O termo **comunicação institucional** pode ser entendido como comunicação no setor público, trazendo mais uma discussão sobre o conceito, aproximando-o da comunicação organizacional (HASWANI, 2013):

A maioria dos pesquisadores define como institucional a comunicação realizada pela administração pública e por quaisquer entes envolvidos com o serviço público cuja finalidade seja a organização de um sistema integrado de comunicação que garanta, em primeira instância, publicidade e compreensão das produções normativas e que assegure serviços de informação capazes de satisfazer específicas necessidades dos usuários. A condição necessária é que essa atividade seja contínua, inserida em uma estratégia de intervenção com o objetivo de evitar o risco de ações fragmentadas, não coordenadas e incoerentes, e que seja realizada por um quadro dotado de profissionalismo específico. (HASWANI, 2013, p. 129.)

Neste trabalho, usaremos o termo **comunicação organizacional**, que se alinha mais com a proposta de observar a comunicação em um aspecto mais geral e aprofundado e com sua conjugação com estratégia organizacional, observando o modo como a comunicação é gerida no âmbito das instituições.

A comunicação nas organizações tem sido tratada, na maioria dos casos, como mais uma atividade e ferramenta de gestão, que transmite significado, informação e conhecimento, mas sua relevância restringe-se aos aspectos técnicos e midiáticos (REIS; MARCHIORI; CASALI, 2010). No entanto, a comunicação pode ser reconhecida como um processo fundamental na existência e análise das organizações (DEETZ, 2010). Taylor e Casali (2010, p. 73), definem organização como “uma configuração de pessoas, tecnologias, edifícios e objetos que se mantêm unidos pela mais frágil das amarras: a comunicação”, demonstrando a relevância da comunicação na gestão das instituições. Contudo, observa-se nas organizações

¹¹ Na concepção de Torquato (2008), a comunicação administrativa envolve os atos, fluxos e documentos de comunicação administrativos. A comunicação cultural se refere ao clima interno da organização, e a comunicação social está relacionada à atuação das áreas de jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e *marketing*. O sistema de informação trata das informações armazenadas em banco de dados.

uma tendência limitante de ver a comunicação como uma variável organizacional a ser gerida como instrumento (BUENO, 2014; REIS; MARCHIORI; CASALI, 2010; KUNSCH, 2003). A comunicação organizacional, quando está restrita a um posicionamento instrumental, tende a ser excluída de processos importantes, não é reconhecida como um ator pensante do todo organizacional (AMORIM; OLIVEIRA, 2015). Duarte (2005) relata que apesar do interesse por comunicação ter aumentado bastante, ainda não é compreendida e não tem o engajamento dos dirigentes e das equipes em viabilizar a disseminação de uma comunicação de excelência. O autor alerta que “um dos entraves é que práticas de comunicação são consideradas um tanto intuitivas ou tratadas como problema exclusivo dos profissionais da área, sem compromisso dos demais agentes” (DUARTE, 2005, p.19). É necessária uma visão vá além da parte pragmática e instrumental da comunicação, buscando uma coerência maior entre o discurso institucional e prática cotidiana, destacando a dimensão humana no ambiente organizacional e nos fluxos da comunicação (KUNSCH, 2015). Bueno (2015) alerta sobre a visão da comunicação como área de atendimento de demandas somente:

A comunicação não pode continuar sendo pensada como uma ilha dentro de uma organização, ou área que funciona como um apêndice do processo de gestão e que tem como objetivo atender à demanda das demais, mais como uma instância estratégica que permeia todos os setores da uma organização. A visão utilitarista da comunicação é responsável pela sua exclusão do processo de tomada de decisões, pelo fato, de ser considerada, por muitos empresários e gestores, como recurso de que se lança mão em determinados momentos e que pode, inclusive ser exercida por profissionais sem a necessária competência. (BUENO, 2015, p. 218).

Observa-se que a comunicação deve ser entendida como um processo, indo além da sua função instrumental, especificamente no que se refere à construção de relacionamentos e fortalecimento de rede de alianças, para alcançar objetivos estratégicos (AMORIM; OLIVEIRA, 2015; BUENO, 2014; REIS; MARCHIORI; CASALI, 2010; KUNSCH, 2003). O relacionamento é considerado como uma condição para entendimento da comunicação, pois está intrínseco na comunicação que os sujeitos compartilhem significados; e “em que tem-se a comunicação como uma relação social e um processo sociotécnico e esse processo e relação estabelecidos fazem com que a informação seja transformada e transmitida”. (HASWANI, 2013, p.119). Os autores argumentam que nem todos os atos comunicativos de uma organização têm efeitos positivos ou são aceitos automaticamente, com pronta resposta dos diversos públicos que se relacionam com uma instituição. Há diversos aspectos que devem ser considerados como os contextos, os condicionamentos internos e externos, e a complexidade que permeia todo o processo comunicativo (KUNSCH, 2003; TORQUATO, 2008; BUENO, 2015).

A mudança das tecnologias analógicas para as digitais mudou o processo de informar, os fluxos comunicativos e a postura dos agentes participantes, criando o conceito de comunicação digital (TERRA, 2015; KUNSCH, 2007; 2015). A Instrução Normativa da Secom define comunicação digital como “ação de comunicação que consiste na convergência de conteúdos, mídias, tecnologias, dispositivos e canais digitais para interação, acesso e troca de informações” (BRASIL, 2017, p.2).

Nassar (2015) afirma que o processo comunicacional tem sua origem, desenvolve-se e evolui devido a interação de componentes humanos e não humanos, que são os *hardwares*, *softwares* e bancos de dados. Terra (2015) aborda a comunicação digital como um fator que alterou a forma como as organizações se relacionam com seus públicos estratégicos, pois este novo modelo permite a bidirecionalidade e instantaneidade com maior participação, colaboração e interação dos públicos. Segundo Kunsch (2015, p. 58)

Essa mudança do paradigma analógico para o digital inverte a tradicional forma de emitir informação de se comunicar por meio de um fluxo unilateral e receptor passivo, passando-se hoje por um processo interativo, onde o receptor também se torna um emissor. Assim, a comunicação digital apresenta-se como uma rede de relacionamentos que utiliza as mais diversas formas para interagir via internet, na blogosfera, na web 2.0, em *blogs*, *fotologs*, *wikis*, *Wikipédia* e mídias sociais, como *Facebook*, *MSN*, *Twitter etc.*

A relevância da comunicação tem sido observada nos processos de elaboração de estratégias de uma organização, especialmente no que remonta à participação desta no processo como um todo (BUENO, 2014; KUNSCH, 2003; REIS; MARCHIORI; CASALI, 2010). Ela é o meio pelo qual os significados coletivos são criados e mantidos, auxiliando no entendimento e na execução da estratégia pelos membros da organização (DEETZ, 2010). A comunicação pode permear a estratégia, aumentando seu escopo de atuação, que vai além da parte instrumental e operacional. Bueno (2009) evidencia que a comunicação organizacional alcançou uma posição estratégica, pois sem ela é difícil planejar qualquer ação que vise dialogar com públicos estratégicos. A comunicação organizacional, hoje com um papel relevante na construção da informação junto com os públicos de relacionamento, atua também para assegurar o comprometimento dos profissionais com a empresa, junto às estratégias organizacionais (BUENO, 2014; KUNSCH, 2003; REIS; MARCHIORI; CASALI, 2010).

Segundo Bueno (2014) – o qual utiliza o termo comunicação empresarial, embora, nesse contexto, entenda-se que possa ser aplicada às organizações de forma geral –, a comunicação pode ser considerada estratégica quando pressupõe complexidade, ultrapassando a questão do controle e da certeza. Reis, Marchiori e Casali, (2010) afirmam que a comunicação é um

elemento constituinte da estratégia e faz parte do desenvolvimento desta nas organizações. E se grande parte das atividades de comunicação foi administrada de maneira reativa, hoje a comunicação precisa ser pró-ativa, direcionada e mensurada (ARGENTI, 2011). Amorim e Oliveira (2015) criticam a o papel da comunicação estratégica em organizações educacionais, colaborando com a análise do objeto de estudo, que é uma instituição de ensino:

A comunicação torna-se um lugar no contexto organizacional se for compreendida pela possibilidade estratégica e relacional. Em relação dialógica com a gestão, poderá contribuir na produção de sentido dos novos elementos que se incorporam ao universo educacional, no estabelecimento e na manutenção do diálogo imprescindível entre pedagógico, administrativo, político e cultural e no compartilhamento de conhecimento e de vivências que poderão produzir saber específico para cada organização educacional. (AMORIM; OLIVEIRA, 2015, p. 77.)

Os estudos recentes da comunicação organizacional apontam para uma perspectiva de abertura ao diálogo e participação com os outros setores, inclusive o público, o estatal. Emerge a questão da comunicação pública e a percepção do cidadão como um cliente. Este deve ser atendido nas suas expectativas pelas organizações públicas, pois compõe o leque de *stakeholders* que influenciam na instituição. Destaca-se a comunicação como base da cidadania e o direito à informação para todos, tratando-se de um dever da administração pública. (TORQUATO, 2008; HASWANI, 2013)

O conceito de comunicação pública é recente e tem diversas abordagens na academia, conforme será apresentado a seguir.

3.3. Comunicação pública

Comunicação pública (CP) é um termo novo e, pela literatura pesquisada, um conceito que não tem definição fechada, fato que acontece também na área da comunicação de forma geral. Para Duarte (2012), a CP pode ser classificada em várias modalidades ou definições, todas elas, porém, direcionadas à defesa do interesse público.

Zémor (1995), estudioso francês e primeiro autor a trabalhar com o tema, define comunicação pública pela legitimidade do interesse geral, presente no espaço público e sob o olhar do cidadão, em que as finalidades da CP estão relacionadas às das instituições públicas no sentido de informar, ouvir demandas e as expectativas, contribuir para assegurar a relação social e acompanhar as mudanças. Haswani (2013), autora brasileira, destaca a inexistência de um conceito inicial de comunicação pública tanto academicamente quanto na área operacional: não há unanimidade sobre o tema. A argumentação de Haswani é a de que a definição de CP também pode ser delineada pelo aspecto que se escolhe para a sua consecução (foco no

emissor, no objeto ou na finalidade). Brandão (2012), pesquisadora brasileira, também diz que a CP está em processo de construção, abrangendo uma diversidade de saberes.

Para entendimento do termo **comunicação pública** de acordo com a concepção de diversos autores, são colocadas algumas definições de CP no Quadro 7:

Quadro 7 – Definições de comunicação pública

Ano	Autor	Definição de Comunicação Pública
1995	ZÉMOR, P.	É a comunicação formal que diz respeito à troca e à partilha de informações de utilidade pública, assim como à manutenção do liame social cuja responsabilidade é incumbência das instituições públicas.
2012	BRANDÃO, E. P.	É o processo de comunicação que se instaura na esfera pública entre o Estado, o Governo e a Sociedade e que se propõe a ser um espaço privilegiado de negociação entre os interesses das diversas instâncias de poder constitutivas da vida pública no país.
2012	BUENO, W. C.	Está associada a processos, ações e estratégias de comunicação postos em prática pelos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.
2012	LÓPEZ, J. C. J.	É a que se dá na esfera pública, seja para construir bens públicos (política), seja para incidir na agenda pública (midiática), para fazer a comunicação das entidades do Estado com a sociedade (estatal), para construir sentido compartilhado ao interior da organização (organizacional) ou como resultados das interações próprias dos movimentos sociais (da vida social).
2013	HASWANI, M. F.	Compreende processos diversos e faz interagir atores públicos e privados na perspectiva de ativar a relação entre o Estado e os cidadãos, com o intuito de promover um processo de crescimento civil e social.
2017	BRASIL- Instrução Normativa n° 5 - SECOM	Por comunicação pública, entende-se aquela realizada exclusivamente em prol do interesse público, com vistas a garantir a cidadania, o direito à informação, à livre expressão do pensamento e a participação do cidadão no debate de assuntos de relevância política, econômica e social e de temáticas relacionadas a condição humana e à vida em sociedade.

Fonte: Elaborado pela autora a partir das referências e obras dos autores apresentados no quadro e citados nas referências.

As definições não apenas ajudam a entender um pouco mais o conceito, mas também demonstram claramente que não há uma unanimidade no entendimento da CP que surgiu com os estudos de Zémor na década de 1990 e que, no Brasil, deu uma origem a uma diversidade de definições e estudos acadêmicos sobre o mesmo tema. Brandão (2012) argumenta que o ponto em comum nas múltiplas definições é o processo comunicativo que envolve Estado, Governo e sociedade com o objetivo de informar para a construção da cidadania. Zémor (1995) defende que a prática da comunicação pública contribua para o civismo, a ação e o debate públicos. Na ótica de Zémor (1995), o cidadão tem um papel ativo e de certa forma ambivalente na CP, pois ele respeita a autoridade das instituições públicas, mas protesta contra a falta de informação ou mensagens mal-formuladas. Nesse pensamento, os autores brasileiros têm construído suas concepções acadêmicas sobre o termo. A Secretaria Especial de Comunicação Social da Presidência da República (Secom), que fornece as diretrizes para a comunicação nos órgãos federais, pressupõe que a comunicação pública favoreça consolidação dos princípios democráticos e do diálogo social por meio de “instrumentos, sistemas e meios de comunicação no qual interagem governos, movimentos sociais, organizações privadas, terceiro setor ou segmentos específicos da sociedade (BRASIL, 2017, p.1).

Há uma confusão entre os termos **comunicação pública** e **comunicação do governo**. No contexto histórico brasileiro, a comunicação do governo passou por uma série de transformações condizentes com a estabilidade (ou não) política do país. Tinha um caráter mais de publicizar as ações na época do governo militar e desenvolver o civismo; com o novo cenário político na década de 1990, o objetivo era informar o cidadão, vinculando o conceito da comunicação do governo à comunicação pública e ao exercício da democracia (DUARTE, 2012).

Brandão (2012) aponta as assessorias de comunicação como modelos seguidos no complexo burocrático do Estado e a prática da CP. A origem das assessorias remonta à década de 1970, quando a comunicação se subdividiu em áreas e passou a responder diretamente à autoridade máxima da instituição – uma postura reativa (ou não), que abrange relacionamentos com outros setores, internos ou externos, mas que não abarca diretamente o relacionamento com o cidadão de forma pró-ativa. Haswani (2013) defende que relacionamento é uma estrutura formada por meio da relação interpessoal construída ao longo do tempo, com intenções recíprocas e satisfação de ambos, organização e público. Observa-se que a comunicação pública não seria um instrumento ou uma parte da Comunicação Social, pois a sua influência e atuação está relacionada com o poder do cidadão na sociedade civil. Deve haver uma boa

relação entre as instituições públicas e os seus usuários com acolhimento de sugestões, ouvido atento a questões e tratamento diferenciado por parte das organizações (ZÉMOR, 1995). Para Brandão (2012), a voz do cidadão é relevante na CP, o que influencia também o papel da comunicação social, não sendo só profissão, instrumento, objetivos, mas relevante na vida política e democrática do país.

Curvello (2012) também corrobora com a visão dos autores supracitados, pois discute o papel da comunicação além da questão técnica e da transferência das informações nos órgãos públicos, decorrente do cenário atual e de uma dinâmica mais participativa. Ele destaca a comunicação interna na área pública, observando mecanismos, estratégias, discursos praticados que impactam a gestão de relacionamentos entre cidadão, sociedade civil organizada e Estado. Para o autor, a mudança, a cultura organizacional e a imagem do servidor público influenciam nesse processo. A comunicação passa a ser de responsabilidade de todos, não só de um setor, enfatizando o papel e a postura do servidor público.

Esse aspecto de entendimento das demandas do cidadão buscará ser aplicado na construção do planejamento estratégico de comunicação para o IFRJ. Uma das etapas para a construção de um plano eficaz é realizar um diagnóstico da instituição, mapeando os públicos estratégicos do IFRJ (*stakeholders*) e suas demandas na área de comunicação. A visão do IFRJ é “ser uma instituição reconhecida pela sociedade como referência em educação profissional, científica e tecnológica nos diferentes níveis e modalidades de ensino” (IFRJ, 2017). Para realizar esse intento, uma das formas é a construção de relacionamento da instituição com os cidadãos de maneira estratégica. A construção de um planejamento estratégico com base nos princípios da comunicação organizacional e da comunicação pública será abordada no próximo item.

3.4. Planejamento estratégico de comunicação

Vive-se uma mudança de âmbito global com a influência dos meios digitais no cotidiano: há abundância e excesso de informações, mas também há acesso a elas como nunca antes visto na esfera comunicacional (CASTELLS, 1999). Só que quantidade de informação nem sempre é qualidade de informação, há necessidade de definir um foco, pois “quanto mais específico o foco, melhor o proveito do tempo. E o tempo, nesse novo modelo de comunicação, é tudo” (NASSAR, 2015, p.24). Neste contexto observa-se também que estes novos espaços comunicacionais não significam o fim dos velhos conceitos, mas um processo em curso de mudanças, renovações e novas mediações (NASSAR, 2015). Para Castells (1999), os valores

que emergem dessa nova sociedade, que ele define como sociedade em rede, são participação, presença e engajamento.

Considerando o novo contexto em que a sociedade vive, uma das formas de otimizar o tempo é planejar, que pode ser estendido do âmbito de uma organização para um setor específico, especialmente para o objeto de estudo desta pesquisa que é a comunicação social. Para Silva *et al* (2013, p. 92), “planejamento estratégico é uma premissa fundamental para o sucesso das organizações, consistindo na antecipação de ações estratégicas visando ao alcance de objetivos predeterminados”. O planejamento estratégico em uma instituição é uma técnica gerencial relevante, pois possui ferramentas que possibilitam às organizações conhecer o ambiente em que estão inseridas, norteando as direções e evitando riscos em suas ações (SILVA *et al*, 2013).

Oliveira (2015) aborda que, no planejamento estratégico de uma organização, alguns produtos finais devem ser apresentados como:

- Direcionamento de esforços para pontos comuns;
- Consolidação do entendimento por todos os funcionários da missão, dos propósitos, das macroestratégias, das macropolíticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos desafios, das metas das estratégias, das políticas e dos projetos da empresa, bem como indicar a elaboração do programa de atividades de várias unidades organizacionais que integram a estrutura organizacional; e.
- Estabelecimento de uma agenda de trabalho por um período de tempo que permite à empresa trabalhar em cima das “prioridades estabelecidas” e das “exceções justificadas”. (OLIVEIRA, 2015, p. 53.)

O planejamento estratégico é formulado por meio de etapas inter-relacionadas e interdependentes e deve ser realizado com apoio da alta administração de uma instituição. O PE geralmente é composto dos seguintes itens: definição da missão e visão; análise do ambiente (identificação das oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos); objetivos e metas (curto e longo prazo com ordem de prioridade); formulação de estratégias; plano de ação; execução das ações planejadas e realização de atividades de controle estratégico. (SILVA *et al* 2013, MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; OLIVEIRA, 2015).

Kunsch (2003) aborda que conceitos desenvolvidos em planejamento, gestão e planejamento estratégicos podem ser aplicados na área de comunicação nas organizações, com as devidas adaptações. O foco nos objetivos e a perspectiva de participação e engajamento dos públicos devem ser considerados na construção de um planejamento em comunicação (HASWANI, 2013; BUENO, 2015; DUARTE, 2009).

Autores como Kunsch (2003, 2006, 2015), Torquato (2008), Giacomo e Soares (2015), abordam que, para a elaboração de um planejamento estratégico de comunicação, é preciso

conhecer a organização, seu ramo de atuação, os públicos estratégicos, seus produtos e serviços, sua cultura organizacional e seus problemas e necessidades de comunicação. Ações isoladas de comunicação voltadas somente ao planejamento tático não abarcam essas demandas. Por meio do planejamento estratégico, é possível elaborar como produto o plano de comunicação institucional, alinhado com os objetivos estratégicos da instituição (KUNSCH, 2003, 2006; TORQUATO, 2008).

Para Giacomo e Soares (2015, p.117), “planejar requer conhecimento e tempo, requer seguir processos, a partir da correta leitura de cenários e entendimento das expectativas dos *stakeholders*”.

O planejamento estratégico de comunicação também pode resultar ações que impactam na consolidação da imagem, sedimentam e solidificam a identidade e, conseqüentemente, a reputação de uma organização (KUNSCH, 2003, 2006; BUENO, 2014; TORQUATO, 2008). Segundo Argenti (2011, p. 101), “uma reputação sólida é criada quando a identidade de uma organização e sua imagem estão alinhadas”. Para Torquato (2008), a identidade é a soma das características da instituição e a imagem é a projeção dessa identidade.

Autores abordam o conceito de identidade e imagem que serão expostos no quadro 8 e que convergem entre si:

Quadro 8- Conceitos de identidade e imagem:

Autor	Identidade	Imagem
ARGENTI (2011)	“a manifestação visual de sua realidade, conforme transmitida através do nome, logomarca, lema, produtos, serviços, instalações, materiais impressos, uniformes e outras peças que possam ser exibidas, criadas pela organização e comunicadas a uma grande variedade de públicos”. (ARGENTI, 2011, p. 83.)	“é o reflexo da identidade de uma organização. Em outras palavras, é a organização sob o ponto de vista de seus diferentes públicos” (ARGENTI, 2011, p.83).
TORQUATO (2008)	“se refere ao plano dos conteúdos lógicos, concretos, apreendidos pelo nível do consciente” (TORQUATO, 2008, p.104).	“a imagem se refere ao plano dos simbolismos, das intuições e conotações, apreendidas pelo nível do inconsciente” (TORQUATO, 2008, p.104).
KUNSCH (2003)	“A identidade corporativa reflete e projeta a real personalidade da organização. É a manifestação tangível, o autorretrato da organização ou a soma total dos seus atributos, sua comunicação, suas expressões, etc.” (KUNSCH, 2003, p. 172).	“Imagem tem a ver com o imaginário das pessoas, com as percepções. É uma visão intangível, abstrata das coisas, uma visão subjetiva de determinada realidade” (KUNSCH, 2003, p. 170).

Fonte: Elaborado pela autora a partir das referências e obras dos autores apresentados no quadro e citados nas referências.

Essa preocupação com a imagem se ressaltava na contemporaneidade, quando as organizações se encontram, constantemente, expostas a críticas e crises. As instituições devem incluir nas suas estratégias a comunicação com o intuito de preservar uma imagem positiva perante a sociedade e construir uma boa reputação. O modo “como a organização é vista” é uma questão que contribui para a construção de sentido da imagem e da reputação organizacional (ARGENTI, 2011; TORQUATO, 2008). Bueno (2011) alerta que, nesse cenário remodelado, os ativos intangíveis ocupam o primeiro plano e são entendidos como atributos importantes para mensurar o valor de uma organização, distinto dos fatores físicos (número de funcionários, prédios, equipamentos).

Nesse aspecto, o pensamento e o planejamento estratégico da comunicação podem ser relevantes para o fortalecimento da imagem, entre outros aspectos, pois a comunicação é capaz de auxiliar na construção desse alinhamento e estabelecer a coerência entre o discurso institucional, as práticas organizacionais e os objetivos estratégicos (ARGENTI, 2011; KUNSCH, 2003; BUENO, 2014; TORQUATO, 2008). Alinhando esse pressuposto ao conceito da comunicação pública, a elaboração de um planejamento estratégico de comunicação em uma instituição federal voltada à educação deve ter norte observar e atender as demandas de comunicação dos *stakeholders*, que, em sua essência, também são cidadãos.

Na construção de uma proposta para sistematizar a comunicação pública nas organizações, López (2012) faz uma análise pontual e crítica da comunicação das instituições ao dizer que:

a área de comunicação costuma ser um corpo desmembrado, cujas partes andam pelos cantos pedindo para serem articuladas e integradas em um só sistema que lhes dê sentido e estabeleça as sinergias necessárias entre suas diferentes estratégias e formas de atuação. (LÓPEZ, 2012, p.250.)

López (2012) destaca que a comunicação precisa ser integrada e vinculada a objetivos e estratégias, pois senão, em vez de somar forças, estará mais preocupada em cuidar de partes sem preocupação com o todo. Não deve haver distinção de investimento e importância entre a comunicação interna ou externa; afinal, essa diferença na prática pode afetar a eficiência e eficácia da comunicação, pois simplifica o papel e a área de atuação desta (LÓPEZ, 2012). O autor destaca que a comunicação estratégica nas organizações está fundamentada basicamente na transmissão da informação, onde o foco do processo estaria centrado apenas no universo da emissão, mas que, para ser eficaz, a estratégia deve estar vinculada à construção de sentidos e significados (LÓPEZ, 2012). López esclarece que entende a estratégia como conjuntural, traçando rotas para cumprir metas e o estratégico como algo estrutural e sistêmico, fruto de um

diagnóstico. Dentro desse enfoque ele trata de um plano que dá aporte à estratégia para embasar as ações de comunicação e que ele denomina plano estratégico de comunicação (PEC). Esse plano discrimina as ferramentas a fim de analisar e determinar os caminhos para alcance dos objetivos, com base nas estratégias que, segundo o autor, podem ser políticas, organizativas ou massivas. Ele traçou oito ferramentas para construir o PEC, a saber: diagnóstico; políticas de comunicação; processo de comunicação; manual estratégico de comunicação; matriz de análise; rota de temas críticos; plano de meios e ações comunicativas; e indicadores (LÓPEZ, 2012). Giacomo e Soares (2015, p.118) consideram um bom planejamento como um “planejamento vivo, no qual cada etapa os profissionais voltam a ele, reavaliam cenários, ações empreendidas e resultados alcançados, a fim de ajustar o plano e, até mesmo, reavaliar os objetivos visados inicialmente”.

Kunsch (2003) define o plano como um documento escrito contendo o resultado do ato de planejar. Para a autora, o “planejamento estratégico de comunicação organizacional tem como proposta básica estabelecer as grandes diretrizes, orientações e estratégias para a prática da comunicação integrada nas organizações” (KUNSCH, 2003, p. 247). Torquato (2008) também apresenta uma proposta de plano de comunicação para a administração pública e observa que algumas etapas devem ser consideradas na elaboração, como: planejamento e revisão da situação atual; levantamento de necessidades e expectativas; desenvolvimento do modelo conceitual; planejamento da implantação do modelo; preparação da análise de impacto na organização; estabelecimento de plano de instalação; aprovação da diretoria.

Após a revisão de literatura e análise das informações e resultados coletados por meio da metodologia adotada para esta pesquisa, será elaborada uma proposta de plano estratégico de comunicação adequado ao IFRJ.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O método utilizado nesta pesquisa foi estudo de caso e buscou a validade interna dos dados de natureza qualitativa com base na triangulação de dados que combina diferentes técnicas de coleta, trabalhadas de acordo com os seus princípios para que seja possível validar os resultados da pesquisa (CRESWELL, 2014; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). A pesquisa utilizou como técnicas de coleta de dados: pesquisa documental, diário de campo na observação participante e roteiro semiestruturado para entrevistas. Serão discutidos os resultados obtidos por meio dos dados coletados. No levantamento dos documentos pertinentes a esta pesquisa foram analisados os seguintes materiais registrados (quadro 9) e observadas as referências às áreas de comunicação e estratégia, além de inferir sobre a realidade institucional do IFRJ:

Quadro 9- Levantamento de documentos

Fonte	Objetivos	Evidências
Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (2011).	Verificar o que disciplina a organização, as competências e o funcionamento das instâncias do IFRJ.	O documento é de 2011 e está em fase de revisão. Nele são definidas as competências do setor de Comunicação Social do IFRJ. Observa-se que as competências não são cumpridas integralmente.
Relatório de contas ordinárias anual: relatório de gestão do exercício 2016	Utilizar como fonte para buscar informações relevantes sobre a instituição, pois se trata de um documento obrigatório para apresentação ao Tribunal de Contas da União como prestação de contas ordinária anual.	Este documento foi o último publicado e disponibilizado para consulta. Relevante para conhecer o contexto do IFRJ, mas não contem os dados mais recentes pertinentes a esta pesquisa.
Plano de Desenvolvimento Institucional PDI - IFRJ - 2014-2018	Observar o Plano de Desenvolvimento Institucional do IFRJ como fonte para buscar informações relevantes sobre a instituição, pois é um documento de referência para uma instituição de ensino.	O PDI foi revisado durante a elaboração do planejamento estratégico e possui informações semelhantes a este documento. Está em elaboração o documento para o próximo quadriênio.
Plano estratégico IFRJ 2017-2021	Verificar as diretrizes que norteiam a estratégia no IFRJ.	Serão discutidas em tópico específico.
Plano de Governança do IFRJ - 1ª etapa	Verificar as diretrizes que norteiam nova gestão do IFRJ.	Serão discutidas em tópico específico.

Fonte	Objetivos	Evidências
Portaria nº 899, de 29 de maio de 2018. Dispõe sobre a nomeação, a título provisório, dos titulares dos Cargos de Direção, CDs e designam os ocupantes de Funções Gratificadas, FGs, integrantes da estrutura administrativa do IFRJ.	Observar as mudanças na estrutura organizacional com a nova gestão do IFRJ para o período 2018-2022.	No documento configura-se a mudança de nomenclatura de Assessoria de Comunicação Social para Coordenação-Geral de Comunicação Social.
Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e dá outras providências.	Observar a legislação pertinente aos Institutos Federais.	No documento são apresentadas as diretrizes, atribuições e normas que os Institutos Federais devem atender e cumprir. Destaca-se a questão da verticalização do ensino.
Instrução Normativa SECOM/SG-PR Nº 1 de 27 de julho de 2017. Dispõe sobre a conceituação das ações de comunicação do Poder Executivo Federal e dá outras providências.	Observar a legislação pertinente às normas da comunicação dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal.	No documento é colocado o conceito de comunicação pública e de ferramentas de comunicação posto pelo Governo Federal. O documento revogou a Instrução Normativa nº5 de junho de 2011.
Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 - Lei de acesso à informação.	Observar a legislação pertinente ao acesso às informações em organizações públicas, especialmente com relação aos usuários.	No documento observa-se o direito de qualquer cidadão de ter acesso à informação de interesse público. Trata-se buscar transparência e acesso às informações do IFRJ.
Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário.	Observar a legislação pertinente ao acesso às informações em organizações públicas, especialmente com relação aos usuários.	No documento destaca-se o atendimento aos usuários e a relação de serviços oferecidos pelo IFRJ que devem ser descritos na Carta de Serviços ao Usuário.

Fonte: elaborado pela autora com base nos documentos listados.

Na observação participante, esta pesquisadora participou das reuniões de elaboração do planejamento estratégico do IFRJ (2017) e das reuniões de alinhamento do PE com o Plano de Governança (2018), e elaborou anotações no diário de campo. No encaminhamento do PE do IFRJ 2017–2021, observou-se a construção de uma nova perspectiva sobre o papel da Comunicação Social no desenvolvimento da estratégia na Instituição. A CGCom esteve presente nas etapas do Planejamento Estratégico, como uma das lideranças mobilizadas para a realização do projeto, com a participação do chefe do setor nas discussões. Na validação do mapa estratégico do IFRJ para o período de 2017 a 2021 com as lideranças do Instituto, entre os processos internos levantados, a área foi representada diretamente no item “aperfeiçoar a comunicação institucional” (IFRJ, 2018), vide a figura 3.

Figura 3 – Mapa estratégico do IFRJ 2017–2021



Fonte: IFRJ, 2018, p.38.

A presença no mapa (Figura 3) pode configurar um indício de mudança da percepção sobre a comunicação institucional no IFRJ, pois irá tornar-se um objetivo estratégico com indicadores e metas a serem cumpridas.

Nos objetivos estratégicos elencados no mapa estratégico do Instituto (IFRJ, 2018), o objetivo “Aperfeiçoar a Comunicação Institucional” tem como indicadores validados “índice de implantação do plano de comunicação e índice de estruturação da comunicação”. (IFRJ, 2018). No Plano Estratégico IFRJ - 2017-2021 não é detalhado como esses indicadores serão alcançados, mas apontam como metas porcentagens de implantação dos índices nos anos de 2017 a 2021, conforme observa-se na figura 4 (editada).

Figura 4- Objetivos, indicadores e metas do IFRJ.



OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	METAS				
		2017	2018	2019	2020	2021
DESENVOLVER MODELO DE GOVERNANÇA COM FOCO NA GESTÃO PARTICIPATIVA E TRANSPARENTE	ÍNDICE DO DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE GOVERNANÇA	-	-	20%	40%	40%
	ÍNDICE DE EXECUÇÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS	-	70%	75%	80%	90%
	CULTURA DE GESTÃO ESTRATÉGICA	20%	80%	80%	100%	100%
OTIMIZAR OS PROCESSOS DE TRABALHO	ÍNDICE DE PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS E MÉTODOS DE TRABALHO	-	-	25 PTS	50 PTS	75 PTS
APERFEIÇOAR A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	ÍNDICE DE IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO	-	-	-	50%	100%
	ÍNDICE DE ESTRUTURAÇÃO DA COMUNICAÇÃO	30%	40%	60%	80%	100%

Fonte: IFRJ, 2018, p. 41.

Tendo como norte este documento, observa-se a necessidade de tornar mais preciso o alcance desta meta para que o objetivo estratégico seja cumprido. Em janeiro de 2018, a pesquisadora recebeu um convite para incluir o projeto de mestrado no portfólio de Projetos Estratégicos. Esse portfólio consiste no conjunto de projetos que o IFRJ deverá implementar no âmbito do seu planejamento estratégico no período de 2017 a 2021. Visando à validação do projeto, foi preenchido um Termo de Abertura, conforme Anexo I, para posterior aprovação no Colégio de Dirigentes do IFRJ, só que o projeto não foi aprovado à época porque a instituição vivia um momento de transição da gestão.

Em maio de 2018 houve mudança da gestão da Reitoria para o período de 2018 a 2022, que trouxeram novas conduções para o Planejamento Estratégico do IFRJ. Uma delas foi a criação da Diretoria de Planejamento Estratégico e Desenvolvimento Institucional (DPEDI) subordinada a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, Valorização de Pessoas e

Sustentabilidade (PRODIN). A nova gestão do IFRJ criou uma equipe de transição para levantar o diagnóstico das prioridades setoriais para o IFRJ cumprir sua missão institucional. Por meio de reuniões e tendo como base a matriz GUT (gravidade, urgência e tendência), foi criado o *Plano de Governança do IFRJ - 1ª etapa* que objetiva “articular o perfil institucional às diretrizes por área que irão nortear a gestão em seu quadriênio de gestão (2018-2022)” (IFRJ, 2018, p. 2.). Este documento também foi consultado para obtenção de subsídios para elaboração de um plano estratégico de comunicação que seja alinhado com os objetivos da nova gestão e tenha respaldo institucional para a sua execução e validação.

Dentre as diretrizes gerais que constam no Plano e que são segmentadas por área, observa-se na área *Desenvolvimento institucional, valorização de pessoas e sustentabilidade*, a diretriz “ampliar e fortalecer a sintonia da instituição com o ambiente externo, na busca do cumprimento do nosso papel social, por meio de debates, eventos e divulgação de nossas ações (parcerias, convênios, acordos de mútua cooperação, entre outras)” (IFRJ, 2018, p. 6). Esta diretriz aparece como a quarta no ranking de prioridades (Figura 5) e observa-se que pode ser alinhada com aperfeiçoamento da comunicação institucional que consta como objetivo no Plano Estratégico do Instituto. A Comunicação Social pode atuar nesta meta já que se relaciona com os públicos estratégicos da instituição e está construindo um planejamento estratégico para atuar de forma mais sistematizada e eficaz na comunicação, alinhada com as diretrizes organizacionais.

Figura 5- Diretrizes Gerais do Plano de Governança

Área: Desenvolvimento institucional, valorização de pessoas e sustentabilidade

GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	G x U x T	RANKING	DIRETRIZES GERAIS	Integração e Consolidação	Transparência e Visibilidade	Valorização Humana e Social	Desenvolvimento e Sustentabilidade
5	5	5	125	1	Estudar a viabilidade de adequação da atual categoria dos <i>campi</i> , conforme a Portaria 246/2016 MEC, de forma a atender suas realidades efetivas, sem impactar a estrutura conquistada.	●	●		●
5	5	4	100	2	Revisar periodicamente a política de progressão e promoção dos servidores para garantir a valorização do trabalho, da formação acadêmica e da isonomia.		●	●	●
5	5	4	100	3	Elaborar e implantar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), período 2018-2022, com a participação da comunidade.	●	●	●	●
4	4	5	80	4	Ampliar e fortalecer a sintonia da instituição com o ambiente externo, na busca do cumprimento do nosso papel social, por meio de debates, eventos e divulgação de nossas ações (parcerias, convênios, acordos de mútua cooperação, entre outras).	●	●	●	●

Fonte: IFRJ, 2018, p. 6

No documento consta que a utilização de metodologia é responsabilidade da Diretoria de Planejamento Estratégico e Desenvolvimento Institucional (DPEDI), que vai ter dentre outros objetivos, “a busca constante de articulação entre o Planejamento Estratégico e o Desenvolvimento Institucional” (IFRJ, 2018, p.9), o que fundamenta a construção do Plano Estratégico de Comunicação Social Bianual, que será baseado no Plano Estratégico IFRJ 2017-2021 e no Plano de Governança do IFRJ - 1ª etapa, cumprindo o Art. 48, do Regimento Geral que coloca como atribuição do setor “I - elaborar plano de comunicação institucional articulado com o planejamento estratégico” (IFRJ, 2011, p. 18).

Nas entrevistas buscou-se apurar a visão dos gestores e integrantes da CGCom sobre a atuação e o papel da Comunicação no IFRJ e sua relação com a estratégia, no âmbito da comunicação organizacional. Para Yin (2005) e Duarte (2011), a entrevista é um meio de capturar o pensamento que alicerça o momento da organização e possibilita explorar um assunto, além de conferir flexibilidade para o entrevistador ajustar as perguntas e o informante definir os termos da resposta. Nesta pesquisa foi elaborado um roteiro semiestruturado com questões abertas com as seguintes categorias pré-fixadas: mapeamento de *stakeholders*; levantamento de forças e fraquezas; imagem do IFRJ; percepção sobre a comunicação; estratégia; comunicação e estratégia. O roteiro teve algumas questões diferenciadas para os gestores e os integrantes da CGCom.

Foram 11 entrevistados, sendo que 6 gestores do IFRJ, incluindo Reitor, dois Pró-reitores, dois diretores sistêmicos, um coordenador e 5 são integrantes da Coordenação-Geral de Comunicação Social, incluindo a coordenação do setor.

Algumas questões (apêndice I, quadro 19) foram direcionadas para os integrantes da CGCom e uma delas foi sobre percepção da comunicação no Instituto e da atuação do setor. Destacam-se os seguintes relatos (quadro 10):

Quadro 10- Percepção da comunicação no Instituto e da atuação do setor

Entrevistado	Resposta sobre a temática
E1	“Um setor que pura e simplesmente atendia demandas. Nós éramos solicitados: faz isso, faz aquilo e a gente executava esta demanda. Não se era pensado estrategicamente em ações de comunicação”.
E2	“Então meio que nosso trabalho mesmo, minha percepção no início, era operacional. Por exemplo: tinha que fazer as coisas que eram avisadas de última hora, não tinha uma agenda, não tinha uma reunião para organizar, data e tudo”. “A gente sempre tá como sub setor, sempre veem a gente ligado a alguém, e eu acho que a gente tem que tá ali na comissão de frente”.

Entrevistado	Resposta sobre a temática
E3	“Vira e mexe, eu escutava alguma crítica em relação: ‘ah, a comunicação não fez isso, a comunicação fez aquilo errado, ah, mas isso é responsabilidade da comunicação’”.
E6	“Eu acho que o papel atual da Comunicação ele tá mudando. Era quase que exclusivamente operacional”. “E certa decepção foi que em relação à iniciativa privada, a dificuldade que existe de você conseguir uma série de equipamentos, facilidades para você trabalhar com comunicação”.
E8	“Eu acho que o setor já nasceu defasado. Eu acho que foi uma falha das gestões que passaram de não valorizar a Comunicação de não entender Comunicação como importante para todo esse processo. Então se a gente também tivesse recebido apoio desde o início, um incentivo maior desde o início, a gente teria uma condição completamente diferente hoje”.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas.

Observa-se que comunicação é tratada inicialmente como um setor operacional no IFRJ. Amorim e Oliveira (2015) abordam que a comunicação organizacional, quando está restrita a um posicionamento instrumental, tende a ser excluída de processos importantes, não é reconhecida como um ator pensante do todo organizacional. Para Bueno (2015), a comunicação não pode ser pensada como uma área que funciona como “um apêndice do processo de gestão” e atende demandas somente, mas como uma instância estratégica que permeia toda a instituição. Autores como Kunsch, (2003, 2009), Lara (2003), Torquato (2008), Duarte (2012) afirmam que a Comunicação Social é relevante nas organizações, especialmente na construção da identidade, imagem e reputação. A comunicação organizacional atua na divulgação institucional e no relacionamento da instituição com os públicos-alvo, tendo a singular tarefa de lidar com a opinião pública, entre outros aspectos relevantes no campo das relações sociais entre organizações e meio ambiente (KUNSCH, 2006). O papel operacional da Comunicação pode ter refletido no desconhecimento sobre a marca IFRJ para parte dos seus públicos. Isso faz com que o Instituto seja confundido com outras instituições como a UFRJ, por exemplo, ou com a denominação anterior “Cefet Química”. O relato dos servidores da CGCom e gestores (quadro 11) demonstra que a maioria “descobriu” o que é o Instituto após o concurso público, por exemplo.

Quadro 11- Percepção sobre o IFRJ

Entrevistado	Resposta sobre a temática
E1	“Abriu-se o edital e eu quis conhecer a instituição porque até então eu nunca tinha ouvido falar no Instituto, no IFRJ... Era totalmente desconhecido o assunto, o nome da instituição. Bem recente, então foi em 2015, final de 2015, no concurso eu conheci o Instituto”.
E2	“Eu acho que na verdade percebe pouco. Não sei se é porque a gente mudou muito de nome. O IFRJ nem sempre foi o IFRJ. Então tem pouco tempo dessa estrada, realmente é difícil da gente concretizar marca na cabeça das pessoas”.
E3	“O IFRJ ainda está assim: divulgando porque o nome mudou. Então as pessoas olham e não tem muita referência ainda do IFRJ”.
E4	“... é aquela imagem presa ao passado, que aqui foi escola técnica de química e de que hoje em dia é muito difícil as pessoas saberem que os Institutos existem, embora todo mundo saiba em nível local que ele existe, né? Acho que pro grande público ainda fica difícil divulgar a marca porque também a gente compete com instituições que são tradicionais aqui no Rio de Janeiro, então é muito complicado”.
E5	“Então nós já trazemos nossa marca fragilizada do nosso histórico inicial, nosso gênese. Então hoje a marca do IFRJ eu acho que da população do Rio de Janeiro fazendo assim uma projeção, assim, não dá pra fazer uma projeção porque pouquíssimas pessoas conhecem”.
E6	“Eu não conhecia o Instituto quando eu entrei, eu queria saber como é que ele funcionava”. “Antigamente era o CEFET Química e teve vários outros nomes. Mas em nenhum destes momentos que houve mudança, houve algum tipo de projeto de comunicação ou de marketing para colocar publicamente que existe a nova instituição”.
E8	“Eu acho que é difícil a gente pensar em imagem de uma instituição que não tem nenhuma imagem consolidada”. “E eu acho que o Instituto cresceu muito rápido a nível de construção e de novos <i>campi</i> e a Comunicação cresceu pouco e a gente acabou meio que ‘ah, já é assim que faz, então vamos continuar’ e não teve muito essa questão de quê a gente pode ajudar, o que a gente pode evoluir, onde a gente pode melhorar. Então acabou sendo uma atividade muito mais do dia-a-dia, de apagar incêndios diários, do que pensar estrategicamente uma comunicação, principalmente quando a gente mudou de CEFET para IFRJ. Não teve nenhum tipo de trabalho para informar a população de que teve esta mudança de nome. Teve nada”.
E11	“Eu entrei aqui em 2009 até então eu não tinha a menor ideia do que era o Instituto Federal do Rio de Janeiro” “A gente não tem imagem, né? Eu costumo dizer que quando eu vou falar para alguém que eu trabalho no IFRJ, ele me pergunta assim: é UFRJ?”

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas.

Apesar da visão operacional sobre a atuação da CGCom por parte de alguns entrevistados, há percepção de pequena mudança, mas ainda não concretizada de um posicionamento estratégico da comunicação. O setor vivencia um momento de transição (quadro 12):

Quadro 12- Atuação da CGCom

Entrevistado	Resposta sobre a temática
E1	“Antes a minha visão da comunicação aqui era informar. Hoje eu vejo o setor de comunicação como um setor que pensa que planeja e que tá tendo, tá ganhando um pouco de espaço, cada vez maior, para que possa por em prática essas ações, isso tudo que vai promovendo uma maior visibilidade, vai trazer uma comunicação melhor tanto interna quanto externa”.
E2	“Estão começando a entender que a comunicação não é algo operacional, tem que ser trabalhado, tem que ser marcado, tem que ser estruturado”.
E3	“As pessoas estão compreendendo hoje, quais são as reais funções da equipe, do pessoal de comunicação, que trabalha na comunicação... Acho que ainda tem algumas coisas a corrigir e a melhorar... Não tem este papel, mas tô vendo nos últimos tempos a comunicação está chutando para acontecer isso, está assim empurrando, forçando a barra para que isso aconteça. Sugerindo eventos, sugerindo formas de comunicar através dos trabalhos. Eu sinto que a equipe força essa barra. Mas que ainda não é visto desta forma não”.
E6	“Vendo o histórico da Comunicação, eu vejo o quanto a Comunicação por mais que ela tenha problemas ainda, o quanto ela evoluiu... Com a chegada, por exemplo, de vocês da nova safra de servidores... acho que a gente cresceu muito na gama de serviços que a gente pode desenvolver e que são da comunicação de fato. O que eu vejo na verdade aos poucos acontecendo é uma profissionalização da comunicação, uma valorização, que de uma forma ou de outra está ocorrendo, então eu vejo que é um setor em evolução.”
E7	“Então eu acho que o setor de comunicação é o braço que tem que andar junto para que todas as ações que a gente faça, elas realmente se tornem internamente e externamente divulgadas, bem divulgadas, visibilidade, estratégias, a partir de estratégia também para ajudar porque muitas vezes durante o próprio processo de acontecimento das ações, a gente... enfim, acho que a instituição não acontece sem um bom trabalho de comunicação social”.
E8	“Eu acho que a gente ainda não está no ponto que a gente deveria em relação à estratégia, planejamento, mas também tem pouco tempo que teve essa mudança toda de gestão. Eu acho que a gente é muito mais valorizado hoje. Acho que as pessoas reconhecem quando vão pensar em alguma ação, alguma coisa, pelo menos no âmbito da reitoria, já pensam: vamos ver com a comunicação, vamos perguntar para eles e vamos ver o que eles acham. A comunicação tem um papel estratégico, mas dentro do Instituto, eu acho que agora a gente está começando a ser visto como estratégico. Então acho que se pensar sempre de forma estratégica a tendência é que o resultado apareça. Então eu acho que hoje eles começam a perceber como trabalhar comunicação estrategicamente faz falta. E acho que a gente está começando a ser um pouco mais valorizado nesse ponto”.

Entrevistado	Resposta sobre a temática
E10	“A comunicação não entendeu o papel estratégico dela e às vezes se omite de fazer as cobranças na comunidade para que a comunidade compreenda o papel da comunicação. Acho que a comunicação precisa se colocar estratégica, compreendendo o papel dela e lutando pelo que ela acredita. Acho que este é um diferencial que precisa no Instituto”.
E11	“Eu acho que a comunicação ela sabe exatamente o papel dela nesse processo. Ela ainda só não conseguiu se planejar estrategicamente para desempenhar esse papel”.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas.

Conjectura-se um aumento na preocupação com a estratégia no Instituto, pois segundo Loebel *et al* (2015) e Secchi (2009) a administração pública está passando por transformações propondo-se à atuar de maneira profissional, eficaz e efetiva e o Instituto construiu o PE para 2017-2021 e o Plano de Governança. A comunicação é um elemento constituinte da estratégia e faz parte do desenvolvimento desta nas organizações. (REIS, MARCHIORI E CASALI, 2010; ARGENTI, 2011). Necessário observar que é fundamental para a construção de uma perspectiva estratégica da comunicação a postura da gestão. Foi perguntado aos servidores da CGCom sobre a atuação dos gestores em relação à comunicação, com o intuito de observar o discurso e a prática sobre visão estratégica da área (quadro 13). No geral o relacionamento com os gestores é bom, mas no grupo há diferenças de opinião sobre a postura dos gestores em relação à comunicação:

Quadro 13- Respostas sobre atuação dos gestores em relação à comunicação

Gestores do IFRJ	Resposta dos integrantes da CGCOM sobre os gestores
Gestor 1	<p>E1- “Eu acho que ele que conhece, sabe da importância da comunicação. Está ouvindo mais a comunicação”.</p> <p>E2- “Acho que tem a visão de que a comunicação é válida, é importante e é um ponto estratégico e utilizam isso de forma estratégica, mas ao mesmo ele não dá liberdade como deveria dar para o setor”.</p> <p>E3- “Em relação à Comunicação, eu penso que não enxerga a realidade do setor. Ele e o pessoal dele não enxergam. Nem todos. Mas não enxergam a realidade do setor e acham que também a comunicação é ‘faz ali, vai ali rapidinho”.</p> <p>E6- “Ele tem uma expectativa muito alta em relação à comunicação. Então ele entende as dificuldades que a comunicação tem, mas ele me parece muito preocupado em que a gestão dele seja evidenciada de uma maneira bastante positiva porque ele realmente faz muitas coisas pelo IFRJ sim. Eu não vou realmente entrar em mérito se isso é uma coisa pessoal dele ser assim ou</p>

Gestores do IFRJ	Resposta dos integrantes da CGCOM sobre os gestores
	<p>não”.</p> <p>E8- “eu acho que ele reconhece que a comunicação é importante e valoriza, então eu acho que por mais que a gente tenha hoje talvez muito mais trabalho do que a gente tinha antes, é o momento da gente aproveitar essa oportunidade de ter esse trabalho, saber que ele reconhece a importância do setor para gente conquistar coisas para dentro do setor também”.</p>
Gestor 2	<p>E1- “É uma pessoa que está aberta ao diálogo”.</p> <p>E2- “É aberto, até porque ele tem consciência de que não estudou isso, que a gente sabe mais sobre, enfim, porque nós somos formados nisso. Mas eu acho que falta um pouco de (como eu posso dizer) pé no chão, entendeu?”.</p> <p>E3- “Ele é muito compreensivo. Mas às vezes ele não pode dar o melhor para gente porque eu acho que ele é tão sobrecarregado com as coisas e o tempo dele é tão curto que às vezes você precisa de uma atenção maior para alguma determinada coisa, mas ele não tem tempo. Faz ‘isso, isso, isso’ e ‘isso, isso e isso’ e às vezes a coisa não fica como deveria ficar”.</p> <p>E6- “Acho que nós ganhamos muito na questão de ter um diretor que se a gente não tem, o que seria talvez, essencial, um contato direto com o reitor, nós temos uma ponte excepcional”.</p> <p>E8- “Ele entende a importância, ele valoriza muito o nosso trabalho e as pessoas que estão ali dentro, mas às vezes desconhece o processo”.</p>
Gestor 3	<p>E1- “Excelente tanto em competência quanto em relacionamento interpessoal”.</p> <p>E2- “Eu acho que o setor com relação aos núcleos e a essas mudanças, ficou mais empoderado, vamos dizer assim”.</p> <p>E3- “Ela pensa rápido demais. Então quando você tá nervoso, não vendo luz no fim do túnel, ela vem e te mostra que tem uma luz no fim do túnel”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas.

Zémor (1995), estudioso francês e primeiro autor a trabalhar com o tema comunicação pública, define o conceito pela legitimidade do interesse geral, presente no espaço público e sob o olhar do cidadão. As instituições públicas devem informar, ouvir demandas e expectativas dos seus públicos, contribuir para assegurar a relação social e acompanhar as mudanças. Os entrevistados ressaltam a importância sobre a construção de relacionamento com os públicos e escuta destas demandas, com frases como “Olhar mais, escutar mais, tanto o servidor, ou enfim, o aluno” (E1); “Eu acho que tudo que a gente faz é tentando melhorar a visão do

Instituto, divulgar o Instituto, mostrar porque que tem que vir estudar aqui” (E2); “então eu acho que realmente falta isso: massificar esta imagem do IFRJ, fazendo com que os alunos se identifiquem é fundamental. Ainda mais numa época que a gente tem agora de interatividade, tem que estabelecer um diálogo (E6)”.

Bueno (2009) evidencia que a comunicação organizacional alcançou uma posição estratégica, pois sem ela é difícil planejar qualquer ação que vise dialogar com públicos estratégicos. Haswani (2013) argumenta que relacionamento é uma estrutura formada por meio da relação interpessoal construída ao longo do tempo, com intenções recíprocas e satisfação de ambos, organização e público. Para isto mostra-se necessário conhecer os públicos estratégicos da instituição. Nas entrevistas realizadas nesta pesquisa foi perguntado para os gestores com que públicos eles se relacionam no IFRJ e foi respondido alunos e servidores, remetendo ao público interno do Instituto. Para os gestores e servidores da CGCom foi perguntado: quais são os públicos que devem ter uma atenção maior do IFRJ? As respostas focaram no relacionamento com os alunos e potenciais alunos, e também público externo de uma maneira geral (quadro 14).

Quadro 14- Respostas sobre públicos do IFRJ

Entrevistado	Resposta sobre a temática
E1	“Com certeza o público externo, né. Porque eu me colocando no lugar deste público, muita gente acho que não conhece o Instituto, essa marca, esse nome” “Trabalhar o aluno também, a importância do aluno, porque estudar numa instituição dessa, que vale a pena. Eu acho que isso é algo que precisa ser valorizado”.
E3	“Acho que preventemente os alunos, né? Jovens, pais...esses eu acho que são os públicos principais”.
E5	“A nossa atividade fim é que é o objetivo, é o que nos faz estar aqui. São os alunos, o ensino, isso a gente tem que ter mais atenção”.
E6	“O público do ensino médio técnico é altamente relevante”.
E8	Mas o que eu acho mais estratégico hoje para gente são os nossos alunos, que podem continuar na instituição. Então pode estar indo do técnico para a graduação, pra pós e a gente tem muito caso de servidor que é ex-aluno e os nossos futuros alunos, porque a gente depende deles para que a instituição se mantenha viva. Então eu acho que assim, os principais hoje, interno: os servidores e os alunos, e externo acho que os possíveis alunos”.
E10	“Os estudantes, eu acho. Porque muitos deles, eles acabam nem conhecendo a estrutura do Instituto”.

Entrevistado	Resposta sobre a temática
E11	“Sem dúvida nenhuma o meu aluno. O aluno precisa muito, primeiro ele precisa entender o que é a nossa instituição”.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas.

No que refere ao mapeamento de *stakeholders* do IFRJ serão utilizados como referência os públicos definidos na política de comunicação do Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Conif), que são comuns aos Institutos Federais. Como estas respostas não contemplam todos os públicos estratégicos que permeiam a instituição serão utilizados como referência inicialmente os seguintes públicos relacionados à Rede Federal: estudantes; estudantes em potencial; estagiários; egressos; servidores; servidores aposentados; terceirizados; familiares dos estudantes e dos servidores; mídia; fornecedores; órgãos colegiados; Poder Executivo; entidades representativas de categorias estudantis e profissionais; entidades representativas dos setores produtivos; órgãos de fomento; órgãos de orientação, fiscalização e controle dos atos e ações das instituições da Rede Federal; organizações que representam grupos de interesse da sociedade civil; Poder Legislativo; outras instituições de educação que atuam desde a qualificação profissional à Pós-Graduação (CONIF, 2017).

Todavia, o modelo de plano contemplará ações de comunicação específicas para os públicos considerados os mais estratégicos nas entrevistas como uma fase inicial e futuramente englobará ações para os outros públicos, que deverão ser legitimados pelo IFRJ.

Para Nassar (2015), os novos espaços comunicacionais não significam o fim dos velhos conceitos, mas um processo em curso de mudanças, renovações e novas mediações. Quanto aos produtos de comunicação, o uso de redes sociais é bastante citado (E1, E2, E4, E6, E10, E11) além da criação de vídeos (E1, E4, E6, E7, E8, E9) nas entrevistas. Também foi sugerida uma aproximação maior com os colégios, realizando visitas com foco nos alunos em potencial para o Instituto (E1, E3). Relacionamento com a imprensa também foi citado (E2) e o foco em comunicação interna para aproximar mais os servidores (E3, E4, E11, E7), além de divulgação para aumentar a visibilidade do IFRJ (E3).

Uma das possibilidades de atuação da comunicação levantadas foi ter uma aproximação maior com os *campi*: “Eu acho que falta muito a gente fazer uma aproximação com os *campi*. A gente trabalha muito fechado na reitoria e com demandas da reitoria e entender um pouco

mais o quê que acontece em cada campus e a particularidade de cada um” (E8). Contudo esta não aproximação pode resultar numa fragmentação do Instituto, “uma república de campus” (E11), onde cada um faz suas normas e diretrizes, atuando de forma fragmentada. Para esta aproximação foram sugeridos treinamentos e calendário de visita aos *campi*.

Para Castells (1999), os valores que emergem da sociedade, que ele define como sociedade em rede, são participação, presença e engajamento. Vislumbra-se um diálogo com os alunos, envolvendo-os mais nas produções da CGCom com trocas e interação, dando prerrogativas para estimular a participação dos alunos nas produções comunicacionais (E4, E6).

A análise de conteúdo é uma técnica de análise das comunicações, onde é estudado o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador. Na análise do material é feita uma classificação em temas ou categorias para compreender o que está por trás dos discursos (SILVA; FOSSÁ, 2015).

Os dados coletados e transcritos das entrevistas foram tratados a partir da análise de conteúdo, seguindo as recomendações de Bardin (2011), com etapas organizadas em três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Após a seleção do material e a leitura flutuante, a exploração foi realizada através da codificação. A codificação se deu em função da repetição das palavras, que uma vez triangulada com os resultados observados, foram constituindo-se em unidades de registro, para então efetuar-se a categorização em categorias iniciais, categorias intermediárias e categorias finais (quadro 15).

Na pesquisa, as categorias iniciais foram pré-fixadas tendo como base os documentos institucionais juntamente com o referencial teórico balizador.

Quadro 15- Categorias da pesquisa

Categorias iniciais	Categorias Intermediárias	Categorias finais
Mapeamento de <i>Stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Alunos – Alunos em potencial – Público jovem – Ex-alunos – Público interno – Público externo – Comunidades do entorno – Participação – Diálogo com os públicos 	Foco no público interno, especialmente os alunos.
Imagem do IFRJ	<ul style="list-style-type: none"> – Desconhecimento do IFRJ – Confundida com outras 	Falta de Consolidação da

Categorias iniciais	Categorias Intermediárias	Categorias finais
	instituições <ul style="list-style-type: none"> – Falta de identidade – Muitos nomes, muitos logotipos – Imagem não consolidada – Marca Cefet Química – IFRJ fragmentado – Problemas internos – Problemas estruturais – Sistema de identidade visual – Instituição multifacetada 	marca IFRJ
Percepção sobre a Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> – Atendimento de demandas – Setor operacional – Falta de estrutura do setor – Falta de diretrizes para área – Falta de autonomia na CGCom – Obter visão estratégica da Comunicação – Inserção na Política institucional – Falta de Comunicação interna – Aumentar a participação nas redes sociais e produção de vídeos 	Transição no modo de atuação da CGCom.
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> – Realinhar a rota – Melhoria dos fluxos e processos – Direcionamento e Planejamento – Cultura interna – Criação de Cultura de planejamento e desenvolvimento institucional – Metas e resultados – Relação mais intrínseca entre PE e comunicação – Mudança sobre o papel da 	Direcionamento e Planejamento.

Categorias iniciais	Categorias Intermediárias	Categorias finais
	comunicação	
Comunicação e Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> - Postura do gestor - Visão da gestão sobre a comunicação - Conscientização da importância da comunicação - Crescimento da CGCom - Potencial da Comunicação - Comunicação Visual - Fluxos claros - Alinhamento - Normatização - Mostrar resultados 	Construção de um posicionamento estratégico para a Comunicação.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas.

Os resultados da pesquisa convergem para um momento de transição que envolve comunicação e estratégia. Infere-se que a mudança na gestão da Reitoria impactou a gestão do setor de Comunicação, onde foram realizadas troca de chefia da CGCom, criação de uma nova vinculação na estrutura organizacional com subordinação a uma Diretoria recém-criada e solicitação de novas demandas comunicacionais por parte da gestão. Percebe-se também que o planejamento é observado como relevante na gestão, tanto da Reitoria como do setor. A CGCom precisa se posicionar como um setor estratégico e consolidar a imagem do IFRJ com os *stakeholders* e especialmente junto aos gestores, mas para isso precisa do apoio efetivo da gestão para que não haja uma dissonância entre discurso e prática. A proposição do plano estratégico de comunicação busca construir um alinhamento pra inserção efetiva da Comunicação no plano estratégico e no plano de governança do IFRJ, com o objetivo de ter um respaldo da alta administração para atuar de forma estratégica na gestão.

5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contextualização indica que, mesmo após 10 anos de existência, a marca IFRJ apresenta problemas de percepção por parte do público externo e questões ligadas ao público interno relativas à cultura organizacional e a questões discursivas. Constata-se também que a equipe da CGCom tem trabalhado de maneira entrópica e com recursos exíguos.

Contudo, a expectativa é que o setor visto e tratado de forma operacional pela alta administração durante anos caminha para um posicionamento estratégico de atuação, no qual busca trabalhar com prazos e planejamento, diminuindo as demandas urgentes e realizadas na base do improviso. Percebe-se que o setor precisa buscar autonomia e reconhecimento, legitimando seu papel na instituição e se fazer conhecer, mostrando seu papel, serviços e ações para o público interno e a sociedade.

Por meio das análises e inferências da pesquisa foi possível constatar a relevância do trabalho da comunicação social para a construção da imagem do IFRJ e da percepção que os públicos têm sobre a instituição. A comunicação tem um papel transformador e necessita de diretrizes e planejamento para alcançar o papel estratégico. O produto tecnológico desta pesquisa aplicada é o plano estratégico de comunicação bianual 2019-2020 para o IFRJ, que é resultado da busca por uma visão e atuação estratégica do setor. O plano foi baseado no plano estratégico da instituição e no plano de governança do IFRJ.

O plano estratégico de comunicação contribuirá no aperfeiçoamento da comunicação institucional, impactando positivamente a CGCom/IFRJ, que poderá trabalhar de forma sistematizada e integrada aos objetivos estratégicos da organização e cumprir o artigo 48 do Regimento Geral do Instituto, no intuito de alinhar o trabalho da Comunicação Social ao planejamento estratégico vigente.

No tocante a implantação de plano de comunicação, observa-se a necessidade de criar objetivos secundários para nortear o plano com base em dados colhidos na pesquisa de campo. Podem-se elencar inicialmente três objetivos secundários, visando aperfeiçoar a comunicação institucional:

- Fortalecer a marca do IFRJ internamente e externamente como instituição pública, gratuita e de qualidade, solidificando a imagem institucional.
- Projetar a Coordenação-Geral de Comunicação Social como uma instância consultiva e referência na área de divulgação institucional e comunicação no âmbito do IFRJ;

- Nortear e definir estratégias, ações e atividades de Comunicação Social do IFRJ;

A pesquisa evidenciou que o IFRJ pode criar um de um modelo de planejamento que contemple as perspectivas de atuação da CGCom alinhada com as demandas dos *stakeholders*, visando consolidar a imagem do IFRJ e o seu papel estratégico. Faz-se necessário uma pesquisa de opinião para coletar informações específicas sobre estes públicos e verificar suas demandas. O relacionamento deve ser mais próximo com os públicos, especialmente os alunos e potenciais alunos, promovendo o diálogo e participação que compõem conceito de comunicação pública. Ressalta-se que atuação da Comunicação pode ocorrer de forma descentralizada, desde que sejam criadas normas, diretrizes e participação dos públicos nos processos. Nota-se que o planejamento é uma ferramenta flexível, onde podem ser feitas experiências, pesquisas de opinião e correção de rumos.

Necessário buscar o apoio da gestão para que seja possível a construção e a consolidação de uma perspectiva estratégica da comunicação. O plano ainda não foi inserido no portfólio de projetos estratégicos do IFRJ, encontra-se em processo de aprovação pela Diretoria de Planejamento Estratégico e Desenvolvimento Institucional, mas ao final desta pesquisa, o plano estratégico de comunicação bianual 2019-2020 foi apresentado na CGCom para a Coordenadora-Geral de Comunicação Social. A coordenadora teceu pequenas observações ao exposto e validou o plano (Anexo V). O intuito é começar a executar o plano a partir de junho de 2019. Esta ação está alinhada com natureza da pesquisa que é a aplicabilidade do produto tecnológico no IFRJ, já que há previsão do plano ser implantado na CGCom este ano, cumprindo assim o objetivo principal da pesquisa.

5.1. Sugestões futuras

A proposta deste trabalho foi criar uma proposta de plano estratégico de comunicação bianual 2019-2020 para integração ao planejamento estratégico do IFRJ. Percebeu-se no decorrer da pesquisa, um conflito com o termo política de comunicação que era visto como sinônimo de planejamento de comunicação. Contudo política e planejamento são terminologias que têm sentidos e objetivos diferentes, especialmente no âmbito da Comunicação. Ressalta-se a importância de se criar uma política como foi observado na fala dos entrevistados, mas este não foi o objetivo da pesquisa.

A construção de uma política de comunicação foi citada pelos entrevistados como uma necessidade para a CGCom (E5, E6, E8, E10), onde “a possibilidade de construir uma política, acho que as pessoas já vão passar a ter um outro olhar sobre o nosso setor e também sobre as coisas que partem da gente. A gente vai ser levado um pouco mais a sério, eu acho” (E8) e “por isso que eu confio muito nessa política de comunicação porque ali acho que vai dizer até aonde chega um setor e até onde chega o outro, o que é política institucional, o que é simplesmente uma comunicação por e-mail” (E10); “... se nós tivéssemos lá atrás, nós pensássemos melhor a nossa política de comunicação, hoje a nossa marca estaria muito mais forte” (E5).

A sugestão futura é a construção da política de comunicação que consolide a comunicação organizacional no IFRJ e inclua a elaboração de um planejamento para comunicação interna, especialmente. A comunicação interna foi citada como uma das lacunas e fraquezas no Instituto, e ações e produtos neste contexto têm uma abrangência maior e devem ser articuladas com diversos setores, dentro eles o Departamento-Geral de Pessoal e a Diretoria-Geral de Tecnologia da Informação e Comunicação.

6. PRODUTO TECNOLÓGICO: PLANO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL BIANUAL 2019-2020

Este capítulo destina-se ao produto tecnológico, ou seja, o plano estratégico de comunicação bianual 2019-2020, que é o resultado desta pesquisa aplicada. O produto tecnológico foi negociado internamente e busca atender ao objetivo de propor um plano de comunicação institucional em consonância com o plano estratégico 2017-2021 e o plano de governança- 1ª etapa da Instituição, fomentando uma atuação e um papel estratégico da Comunicação no Instituto Federal do Rio de Janeiro.

Com base nas análises e inferências no campo, na discussão dos resultados e no referencial teórico, será apresentado um modelo de plano estratégico de comunicação social para o IFRJ. O plano está dividido em 11 tópicos: apresentação, diagnóstico, objetivos estratégicos, ações estratégicas, públicos estratégicos, canais de relacionamento, produtos existentes para divulgação institucional, criação de novos produtos de divulgação institucional, orçamento, metas e avaliação, que serão detalhados no decorrer deste capítulo.

6.1. Apresentação

A Coordenação-Geral de Comunicação Social (CGCom), vinculada a Diretoria de Articulação Institucional (DAINT), é a responsável pela coordenação das ações de comunicação institucional, no âmbito da Reitoria, normatizando e orientando as ações de comunicação no pertinente aos *campi* do IFRJ.

É responsável pela divulgação institucional do IFRJ, tanto no ambiente interno, para docentes, técnico-administrativos e discentes, como no ambiente externo, na relação com a sociedade. Sua estrutura atual é dividida em coordenação e 3 núcleos específicos que são núcleo de jornalismo, núcleo de planejamento e gestão de eventos, núcleo de audiovisual. O setor também atua com gerenciamento das redes sociais oficiais, programação visual, revisão de texto e relações públicas.

No intuito de que a CGCom atue alinhada ao Planejamento Estratégico do IFRJ foi elaborado este Plano Estratégico de Comunicação, visando o desenvolvimento e elaboração de ações estratégicas e produtos voltados para os *stakeholders* do IFRJ e o cumprimento de objetivos específicos que serão detalhados posteriormente.

É importante salientar que este não é um documento estático, devendo ser revisado para adequação aos interesses da instituição. Recomenda-se revisão semestral das ações estratégicas, adequação de metas, indicadores e demais itens necessários.

6.2. Diagnóstico

- a) **Missão do IFRJ:** promover educação profissional, científica e tecnológica contribuindo para a formação de cidadãos críticos que possam atuar como agentes de transformação e inclusão social.
- b) **Visão do IFRJ:** ser uma instituição reconhecida pela sociedade como referência em educação profissional, científica e tecnológica nos diferentes níveis e modalidades de ensino.
- c) **Valores do Instituto:** ética | inclusão | transparência | comprometimento | integração.
- d) **Análise Ambiental:**

Para esta análise serão utilizadas: a matriz SWOT relacionada ao IFRJ e a matriz SWOT da Comunicação do Instituto, conforme observado nos quadros a seguir (quadros 16 e 17).

Quadro 16– Análise SWOT do IFRJ

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Relevância das atividades realizadas no IFRJ na área da educação pública; • Diversidade na oferta de cursos em diferentes áreas do conhecimento; • Excelência no ensino; • Servidores qualificados; • Boa estrutura de equipamentos e laboratórios em alguns <i>campi</i>; 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconhecimento da marca IFRJ • A relevância das atividades realizadas pelo IFRJ não totalmente percebida pelo seu público externo. Há desconhecimento do público externo sobre o que IFRJ faz e/ou conhecimento segmentado do que é o IFRJ; • Comunicação interna não é adequada; • Carência de mobiliário e equipamentos adequados em alguns <i>campi</i>;
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Maior relevância das atividades realizadas pelo IFRJ no setor da educação pública, que deve ser um atributo da comunicação de marca; • Atendimento de demandas sociais diversos por meio da extensão, cursos e projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Corte de orçamento; • Descontinuidade das políticas educacionais pelo Governo Federal; • Ausência de investimentos em mobiliário, equipamentos e <i>softwares</i> atualizados para o desenvolvimento do trabalho do IFRJ.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos documentos institucionais e nas entrevistas.

Quadro 17– Análise SWOT da Comunicação Social – IFRJ

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Diversidade dos serviços prestados pela CGCom; • Bom relacionamento com outros Institutos Federais; • Credibilidade da CGCom junto aos setores do IFRJ; • Formação qualificada dos profissionais que atuam na Comunicação Social do IFRJ; • Possibilidade de reconhecimento da gestão da comunicação com um papel estratégico no Instituto. 	<ul style="list-style-type: none"> • A não disseminação antecipada (por parte dos gestores) das informações sobre fatos e as notícias relevantes para o Instituto; • O desconhecimento (por parte dos integrantes do IFRJ) de todas as atividades realizadas pela CGCom e das possibilidades de atuação do setor; • Carência de mobiliário e equipamentos adequados para o trabalho da equipe da CGCom; • Falta de efetivo completo da CGCom para execução das atividades nos <i>campi</i>;
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de planejamentos para a comunicação a fim de sistematizar o trabalho da CGCom e dos <i>campi</i> para trabalharem de maneira articulada, executando tarefas e ações integradas; • Realização de <i>benchmarking</i> com os outros Institutos Federais que são referência na área de Comunicação Social; • Promoção de eventos e oficinas para o público interno que disseminem o trabalho desenvolvido pela CGCom; • Realização de pesquisa de avaliação com o público interno a fim de nortear as ações de Comunicação Social para os anos seguintes; • Inserção da Comunicação Social no planejamento estratégico do IFRJ. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de colaboração por partes dos gestores para disseminar informações relevantes sobre o Instituto; • Falta de desconhecimento do público interno nos serviços prestados pela CGCom; • Desmotivação da equipe da CGCom com a falta de estrutura, autonomia e legitimidade; • Ausência de investimentos em mobiliário, equipamentos e <i>softwares</i> atualizados para o desenvolvimento do trabalho da comunicação.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos documentos institucionais e nas entrevistas.

6.3. Objetivos estratégicos

Nos objetivos estratégicos elencados no mapa estratégico do Instituto (IFRJ, 2018), a Comunicação Social está presente no objetivo “Aperfeiçoar a Comunicação Institucional”, que tem como indicadores validados: “ índice de implantação do plano de comunicação e índice de estruturação da comunicação”. Para aperfeiçoar a comunicação institucional, observa-se a necessidade de criar 3 objetivos secundários para nortear o plano.

6.3.1. Objetivos secundários

- Fortalecer a marca do IFRJ internamente e externamente como instituição pública, gratuita e de qualidade, solidificando a imagem institucional;
- Projetar a Coordenação-Geral de Comunicação Social como uma instância consultiva e referência na área de divulgação institucional e comunicação no âmbito do IFRJ;
- Nortear e definir estratégias, ações, produtos e atividades de Comunicação Social do IFRJ.

6.4. Ações estratégicas

- Solicitar a participação da CGCom em pautas específicas da área de Comunicação nas reuniões estratégicas do IFRJ como reuniões do Conselho Superior, do Colégio de Dirigentes, das Diretorias de Ensino e das Coordenadorias de Extensão dos *campi*, pois estas instâncias influenciam direta e indiretamente no trabalho do setor e são relevantes para o entendimento da visão da comunicação como uma área estratégica para o IFRJ;
- Sensibilizar a chefia para compra de equipamentos, materiais e softwares para desenvolvimento do setor;
- Criar comissões de comunicação nos *campi*, com servidores de referência para atuarem como “embaixadores” da área;
- Realizar treinamentos na área de Comunicação para multiplicadores da área nos *campi*;
- Alinhar ações de comunicação com a Diretoria Adjunta de Acesso, Concursos e Processos Seletivos (DACPS) para divulgação institucional;
- Enviar kit padrão de divulgação e reforço da marca do IFRJ: material institucional padronizado para os *campi* e setores da Reitoria com logotipo correto do IFRJ e dos *campi*; modelo de fundo de PowerPoint; guia de eventos da rede federal; modelo de convite para eventos, entre outros;
- Divulgar atividades pesquisa, ensino e extensão do IFRJ nos meios de comunicação da Instituição e da imprensa local com pautas relevantes para sociedade e que reforçam a atividade-fim da Instituição;
- Criar calendário de datas comemorativas com ações nas redes sociais, vídeos e eventos de acordo com a data;

- Visitar as escolas e fazer palestras sobre o IFRJ e preparar material de apoio de divulgação do IFRJ em eventos para estudantes em potencial.

6.5. Públicos estratégicos

O IFRJ tem uma variedade de públicos internos e externos com os quais se relaciona, e pode se relacionar, dada a natureza de sua formação, com diversidade e pluralidade dos *campi* e das regiões onde estão inseridos. Os públicos interno e externo são:

- Público interno: estudantes; servidores; estagiários; terceirizados; servidores aposentados; órgãos colegiados.
- Público externo: familiares dos estudantes e dos servidores; estudantes em potencial; egressos; mídia; fornecedores; Poder Executivo; entidades representativas de categorias estudantis e profissionais; entidades representativas dos setores produtivos; órgãos de fomento; órgãos de orientação, fiscalização e controle dos atos e ações das instituições da Rede Federal; organizações que representam grupos de interesse da sociedade civil; Poder Legislativo; outras instituições de educação que atuam desde a qualificação profissional à Pós-Graduação.

6.6. Canais de relacionamento

Tendo em vista o conceito de comunicação pública, as instituições devem informar, ouvir demandas e as expectativas, contribuir para assegurar a relação social e acompanhar as mudanças. Por isto, o plano estratégico de comunicação deve não só atender os objetivos estratégicos da instituição, mas também buscar a inserção e a opinião dos seus *stakeholders*. Uma proposta é criar canais de relacionamento mais próximos com estes públicos e fazer avaliações periódicas do trabalho que é feito na CGCom por meio de pesquisas de opinião.

Com o mapeamento inicial feito durante a pesquisa de campo, observa-se que alguns públicos destacam-se como: alunos, potenciais alunos, familiares dos estudantes e os servidores do Instituto. É necessário fortalecer o relacionamento com outros públicos que influenciam o IFRJ, mas numa primeira etapa, podem-se pensar ações para estes públicos que podem atuar como multiplicadores para ações futuras. Como ações para criação e fomento de canais de relacionamento, podemos citar:

- Categorização do portal para alunos e potenciais alunos (ação a ser articulada com a DGTIC);
- Comunicação entre a CGCom e os centros acadêmicos do IFRJ para divulgação de ações e relacionamento com os alunos;
- Divulgação junto às coordenações de cursos do IFRJ;
- Analisar a viabilidade de um fale conosco no Portal;
- Criar um FAQ para dúvidas e questionamentos mais frequentes sobre o IFRJ;
- Estimular nos *campi* a realização de eventos como dia de portas abertas e participação dos cursos em feira de profissões de outras instituições;

Baseados nos princípios da comunicação pública, pode-se pensar numa descentralização da comunicação organizacional na instituição, formatando núcleos de produção e gerenciamento que trabalhem em conjunto com CGCom, especialmente nos *campi*. A Coordenação-Geral de Comunicação Social atuaria como uma gerenciadora dos processos, formulando diretrizes, estimulando inovações e a inserção dos públicos como produtores de conteúdo para o IFRJ.

6.7. Produtos existentes para divulgação institucional

- Portal institucional (inserção de conteúdo na área de notícias, eventos e imprensa);
- *InFoco*: informativo semanal online com notícias sobre Reitoria e *campi*, enviado por e-mail aos servidores do Instituto;
- *Rádio IFRJ- podcast*¹² com notícias da semana dos *campi* e Reitoria ;
- *Revista Informação*: publicação trimestral com pautas relacionadas a produção dos *campi* do IFRJ;
- Página no Facebook- perfil oficial do IFRJ;
- Canal no Youtube - perfil oficial do IFRJ;
- Página no Instagram- perfil oficial do IFRJ;
- Vídeos de divulgação para processos seletivos e concursos do IFRJ;
- Vídeos com notícias, eventos e atividades do IFRJ;
- Folder institucional do IFRJ nas versões português e inglês;

¹² Arquivo digital de áudio transmitido através da internet com propósito de transmitir informações (TERRA, 2015).

- Guia de Carreiras da Graduação: publicação online sobre os cursos de graduação do IFRJ.
- Catálogo de Cursos do IFRJ- 2016: publicação que descreve os cursos técnicos, de graduação e de pós-graduação do IFRJ;
- *Mailing list* para envio de notícias e avisos gerais da Reitoria para e-mail de servidores (docentes e técnicos-administrativos);
- *Backdrop*: painel em lona com logotipo impresso do IFRJ, nos tamanhos 3m e 6m, que pode ser usado eventos, ações institucionais, apresentações, e pódios, entre outros;
- Pasta de plástico com logotipo do IFRJ para uso em eventos e atividades institucionais;
- Pasta em papel cartão com imagens e contatos do IFRJ com aba para uso em eventos e atividades institucionais;
- Bloco de papel em tamanho A5 (148 x 210 mm) com logotipo e contatos do IFRJ.

6.8. Criação de novos produtos de divulgação institucional

- Material institucional padronizado para os *campi* e setores da Reitoria: envio de logotipo correto do IFRJ e dos *campi*; modelo de fundo de PowerPoint; guia de eventos da rede federal; modelo de convite para eventos.
- Livreto institucional atualizado nas versões português e inglês;
- Catálogo de Cursos do IFRJ: atualização do material com novos cursos;
- Desenvolvimento das redes sociais do IFRJ como ferramentas institucionais de divulgação e fortalecimento da imagem do IFRJ;
- Inserção em redes sociais que tenham participação ativa de públicos estratégicos do IFRJ;
- Banco de imagens do IFRJ, *campi* e gestores;
- Propostas de programas para o IFRJ no Canal no YouTube com as seguintes temáticas: alunos em destaque (pautas a partir das notícias enviadas pelos *campi*; estudantes premiados, alunos que atuam na pesquisa, na cultura, na sociedade, etc.); vídeos sobre cursos técnicos (o que faz o profissional, como é o curso, remuneração média, mercado de trabalho); geografia e história dos lugares próximos aos *campi*, apresentados por servidores ou alunos; programa semanal com dúvidas comuns de servidores e respostas de um servidor da DGP (licenças, pagamentos, imposto de renda, etc.).

6.9. Orçamento

O orçamento é sempre uma questão delicada no âmbito de uma instituição pública que recebe verbas do governo federal. Observa-se a necessidade de estruturar a CGCom com equipamentos e *softwares* para a boa execução do seu trabalho, o que caracteriza-se como investimento, pois trata-se de bens que serão patrimônio da instituição e contribuirão para o fortalecimento da imagem do IFRJ.

É importante pontuar que as recomendações e ações aqui apresentadas não exigem um aporte financeiro alto, necessitando apenas de ações de planejamento, adequação e sistematização dos processos de comunicação na instituição, além de um esforço por parte dos servidores envolvidos nos processos.

6.10. Metas

Pode-se apontar como metas iniciais:

- Integração entre os diversos canais de comunicação institucional, com planejamento para realizações de ações, especialmente na produção de vídeos e de conteúdos para as redes sociais, equalizando os veículos de comunicação institucional e ampliando o alcance dos meios mais efetivos;
- Descentralização da gestão da comunicação organizacional na instituição, possibilitando que os *campi* atuem com comitês de comunicação, seguindo as diretrizes, normas e ações estabelecidas na CGCom para a comunicação institucional;
- Fomentar a criação de núcleos de produção e gerenciamento da Comunicação que trabalhem em conjunto na Reitoria e nos *campi*;
- Sedimentar a comunicação organizacional como uma política institucional no IFRJ, com o desenvolvimento de uma política de comunicação e o cumprimento de atribuições da Comunicação que consta nos documentos institucionais, dando respaldo e legitimidade a CGCom dotando-a do devido regramento formal, discutido e aprovado pelos órgãos colegiados.

6.11. Avaliação

A avaliação tem o objetivo de criar mecanismos de acompanhamento e controle, para avaliar os sucessos e os fracassos do planejamento estratégico, com base na missão, na análise do ambiente e dos objetivos estabelecidos. Há uso de ferramentas de avaliação como planilhas, cronogramas, *check-list*, formulário para verificar o andamento do plano. As atividades envolvem:

- Realização de pesquisas de opinião em âmbito interno para avaliação do trabalho da Coordenação-Geral de Comunicação Social com uso de questionário fechado on line por meio da plataforma LimeSurvey a cada seis meses.
- Acompanhamento dos indicadores e métricas das redes sociais do IFRJ.

6.12. Versão resumida do Plano

PLANO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL BIANUAL 2019-2020			
Objetivo estratégico: Aperfeiçoar a Comunicação Institucional			
Objetivos secundários	Ações estratégicas	Produtos	Prazos
Fortalecer a marca do IFRJ internamente e externamente como instituição pública, gratuita e de qualidade, solidificando a imagem institucional.	<ul style="list-style-type: none"> - Divulgar atividades pesquisa, ensino e extensão do IFRJ nos meios de comunicação da Instituição e da imprensa local com pautas relevantes para sociedade e que reforçam a atividade-fim da Instituição. - Visitar as escolas e fazer palestras sobre o IFRJ. - Preparar material de apoio de divulgação do IFRJ em eventos para estudantes em potencial. - Criar calendário de datas comemorativas com ações nas redes sociais, vídeos e eventos de acordo com a data. 	<ul style="list-style-type: none"> -Material institucional padronizado para os <i>campi</i> e setores da Reitoria: envio de logotipo correto do IFRJ e dos <i>campi</i>; modelo de fundo de PowerPoint; guia de eventos da rede federal; modelo de convite para eventos. -Livreto institucional atualizado nas versões português e inglês. - Catálogo de Cursos do IFRJ: atualização do material com novos cursos - Desenvolvimento das redes sociais do IFRJ como ferramentas institucionais de divulgação e fortalecimento da imagem do IFRJ. 	Os prazos serão acordados com a equipe da CGCom de acordo com as demandas.
Projetar a Coordenação-Geral de Comunicação Social como uma instância consultiva e referência na área de divulgação institucional e comunicação no âmbito do IFRJ.	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar treinamentos na área de Comunicação para multiplicadores da área nos <i>campi</i>. - Alinhar ações de comunicação com a Diretoria Adjunta de Acesso, Concursos e Processos Seletivos (DACPS) para divulgação institucional. - Solicitar a participação da CGCom em pautas específicas da área de Comunicação nas 	<ul style="list-style-type: none"> - Inserção em redes sociais que tenham participação ativa de públicos estratégicos do IFRJ, como o <i>Instagram</i>. - Banco de imagens do IFRJ, <i>campi</i> e gestores. - Propostas de programas para o IFRJ no YouTube 	Os prazos serão acordados com a equipe da CGCom de acordo com as demandas.

PLANO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL BIANUAL 2019-2020

Objetivo estratégico: Aperfeiçoar a Comunicação Institucional

Objetivos secundários	Ações estratégicas	Produtos	Prazos
	<p>reuniões estratégicas do IFRJ como reuniões do Conselho Superior, do Colégio de Dirigentes, das Diretorias de Ensino e das Coordenadorias de Extensão dos <i>campi</i>, pois estas instâncias influenciam direta e indiretamente no trabalho do setor e são relevantes para o entendimento da visão da comunicação como uma área estratégica para o IFRJ.</p>		
<p>Nortear e definir estratégias, ações, produtos e atividades de Comunicação Social do IFRJ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilizar a chefia para compra de equipamentos, materiais e softwares para desenvolvimento do setor. - Criar comissões de comunicação nos <i>campi</i>, com servidores de referência para atuarem como “embaixadores” da área. - Enviar kit padrão de divulgação e reforço da marca do IFRJ: material institucional padronizado para os <i>campi</i> e setores da Reitoria com logotipo correto do IFRJ e dos <i>campi</i>; modelo de fundo de <i>PowerPoint</i>; guia de eventos da rede federal; modelo de convite para eventos, entre outros. 		<p>Os prazos serão acordados com a equipe da CGCom de acordo com as demandas.</p>

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORIM, L. R. de; OLIVEIRA, R. F. de. O lugar da comunicação estratégica e relacional nas organizações educacionais. In: SCROFERNEKER, C. M. A. (Org.). *De qual comunicação organizacional estamos falando? [recurso eletrônico]* Porto Alegre: EdiPUCRS, 2015.

ALMEIDA, M. I. R. de; CRUZ, J. M. F. Planejamento estratégico para instituições governamentais. In: *Congresso Latino Americano de Estratégia*, 15, SLADE, 2002, Montevideu. Anais.

ALMADA, R.B. *Execução Orçamentária por campus – Posição maio 2018*. 04 jun. 2018. 8 slides. Material apresentado na reunião do Colégio de Dirigentes do IFRJ.

ARGENTI, P. A. *Comunicação empresarial*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BECK, U.; GIDDENS, A.; LASH, S. *Modernização reflexiva*. São Paulo: Editora UNESP, 1997.

BELL, D. *O advento da sociedade pós-industrial: uma tentativa de previsão social*. São Paulo: Cultrix, 1973.

BERTERO, C. O. Rumos da estratégia empresarial. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, mar.-abr., 1995.

BIGNETTI, L. P.; PAIVA, E. L.. Ora (direis) ouvir estrelas!: Estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica brasileira. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 105-125, Abril. 2002

BRANDÃO, E. P. Conceito de comunicação pública. In: DUARTE, J. *Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público*. 3. ed. São Paulo: Atlas, p. 1-33, 2012.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. *Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e dá outras providências*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm>. Acesso em: 06 set. 2017.

_____. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. *Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências.* Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm>. Acesso em: 28 jan. 2018.

_____. Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017. *Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário.* Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-018/2017/decreto/D9094.htm>. Acesso em: 28 jan. 2018.

_____. Instrução Normativa SECOM/SG-PR No 1 de 27 de julho de 2017. *Dispõe sobre a conceituação das ações de comunicação do Poder Executivo Federal e dá outras providências.* Disponível em: <<http://www.secom.gov.br/>>. Acesso em: 28 jan. 2018.

BROWN, T. L. The Evolution of Public Sector Strategy. *Public Administration Review*, vol. 70, dezembro de 2010, p. s212–14.

BUENO, W. C. Auditoria de imagem na mídia. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Org.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. 2. ed. São Paulo: Atlas, p. 345-363, 2011.

_____. Comunicação, iniciativa privada e interesse público. In: DUARTE, J. (Org.) *Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. *Comunicação empresarial: alinhando teoria e prática*. 1. ed. São Paulo: Manole, 2014.

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

_____. Quando a prática briga com a teoria e o discurso. IN: SCROFERNEKER, C. M. A. (Org.). *De qual comunicação organizacional estamos falando? [recurso eletrônico]* Porto Alegre: EdiPUCRS, 2015.

_____. A interação com os públicos internos sobre a perspectiva de uma comunicação efetivamente integrada. In: TEIXEIRA, A.P; BONELLA, M.A. (org.). *Estratégias de Relações Públicas diante dos desafios da contemporaneidade*. CEP/FDC, 2015.

CASTELLS, M. *O poder da comunicação*. 1. ed. São Paulo/Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2015.

_____. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1.

CONIF. *Institucional*. Disponível em: <<http://portal.conif.org.br/br/institucional>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

_____. *Política de comunicação do Conif*. MARINHO, L. (Coord.). Brasília: 2017.

CRESWELL, J. W. *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CURVELLO, J. J. A. A dimensão interna da comunicação na administração pública. In: DUARTE, J. (Org.). *Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público*. 3. ed. São Paulo: Atlas, p. 201-213, 2012.

DEETZ, S. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, M. (Org.). *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, p. 83-101, 2010.

DEMO, G.; PESSÔA, R. CRM na administração pública: desenvolvimento e validação de uma Escala de Relacionamento com o Cidadão (ERCi). *Revista de Administração Pública*, v. 49, n. 3, p. 677-697, 2015.

DUARTE, J. (Org.) *Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Org.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. 2. ed. São Paulo: Atlas, p. 62-82, 2011.

_____. Instrumentos de comunicação pública. In: DUARTE, J. (Org.). *Comunicação pública: Estado, governo, mercado, sociedade e interesse público*. 1. ed. São Paulo: Atlas, p. 59-71, 2009.

_____. O mistério de transformar oxigênio em energia. In: *Revista Comunicação Empresarial*- Ano 15 nº 56. São Paulo: Aberje, 2005.

DUARTE, M. Y. M. Estudo de caso. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Org.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. 2. ed. São Paulo: Atlas, p. 215-235, 2011.

GIACOMO, S; SOARES, P.H.L. Por uma comunicação com conteúdo e proximidade: construindo relacionamentos mutuamente benéficos e eficazes. In: TEIXEIRA, A.P; BONELLA, M.A. (org.). *Estratégias de Relações Públicas diante dos desafios da contemporaneidade*. CEP/FDC, 2015.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995a.

_____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995b.

GUNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? *Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, maio-ago., v. 22, n. 2, p. 201-210, 2006.

HASWANI, M. F. *Comunicação pública: bases e abrangências*. São Paulo: Saraiva, 2013.

IASBECK, L. C. Amplitude da comunicação nas organizações. In: SCROFERNEKER, C. M. A. (Org.). *De qual comunicação organizacional estamos falando? [recurso eletrônico]* Porto Alegre: EdiPUCRS, 2015.

INSTITUTO FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (IFRJ). *Catálogos de cursos – IFRJ 2016*. Disponível em: <https://issuu.com/ifrj/docs/cat__logo_de_cursos_ifrj>. Acesso em: 01 ago. 2017.

_____. *Plano de Desenvolvimento Institucional PDI - IFRJ - 2014-2018*. Disponível em: <<https://portal.ifrj.edu.br/sites/default/files/IFRJ/ASCOM/ifrj-pdi-2014-2018-pagina-simples-sem-apresentacao-ajustes-ana-20180510.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2018.

_____. *Plano estratégico IFRJ 2017–2021*. Disponível em: <https://issuu.com/ifrj/docs/planejamento_estrat_gico_-_ifrj>. Acesso em: 18 mar. 2018.

_____. *Plano de Governança do IFRJ - 1ª etapa*. Rio de Janeiro, set 2018.

_____. Portaria nº 899, de 29 de maio de 2018. Dispõe sobre a nomeação, a título provisório, dos titulares dos Cargos de Direção, CDs e designa os ocupantes de Funções Gratificadas, FGs, integrantes da estrutura administrativa do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro, Reitoria. *Diário Oficial da União*, Brasil, 30 maio 2018. Seção 2, p.35.

_____. *Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro-2011*. Disponível em: <<http://www.ifrj.edu.br/sites/default/files/webfm/images/REGIMENTO%20GERAL%20IFRJ.pdf>> Acesso em: 01 ago. 2017.

_____. *Relatório de contas ordinárias anual: relatório de gestão do exercício 2016*. Disponível em: <<http://boletimdeservico.ifrj.edu.br/ifrj/boletim/download/4929>>. Acesso em: 02 jan. 2018.

KICH, J. I. F.; PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. *Cad. EBAPE. BR*, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 1045-1065, dez. 2011.

_____; _____. Um estudo da contribuição de Richard Whittington para a estratégia. *Revista Ciências Administrativas*, v. 16, n. 2, p. 472-491, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUMAR, K. *Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo*. 2. ed. ampliada. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

KUNSCH, M. M. K. (Org.). *Comunicação organizacional: históricos, fundamentos e processos*. Volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. *Signo y Pensamiento*, v. 26, n. 51, p. 38-51, 2007.

_____. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.

_____. Planejamento estratégico para a excelência da comunicação. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). *Obtendo resultados com Relações Públicas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p. 33-52, 2006.

_____. A comunicação organizacional no contexto contemporâneo: da visão linear à visão humana, cultural e estratégica. In: TEIXEIRA, A.P; BONELLA, M.A. (org.). *Estratégias de Relações Públicas diante dos desafios da contemporaneidade*. CEP/FDC, 2015.

LARA, M. *As sete portas da comunicação pública – como enfrentar os desafios de uma assessoria*. Belo Horizonte: Gutenberg, 2003.

LOEBEL, E.; STIPP, D. M.; NALESSO, A. C.; MEDEIROS, C. R. Interpretações culturais sobre a estratégia em uma organização pública brasileira. *Revista Organizações em Contexto*, v. 11, n. 22, p. 515-550, 2015.

LÓPEZ, J. C. J. Proposta geral de comunicação pública. In: DUARTE, J. (Org.). *Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARCON, R.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. Estratégia em Organizações: a Produção Científica Brasileira entre 2003 e 2011. *Revista Alcance*, v. 23, n. 2, p. 127-141, 2016.

MAGRETTA, J. *Entendendo Michael Porter: o guia essencial da competição estratégica*. São Paulo: HSM, 2012.

MARCHIORI, M. (Org.). *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.

MESQUITA, R. F.; MATOS, F. R. N. Pesquisa qualitativa e estudos organizacionais: história, abordagens e perspectivas futuras. In: *IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração*. Florianópolis, 2014. Disponível em <<http://coloquioepistemologia.com.br/site/wp-content/uploads/2014/04/ANE-113-Pesquisa-Qualitativa-e-Estudos-Organizacionais.pdf>> Acesso em 02 jul.17.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H. Crafting strategy. *The Mc Kinsey Quarterly*, p. 71-90, summer, 1988. Disponível em: <<http://nezamivand.com/wp-content/uploads/2017/02/Crafting-strategy.pdf>>. Acesso em: 02 jul.17.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. *Teoria Geral da Administração*. 3. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

NASCIMENTO, R. L. do *et al.* A produção científica sobre as teorias na administração pública brasileira: uma análise dos periódicos no período de 2006 a 2017. *Revista Gestão Organizacional*, vol. 10, no 3, agosto de 2018. Disponível em: <<https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/3821>>. Acesso em 23 set 2018.

NASSAR, P. Comunicação, Relacionamento e Inteligência. In: TEIXEIRA, A.P; BONELLA, M.A. (org.). *Estratégias de Relações Públicas diante dos desafios da contemporaneidade*. CEP/FDC, 2015.

OLIVEIRA, D. P. R. de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 33ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PAULA, A. P. P. de. *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PINHEIRO, R. M.; CASTRO, G.C.; SILVA, H. H.; NUNES, J. M. G. *Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado*. 2. ed. rev. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05>>. Acesso em: 04 set. 2017.

PORTAL IFRJ . *Institucional*. Disponível em: <<http://portal.ifrj.edu.br/instituicao/historico>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

PORTAL MEC. *Educação Profissional e Tecnológica (EPT)*. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/educacao-profissional-e-tecnologica-ept>>. Acesso em: 11 mai. 2019.

PORTAL UFRRJ . *Conheça o MPGE-UFRRJ*. Disponível em: <<http://cursos.ufrrj.br/posgraduacao/ppge/apresentacao/>>. Acesso em: 11 mai. 2019.

PORTER, M. E. What is strategy? *Harvard Business Review*, p. 61-81, nov.-dez., 1996. Disponível em: <<https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>>. Acesso em: 2 jul. 2017.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. *Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. E-book disponível em: < <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2017.

REIS, M. C.; MARCHIORI, M.; CASALI, A. M. A relação comunicação estratégia no contexto das práticas organizacionais. In M. Marchiori (Org.). *Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano: Difusão Editora, 2010. p. 165-187.

RONDA-PUPO, G. A.; GUERRAS-MARTIN, L. A. Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a cword analysis. *Strategic Management Journal*, v. 33, n. 2, p. 162–188, Fevereiro 2012.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, abr. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122009000200004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 13 set. 2017.

SILVA, L. M. da; ALBINO, A. A. A rede federal de ensino técnico e tecnológico e seu relacionamento com públicos-alvo: algumas questões de identidade institucional. *HOLOS*, [S.L.], v. 4, p. 117-134, set. 2013.

SILVA, W. C.; MUCCI, C. B. M. R.; BAETA, O. V.; ARAÚJO, D. S. O planejamento estratégico na administração pública: Um estudo multicaso. *Revista de C. Humanas*, Viçosa, v. 13, n. 1, p. 90-101, jan./jun. 2013.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos *Qualit@s Revista Eletrônica* ISSN 1677 4280 Vol.17. nº 1 2015

SOUZA, R. C.; AÑEZ, M. E. M. O uso da política cognitiva na comunicação organizacional. *Revista Organizações em Contexto*, v. 8, n. 15, p. 161-178, 2012.

TAYLOR, J.R.; CASALI, A. M. Comunicação: o olhar da “Escola de Montreal” sobre o fenômeno organizacional. In: MARCHIORI, M. (Org.). *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano: Difusão, p. 69-82, 2010.

TERRA, C.F. Como construir uma imagem organizacional positiva nas mídias sociais. In: TEIXEIRA, A.P; BONELLA, M.A. (org.). *Estratégias de Relações Públicas diante dos desafios da contemporaneidade*. CEP/FDC, 2015.

TORQUATO, G. *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2004.

VILLARDI, B. Q.; VERGARA, S. C. Implicações da aprendizagem experiencial e da reflexão pública para o ensino de pesquisa qualitativa e a formação de mestres em administração. *RAC*, Curitiba, v. 15, n. 5, p. 794-814, set./out., 2011.

WEBER, M. H. Comunicação organizacional, a síntese. Relações Públicas, a gestão estratégica. *Revista Organicom*. Ano 6 – Edição Especial, n. 10/11, p. 71-75, 2009.

WHITTINGTON, R. *O que é estratégia*. São Paulo: Thomson. 2002.

_____.; MAYER, M.; JARZABKOWSKI, P.; MOUNOUD, E. Taking strategy seriously: responsibility and reform for an important social practice. *Journal of Management Inquiry*, 2003. Disponível em:
<https://www.researchgate.net/publication/247737506_Taking_Strategy_SeriouslyResponsibility_and_Reform_for_an_Important_Social_Practice>. Acesso em: 12 jan. 2018.

_____. Estratégia após o Modernismo: recuperando a prática. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 4, p. 44-53, out.-dez., 2004.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZÉMOR, P. *La Communication Publique*. PUF: Paris, 1995. Tradução resumida do livro: Prof.^a Dra. Elizabeth Brandão. (Coleção Que Sais-je?).

APÊNDICE I – INSTRUMENTO DE PESQUISA (ROTEIRO)

Roteiro Semiestruturado Composto de Questões Abertas

Os tópicos do roteiro estão discriminados nos Quadros 11 e 12:

Roteiro para Gestores

- **Entrevista Individual**
- **Tempo das entrevistas:** de 40 minutos a 1 hora.
- **Registro:** áudio e anotações.
- **Local das entrevistas:** Reitoria e setores do Instituto Federal do Rio de Janeiro (de acordo com os entrevistados).
- **Sujeitos das entrevistas:** Reitor, Pró-reitores, diretores sistêmicos (gestores).
- **Objetivo:** entender a opinião dos gestores sobre o papel da Comunicação e da estratégia no IFRJ.

Quadro 18 – Tópicos do roteiro para gestores

Entrevista com Gestores do IFRJ	
Dados do Entrevistado	
Nome:	
Função:	
Tempo de Experiência no IFRJ:	
Idade:	
Formação Acadêmica:	
Atividades que desempenha no IFRJ:	

Questões da pesquisa:

CATEGORIAS	PERGUNTAS
Rapport	1. Qual é a sua história/ relação com o IFRJ?
Mapeamento de <i>Stakeholders</i>	2. Com que públicos você e seu setor se relacionam no IFRJ? 3. Em sua opinião, que públicos devem ter uma atenção maior do IFRJ?
Levantamento de	4. No seu ponto de vista, há vantagens (forças) de se estudar e /ou trabalhar

CATEGORIAS	PERGUNTAS
Forças e Fraquezas	<p>no Instituto? Quais?</p> <p>5. Em sua opinião, há desvantagens (fraquezas) de se trabalhar e/ou estudar no IFRJ? Quais?</p>
Imagem do IFRJ	<p>6. Qual é a sua percepção sobre a imagem do IFRJ de forma geral?</p> <p>7. Em sua opinião, que fatores podem influenciar a imagem do Instituto para o público externo?</p> <p>8. Em sua opinião, que fatores podem influenciar a imagem que os servidores, alunos e terceirizados (público interno) têm do Instituto?</p>
Percepção sobre a Comunicação	<p>9. Em sua opinião, qual deve ser o papel da comunicação Social na Instituição?</p> <p>10. Qual é sua percepção sobre a atuação da comunicação do IFRJ desde a criação do Instituto?</p> <p>11. Algum produto, ação ou publicação feita pela comunicação marcou você? Qual?</p> <p>12. Como você avalia o trabalho da CGCom atualmente?</p> <p>13. Você acredita que há outras possibilidades de atuação da CGCom? Quais seriam?</p>
Estratégia	<p>14. Na sua percepção, qual é o papel da estratégia no IFRJ?</p> <p>15. O IFRJ atua alinhado com o planejamento estratégico?</p>
Comunicação e Estratégia	<p>16. As decisões estratégicas da sua área de atuação são compartilhadas com a comunicação? Há alguma parceria neste sentido?</p> <p>17. Em sua opinião, a comunicação do IFRJ atua alinhada aos objetivos organizacionais?</p> <p>18. Como você avalia sua atuação/papel/relação como gestor com a Comunicação do IFRJ?</p> <p>19. Em sua opinião, o que pode impactar a comunicação do IFRJ para o período de 2018 a 2022?</p> <p>20. Gostaria de dar alguma sugestão referente ao trabalho da comunicação social no Instituto?</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Roteiro para Integrantes da CGCOM

- **Entrevista Individual**
- **Tempo das entrevistas:** de 40 minutos à 1 hora.
- **Registro:** áudio e anotações.
- **Local das entrevistas:** Reitoria ou lugar a combinar
- **Sujeitos das entrevistas:** profissionais que atuam na área de comunicação do IFRJ.

Quadro 19 – Tópicos do roteiro para integrantes da CGCom

Entrevista com Integrantes da CGCom	
Dados do Entrevistado	
Nome:	
Função/Cargo:	
Tempo de Experiência no IFRJ:	
Idade:	
Formação Acadêmica:	
Atividades que desempenha no setor:	

Questões da pesquisa:

CATEGORIAS	PERGUNTAS
Rapport	<ol style="list-style-type: none">1. Qual é a sua história- relação com o Instituto Federal do Rio de Janeiro?2. Você já tinha ouvido falar do Instituto antes de ser servidor?
Imagem do IFRJ	<ol style="list-style-type: none">3. Em sua opinião, que fatores podem influenciar a imagem do Instituto perante o público externo?4. Em sua opinião, que fatores podem influenciar a imagem que os servidores, alunos e terceirizados (público interno) têm do Instituto?
Mapeamento de <i>Stakeholders</i>	<ol style="list-style-type: none">5. Em sua opinião, que públicos você considera estratégicos para o IFRJ?6. Quais públicos você acha que devem receber uma atenção maior do Instituto?
Percepção sobre a	<ol style="list-style-type: none">7. Qual é sua percepção sobre a atuação da comunicação do IFRJ desde a sua

CATEGORIAS	PERGUNTAS
Comunicação	<p>chegada ao setor? (<i>Perguntar o ano</i>)</p> <p>8. Que produtos de comunicação institucional você observa como relevantes e eficazes para o Instituto?</p> <p>9. Destaca algum produto, ação ou publicação feita pela comunicação que marcou você?</p> <p>10. Você consegue identificar se existem redes informais/não oficiais de comunicação no IFRJ?</p> <p>11. Qual a sua opinião sobre o papel atual da Comunicação Social na Instituição?</p> <p>12. Você acredita que haja outras possibilidades de atuação da CGCom? Quais seriam?</p>
Estratégia	<p>13. Como você vê a relação entre a Comunicação e o Planejamento Estratégico do Instituto para os próximos 4 anos? Na sua opinião, há uma relação entre a estratégia e a comunicação no IFRJ?</p> <p>14. Você acha que a comunicação atua alinhada aos objetivos organizacionais, missão e visão do IFRJ? (mostrar o mapa)</p> <p>15. Qual a sua opinião sobre o planejamento para área de comunicação?</p>
Comunicação e Estratégia	<p>16. Como você avalia a atuação/papel/relação do Reitor com a comunicação do IFRJ?</p> <p>17. Como você observa a atuação/papel/relação do Diretor com a comunicação do IFRJ?</p> <p>18. Como você avalia a atuação/papel/relação da Coordenadora com a comunicação do IFRJ?</p> <p>19. O que você acredita que pode impactar a comunicação do IFRJ para o período de 2018 a 2022?</p> <p>20. Houve mudança no seu trabalho e impacto nas atividades com a nova gestão?</p> <p>21. Gostaria de dar alguma sugestão referente ao trabalho da Comunicação Social no Instituto na sua área de atuação?</p> <p>22. O que você gostaria que tivesse no plano de comunicação referente à sua área ou de forma geral?</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE II –DIÁRIO DE CAMPO

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE
DOCUMENTAÇÃO E REGISTRO DAS ATIVIDADES DE PESQUISA DE CAMPO

Nome do doc.:		Número do doc.:
Nome da Instituição:		
Data:		Ano: 2018
Reunião de abertura:		Reunião de encerramento:
Participantes da reunião:		
Local:		
Assunto:		
Objetivo:		
Observações apontadas na reunião:		
Próximo encontro:		

Registro das atividades
Resumo de atividades:
Metodologia de pesquisa aplicada:
Atividades a serem desenvolvidas pelo pesquisador:
Resultados esperados:
Expectativas:
Pontos-chave do diagnóstico:

Fonte: Elaborado pela autora.

ANEXO I – TERMO DE ABERTURA DE PROJETO (TAP) APRESENTADO EM 19/02/2018



A partir do modelo de TAP e dos critérios de seleção de projetos para o portfólio, avaliar a adequação desses elementos na sua perspectiva, validando, alterando e / ou incluindo novos itens não contemplados.

RESUMO EXECUTIVO DO PROJETO

Identificação do projeto

Responsável pelo projeto	Líder de projeto	Equipe básica	
Assessoria de Comunicação Social (AsCom)	Fernanda Gomes dos Santos	Juliana Fernandes	AsCom/ Reitoria

Patrocinador do projeto	Usuário Final	Unidades da Organização
Reitor	IFRJ	AsCom, Reitoria e todos os <i>campi</i> do IFRJ

Descrição do projeto

Justificativa do Projeto (por quê?)	Objetivo do Projeto (para que será feito)	Objeto do Projeto (o que será feito)
Necessidade de trabalhar a Comunicação no IFRJ destacando a estratégia na gestão da comunicação institucional.	O objetivo é aperfeiçoar a comunicação institucional impactando positivamente na AsCom/IFRJ, que poderá trabalhar de forma sistematizada e integrada aos objetivos estratégicos da organização, auxiliando no cumprimento da missão da Instituição, e no alcance da sua visão.	Mapear, analisar, melhorar e divulgar as rotinas comunicacionais para elaborar um planejamento estratégico de comunicação para o IFRJ.

DETALHAMENTO DO PROJETO

Estrutura analítica do projeto

Os produtos correspondem às entregas que serão feitas com vistas à consolidação do trabalho. Em outras palavras, o somatório dos produtos corresponde ao escopo do projeto.

Etapas	Produtos	Valor estimado	Prazo de entrega (2018 e 2019)
Diagnóstico do IFRJ	Levantamento das informações sobre o IFRJ e análise situacional	N/A	Jan a Março de 2018
	Mapeamento dos públicos estratégicos do IFRJ (stakeholders) e suas demandas.	N/A	Jan a Março de 2018
	Apuração das normas da comunicação institucional e a sua gestão no IFRJ no período de 2009 a 2017 e os produtos produzidos pela AsCom	N/A	Jan a Março de 2018
	Pesquisa e análise de documentos institucionais, tais como o Regimento Geral, Relatório de Gestão, Catálogo de Cursos IFRJ- 2016 e os documentos criados pelo planejamento estratégico (mapa estratégico, indicadores e metas estratégicas)	N/A	Jan a Março de 2018
Pesquisa Qualitativa	Entrevistas com gestores e diretores sistêmicos do IFRJ	N/A	Maió/2018
	Entrevistas com profissionais que já trabalharam na AsCom	N/A	Maió/2018
	Entrevistas com os integrantes da AsCom	N/A	Maió/2018
Elaboração	Análise das entrevistas- relatórios parciais	N/A	Julho/2018
	Definição dos objetivos estratégicos de Comunicação	N/A	Agosto/2018
	Definição das ações estratégicas de Comunicação	N/A	Setembro/2018
	Redação final, edição, ajustes e correções do planejamento da comunicação institucional alinhado ao planejamento estratégico do IFRJ.	N/A	Outubro/2018
Implantação	Definição de técnicas de controle e avaliação do Plano Estratégico de Comunicação	N/A	Janeiro/2019
	Convergir o projeto em curso com os projetos em desenvolvimento por outros pesquisadores sobre tecnologia audiovisual e mídias sociais.	N/A	Janeiro/2019
	Buscar a aprovação do projeto pela Gestão do IFRJ	N/A	Fevereiro/2019
	Divulgação do Plano Estratégico de Comunicação	N/A	Março/2019

	Executar a proposta de planejamento estratégico da comunicação institucional do Instituto Federal do Rio de Janeiro	N/A	Março a Dezembro de 2019
Avaliação	Avaliação dos resultados	N/A	Dezembro/2019
	Reformulação do plano para o ano corrente	N/A	Janeiro/2020
VALOR E PRAZO FINAIS		N/A	Janeiro/2020

APROVAÇÃO DO TERMO DE ABERTURA		
Aprovado por	Assinatura	Data
		__/__/____

Continuação do Termo de Abertura de Projeto (TAP) apresentado em 19/02/2018:

INFORMAÇÕES PARA A GESTÃO DO PORTFÓLIO

As informações solicitadas na sequência são necessárias para avaliação do portfólio de projetos da organização. Responda as questões que segue com base em sua expectativa para o projeto.

Alinhamento estratégico

Considera uma escala de contribuição do projeto para alcance do objetivo estratégico. A análise estratégica é feita pela ponderação do nível de contribuição do projeto para um determinado objetivo estratégico: nenhuma contribuição; contribuição indireta e forte contribuição para o objetivo estratégico. Avalie o projeto nesse critério marcando usa opção com um “x”.

OBJETIVO ESTRATÉGICO		FORTE	INDIRETA	NENHUMA
PERSPE C	Aperfeiçoar a comunicação institucional	X		
	Otimizar os processos de trabalho	X		
PERSPE C	Promover a integração sistêmica		X	

Visibilidade institucional

Avalia a relevância do projeto sobre retorno sobre a imagem institucional. Quanto maior relevância ou visibilidade institucional, maior será a pontuação do projeto nesse indicador. Avalie o projeto nesse critério marcando usa opção com um “x”.

FAIXA DE AVALIAÇÃO	
Muito Alta: o projeto apresenta elevado retorno a imagem institucional.	X
Alta: o projeto apresenta retorno direto a imagem institucional.	
Moderada: o projeto apresenta retorno indireto a imagem institucional.	
Baixo: o projeto apresenta pouco retorno a imagem institucional.	
Muito Baixo: o projeto apresenta retorno incipiente a imagem institucional.	
Nenhum: o projeto não apresenta retorno a imagem institucional.	

GUT

Trata-se de um coeficiente que combina três indicadores: gravidade, urgência e tendência. Gravidade representa o impacto do problema na organização, pode estar ligado a questões legais, recursos ou mesmo da atividade fim. A urgência relaciona-se ao tempo de resposta ao problema, ou seja, projetos urgentes requerem ação e decisão imediata e têm maior prioridade do que projetos não urgentes. Tendência avalia o nível de agravamento ou não do problema com o passar do tempo, ou seja, se nada for feito a tendência é de crescimento, redução ou desaparecimento do problema? Avalie o projeto nesse critério marcando usa opção com um “x”.

NOTA	GRAVIDADE		URGÊNCIA		TENDÊNCIA	
5		EXTREMAMENTE GRAVE		PRECISA DE AÇÃO IMEDIATA		IRÁ PIORAR RAPIDAMENTE
4		MUITO GRAVE		É URGENTE		IRÁ PIORAR EM POUCO TEMPO
3	X	GRAVE	X	O MAIS RÁPIDO POSSÍVEL	X	IRÁ PIORAR
2		POUCO GRAVE		POUCO URGENTE		IRÁ PIORAR A LONGO PRAZO
1		SEM GRAVIDADE		PODE ESPERAR		NÃO IRÁ MUDAR

Comprometimento das partes interessadas

Avalia o nível de comprometimento das partes interessadas com o projeto. Quanto mais alto é o comprometimento com o projeto, mais prioritário o projeto se torna. O comprometimento é avaliado de forma segmentada nos seguintes grupos: usuário final (beneficiário direto); patrocinador do projeto; unidades da organização; equipe do projeto; e gestor (líder) do projeto.

A análise é feita pela ponderação do nível de comprometimento das partes interessadas, com base na seguinte escala: nenhum comprometimento; baixo comprometimento; e alto comprometimento. Avalie o projeto nesse critério marcando uma opção com um “x”.

PARTES INTERESSADAS	MUITO ALTO	ALTO	MODERADO	BAIXO	MUITO BAIXO
USUÁRIO FINAL (BENEFICIÁRIO DIRETO)		X			
PATROCINADOR DO PROJETO		X			
UNIDADES DA ORGANIZAÇÃO		X			
EQUIPE DO PROJETO		X			
GESTOR (LÍDER) DO PROJETO	X				

Conhecimento técnico

Avalia se o conhecimento técnico disponível na organização é suficiente para realizar o projeto. Quanto maior é o conhecimento técnico disponível, maior será a facilidade de se realizar determinado projeto e, conseqüentemente, menor será o “custo” de sua realização. Avalie o projeto nesse critério marcando uma opção com um “x”.

FAIXA DE AVALIAÇÃO	
Pleno: conhecimento e experiência disponíveis na organização para realizar todas as ações do projeto	
Alto: conhecimento e experiência disponíveis na organização para realizar as ações críticas do projeto	X
Moderado: conhecimento e experiência disponíveis na organização para realizar algumas as ações do projeto	
Baixo: conhecimento e experiência insuficientes na organização para realizar as ações do projeto	
Inexistente: não existe nenhum tipo de conhecimento ou experiência anterior na organização para realizar as ações	

Riscos

Um risco é um evento incerto ou condicionado que, se acontecer, pode impactar negativamente ou positivamente os objetivos do projeto (ações e resultados). A valoração do risco do projeto é dada pela multiplicação entre a probabilidade de ocorrência do risco e seu impacto no projeto. Os impactos serão dimensionados na escala: alto / significativo / moderado / baixo / insignificante. A probabilidade variará da seguinte forma: quase certo / provável / possível / improvável / remoto. A combinação entre as duas variáveis gerará a classificação segundo os tipos: risco alto, risco significativo, risco moderado e risco baixo. De forma a criar uma base comum de comparação entre dos riscos envolvidos nos projetos foi definido um conjunto eventos para que sejam analisados o impacto e a probabilidade de ocorrência. Assinale com um “x” a probabilidade e impacto para os riscos do quadro que segue com base na escala apresentada.

RISCO 01: Descontinuidade do financiamento do projeto	
Trata-se da interrupção total ou parcial do fluxo de recursos financeiros destinados ao projeto. As causas desse evento podem ser variadas, ou seja, contingenciamentos de recursos organizacionais, perda de prioridade do projeto, ineficiência na execução dos recursos, dentre outros. A consequência imediata desse risco pode ser alterações em seu escopo ou qualidade ou mesmo atrasos nas entregas.	
PROBABILIDADE	QUASE CERTO
	PROVÁVEL
	POSSÍVEL
	X IMPROVÁVEL
	REMOTO
IMPACTO	Alto: alterações fatais no escopo, qualidade ou tempo do projeto;
	Significativo: as alterações no projeto são severas, mas podem ser aceitas com nova validação em seu escopo ou prazos;
	Moderado: o impacto pode ser amenizado ampliando significativamente o

		tempo do projeto;
	X	Baixo: as consequências do risco podem ser absorvidas pela equipe de gerenciamento do projeto;
		Insignificante: não envolve qualquer impacto que mereça destaque.

RISCO 02: Alteração política no contexto institucional

Corresponde a mudanças na cadeia de comando da instituição responsável pela execução (implantação) do projeto. São consideradas alterações que afetam diretamente o ambiente do projeto, ou seja, podem estar relacionada, mas não se limitando a: alta administração (Ministro, Presidente ou Secretário) ou gerencia intermediária (Diretor, Gerente Geral ou Coordenadores).

PROBABILIDADE		QUASE CERTO
		PROVÁVEL
	X	POSSÍVEL
		IMPROVÁVEL
		REMOTO
IMPACTO		Alto: a mudança política inviabiliza a continuidade do projeto;
		Significativo: as mudanças políticas geram muitas alterações no escopo, qualidade e cronograma;
	X	Moderado: o impacto gerado pela mudança política pode causar atrasos significativos ao projeto;
		Baixo: as consequências do risco podem ser absorvidas pela equipe de gerenciamento do projeto;
		Insignificante: não envolve qualquer impacto que mereça destaque.

RISCO 03: Mobilização da equipe do projeto

Trata-se da dificuldade de engajamento efetivo dos recursos humanos (servidores ou terceirizados) alocados para o projeto. Mudanças na equipe e/ou a dedicação inadequada das pessoas designadas para o projeto fragilizam diretamente sua execução.

PROBABILIDADE		QUASE CERTO
		PROVÁVEL
		POSSÍVEL
		IMPROVÁVEL
	X	REMOTO
IMPACTO		Alto: as mudanças na equipe inviabilizam a continuidade do projeto;

	X	Significativo: as mudanças na equipe geram severos impactos no cronograma e qualidade das entregas;
		Moderado: as mudanças na equipe geram atrasos as entregas do projeto;
		Baixo: as consequências do risco podem ser absorvidas pela equipe de gerenciamento do projeto;
		Insignificante: não envolve qualquer impacto que mereça destaque.

Análise da intensidade de gestão

A decisão sobre quais projetos deverão compor a carteira de projetos institucional deve considerar, também, a complexidade de implantação dessas iniciativas, intensidade de gestão. Deve-se mensurar o esforço de gestão envolvido na execução dos projetos por meio de critérios básicos e da expectativa sobre cada empreendimento. Avalie o projeto nesse critério marcando uma opção com um “x”.

FATOR DE AVALIAÇÃO	CRITÉRIO	ANÁLISE		
NECESSIDADE DE ARTICULAÇÃO	Equipe do projeto	x	Nível01: Poucas pessoas envolvidas no projeto: gestor e poucos executores da mesma unidade.	
			Nível02: Moderado envolvimento de pessoas: gestor e muitos executores da mesma unidade.	
			Nível03: Grande envolvimento de pessoas: gestor e outros executores das unidades distintas.	
	Fornecedores			Nível01: Não envolve contratação de fornecedores.
		x		Nível02: Baixa demanda por contratação de fornecedores.
				Nível03: Grande demanda por contratação de fornecedores.
	Parceiros			Nível01: Não existe o envolvimento de parceiros na execução direta de ações.
		x		Nível02: Baixo envolvimento de parceiros na execução direta de ações.
				Nível03: Grande envolvimento de parceiros na execução direta de ações.
	Beneficiários	x		Nível01: Beneficiários diretos são da própria instituição.
				Nível02: Facilidade de articulação com os beneficiários diretos.
				Nível03: Dificuldade de articulação com os beneficiários diretos.
APORTE DE	Fonte	x	Nível01: Sem uso de fonte orçamentária.	

RECURSOS	orçamentária		Nível02: Utilização de uma fonte orçamentária.
			Nível03: Utilização de várias fontes orçamentárias.
	Execução orçamentária	x	Nível01: Facilidade de execução orçamentária.
			Nível02: Dificuldade de execução orçamentária.
			Nível03: Muita dificuldade de execução orçamentária.
	Especialidade	x	Nível01: As ações não demandam por especialidades técnicas críticas.
			Nível02: Demandas pontuais por especialidades técnicas críticas.
			Nível03: Grande dependência de RH qualificados.
	HORIZONTE DE EXECUÇÃO	Tempo	
			Nível02: Execução do projeto de 1 a 2 anos.
x			Nível03: Execução do projeto superior a dois anos.

ANEXO II – AUTORIZAÇÃO DE USO DE DADOS E DIVULGAÇÃO DA INSTITUIÇÃO EM PESQUISA ACADÊMICA



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO

AUTORIZAÇÃO DE USO DE DADOS E DIVULGAÇÃO DA INSTITUIÇÃO EM PESQUISA ACADÊMICA

Magnífico Reitor, Prof. Dr. Paulo Roberto de Assis Passos


Solicitamos autorização para realização da pesquisa intitulada “Planejamento Estratégico de Comunicação para o Instituto Federal do Rio de Janeiro”, a ser realizada pela aluna Fernanda Gomes dos Santos, do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da UFRRJ (MPGE), sob orientação da Profa. Dra. Flávia Galindo, visando ter o livre acesso aos dados documentais e dados provenientes de entrevistas em profundidades no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro.

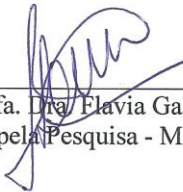
Esta autorização também permite a divulgação do nome da empresa nos produtos da pesquisa que tenham fins acadêmicos, tais como o TFC – Trabalho Final de Curso, artigos acadêmicos publicados em anais de eventos científicos e em periódicos Qualis.

Declaramos conhecer e cumprir as Resoluções Éticas Brasileiras e salientamos que os dados coletados serão utilizados somente para o fim descrito neste documento.

Na certeza de contarmos com a colaboração e empenho de Vossa Magnificência, agradecemos antecipadamente a atenção, ficando à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessário.

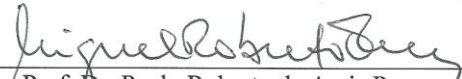
Rio de Janeiro – RJ, 01 de fevereiro de 2018.


Fernanda Gomes dos Santos
Mestranda - MPGE - UFRRJ


Profa. Dra. Flavia Galindo
Responsável pela Pesquisa - MPGE – UFRRJ

Concordamos com a solicitação

Não concordamos com a solicitação


Prof. Dr. Paulo Roberto de Assis Passos
Reitor do Instituto Federal do Rio de Janeiro - IFRJ

ANEXO III – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UFRRJ – UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
ICSA – INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MPGE – MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado (a) senhor (a),

Meu nome é Fernanda Gomes dos Santos e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema Planejamento Estratégico de Comunicação para o Instituto Federal do Rio de Janeiro. Essa pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação da Prof.^a Dra. Flávia Galindo. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente desse projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

Para tanto, é necessário formalizarmos nos seguintes termos a sua autorização para o uso das informações obtidas:

- A sua participação é totalmente voluntária;
- O participante pode recusar-se a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- O participante pode retirar-se da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- A coleta de dados tem caráter confidencial, e seus dados estarão disponíveis somente para a pesquisadora-autora do Trabalho Final de Curso (TFC) e para sua orientadora;
- Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
- Os dados e resultados dessa pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, bem como utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
- Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;
- Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado esta opção: () SIM, desejo receber cópia do relatório final.
- Em casos específicos de pesquisas em que se requer o uso de vídeos e fotos dos informantes (grupo focal, pesquisa-ação etc.), o informante deverá assinalar se concorda ou não com o uso da imagem e o libera para divulgação em ambientes midiáticos ou científicos, como congressos, conferências, aulas ou revistas científicas, desde que seus dados pessoais não sejam fornecidos, assinalando uma das seguintes opções:

() SIM, concordo com a cessão de minhas imagens por livre e espontânea vontade /OU /

() NÃO, o uso de minhas imagens em forma de vídeos ou fotos não é permitido.

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

Nome completo (Legível): _____

Tels: () _____

Email: _____

Assinatura: _____

_____, ____/____/____.

UFRRJ – UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
ICSA – INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MPGE – MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado (a) senhor(a),

Meu nome é Fernanda Gomes dos Santos e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema Planejamento Estratégico de Comunicação para o Instituto Federal do Rio de Janeiro. Essa pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação da Prof.^a Dra. Flávia Galindo. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo(a) a participar voluntariamente desse projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

Para tanto, é necessário formalizarmos nos seguintes termos a sua autorização para o uso das informações obtidas:

- A sua participação é totalmente voluntária;
- O participante pode recusar-se a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- O participante pode retirar-se da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- A coleta de dados tem caráter confidencial, e seus dados estarão disponíveis somente para a pesquisadora-autora do Trabalho Final de Curso (TFC) e para sua orientadora;
- Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
- Os dados e resultados dessa pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, bem como utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
- Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;
- Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado esta opção: () SIM, desejo receber cópia do relatório final.
- Em casos específicos de pesquisas em que se requer o uso de vídeos e fotos dos informantes (grupo focal, pesquisa-ação etc.), o informante deverá assinalar se concorda ou não com o uso da imagem e o libera para divulgação em ambientes midiáticos ou científicos, como congressos, conferências, aulas ou revistas científicas, desde que seus dados pessoais não sejam fornecidos, assinalando uma das seguintes opções:

() SIM, concordo com a cessão de minhas imagens por livre e espontânea vontade /OU /
(X) NÃO, o uso de minhas imagens em forma de vídeos ou fotos não é permitido.

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

Nome completo (Legível): Alessandra Ciambarella Paulon

Tels: () (21) 98151-2367

Email: alexandra.paulon@ufrrj.edu.br

Assinatura: Alessandra Ciambarella Paulon

Rio, 25/01/19.

UFRRJ – UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
ICSA – INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MPGE – MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado (a) senhor(a),

Meu nome é Fernanda Gomes dos Santos e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema Planejamento Estratégico de Comunicação para o Instituto Federal do Rio de Janeiro. Essa pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação da Prof.^a Dra. Flávia Galindo. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo(a) a participar voluntariamente desse projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

Para tanto, é necessário formalizarmos nos seguintes termos a sua autorização para o uso das informações obtidas:

- A sua participação é totalmente voluntária;
- O participante pode recusar-se a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- O participante pode retirar-se da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- A coleta de dados tem caráter confidencial, e seus dados estarão disponíveis somente para a pesquisadora-autora do Trabalho Final de Curso (TFC) e para sua orientadora;
- Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
- Os dados e resultados dessa pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, bem como utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
- Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;
- Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado esta opção: () SIM, desejo receber cópia do relatório final.
- Em casos específicos de pesquisas em que se requer o uso de vídeos e fotos dos informantes (grupo focal, pesquisa-ação etc.), o informante deverá assinalar se concorda ou não com o uso da imagem e o libera para divulgação em ambientes midiáticos ou científicos, como congressos, conferências, aulas ou revistas científicas, desde que seus dados pessoais não sejam fornecidos, assinalando uma das seguintes opções:

() SIM, concordo com a cessão de minhas imagens por livre e espontânea vontade /OU /
(x) NÃO, o uso de minhas imagens em forma de vídeos ou fotos não é permitido.

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

Nome completo (Legível): Ana Paula Damato Pemfeto

Tels: () (21) 991147691

Email: ana.pemfeto@ifrrj.gd.br

Assinatura: [Assinatura manuscrita]

[Assinatura manuscrita], 11/01/19.

UFRRJ – UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
ICSA – INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MPGE – MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado (a) senhor(a),

Meu nome é Fernanda Gomes dos Santos e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema Planejamento Estratégico de Comunicação para o Instituto Federal do Rio de Janeiro. Essa pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação da Prof.^a Dra. Flávia Galindo. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo(a) a participar voluntariamente desse projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

Para tanto, é necessário formalizarmos nos seguintes termos a sua autorização para o uso das informações obtidas:

- A sua participação é totalmente voluntária;
- O participante pode recusar-se a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- O participante pode retirar-se da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- A coleta de dados tem caráter confidencial, e seus dados estarão disponíveis somente para a pesquisadora-autora do Trabalho Final de Curso (TFC) e para sua orientadora;
- Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
- Os dados e resultados dessa pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, bem como utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
- Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;
- Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado esta opção: () SIM, desejo receber cópia do relatório final.
- Em casos específicos de pesquisas em que se requer o uso de vídeos e fotos dos informantes (grupo focal, pesquisa-ação etc.), o informante deverá assinalar se concorda ou não com o uso da imagem e o libera para divulgação em ambientes midiáticos ou científicos, como congressos, conferências, aulas ou revistas científicas, desde que seus dados pessoais não sejam fornecidos, assinalando uma das seguintes opções:

SIM, concordo com a cessão de minhas imagens por livre e espontânea vontade /OU /
() NÃO, o uso de minhas imagens em forma de vídeos ou fotos não é permitido.

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

Nome completo (Legível): CLAUDIA REGINA LORDEA LINS VIEIRA

Tels: () 21 98509-5973 / 3477-6413

Email: claudia.lins@gmail.com / claudia.vieira@ifrrj.edu.br

Assinatura: 

Rio, 27/09/18.

UFRRJ – UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
ICSA – INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MPGE – MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado (a) senhor(a),

Meu nome é Fernanda Gomes dos Santos e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema Planejamento Estratégico de Comunicação para o Instituto Federal do Rio de Janeiro. Essa pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação da Prof.^a Dra. Flávia Galindo. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo(a) a participar voluntariamente desse projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

Para tanto, é necessário formalizarmos nos seguintes termos a sua autorização para o uso das informações obtidas:

- A sua participação é totalmente voluntária;
- O participante pode recusar-se a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- O participante pode retirar-se da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- A coleta de dados tem caráter confidencial, e seus dados estarão disponíveis somente para a pesquisadora-autora do Trabalho Final de Curso (TFC) e para sua orientadora;
- Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
- Os dados e resultados dessa pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, bem como utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
- Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;
- Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado esta opção: () SIM, desejo receber cópia do relatório final.
- Em casos específicos de pesquisas em que se requer o uso de vídeos e fotos dos informantes (grupo focal, pesquisa-ação etc.), o informante deverá assinalar se concorda ou não com o uso da imagem e o libera para divulgação em ambientes midiáticos ou científicos, como congressos, conferências, aulas ou revistas científicas, desde que seus dados pessoais não sejam fornecidos, assinalando uma das seguintes opções:

() SIM, concordo com a cessão de minhas imagens por livre e espontânea vontade /OU /
(x) NÃO, o uso de minhas imagens em forma de vídeos ou fotos não é permitido.

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

Nome completo (Legível): CRISTIANE HENRIQUES DE OLIVEIRA

Tels: () 99471-1831

Email: cristiane.henriques@ufrj.edu.br

Assinatura: 

Rio de Janeiro, 22/01/2019

UFRRJ – UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
ICSA – INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MPGE – MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado (a) senhor(a),

Meu nome é Fernanda Gomes dos Santos e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema Planejamento Estratégico de Comunicação para o Instituto Federal do Rio de Janeiro. Essa pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação da Prof.^a Dra. Flávia Galindo. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo(a) a participar voluntariamente desse projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

Para tanto, é necessário formalizarmos nos seguintes termos a sua autorização para o uso das informações obtidas:

- A sua participação é totalmente voluntária;
- O participante pode recusar-se a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- O participante pode retirar-se da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- A coleta de dados tem caráter confidencial, e seus dados estarão disponíveis somente para a pesquisadora-autora do Trabalho Final de Curso (TFC) e para sua orientadora;
- Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
- Os dados e resultados dessa pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, bem como utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
- Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;
- Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado esta opção: () SIM, desejo receber cópia do relatório final.
- Em casos específicos de pesquisas em que se requer o uso de vídeos e fotos dos informantes (grupo focal, pesquisa-ação etc.), o informante deverá assinalar se concorda ou não com o uso da imagem e o libera para divulgação em ambientes midiáticos ou científicos, como congressos, conferências, aulas ou revistas científicas, desde que seus dados pessoais não sejam fornecidos, assinalando uma das seguintes opções:

SIM, concordo com a cessão de minhas imagens por livre e espontânea vontade /OU /
 NÃO, o uso de minhas imagens em forma de vídeos ou fotos não é permitido.

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

Nome completo (Legível): ELÁDIO BANDEIRA DE LIMA FILHO

Tels: () 21-98416-9333

Email: ELADIO.FILHO@IFRJ.EDU.BR

Assinatura: 

RJ, 11/10/18

UFRRJ – UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
ICSA – INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MPGE – MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado (a) senhor(a),

Meu nome é Fernanda Gomes dos Santos e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema Planejamento Estratégico de Comunicação para o Instituto Federal do Rio de Janeiro. Essa pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação da Prof.ª Dra. Flávia Galindo. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo(a) a participar voluntariamente desse projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

Para tanto, é necessário formalizarmos nos seguintes termos a sua autorização para o uso das informações obtidas:

- A sua participação é totalmente voluntária;
- O participante pode recusar-se a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- O participante pode retirar-se da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- A coleta de dados tem caráter confidencial, e seus dados estarão disponíveis somente para a pesquisadora-autora do Trabalho Final de Curso (TFC) e para sua orientadora;
- Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
- Os dados e resultados dessa pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, bem como utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
- Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;
- Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado esta opção: () SIM, desejo receber cópia do relatório final.
- Em casos específicos de pesquisas em que se requer o uso de vídeos e fotos dos informantes (grupo focal, pesquisa-ação etc.), o informante deverá assinalar se concorda ou não com o uso da imagem e o libera para divulgação em ambientes midiáticos ou científicos, como congressos, conferências, aulas ou revistas científicas, desde que seus dados pessoais não sejam fornecidos, assinalando uma das seguintes opções:

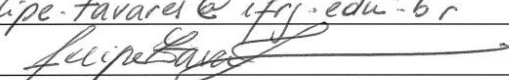
SIM, concordo com a cessão de minhas imagens por livre e espontânea vontade /OU /
 NÃO, o uso de minhas imagens em forma de vídeos ou fotos não é permitido.

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

Nome completo (Legível): Felipe Lava Tavares

Tels: () (21) 99998-5253

Email: felipe.tavares@ifrrj.edu.br

Assinatura: 

Rio de Janeiro, 04/10/18.

UFRRJ – UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
ICSA – INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MPGE – MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado (a) senhor(a),

Meu nome é Fernanda Gomes dos Santos e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema Planejamento Estratégico de Comunicação para o Instituto Federal do Rio de Janeiro. Essa pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação da Prof.^a Dra. Flávia Galindo. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo(a) a participar voluntariamente desse projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

Para tanto, é necessário formalizarmos nos seguintes termos a sua autorização para o uso das informações obtidas:

- A sua participação é totalmente voluntária;
- O participante pode recusar-se a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- O participante pode retirar-se da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- A coleta de dados tem caráter confidencial, e seus dados estarão disponíveis somente para a pesquisadora-autora do Trabalho Final de Curso (TFC) e para sua orientadora;
- Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
- Os dados e resultados dessa pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, bem como utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
- Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;
- Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado esta opção: () SIM, desejo receber cópia do relatório final.
- Em casos específicos de pesquisas em que se requer o uso de vídeos e fotos dos informantes (grupo focal, pesquisa-ação etc.), o informante deverá assinalar se concorda ou não com o uso da imagem e o libera para divulgação em ambientes midiáticos ou científicos, como congressos, conferências, aulas ou revistas científicas, desde que seus dados pessoais não sejam fornecidos, assinalando uma das seguintes opções:

(*) SIM, concordo com a cessão de minhas imagens por livre e espontânea vontade /OU /
() NÃO, o uso de minhas imagens em forma de vídeos ou fotos não é permitido.

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

Nome completo (Legível): Jorge Saturnino de Moraes

Tels: () 21 982821509

Email: SATUFACIA@GOL.COM.BR

Assinatura: Jorge T. Moraes
Rio, 16/11/18.

UFRRJ – UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
ICSA – INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MPGE – MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado (a) senhor(a),

Meu nome é Fernanda Gomes dos Santos e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema Planejamento Estratégico de Comunicação para o Instituto Federal do Rio de Janeiro. Essa pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação da Prof.^a Dra. Flávia Galindo. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo(a) a participar voluntariamente desse projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

Para tanto, é necessário formalizarmos nos seguintes termos a sua autorização para o uso das informações obtidas:

- A sua participação é totalmente voluntária;
- O participante pode recusar-se a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- O participante pode retirar-se da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- A coleta de dados tem caráter confidencial, e seus dados estarão disponíveis somente para a pesquisadora-autora do Trabalho Final de Curso (TFC) e para sua orientadora;
- Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
- Os dados e resultados dessa pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, bem como utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
- Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;
- Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado esta opção: (X) SIM, desejo receber cópia do relatório final.
- Em casos específicos de pesquisas em que se requer o uso de vídeos e fotos dos informantes (grupo focal, pesquisa-ação etc.), o informante deverá assinalar se concorda ou não com o uso da imagem e o libera para divulgação em ambientes midiáticos ou científicos, como congressos, conferências, aulas ou revistas científicas, desde que seus dados pessoais não sejam fornecidos, assinalando uma das seguintes opções:

(X) SIM, concordo com a cessão de minhas imagens por livre e espontânea vontade /OU /
() NÃO, o uso de minhas imagens em forma de vídeos ou fotos não é permitido.

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

Nome completo (Legível): Juliana Caroline Alves dos Santos Fernandes

Tels: () 21 9825-9998

Email: julianaKkardine@hotmail.com

Assinatura: 

Rio de Janeiro, 25/11/18.

UFRRJ – UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
ICSA – INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MPGE – MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado (a) senhor(a),

Meu nome é Fernanda Gomes dos Santos e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema Planejamento Estratégico de Comunicação para o Instituto Federal do Rio de Janeiro. Essa pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação da Prof.ª Dra. Flávia Galindo. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo(a) a participar voluntariamente desse projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

Para tanto, é necessário formalizarmos nos seguintes termos a sua autorização para o uso das informações obtidas:

- A sua participação é totalmente voluntária;
- O participante pode recusar-se a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- O participante pode retirar-se da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- A coleta de dados tem caráter confidencial, e seus dados estarão disponíveis somente para a pesquisadora-autora do Trabalho Final de Curso (TFC) e para sua orientadora;
- Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
- Os dados e resultados dessa pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, bem como utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
- Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;
- Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado esta opção: () SIM, desejo receber cópia do relatório final.
- Em casos específicos de pesquisas em que se requer o uso de vídeos e fotos dos informantes (grupo focal, pesquisa-ação etc.), o informante deverá assinalar se concorda ou não com o uso da imagem e o libera para divulgação em ambientes midiáticos ou científicos, como congressos, conferências, aulas ou revistas científicas, desde que seus dados pessoais não sejam fornecidos, assinalando uma das seguintes opções:

SIM, concordo com a cessão de minhas imagens por livre e espontânea vontade /OU /
() NÃO, o uso de minhas imagens em forma de vídeos ou fotos não é permitido.

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

Nome completo (Legível): Mariana de Lima Cardoso

Tels: (w) 98797 - 0804

Email: lima.mari97@gmail.com

Assinatura: 

Rio de Janeiro, 03/10/18.

UFRRJ – UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
ICSA – INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MPGE – MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado (a) senhor(a),

Meu nome é Fernanda Gomes dos Santos e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema Planejamento Estratégico de Comunicação para o Instituto Federal do Rio de Janeiro. Essa pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação da Prof.^a Dra. Flávia Galindo. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo(a) a participar voluntariamente desse projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

Para tanto, é necessário formalizarmos nos seguintes termos a sua autorização para o uso das informações obtidas:

- A sua participação é totalmente voluntária;
- O participante pode recusar-se a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- O participante pode retirar-se da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- A coleta de dados tem caráter confidencial, e seus dados estarão disponíveis somente para a pesquisadora-autora do Trabalho Final de Curso (TFC) e para sua orientadora;
- Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
- Os dados e resultados dessa pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, bem como utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
- Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;
- Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado esta opção: () SIM, desejo receber cópia do relatório final.
- Em casos específicos de pesquisas em que se requer o uso de vídeos e fotos dos informantes (grupo focal, pesquisa-ação etc.), o informante deverá assinalar se concorda ou não com o uso da imagem e o libera para divulgação em ambientes midiáticos ou científicos, como congressos, conferências, aulas ou revistas científicas, desde que seus dados pessoais não sejam fornecidos, assinalando uma das seguintes opções:

() SIM, concordo com a cessão de minhas imagens por livre e espontânea vontade /OU /
 NÃO, o uso de minhas imagens em forma de vídeos ou fotos não é permitido.

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

Nome completo (Legível): Pollyana Joyce Oliveira da Silva

Tels: () 21-99205-6155

Email: Pollyana.silva@ifrrj.edu.br

Assinatura: Pollyana Joyce O. da Silva

Rio de Janeiro, 04/10/2018.

UFRRJ – UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
ICSA – INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MPGE – MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado (a) senhor(a),

Meu nome é Fernanda Gomes dos Santos e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema Planejamento Estratégico de Comunicação para o Instituto Federal do Rio de Janeiro. Essa pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação da Prof.^a Dra. Flávia Galindo. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo(a) a participar voluntariamente desse projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

Para tanto, é necessário formalizarmos nos seguintes termos a sua autorização para o uso das informações obtidas:

- A sua participação é totalmente voluntária;
- O participante pode recusar-se a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- O participante pode retirar-se da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- A coleta de dados tem caráter confidencial, e seus dados estarão disponíveis somente para a pesquisadora-autora do Trabalho Final de Curso (TFC) e para sua orientadora;
- Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
- Os dados e resultados dessa pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, bem como utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
- Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;
- Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado esta opção: () SIM, desejo receber cópia do relatório final.
- Em casos específicos de pesquisas em que se requer o uso de vídeos e fotos dos informantes (grupo focal, pesquisa-ação etc.), o informante deverá assinalar se concorda ou não com o uso da imagem e o libera para divulgação em ambientes midiáticos ou científicos, como congressos, conferências, aulas ou revistas científicas, desde que seus dados pessoais não sejam fornecidos, assinalando uma das seguintes opções:

() SIM, concordo com a cessão de minhas imagens por livre e espontânea vontade /OU /
(x) NÃO, o uso de minhas imagens em forma de vídeos ou fotos não é permitido.

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

Nome completo (Legível): RAFAEL BARRETO ALMADA

Tels: () (21) 997455455

Email: RAFAEL.ALMADA@IFRJ.EDU.BR

Assinatura: 

Rio de Janeiro, 25/01/2019.

ANEXO IV – QUADRO DE ATUALIZAÇÃO DOS PROJETOS- 20 SET 2018

FUNDAMENTAÇÃO PARA ESTA OFICINA

Recomenda-se que o Portfólio de Projetos apresentado seja constantemente discutido e revisado, principalmente com a proposição de novos projetos, sempre que necessário. Com todos os instrumentos definidos, torna-se imprescindível o estabelecimento do Modelo de Gestão, ou seja, do processo de acompanhamento e monitoramento da evolução da Gestão Estratégica do IFRJ. (Planejamento Estratégico IFRJ – pág. 50)

ORIENTAÇÕES

Para os projetos antigos, verificar, na página 50 do Planejamento Estratégico, a liderança anterior e, caso a liderança atual correspondente considere a manutenção do projeto, preencher o quadro abaixo equivalente, com a liderança atualizada, as diretrizes do Plano de Metas (Matriz GUT) equivalentes (colocar área e o número), o produto e subprodutos;

Para os projetos novos (quadros não preenchidos), inserir com as informações solicitadas.

TÍTULO DO PROJETO	7. TV IFRJ – Excluir o Projeto
NÚMERO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO	14
DIRETRIZ DO PLANO DE METAS (Matriz GUT), CASO EXISTA	PRODIN, Gut 4
PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL	Divulgação da identidade institucional para a sociedade
PRODUTO ou SUBPRODUTOS (ENTREGA EM DEZEMBRO DE 2018)	▪ Projeto-piloto
LIDERANÇA ATUALIZADA	▪ Eládio Bandeira

PROJETOS NOVOS

TÍTULO DO PROJETO	22. Planejamento Estratégico de Comunicação do IFRJ
NÚMERO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO	14
DIRETRIZ DO PLANO DE METAS (Matriz GUT), CASO EXISTA	PRODIN, Prioridade 4
PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL	Plano de Comunicação Social
PRODUTO ou SUBPRODUTOS (ENTREGA EM DEZEMBRO DE 2018)	▪ Diagnóstico
LIDERANÇA ATUALIZADA	▪ Fernanda Gomes dos Santos

ANEXO V – VALIDAÇÃO DO PLANO PELA CGCOM

08/04/2019

E-mail de IFRJ - Instituto Federal do Rio de Janeiro - Validação do Plano Estratégico de Comunicação



Fernanda Gomes dos Santos <fernanda.santos@ifrj.edu.br>

Validação do Plano Estratégico de Comunicação

Juliana Caroline Alves dos Santos <juliana.santos@ifrj.edu.br>
Para: Fernanda Gomes dos Santos <fernanda.santos@ifrj.edu.br>

5 de abril de 2019 12:05

Prezada Fernanda,

o plano estratégico de comunicação 2019-2020 está aprovado e podemos colocá-lo em prática logo após a sua defesa do mestrado. Vamos nos reunir em junho para analisarmos como será a implementação do plano.

Parabéns pelo trabalho.

Atenciosamente,
Juliana Santos.

Em seg, 25 de mar de 2019 às 11:55, Fernanda Gomes dos Santos <fernanda.santos@ifrj.edu.br> escreveu:

Prezada Juliana,

Segue anexo o produto tecnológico do TFC, o plano estratégico de comunicação social bianual 2019-2020, para validação.

Quaisquer dúvidas ou esclarecimentos, estou à disposição.

Atenciosamente,

Fernanda Gomes dos Santos
Relações Públicas
Coordenação-Geral de Comunicação Social - Reitoria do IFRJ
Tel/Fax: (21) 3293-6045



—
Juliana Santos
Coordenadora-Geral de Comunicação Social
Programadora Visual
IFRJ - Reitoria
[Rua Pereira de Almeida, 88 - Praça da Bandeira - RJ](#)
Tel.: (21) 3293-6045
[portal.ifrj.edu.br](#)



Livre de vírus. www.avast.com.