



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

AUREA CILENE LIMA DO NASCIMENTO

**COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E MARKETING VERDE NO CONTEXTO
AMAZÔNICO: PROPOSTA DE UM PLANO INTEGRADO PARA FORTALECER A
IMAGEM SUSTENTÁVEL DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO**

**SEROPÉDICA
2026**





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



AUREA CILENE LIMA DO NASCIMENTO

**COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E MARKETING VERDE NO CONTEXTO
AMAZÔNICO: PROPOSTA DE UM PLANO INTEGRADO PARA FORTALECER A
IMAGEM SUSTENTÁVEL DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre(a), Área de concentração: Gestão e Estratégia.

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Leite da Silva.

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

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

N927c Nascimento, Aurea Cilene Lima do, 1977-
COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E MARKETING VERDE NO
CONTEXTO AMAZÔNICO: PROPOSTA DE UM PLANO INTEGRADO
PARA FORTALECER A IMAGEM SUSTENTÁVEL DE UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO/ Aurea Cilene Lima do
Nascimento. - Seropédica, 2026.
152 f:

Orientadora: Dr^a Patrícia Leite da Silva.
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal
Rural do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em
Gestão e Estratégia, 2026.
Bibliografia: f,152.

1. Comunicação Estratégica. 2. Marketing Verde. 3.
Imagem Institucional. 4. Sustentabilidade. 5. Relatório
Técnico Conclusivo I. Silva, Patrícia Leite da, 1988. 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.**

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

AUREA CILENE LIMA DO NASCIMENTO

**COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E MARKETING VERDE NO CONTEXTO
AMAZÔNICO: PROPOSTA DE UM PLANO INTEGRADO PARA FORTALECER A
IMAGEM SUSTENTÁVEL DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO**

Dissertação submetida como requisito parcial
para obtenção do grau de Mestre(a) no Programa
de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Área
de Concentração em Gestão e Estratégia.

Dissertação aprovada em 05 de março de 2026.

BANCA EXAMINADORA:

Prof(a). Dr(a). Patrícia Leite da Silva - Orientador(a) – UFRRJ

Prof(a). Dr(a). Roberta Dalvo Pereira da Conceição - Membro interno – UFRRJ

Documento assinado digitalmente
 **JUSSARA GOULART DA SILVA**
Data: 16/03/2026 18:20:21-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof(a). Dr(a). Jussara Goulart da Silva - Membro externo – UFU

(Assinado digitalmente em 20/03/2026 10:23)

PATRICIA LEITE DA SILVA
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptCA (12.28.01.00.00.00.07)
Matrícula: ###060#6

(Assinado digitalmente em 16/03/2026 19:50)

ROBERTA DALVO PEREIRA DA CONCEIÇÃO
ASSINANTE EXTERNO
CPF: ###.###.487-##

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrrj.br/documentos/> informando seu número: **133**, ano: **2026**, tipo:
TERMO, data de emissão: **16/03/2026** e o código de verificação: **a608a663e5**

RESUMO

A crescente demanda por práticas sustentáveis tem levado instituições públicas a repensarem suas estratégias de comunicação. No contexto amazônico, o Instituto Federal do Amazonas (IFAM) desenvolve iniciativas ambientais relevantes, porém a comunicação institucional não as converte em reconhecimento público, o que fragiliza a legitimidade e limita o engajamento dos diferentes públicos. Sob a perspectiva da Teoria da Mudança, esse cenário configura uma interrupção na cadeia causal entre práticas sustentáveis e legitimidade institucional, na qual quatro mecanismos bloqueadores: fragmentação comunicacional, opacidade comunicacional das evidências institucionais, insulamento institucional e descontinuidade das ações, impedem a progressão do constructo Visibilidade, Inteligibilidade e Reconhecimento (VIR), comprometendo as legitimidades pragmática, moral e cognitiva. **Objetivo:** Elaborar um Plano Integrado de Comunicação Estratégica Verde (PICEV) para o IFAM, fundamentado na lógica da Teoria da Mudança, orientado ao fortalecimento das ações de marketing verde e à consolidação da imagem institucional de sustentabilidade junto aos públicos interno e externo. **Metodologia:** De natureza qualitativa, com abordagem exploratória, baseada no estudo de caso da Reitoria do IFAM. Foram utilizadas múltiplas técnicas de coleta e análise de dados como análise documental, entrevistas semiestruturadas com vinte e quatro participantes de cinco segmentos de *stakeholders*, observação participante e triangulação metodológica, permitindo uma compreensão aprofundada das práticas comunicacionais existentes e das percepções dos diversos públicos. A análise de discurso fundamentou a interpretação dos dados, articulada ao referencial teórico de legitimidade organizacional, comunicação estratégica verde e Teoria da Mudança. **Limitações da aplicabilidade:** Destaca-se o desenho de estudo de caso, que restringe a generalização estatística e prioriza a generalização analítica. As restrições orçamentárias e estruturais da administração pública, a dispersão geográfica dos 17 campi e as peculiaridades socioeconômicas da região amazônica podem influenciar a aplicação integral das estratégias propostas. Além disso, o escopo limita-se à elaboração do plano, não abrangendo sua implementação nem a mensuração empírica de impactos. **Contribuições Práticas:** Residem na oferta de um modelo replicável de comunicação estratégica verde, estruturado em cinco eixos: sistematização de evidências, campanhas educativas integradas, fortalecimento de canais digitais estratégicos, capacitação de agentes multiplicadores e estabelecimento de parcerias estratégicas, desenhados para atuar sobre os mecanismos bloqueadores identificados e promover a progressão do constructo VIR. O PICEV, operacionalizado pela ferramenta 5W2H com cronograma, responsabilidades e custos estimados, configura-se como tecnologia social adaptável a outras instituições públicas multicampi que enfrentem desafios similares. **Contribuições Teóricas:** A pesquisa articula, de forma original, comunicação estratégica verde, marketing verde, imagem institucional, Teoria da Mudança e legitimidade organizacional no contexto da educação pública amazônica. O constructo VIR e a identificação dos mecanismos bloqueadores oferecem um *framework* analítico que explicita os percursos causais pelos quais práticas sustentáveis se convertem, ou deixam de se converter, em legitimidade institucional, preenchendo lacuna da literatura que tende a tratar esses campos de forma fragmentada ou concentrada em organizações privadas. **Originalidade:** Reside na elaboração de um plano integrado de comunicação estratégica verde fundamentado na Teoria da Mudança, construído de forma colaborativa e contextualizada para uma instituição amazônica, que integra diagnóstico empírico dos mecanismos bloqueadores, intervenções estratégicas orientadas pelo constructo VIR e indicadores de monitoramento vinculados às dimensões de legitimidade organizacional, constituindo proposta científica avaliável e ajustável à dinâmica do contexto amazônico.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação Estratégica; Marketing Verde; Teoria da Mudança; Imagem Institucional; Sustentabilidade; Relatório Técnico Conclusivo.

ABSTRACT

The growing demand for sustainable practices has led public institutions to rethink their communication strategies. In the Amazonian context, the Federal Institute of Amazonas (IFAM) develops relevant environmental initiatives; however, institutional communication fails to convert them into public recognition, which weakens legitimacy and limits the engagement of different audiences. From the perspective of the Theory of Change, this scenario represents an interruption in the causal chain between sustainable practices and institutional legitimacy, in which four blocking mechanisms communicational fragmentation, opacity of evidence, institutional insularity, and discontinuity of actions prevent the progression of Visibility, Intelligibility, and Recognition (VIR), compromising pragmatic, moral, and cognitive legitimacy. **Objective:** To develop an Integrated Strategic Green Communication Plan (PICEV) for IFAM, grounded in the logic of the Theory of Change, aimed at strengthening green marketing actions and consolidating a sustainable institutional image among internal and external audiences. **Methodology:** Qualitative in nature, with an exploratory approach, based on a case study of the IFAM Rectorate. Multiple data collection and analysis techniques were employed, document analysis, semi-structured interviews with twenty-four participants from five stakeholder segments, participant observation, and methodological triangulation, allowing for an in-depth understanding of existing communication practices and the perceptions of various audiences. Discourse analysis underpinned data interpretation, articulated with the theoretical framework of organizational legitimacy, strategic green communication, and the Theory of Change. **Limitations of applicability:** The case study design restricts statistical generalization and prioritizes analytical generalization. Budgetary and structural constraints of public administration, the geographic dispersion of 17 campuses, and the socioeconomic peculiarities of the Amazon region may influence the full application of the proposed strategies. Furthermore, the scope is limited to the plan's development, not encompassing its implementation or the empirical measurement of impacts. **Practical contributions:** Lie in offering a replicable model of strategic green communication, structured around five axes: systematization of evidence, integrated educational campaigns, strengthening of strategic digital channels, training of multiplying agents, and establishment of strategic partnerships, designed to address the identified blocking mechanisms and promote the progression of VIR. The PICEV, operationalized through the 5W2H framework with timeline, responsibilities, and estimated costs, constitutes a social technology adaptable to other public multi-campus institutions facing similar challenges. **Theoretical contributions:** The research originally articulates strategic green communication, green marketing, Theory of Change, and organizational legitimacy within the context of Amazonian public education. The VIR construct and the identification of blocking mechanisms provide an analytical framework that explicates the causal pathways through which sustainable practices are converted, or fail to be converted, into institutional legitimacy, filling a gap in the literature that tends to address these fields in a fragmented manner or with a focus on private organizations. **Originality:** Lies in the development of an integrated strategic green communication plan grounded in the Theory of Change, collaboratively built and contextualized for an Amazonian institution, which integrates empirical diagnosis of blocking mechanisms, strategic interventions guided by VIR, and monitoring indicators linked to the dimensions of organizational legitimacy, constituting an assessable and adaptable scientific proposal suited to the dynamics of the Amazonian context.

KEYWORDS: Strategic Communication; Green Marketing; Theory of Change, Institutional Image; Sustainability; Conclusive Technical Report.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	15
Figura 2 - Estrutura Metodológica Aplicada na Pesquisa	45
Figura 3 - Localização dos campi do IFAM no estado do Amazonas.....	51
Figura 4 - Organograma IFAM sem os campi.....	52
Figura 5 - <i>Framework</i> conceitual: práticas, mediação, percepção e legitimidade institucional no IFAM.	130

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese Teórica sobre Comunicação Estratégica Verde.....	22
Quadro 2 - Síntese Teórica sobre Marketing Verde.....	27
Quadro 3 - Síntese Teórica sobre Imagem Institucional e Reputação.....	31
Quadro 4 - Síntese Teórica sobre Sustentabilidade em Instituições de Ensino Públicas.	38
Quadro 5 - Articulação do constructo VIR com a Tríade de Legitimidade de Suchman.....	39
Quadro 6 - Síntese Teórica da Teoria da Mudança	41
Quadro 7 - Articulação entre teoria, categorias analíticas e evidências empíricas da pesquisa.	42
Quadro 8 - Distribuição dos campi do IFAM por fase de expansão	51
Quadro 9 – Instrumento de Pesquisa.	64
Quadro 10 - Procedimento de triangulação das fontes de evidência.	69
Quadro 11 - Protocolo Analítico da Análise de Discurso	72
Quadro 12 - Critérios de seleção dos excertos analíticos	74
Quadro 13 - Exemplificação do gesto interpretativo: do excerto à inferência	75
Quadro 14 - Delimitação do alcance analítico: sustentação empírica versus agenda longitudinal.....	142
Quadro 15 - Esquema Estratégico Detalhado (5W2H) do PICEV	157
Quadro 16 - Esquema Estratégico (5W2H) do PICEV	170
Quadro 17 – Avaliação do Relatório Técnico Conclusivo segundo critério da CAPES.....	182

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Sujeitos da Pesquisa	65
Tabela 2 - Duração das entrevistas	71
Tabela 3 - Distribuição dos entrevistados por grupo e posição discursiva.....	78

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

A3P	Agenda Ambiental na Administração Pública
AMA	American Marketing Association
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
CBDA	Campus Boca do Acre
CCO	Campus Coari
CEIRU	Campus Eirunepé
CF	Constituição Federal
CHUM	Campus Humaitá
CIR	Campus Iranduba
CITA	Campus Itacoatiara
CLA	Campus Lábrea
CMA	Campus Maués
CMC	Campus Manaus Centro
CMDI	Campus Manaus Distrito Industrial
CMPU	Campus Manacapuru
CMZL	Campus Manaus Zona Leste
CNE/CP	Conselho Nacional de Educação / Conselho Pleno
CONSUP	Conselho Superior
CPA	Campus Parintins
CPRF	Campus Presidente Figueiredo
CSGC	Campus São Gabriel da Cachoeira
CTBT	Campus Tabatinga
CTEF	Campus Tefé
ESG	Environmental, Social and Governance
IES	Instituição de Educação Superior
IFAM	Instituto Federal do Amazonas
IFSC	Instituto Federal de Santa Catarina
IFSULDEMINAS	Instituto Federal do Sul de Minas
NEPEF	Núcleo de Ensino, Pesquisa e Extensão em Florestas
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PIBEX	Programa Institucional de Bolsas de Extensão
PICEV	Plano Integrado de Comunicação Estratégica Verde
PNEA	Política Nacional de Educação Ambiental
PNMA	Política Nacional do Meio Ambiente
PPGI	Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão
UEA	Universidade do Estado do Amazonas
UFAM	Universidade Federal do Amazonas
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
USP	Universidade de São Paulo
VIR	Visibilidade, Intelligibilidade e Reconhecimento
WUR	Wageningen University & Research

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Descrição da situação problema	9
1.2 Pergunta de Pesquisa	11
1.3 Suposições Iniciais.....	12
1.4 Objetivos.....	13
1.4.1 <i>Objetivo Geral</i>	13
1.4.2 <i>Objetivos Específicos</i>	14
1.5 Relevância	14
1.5.1 <i>Relevância Prática</i>	14
1.5.2 <i>Relevância Teórica</i>	16
1.6 Delimitação do Estudo	17
2 REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1 Comunicação Estratégica Verde.....	19
2.2 Marketing Verde	23
2.3 Imagem Institucional e Reputação.....	27
2.4 Sustentabilidade nas Instituições de Ensino Públicas.....	31
2.5 Teoria da Mudança	38
3 METODOLOGIA.....	43
3.1 Quanto a Natureza: Pesquisa Aplicada.....	45
3.2 Quanto a abordagem: Pesquisa Qualitativa	47
3.3 Quanto aos objetivos: Pesquisa Exploratória.....	47
3.4 Quanto aos Procedimentos Técnicos	49
3.4.1 <i>Estudo de caso</i>	49
3.4.1.1 Breve Descrição da Instituição Estudada – Reitoria do IFAM	50
3.4.2 <i>Pesquisa Bibliográfica</i>	54
3.4.3 <i>Pesquisa Documental</i>	55
3.5 Coleta de Dados	57
3.5.1 <i>Observação Participante</i>	58
3.5.2 <i>Entrevistas Semiestruturadas</i>	59
3.6 Seleção dos Sujeitos da Pesquisa.....	66
3.7 Análise dos Dados	68
3.7.1 <i>Triangulação dos dados</i>	69
3.7.2 <i>Análise de discurso</i>	69
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	77
4.1 Resultados – Parte I: Condições de produção do corpus e perfil dos entrevistados.....	77
4.2 Resultados – Parte II: Questões Específicas sobre o Plano Estratégico	79
4.2.1 <i>Práticas de Marketing Verde e Sustentabilidade no IFAM</i>	79
4.2.2 <i>Percepções, Identidade e o Risco de Greenwashing</i>	83
4.2.3 <i>Diagnóstico da Comunicação Estratégica Verde: Canais, Ruídos e Fragmentação</i>	90

4.2.4 <i>Engajamento da Comunidade Acadêmica e Cultura Organizacional</i>	96
4.2.5 <i>Desafios e oportunidades para a consolidação da sustentabilidade no IFAM</i>	105
4.2.6 <i>Expectativas e contribuições para um plano de comunicação estratégica verde</i>	115
4.2.7 <i>Síntese do Capítulo</i>	124
4.3 <i>Construção do framework</i>	127
4.4 Teoria da mudança do PICEV: mecanismos causais, intervenções e efeitos esperados	131
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	135
5.1 Síntese do trabalho e alcance dos objetivos.....	136
5.2 Considerações sobre aplicabilidade e replicabilidade	138
5.3 Potencial de Inovação e Impacto	139
5.4 Implicações e limitações da pesquisa	140
5.5 Recomendações para futuras pesquisas	142
6. RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO (RTC)	144
6.1. Contexto	145
6.2 Público-Alvo.....	146
6.3 Descrição da Situação-Problema	148
6.4 Objetivos.....	151
6.5 Diagnóstico e Análise da Situação-Problema.....	152
6.6 Proposta de Intervenção	156
6.7 Responsável Pela Proposta de Intervenção e Data	159
6.8 Referências	160
7. PRODUTO TÉCNICO - TECNOLÓGICO (PTT)	163
7.1 Contexto	163
7.2 Diagnóstico e Desenvolvimento do Produto Técnico -Tecnológico	166
7.2.1 <i>Diagnóstico</i>	166
7.2.2 <i>Desenvolvimento</i>	167
7.3 O Plano Integrado de Comunicação Estratégica Verde (PICEV)	171
7.4 Aderência.....	172
7.5 Impacto	173
7.6 Aplicabilidade.....	175
7.7 Inovação	177
7.8 Complexidade.....	179
7.9 Considerações Finais	180
REFERÊNCIAS	183

1. INTRODUÇÃO

1.1 Descrição da situação problema

A crise ambiental global evidencia a urgência de revisão das práticas humanas e organizacionais frente às mudanças climáticas, à perda de biodiversidade, à poluição e à escassez de recursos naturais, que sinalizam a insustentabilidade do atual modelo de desenvolvimento (Rawat e Pande, 2024; Chou et al., 2024).

Nesse contexto, o marketing verde emerge como abordagem estratégica voltada à promoção de práticas sustentáveis em produtos, serviços e ações institucionais, ao passo que a comunicação estratégica verde assume o papel de mediação essencial entre o que a organização faz e o que seus públicos percebem (Papadas, Avlonitis e Carrigan, 2017; Offermann et al., 2024).

Contudo, a existência de práticas sustentáveis não garante, por si só, que estas sejam percebidas, compreendidas e reconhecidas pelos públicos estratégicos. A credibilidade das organizações em sua atuação socioambiental depende diretamente da consistência e da transparência de seus processos comunicacionais (Meng e Tench, 2022).

Quando as iniciativas não são organizadas em narrativa coerente e não dispõem de canais adequados para sua circulação, compromete-se o alinhamento entre discurso e prática, fragilizando a percepção de credibilidade institucional (Anjos, Silveira e Santos, 2025). Este é, precisamente, o problema que esta pesquisa investiga: organizações podem realizar ações sustentáveis significativas e, ainda assim, permanecerem comunicacionalmente silenciadas.

A Teoria da Mudança oferece a lente analítica adequada para compreender essa lacuna. Ao explicitar que a transformação institucional não é consequência automática da ação, mas um percurso causal que precisa ser estruturado, justificado e acompanhado por evidências, a Teoria da Mudança permite identificar em que ponto a cadeia entre prática e percepção se interrompe (Weiss, 1995; Córdoba-Vieira et al., 2023).

Em outras palavras, a simples realização de atividades sustentáveis não conduz, por si só, aos resultados esperados de legitimidade e reconhecimento, é necessário que existam mediações comunicacionais capazes de organizar a interpretação pública dessas ações (Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024).

Essa mediação entre prática e percepção pode ser compreendida por intermédio do constructo Visibilidade, Inteligibilidade e Reconhecimento (VIR), que opera como expressão analítica dos resultados intermediários necessários para a consolidação da imagem institucional

sustentável. A Visibilidade corresponde à capacidade de tornar perceptíveis as ações e evidências de sustentabilidade, associando-se à legitimidade pragmática.

A Inteligibilidade diz respeito à possibilidade de que essas ações sejam compreendidas como parte de uma orientação institucional coerente, aproximando-se da legitimidade moral. O Reconhecimento ocorre quando tais práticas passam a ser socialmente validadas como traço constitutivo da identidade institucional, configurando a legitimidade cognitiva (Suchman, 1995).

Sob a perspectiva da Teoria da Mudança, as três dimensões do constructo Visibilidade, Inteligibilidade e Reconhecimento configuram-se como resultados intermediários que conectam as ações sustentáveis aos efeitos mais amplos de legitimidade institucional, desdobrada, por sua vez, em suas respectivas dimensões: pragmática, moral e cognitiva.

Quando uma organização dispõe de insumos e atividades no campo da sustentabilidade, mas não alcança o constructo visibilidade, inteligibilidade e reconhecimento, a cadeia causal encontra-se interrompida, e a ausência de mediações comunicacionais eficazes impede que a organização transite da mera execução de atividades para a conquista de legitimidade perante seus públicos estratégicos (Suchman, 1995; Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024).

Esse desafio assume contornos ainda mais complexos nas instituições de ensino públicas, dado seu papel formativo e social na construção de valores sustentáveis. Além de implementar políticas ambientais, tais organizações são chamadas a comunicar suas iniciativas de forma estratégica, promovendo compreensão e reconhecimento junto aos diferentes públicos (Wong e Ling, 2023; Ambusaidi e Al Dayri, 2024).

Apesar disso, observa-se uma escassez de estudos que investiguem a comunicação estratégica verde em instituições de ensino públicas, lacuna que limita a compreensão das estratégias comunicacionais necessárias para consolidar a imagem institucional sustentável e, sobretudo, impede a explicitação dos encadeamentos causais que conectam ações sustentáveis aos efeitos desejados de legitimidade (Ibrahim, Azahra e Yohandoko, 2024).

É nesse cenário que se insere o Instituto Federal do Amazonas (IFAM), instituição cuja missão está alinhada ao desenvolvimento sustentável da região amazônica (IFAM, 2019). A pesquisa evidenciou que o problema central não reside na ausência de práticas sustentáveis, mas na dificuldade de consolidá-las simbolicamente como atributo da identidade institucional.

Embora o IFAM desenvolva iniciativas relevantes ligadas à sustentabilidade, incluindo reconhecimentos como o Selo A3P Verde, concedido pelo Ministério do Meio Ambiente, tais ações ainda não se consolidaram, de forma consistente, como elementos constitutivos da imagem institucional percebida pelos seus diferentes públicos.

Sob a perspectiva da Teoria da Mudança, esse achado indica que o IFAM já dispõe de insumos e atividades no campo da sustentabilidade, mas apresenta fragilidades nas mediações comunicacionais necessárias para que esses elementos avancem na cadeia causal em direção aos resultados intermediários do constructo Visibilidade, Inteligibilidade e Reconhecimento (Weiss, 1995; Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024).

Nesse percurso, identificaram-se quatro mecanismos bloqueadores que interrompem a conversão dessas práticas nas dimensões do constructo VIR: a fragmentação comunicacional, que compromete a legitimidade pragmática ao dispersar as mensagens institucionais em canais desarticulados; a opacidade comunicacional das evidências institucionais, que enfraquece a legitimidade moral ao tornar invisíveis os resultados concretos das ações; o insulamento institucional, que inibe a legitimidade cognitiva ao restringir a circulação das iniciativas ao ambiente interno; e a descontinuidade das ações, que impede a naturalização da sustentabilidade como atributo identitário (Suchman, 1995; Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024).

A esses mecanismos soma-se a dispersão geográfica dos 17 campi do IFAM no estado do Amazonas, que impõe desafios logísticos adicionais para a implementação de estratégias de comunicação integradas e consistentes, amplificando significativamente a complexidade da coordenação comunicacional (Januário e Januário, 2025).

Considerando essas limitações, a análise do IFAM como lócus de pesquisa justifica-se por sua relevância estratégica no contexto amazônico e pela necessidade de superar as fragilidades identificadas. A ausência de um plano de comunicação verde representa não apenas um desafio institucional, mas uma oportunidade de construir o percurso causal, fundamentado na lógica da Teoria da Mudança, que conecte práticas sustentáveis existentes, mediação comunicacional e consolidação de legitimidade.

Dessa forma, o problema de pesquisa desloca-se da existência de ações ambientais para a análise de como essas ações são comunicadas e significadas, investigando em que medida a comunicação estratégica verde pode promover a progressão do constructo Visibilidade, Inteligibilidade e Reconhecimento e, assim, contribuir para a construção da imagem institucional sustentável no IFAM.

1.2 Pergunta de Pesquisa

Diante do cenário apresentado, no qual o IFAM dispõe de práticas sustentáveis relevantes, mas enfrenta mecanismos bloqueadores que interrompem a cadeia causal entre ação e legitimidade, emerge a necessidade de investigar como a comunicação estratégica verde pode atuar sobre essas rupturas.

A Teoria da Mudança, ao explicitar o percurso causal entre insumos, atividades e resultados, oferece o fundamento para compreender de que modo intervenções comunicacionais estruturadas podem promover a progressão das dimensões do constructo Visibilidade, Inteligibilidade e Reconhecimento, convertendo práticas existentes em legitimidade institucional.

Com base nessas considerações, formula-se a seguinte pergunta de pesquisa: de que maneira a elaboração de um plano integrado de comunicação estratégica verde, fundamentado na lógica da Teoria da Mudança e orientado pela progressão do constructo VIR, pode fortalecer as ações de marketing verde do IFAM, contribuindo para a consolidação de uma percepção institucional de sustentabilidade junto aos seus públicos interno e externo?

Como resposta a essa questão, esta pesquisa propõe a elaboração de um Plano Integrado de Comunicação Estratégica Verde (PICEV), produto técnico-tecnológico que, fundamentado na lógica da Teoria da Mudança, atua sobre os mecanismos bloqueadores identificados, promovendo a progressão do constructo Visibilidade, Inteligibilidade e Reconhecimento e fortalecendo a legitimidade institucional do IFAM no campo ambiental.

O PICEV servirá como modelo de aplicabilidade prática para a Reitoria, proporcionando um guia estruturado para a integração eficaz de marketing verde, engajamento da comunidade acadêmica e consolidação do papel do instituto como referência em sustentabilidade no contexto amazônico.

1.3 Suposições Iniciais

A partir do problema de pesquisa delimitado e da lente analítica oferecida pela Teoria da Mudança, este estudo orienta-se por três suposições iniciais que, articuladas entre si, estruturam o percurso investigativo e delimitam o horizonte interpretativo no qual se inscreve a análise empírica dos dados produzidos em campo.

Supõe-se que o IFAM possui práticas sustentáveis institucionalmente relevantes, incluindo certificações, projetos de pesquisa e extensão e normativas ambientais, porém essas iniciativas apresentam baixa conversão no constructo Visibilidade, Inteligibilidade e Reconhecimento junto aos públicos internos e externos.

Essa lacuna tende a limitar a legitimidade institucional em suas três dimensões: a pragmática, quando o valor das ações não é percebido; a moral, quando a coerência institucional não é compreendida; e a cognitiva, quando a sustentabilidade não se naturaliza como atributo da identidade organizacional (Suchman, 1995).

Sob a lógica da Teoria da Mudança, essa limitação configura uma interrupção na cadeia causal entre atividades e resultados intermediários, indicando que os insumos existem, mas não percorrem o trajeto necessário até a consolidação de legitimidade (Weiss, 1995; Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024).

Outra suposição é que as ações ambientais do IFAM são comunicadas de forma fragmentada e episódica, sem padronização de evidências, linguagem e canais, o que compromete a coerência e a compreensão das iniciativas pelos públicos estratégicos. Papadas, Avlonitis e Carrigan (2017) sustentam que o marketing verde deve operar como orientação multidimensional, estratégica, tática e interna, e que sua efetividade depende de integração organizacional, não de ações isoladas.

Quando os mecanismos de mediação entre ação e resultado são bloqueados por fragmentação comunicacional, a opacidade comunicacional das evidências institucionais, o insulamento institucional e a descontinuidade das ações (Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024), a cadeia causal se interrompe e os efeitos de legitimidade não se materializam (Córdoba-Vieira et al., 2023).

E por último, supõe-se que a elaboração de um plano de comunicação estratégica verde, fundamentado na lógica da Teoria da Mudança e estruturado para intervir sobre os mecanismos bloqueadores identificados, pode promover a progressão das dimensões do constructo VIR e contribuir para a consolidação da imagem institucional sustentável do IFAM.

Essa suposição ancora-se no entendimento de que a legitimidade institucional não constitui resultado automático de ações isoladas, mas efeito de longo prazo de uma cadeia causal que exige condições intermediárias para se consolidar (Weiss, 1995; Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024). Ao atuar sobre as rupturas identificadas, o plano proposto busca restabelecer o percurso causal entre práticas sustentáveis e reconhecimento institucional.

1.4 Objetivos

1.4.1 *Objetivo Geral*

Esta pesquisa tem como objetivo geral: elaborar um Plano Integrado de Comunicação Estratégica Verde (PICEV) para o IFAM, fundamentado na lógica da Teoria da Mudança, orientado ao fortalecimento das ações de marketing verde e à consolidação da imagem institucional sustentável junto aos públicos interno e externo.

Neste, entende-se ‘*consolidação*’ da imagem institucional sustentável como um processo tridimensional que articula visibilidade, relacionada à circulação e ao alcance das ações desenvolvidas; inteligibilidade, vinculada à compreensão e à clareza do que é

efetivamente realizado; e reconhecimento, associado à atribuição de valor e legitimidade pelas partes interessadas.

Essas dimensões, sob a perspectiva da Teoria da Mudança, podem ser compreendidas como resultados intermediários que conectam iniciativas institucionais aos efeitos mais amplos pretendidos. Ao favorecer o constructo VIR, elas criam condições para que práticas ambientais sejam percebidas como apropriadas e socialmente desejáveis, contribuindo para a consolidação da legitimidade institucional no campo ambiental (Suchman, 1995; Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024).

1.4.2 *Objetivos Específicos*

Propõe-se:

- (i) Identificar as práticas de marketing verde implementadas no IFAM, considerando as especificidades da instituição;
- (ii) Investigar a percepção dos seus públicos interno e externo sobre as ações ambientais da instituição;
- (iii) Identificar os desafios e oportunidades para a comunicação estratégica voltada à sustentabilidade no contexto do IFAM, com atenção aos mecanismos bloqueadores que interrompem a cadeia causal entre práticas sustentáveis e legitimidade institucional; e
- (iv) Elaborar um plano integrado de comunicação estratégica verde, fundamentado na Teoria da Mudança, alinhado às especificidades institucionais do IFAM e orientado pela progressão do VIR.

1.5 Relevância

A relevância desta pesquisa sustenta-se em duas dimensões complementares. Na dimensão prática, o estudo oferece um produto técnico-tecnológico diretamente aplicável à gestão institucional do IFAM, capaz de atuar sobre fragilidades comunicacionais empiricamente identificadas. Na dimensão teórica, propõe uma articulação original entre campos que, embora consolidados individualmente, ainda não foram integrados de forma sistemática no contexto das instituições de ensino públicas brasileiras.

1.5.1 *Relevância Prática*

Este estudo justifica-se por oferecer apoio prático ao aprimoramento das estratégias de comunicação verde do IFAM, voltadas à promoção da sustentabilidade no contexto amazônico.

Propõe-se um plano de comunicação fundamentado no marketing verde e na Teoria da Mudança, capaz de articular práticas institucionais, mediação comunicacional e consolidação de legitimidade, fortalecendo a imagem institucional e ampliando o engajamento dos públicos.

Do ponto de vista institucional, a proposta dialoga com as diretrizes do próprio Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2019–2024, que posiciona a sustentabilidade como valor estratégico e a missão do IFAM como orientada ao desenvolvimento sustentável da Amazônia (IFAM, 2019).

Ao articular comunicação estratégica verde, marketing verde e engajamento da comunidade acadêmica, o PICEV contribui para que a instituição transcenda a mera execução de ações ambientais e passe a consolidá-las como atributo de sua identidade organizacional, respondendo às demandas legais previstas na Constituição Federal (Brasil, 1988), na Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA) (Brasil, 1999) e na Política Nacional do Meio Ambiente (PNMA) (Brasil, 1981).

Do ponto de vista social, os resultados esperados visam ampliar a participação da comunidade acadêmica nas causas ambientais, reforçando vínculos institucionais e incentivando a prática da sustentabilidade tanto no ambiente interno quanto no entorno. A proposta alinha-se ainda aos compromissos da Agenda 2030.



Figura 1 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
Fonte: retirado do site da ONU (2025)

A Agenda 2030 destaca a necessidade de mudanças estruturais e culturais nas sociedades. Nesse cenário, as Instituições de Ensino Superior, principalmente as IES públicas,

têm papel estratégico, pois formam lideranças e influenciam práticas sociais, econômicas e ambientais (Žalėnienė e Pereira, 2021).

Para isso, é essencial incorporar os princípios da sustentabilidade não apenas aos currículos, mas também à cultura organizacional e à gestão. Nesse contexto, o marketing verde atua como estratégia ao alinhar o discurso institucional às práticas educativas e ao engajamento dos públicos, mais do que divulgar ações pontuais, ele impulsiona mudanças organizacionais e reforça os compromissos ambientais (Ambusaidi e Al Dayri, 2024).

A proposta deste estudo contribui para diversos ODS, especialmente: ODS 4 (Educação de Qualidade), ao incluir a educação para o desenvolvimento sustentável em todos os níveis de ensino; ODS 12 (Consumo e Produção Responsáveis), ao incentivar comportamentos sustentáveis nos públicos interno e externo por meio da comunicação institucional; ODS 13 (Ação contra a Mudança Global do Clima), ao conscientizar a comunidade acadêmica sobre os desafios climáticos; e ODS 17 (Parcerias e Meios de Implementação), ao estimular o diálogo e a criação de redes institucionais em prol da sustentabilidade.

Em resumo, ao adotar os ODS em sua política de comunicação, o IFAM pode não só ampliar a visibilidade de suas ações ambientais, mas também reforçar seu papel como agente de mudança local, em sintonia com os princípios da Agenda 2030. O marketing verde, quando bem planejado e fundamentado em cadeia causal explícita, torna-se um mecanismo de integração institucional e de engajamento social em favor de uma educação pública crítica, responsável e comprometida com o meio ambiente.

Por fim, embora desenvolvido para o contexto específico do IFAM, o PICEV foi concebido com estrutura replicável, podendo ser adaptado por outras instituições de ensino da Rede Federal e por IES públicas que enfrentem desafios semelhantes na articulação entre práticas sustentáveis e comunicação estratégica. Esse potencial de replicabilidade amplia o alcance da contribuição prática do estudo para além do caso investigado.

1.5.2 Relevância Teórica

A contribuição teórica deste estudo reside na articulação interdisciplinar entre comunicação estratégica verde, marketing verde, imagem institucional, Teoria da Mudança e legitimidade organizacional, campos até então abordados de forma fragmentada na literatura, aqui integrados sob um enquadramento analítico aplicado ao contexto singular da educação pública na região amazônica (Ibrahim, Azahra e Yohandoko, 2024).

Nesta pesquisa, esses referenciais são integrados por meio do constructo Visibilidade, Inteligibilidade e Reconhecimento. Essa contribuição analítica original opera como a expressão

direta dos resultados intermediários da cadeia causal proposta pela Teoria da Mudança, conectando as práticas sustentáveis à consolidação da legitimidade pragmática, moral e cognitiva da instituição perante seus diversos públicos.

Ao mapear as dimensões do constructo VIR e articulá-las às dimensões de legitimidade de Suchman (1995), pragmática, moral e cognitiva, o estudo oferece um framework analítico capaz de explicitar os mecanismos pelos quais práticas sustentáveis podem se converter, ou não, em legitimidade institucional, considerando o papel decisivo das mediações comunicacionais nesse processo.

Essa articulação amplia o debate sobre responsabilidade socioambiental na esfera da educação pública, ao situar a comunicação não apenas como instrumento de divulgação, mas como eixo estruturante da cultura institucional e como prática pedagógica ampliada. Nessa perspectiva, a sustentabilidade passa a ser compreendida também como produção de sentidos, aprendizagem coletiva e construção de reconhecimento social, em consonância com os princípios estabelecidos pela Política Nacional do Meio Ambiente (Brasil, 1999).

Adicionalmente, ao empregar a Teoria da Mudança como ferramenta de fundamentação causal para intervenções comunicacionais, e não apenas como recurso avaliativo de políticas públicas, este estudo contribui para a expansão do campo de aplicação dessa abordagem metodológica (Córdoba-Vieira et al., 2023; Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024). Essa transposição reforça o potencial da Teoria da Mudança como lente estruturante para pesquisas aplicadas em gestão e estratégia institucional.

1.6 Delimitação do Estudo

Esta pesquisa está delimitada ao contexto institucional do IFAM. A delimitação espacial concentra-se na Reitoria, órgão central responsável pela formulação das políticas e estratégias de comunicação institucional, reconhecendo que, ainda que a execução das práticas sustentáveis ocorra de forma descentralizada pelos 17 campi, o planejamento, a coordenação e o monitoramento das políticas de comunicação e sustentabilidade são funções primárias da gestão central.

A delimitação temporal compreende o período de 2019 a 2024, correspondente à vigência do último PDI, marcado por profundas transformações institucionais e pelo aumento das demandas sociais por responsabilidade ambiental nas organizações públicas. Todas as informações coletadas por meio de entrevistas, análise documental e observação participante estão circunscritas às atividades, normativas e relatórios de gestão produzidos nesse intervalo.

Do ponto de vista temático, a investigação recai sobre a articulação entre comunicação estratégica verde, marketing verde e imagem institucional sustentável, analisada sob a lente da Teoria da Mudança e orientada pelo constructo Visibilidade, Inteligibilidade e Reconhecimento.

Não integram o escopo deste estudo análises de desempenho ambiental propriamente dito, auditorias de gestão de resíduos ou avaliações de impacto ecológico, uma vez que o foco reside nos processos comunicacionais que medeiam a relação entre práticas sustentáveis e percepção institucional.

Cabe ressaltar que o escopo desta pesquisa não abrange a implementação do plano proposto, restringindo-se à sua elaboração fundamentada em diagnóstico empírico e proposição de diretrizes estratégicas. O PICEV é concebido como produto técnico-tecnológico que explicita o encadeamento causal entre os mecanismos bloqueadores identificados, as intervenções estratégicas propostas e os efeitos esperados sobre as dimensões do VIR, sendo sua aplicação e avaliação de resultados objetos de desdobramentos futuros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A fundamentação teórica desta pesquisa está organizada em cinco eixos temáticos interdependentes, articulados pela lógica causal que orienta a investigação. O primeiro eixo aborda a comunicação estratégica verde, compreendida como o uso intencional da comunicação organizacional para promover valores e práticas de sustentabilidade.

O segundo eixo examina o marketing verde, entendido como orientação institucional que integra princípios socioambientais ao planejamento, à comunicação e à cultura organizacional. O terceiro discute a imagem institucional e a reputação, dimensões que expressam o modo como os públicos percebem e avaliam o compromisso socioambiental da organização.

O quarto eixo analisa a sustentabilidade nas instituições de ensino públicas, considerando os desafios de governança, cultura organizacional e integração entre ensino, pesquisa e extensão. E o quinto eixo apresenta a Teoria da Mudança, que fornece a lente analítica transversal desta dissertação ao explicitar os encadeamentos causais entre práticas sustentáveis, mediações comunicacionais e legitimidade institucional.

Em conjunto, esses eixos fundamentam a compreensão de que a existência de ações ambientais não se converte automaticamente em reconhecimento público, sendo necessário que mediações comunicacionais organizem a interpretação dessas práticas e promovam a progressão do constructo VIR, resultados intermediários indispensáveis à consolidação da legitimidade institucional (Suchman, 1995; Weiss, 1995; Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024).

2.1 Comunicação Estratégica Verde

A comunicação estratégica, segundo Sule e Ridwanullah (2023), configura-se como o uso intencional e orientado da comunicação para articular significados junto aos públicos interno e externo. Essa concepção se alinha à perspectiva de Meng e Tench (2022), para quem a comunicação não apenas transmite informações, mas constrói identidade e cultura organizacional, tornando-se eixo de coesão interna e projeção externa.

Aggerholm e Thomsen (2024) sustentam que a intencionalidade, transparência e participação constituem pilares da eficácia comunicacional. Conforme os autores, esses elementos, quando aplicados a instituições educacionais, reforçam a confiança e a legitimidade, sobretudo quando voltados à sustentabilidade. No caso do IFAM, tais princípios podem orientar práticas de diálogo com comunidades amazônicas e projetos socioambientais articulados ao ensino e à extensão.

Duarte (2020) acrescenta que a comunicação se torna estratégica quando está alinhada aos objetivos e diretrizes institucionais, influencia os processos decisórios da alta gestão e contribui para a geração de resultados tangíveis. Segundo Duarte (2020) esse enfoque requer visão sistêmica, planejamento constante, capacidade de antecipar cenários e flexibilidade diante de contextos imprevisíveis, características que posicionam a comunicação como protagonista na gestão organizacional.

A comunicação estratégica verde pode ser entendida como o planejamento e uso deliberado da comunicação organizacional para promover valores, práticas e ações de sustentabilidade ambiental junto aos públicos de interesse, de forma alinhada aos objetivos e à missão da instituição (Oliveira, Winter e Oliveira, 2023; Santos, Macedo e Santos, 2023).

No entanto, a comunicação verde enfrenta riscos, sobretudo quando há inconsistências entre discurso e prática. Casos de *greenwashing*, em que instituições divulgam iniciativas ambientais de forma desproporcional à sua efetividade, fragilizam a confiança pública e comprometem a legitimidade (Fuchs et al., 2020; Vangeli et al., 2023).

Vangeli et al. (2023) destacam que a retórica sustentável pode perder credibilidade quando desvinculada de métricas objetivas de impacto, assim, o desafio atual do IFAM não é apenas comunicar práticas, mas mensurá-las e conectá-las a indicadores verificáveis para garantir a transparência e confiança.

Ao aderir à A3P, o IFAM reforça sua credibilidade institucional no campo da sustentabilidade, uma vez que essa vinculação sinaliza compromisso formal com diretrizes socioambientais no âmbito da administração pública. Contudo, a instituição ainda carece de um plano de comunicação verde capaz de sistematizar suas conquistas, reduzir percepções fragmentadas e assegurar maior transparência na divulgação de suas práticas e resultados (IFAM, 2016; BRASIL, 2020).

O modelo de Suchman (1995) contribui para analisar esse processo, ao distinguir legitimidade pragmática, moral e cognitiva. No IFAM, a legitimidade pragmática manifesta-se quando os públicos percebem benefícios diretos de ações ambientais; a moral decorre da coerência entre discurso e compromissos amazônicos; e a cognitiva surge do reconhecimento público como referência em educação sustentável (Almeida et al., 2020; IFAM, 2019).

No campo educacional, Zucolotto e Veber (2024) destacam que a comunicação estratégica contribui para o fortalecimento de vínculos institucionais e para a promoção de uma cultura de diálogo e transparência. Essa prática ganha relevância especial em instituições de ensino, onde o alinhamento entre discurso e ação é determinante para a credibilidade e legitimidade institucional (Zucolotto e Veber, 2024).

Sule e Ridwanullah (2023) acrescentam que, em contextos acadêmicos, a comunicação deve ir além do caráter informativo, incorporando dimensões sociais e ambientais, com envolvimento ativo da comunidade. Oliveira, Winter e Oliveira (2023) apontam que compreender os fundamentos da comunicação estratégica, como planejamento, alinhamento com objetivos institucionais e gestão de *stakeholders*, é o primeiro passo para estruturar ações eficazes de valorização da sustentabilidade.

No contexto das instituições públicas, como o IFAM, Masuku (2022) defende uma abordagem comunicacional *bottom-up*, que estimule a participação da comunidade acadêmica na formulação e implementação de projetos sustentáveis. O autor também ressalta a importância de parcerias público-privadas e de iniciativas filantrópicas como vetores de engajamento coletivo.

Para Silva, Nunes e Abbud (2024), a comunicação estratégica exige articulação entre canais institucionais, mídias sociais, imprensa, ações comunitárias e mecanismos de comunicação interna, assegurando coerência entre os pontos de contato e fortalecimento da mensagem central. Ainda segundo os autores, sistemas descentralizados de gestão da comunicação favorecem a cultura da sustentabilidade e ampliam o engajamento de públicos diversos.

Para Oliveira (2020), a autenticidade é elemento central da comunicação estratégica, especialmente em instituições educacionais. Para o autor a escuta ativa e a responsividade a diferentes públicos: estudantes, servidores, parceiros e sociedade civil, devem fundamentar a elaboração das mensagens, sempre com respeito às especificidades e manutenção da coerência institucional.

Dessa forma, as estratégias de comunicação devem considerar as particularidades dos públicos interno e externo: internamente, campanhas educativas e canais participativos constituem ferramentas essenciais para o engajamento; externamente, faz-se necessário adotar linguagens acessíveis, distribuídas em mídias digitais e tradicionais, com foco na responsabilidade socioambiental (Silva, Nunes e Abbud, 2024).

Na prática, o IFAM busca consolidar sua legitimidade por meio da adesão à Agenda Ambiental na Administração Pública e da valorização da educação ambiental em seus documentos institucionais (IFAM, 2016; 2019). Contudo, a ausência de um plano integrado revela lacunas de sistematização, o que pode fragilizar a coerência da imagem institucional (Meštrović et al., 2024).

Assim, a construção de um plano estruturado, alinhado ao PDI e aos marcos normativos é condição para garantir legitimidade sustentável e evitar riscos de *greenwashing*. Esse plano

deve contemplar diagnóstico situacional, definição de metas, mapeamento de *stakeholders*, escolha de canais, execução e avaliação contínua (Moser, 2022).

Sob a perspectiva da Teoria da Mudança, a comunicação estratégica verde não constitui apenas um instrumento de divulgação, mas uma mediação indispensável na cadeia causal entre práticas sustentáveis e legitimidade institucional (Aggerholm e Thomsen, 2024; Ribeiro, 2015). Ela atua como mecanismo que traduz, torna inteligíveis e evidencia essas práticas para os diferentes públicos, possibilitando reconhecimento, confiança e fortalecimento da credibilidade organizacional (Sousa, Ardigo e Santos, 2021; Vangeli et al., 2023).

A ausência dessa mediação compromete a progressão dos resultados intermediários do constructo Visibilidade, Inteligibilidade e Reconhecimento, uma vez que ações ambientais realizadas sem articulação comunicacional tendem a permanecer opacas para os públicos estratégicos, interrompendo o percurso que conecta insumos organizacionais a efeitos de legitimidade (Weiss, 1995; Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024).

No caso do IFAM, essa compreensão reforça a necessidade de um plano que não apenas comunique ações, mas estruture as condições para que essas ações sejam percebidas, compreendidas e reconhecidas como expressão de uma orientação institucional coerente.

Autor(es)	Contribuição Central	Aplicação ao IFAM
Suchman (1995)	Modelo de legitimidade institucional (pragmática, moral e cognitiva).	Base para avaliar como o IFAM constrói legitimidade junto a seus públicos.
Aggerholm e Thomsen (2024)	Três pilares: intencionalidade, transparência e participação.	Orientam práticas comunicacionais em campanhas ambientais.
Meng e Tench (2022)	Comunicação como alinhamento entre missão e práticas.	Integra discurso ambiental às ações pedagógicas e administrativas.
Sule e Ridwanullah (2023)	Comunicação estratégica como gestão de significados.	Engajamento com seus públicos .
Fuchs et al. (2020); Vangeli et al. (2023)	Riscos de <i>greenwashing</i> e perda de legitimidade.	Reforça a necessidade de mecanismos de prestação de contas.
Oliveira, Winter e Oliveira (2023)	Comunicação participativa e educativa.	Campanhas de sensibilização que integrem ensino, pesquisa e extensão.
Masuku (2022)	Abordagem <i>bottom-up</i> para engajamento comunitário.	Envolvimento de estudantes e servidores como protagonistas da comunicação estratégica verde.

Quadro 1 - Síntese Teórica sobre Comunicação Estratégica Verde

Fonte: elaborado pela autora (2026).

2.2 Marketing Verde

No contexto de instituições públicas de ensino, o marketing verde pode ser compreendido como uma orientação organizacional voltada à incorporação de princípios socioambientais nas políticas, decisões e práticas institucionais (Meštrović et al., 2021). Nessa perspectiva, trata-se de uma abordagem integrada, de caráter estratégico, tático e interno, que busca estruturar a sustentabilidade no planejamento, na comunicação e na cultura organizacional (Papadas, Avlonitis e Carrigan, 2017).

O termo emergiu na década de 1970 sob a designação de marketing ecológico, inicialmente focado em atender as necessidades e desejos dos consumidores causando o mínimo impacto ambiental (Jabeen et al., 2023). A *American Marketing Association* (AMA) introduziu formalmente a expressão “marketing verde” em um workshop realizado em 1975, refletindo a crescente preocupação com os efeitos da atividade de marketing sobre o meio ambiente (Vangeli et al., 2023).

A partir das décadas de 1980 e 1990, o conceito evoluiu e passou a integrar uma abordagem estratégica mais abrangente, esse processo foi impulsionado pela ampliação da consciência ambiental da sociedade e pela ascensão do paradigma do desenvolvimento sustentável (Lievano Pulido e Ramon-Jeronimo, 2023).

Lee e Peng (2021) argumentam que o marketing verde consiste na entrega de produtos e experiências com valor ambiental agregado, em consonância com a crescente eco-conscientização dos consumidores. Assim, ele se consolida como uma estratégia relevante para organizações que desejam alinhar-se a públicos cada vez mais críticos e informados quanto aos impactos socioambientais das suas escolhas de consumo (Meštrović et al., 2024).

Kumar Kar e Harichandan (2022), por meio de análise bibliométrica de 1.121 artigos publicados entre 1990 e 2021, identificaram a expansão do escopo do marketing verde, abrangendo temas como eco-inovação, consumo sustentável, economia circular, responsabilidade social corporativa e sustentabilidade em cadeias produtivas.

Meštrović et al. (2024) reforçam essa perspectiva ao demonstrar que a percepção dos estudantes sobre o compromisso ambiental da instituição impacta diretamente sua satisfação com os serviços educacionais, evidenciando que a sustentabilidade deve ser compreendida como valor institucional e diferencial competitivo.

Casos internacionais bem-sucedidos ilustram o potencial transformador do marketing verde em universidades de renome. Fuchs et al. (2020) analisaram quatro instituições: *University of New South Wales* (Austrália), *Princeton University* (EUA), *University of*

Copenhagen (Dinamarca) e *University of British Columbia* (Canadá), e constataram a presença de canais específicos de comunicação para sustentabilidade e eventos voltados ao engajamento ambiental.

Na *University of British Columbia*, por exemplo, destaca-se a iniciativa “*UBC Reads Sustainability*”, em que palestrantes de reconhecimento internacional discutem com a comunidade os desafios socioambientais contemporâneos (Fuchs et al., 2020). Já a *University of New South Wales* investe em pesquisa aplicada em energias renováveis e tecnologias limpas, envolvendo diretamente estudantes em práticas laboratoriais (Darsie et al., 2021).

A *Wageningen University & Research* (WUR), na Holanda, é outro exemplo notável, sendo reconhecida como a universidade mais sustentável do mundo pelo ranking *UI GreenMetric* por sete anos consecutivos, incluindo 2023. A cultura institucional de sustentabilidade e o engajamento ativo da comunidade acadêmica são apontados como fatores-chaves desse desempenho (WUR, 2023).

Experiências globais reforçam a pertinência dessa abordagem. A Universidade de Wageningen (Holanda) criou o *Green Office*, gerido por estudantes e professores; e o Instituto Tecnológico da Costa Rica criou o Campus Laboratório para *la Sostenibilidad*, voltado à experimentação de soluções sustentáveis (Lukács, 2021).

No Brasil, na Rede Federal, iniciativas como o “IF Sustentável” (IFSULDEMINAS) e o “IFSC Sustentável” (IFSC) integram ensino, pesquisa e extensão para promover ações ambientais consistentes (Januário e Januário, 2025). Nessa linha, o próprio PDI do IFAM destaca que campanhas de educação ambiental eficazes precisam envolver toda a comunidade acadêmica desde o planejamento até a avaliação, conectando essas ações ao ensino e à extensão (IFAM, 2019).

No campo da pesquisa aplicada, Meštrović et al. (2024) propôs um modelo conceitual para mensurar o impacto do marketing verde no desempenho das instituições de ensino superior, considerando três dimensões: promoção da educação para a sustentabilidade, execução de atividades ambientais e percepção de benefícios institucionais.

No contexto das instituições públicas de ensino, o marketing verde transcende a dimensão mercadológica tradicional para assumir um papel genuinamente educativo, promovendo valores e práticas alinhados aos princípios da sustentabilidade e contribuindo para a formação de cidadãos e profissionais ambientalmente responsáveis (Ambusaidi e Al Dayri, 2024).

Nesse sentido, Ambusaidi e Al Dayri (2024) defendem que o marketing verde em instituições educacionais deve assumir caráter pedagógico, promovendo valores

socioambientais. Para o IFAM, isso significa transformar eventos, projetos comunitários e canais digitais em ferramentas educativas, reforçando sua missão institucional. Chou et al. (2024) reforçam que, nesse cenário, as ofertas não são produtos, mas políticas e práticas sustentáveis comunicadas de forma estratégica.

Essas instituições não vendem produtos no sentido tradicional, mas comercializam ideias, projetos e políticas sustentáveis Chou et al. (2024). Os autores destacam que a adoção planejada dessas estratégias contribui para a consolidação de uma imagem institucional comprometida com a sustentabilidade, favorecendo o engajamento de estudantes, servidores e demais públicos.

No Brasil, a Administração Pública tem adotado diretrizes como a Agenda Ambiental na Administração Pública, que incentiva órgãos públicos a reduzirem impactos ambientais e divulgarem resultados obtidos (BRASIL, 2020). O IFAM integrou a A3P e obteve o Selo A3P: Verde, reconhecendo a implementação de práticas de sustentabilidade em suas unidades (IFAM, 2016).

A divulgação de conquistas ambientais por meio de notícias institucionais, eventos, relatórios de sustentabilidade e mídias sociais configura-se como uma prática de marketing verde institucional, pois reforça, perante a comunidade acadêmica e a sociedade, o compromisso socioambiental da instituição (Costa et al., 2021).

Tais ações comunicacionais, quando integradas a um plano estratégico, ampliam significativamente o impacto das políticas e práticas sustentáveis, contribuindo para o engajamento ativo dos *stakeholders* nas metas e valores institucionais voltados ao desenvolvimento sustentável (Moura et al., 2022).

No âmbito do IFAM, essa diretriz é respaldada por seu PDI (2019–2024), que destaca a importância da comunicação como vetor de articulação entre ensino, pesquisa, extensão e responsabilidade ambiental, e é operacionalizada pelas atribuições normativas da Coordenação de Comunicação e Eventos, conforme estabelecido em seu Regimento Geral (IFAM, 2011).

Nesse sentido, quanto mais transparente, participativa e dialógica for a comunicação verde, maior será a legitimidade das ações sustentáveis. Segundo Almeida e Aguiar (2024), a adoção de uma comunicação pública baseada na escuta ativa e na transparência contribuiu significativamente para o fortalecimento da confiança e da legitimidade das ações institucionais durante a pandemia.

A integração entre comunicação e sustentabilidade permite alinhar as práticas ambientais à missão institucional e às expectativas dos públicos estratégicos, promovendo maior aderência às metas de desenvolvimento sustentável (Pontelli et al., 2023). Com base em

dados e iniciativas consistentes, o marketing verde pode ser estruturado como uma estratégia de gestão orientada à criação de valor público, contribuindo para o fortalecimento da sustentabilidade institucional (Fagnoli et al., 2024).

No setor público educacional, essa orientação se concretiza pela comunicação estratégica das ações ambientais e pela incorporação de valores sustentáveis nos processos de interação com os públicos (Darsie et al., 2021; Moura et al., 2022). Quando alinhada às diretrizes institucionais e executada de forma sistemática, essa comunicação contribui para consolidar a imagem institucional sustentável e reforçar a legitimidade perante a sociedade (Pontelli et al., 2023).

No contexto do IFAM, a elaboração de um plano integrado de comunicação estratégica verde pode aumentar a efetividade das ações ambientais em curso, organizar os canais institucionais de forma coerente e contribuir para a prestação de contas à sociedade. Esse plano tende a reduzir a fragmentação comunicacional entre Reitoria e campi, padronizar a linguagem institucional sobre sustentabilidade e ampliar a circulação de evidências das práticas realizadas.

Desse modo, as iniciativas deixam de permanecer restritas a núcleos ou projetos pontuais e passam a compor uma narrativa institucional mais inteligível, favorecendo o engajamento do público interno e a compreensão do público externo. Como resultado, o IFAM fortalece sua imagem de comprometimento socioambiental e amplia sua legitimidade institucional, na medida em que comunica com consistência aquilo que realiza e permite que seus públicos reconheçam valor, coerência e resultados.

Na arquitetura da Teoria da Mudança, as práticas de marketing verde correspondem aos insumos e atividades que a instituição mobiliza no campo da sustentabilidade. Contudo, a literatura examinada evidencia que a mera existência dessas práticas não garante sua conversão em valor simbólico e reputacional (Monteiro et al., 2025; Marques et al., 2024; Vangeli et al., 2023).

Para que os insumos avancem na cadeia causal em direção aos resultados intermediários do VIR, é necessário que a comunicação estratégica verde opere como mecanismo de mediação, organizando narrativas, sistematizando evidências e articulando canais capazes de tornar as ações inteligíveis e reconhecíveis pelos diferentes públicos (Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024).

Essa articulação estratégica entre o marketing verde e a mediação comunicacional será aprofundada nas seções seguintes, ao examinar como a consolidação da imagem institucional e da reputação dependem intrinsecamente da coerência entre a prática efetiva e a percepção dos diversos públicos.

Autor(es)	Contribuição Central	Aplicação ao IFAM
Papadas, Avlonitis e Carrigan (2017)	Marketing verde como orientação organizacional ampla.	Fundamenta o plano integrado como eixo estratégico.
Lee e Peng (2021)	Valor ambiental agregado como diferencial competitivo.	Posicionar IFAM como referência de educação sustentável.
Jabeen et al. (2023)	Emergência do conceito nos anos 1970	Histórico conceitual para contextualização.
Kumar Kar e Harichandan (2022)	Expansão do escopo (eco-inovação, economia circular).	Vincular marketing verde a práticas de pesquisa e extensão.
Lievano Pulido e Ramon-Jeronimo (2023)	Quatro eixos: consumo verde, cadeia sustentável, <i>greenwashing</i> , desempenho.	Monitorar indicadores de impacto ambiental e comunicacional.
Vangeli et al. (2023)	Crítica ao uso retórico da sustentabilidade.	Necessidade de métricas claras nas ações do IFAM.
Meštrović et al. (2024)	Função educativa do marketing verde em IES.	Integrar comunicação ambiental ao currículo e extensão.
Ambusaidi e Al Dayri (2024)	Alinhamento entre missão pedagógica e marketing verde.	Inserir campanhas ambientais no tripé ensino-pesquisa-extensão.
Fuchs et al. (2020); WUR (2023)	Exemplos internacionais de institucionalização.	Inspiração para práticas replicáveis no contexto amazônico.
Costa et al. (2021); IFAM (2016)	Comunicação de conquistas ambientais.	Reforçar narrativas estratégicas sobre sustentabilidade local.
Pontelli et al. (2023); Fagnoli et al. (2024)	Planos integrados e valor público	Estruturação de plano de marketing verde no IFAM

Quadro 2 - Síntese Teórica sobre Marketing Verde

Fonte: elaborado pela autora (2026).

2.3 Imagem Institucional e Reputação

A imagem institucional corresponde às percepções mentais construídas pelos *stakeholders* a partir do discurso e do resultado final das experiências, recordações e impressões com a organização (Fossá, 2020). Compreendida como o reflexo destas interações, essa imagem constitui um valioso ativo intangível e estratégico, pois auxilia a direcionar as ações de comunicação e relacionamento (Sousa, Ardigo e Santos, 2021).

Marques et al. (2024) alertam que desalinhamentos entre imagem projetada e imagem percebida comprometem a credibilidade, exigindo-se coerência entre comunicação e prática. Nesse sentido, a adoção de diretrizes *Environmental, Social and Governance* (ESG) é apontada

como estratégia eficaz para fortalecer a imagem institucional, pois evidencia prestação de contas e engajamento com causas coletivas (Marques et al., 2024).

No caso das IES públicas, a imagem vai além da qualidade acadêmica, vinculando-se ao compromisso social e ambiental. Antunes, Santos e Antunes (2024) destacam que uma imagem consistente pode funcionar como capital simbólico em períodos de crise, preservando a legitimidade institucional, isso se torna relevante para o IFAM, cuja missão está diretamente associada ao desenvolvimento da região amazônica.

A distinção entre imagem e reputação é fundamental para a compreensão do fenômeno investigado. Fossá (2020) esclarece que, enquanto a imagem é volátil e influenciada por percepções momentâneas, a reputação é resultado acumulado da consistência de ações ao longo do tempo.

Frick e Fossá (2024) complementam essa distinção ao situar identidade, imagem e reputação como conceitos inter-relacionados, porém distintos: a identidade refere-se à essência organizacional, a imagem à percepção dos públicos e a reputação à avaliação consolidada ao longo do tempo. A gestão eficaz desses elementos requer uma comunicação estratégica que alinhe o discurso institucional às práticas organizacionais, promovendo coerência e autenticidade.

A reputação institucional constitui ativo intangível relevante para organizações públicas, influenciando diretamente sua legitimidade, credibilidade e capacidade de engajamento com os diversos *stakeholders* (Sousa, Ardigo e Santos, 2021). Souza e Cavalcante (2023), em revisão sistemática sobre gestão da reputação organizacional em instituições públicas, demonstram que a reputação é formada por múltiplos fatores, incluindo a qualidade dos serviços prestados, a transparência nas ações, a capacidade de inovação e a responsabilidade social e ambiental.

No contexto das universidades públicas brasileiras, Costa (2024) ressalta que a reputação institucional está intrinsecamente ligada à excelência acadêmica, à produção científica relevante e ao compromisso com a sociedade, influenciando a atração de estudantes e docentes qualificados e a captação de recursos e parcerias estratégicas.

Ao investigar a percepção dos públicos interno e externo sobre a imagem de uma instituição pública de ensino, Costa (2024) observou que esta é constituída por atributos emocionais e racionais, como orgulho, ambiente acolhedor, excelência educacional e reconhecimento institucional, demonstrando que a comunicação organizacional precisa considerar esses dois níveis de representação.

Instituições que investem continuamente na gestão proativa da reputação tendem a enfrentar melhor situações adversas, pois uma reputação sólida funciona como reserva de credibilidade, proporcionando maior tolerância dos públicos em momentos difíceis e facilitando a recuperação após eventos negativos (Costa, 2024).

Para instituições públicas brasileiras, como o IFAM, uma boa reputação constitui elemento central para garantir o apoio da sociedade e fortalecer a efetividade das políticas públicas implementadas, sendo tratada como ativo estratégico capaz de influenciar a captação de recursos financeiros, atrair parcerias estratégicas e ampliar a legitimidade social das ações realizadas (Souza e Cavalcante, 2023).

A comunicação estratégica atua, nesse contexto, como instrumento fundamental para a consolidação e manutenção da identidade institucional. Pereira e Costa (2023) argumentam que a comunicação organizacional deve ser planejada e integrada, considerando as especificidades do setor público e os desafios contemporâneos, como a necessidade de transparência, participação social e *accountability*.

A comunicação institucional nas organizações públicas deve promover a participação social e o diálogo com os diversos *stakeholders*, contribuindo para a consolidação de uma identidade institucional legítima e reconhecida socialmente (Paz, Gevehr e Jung, 2021; Frick e Fossá, 2024).

A incorporação da sustentabilidade na gestão das instituições públicas tem se consolidado como elemento estratégico para a consolidação da imagem institucional. Em tempos de crescente exigência por responsabilidade socioambiental, organizações que integram valores sustentáveis às suas práticas ganham maior legitimidade perante seus públicos e ampliam sua capacidade de engajamento social (Silveira, Marcolin e Ribeiro, 2022).

A sustentabilidade institucional, nesse contexto, transcende ações pontuais e se traduz na adoção de políticas permanentes voltadas à proteção ambiental, à inclusão social e à governança ética, comunicando uma postura proativa diante dos desafios contemporâneos (Sousa, Ardigo e Santos, 2021; Antunes, Santos e Antunes, 2024).

No caso do IFAM, o papel da sustentabilidade é ainda mais significativo, pois está diretamente associado à missão institucional de formação cidadã e desenvolvimento da região amazônica, exigindo coerência entre o discurso educacional e as práticas organizacionais para consolidar sua legitimidade perante a sociedade (IFAM, 2019).

A implementação da Agenda Ambiental da Administração Pública representa uma iniciativa estratégica nesse sentido, pois evidencia o alinhamento entre discurso e prática

ambiental e favorece a consolidação de uma imagem institucional coerente com os princípios da sustentabilidade (Almeida et al., 2020).

O marketing verde emerge como complemento na consolidação da imagem, pois transforma valores ambientais em mensagens estratégicas (D'Arc et al., 2023). Silva et al. (2024) observam que, quando integrado às práticas comunicacionais da organização, o marketing verde contribui para sensibilizar os *stakeholders*, promover mudanças culturais e posicionar a instituição como agente de transformação social e ambiental.

Silveira, Marcolin e Rodrigues (2022) apontam que, no setor público, a comunicação de ações ambientais precisa ser autêntica, contínua e baseada em dados verificáveis para evitar a imagem negativa associada ao greenwashing, uma vez que, quando este alinhamento entre a imagem projetada e a percepção dos públicos é deficiente, a credibilidade organizacional fica afetada.

Segundo Silveira (2024), a imagem organizacional está sendo cada vez mais moldada não apenas pelo que a instituição comunica, mas por como ela se posiciona diante das agendas globais, como os ODS, de modo que ações relacionadas à energia limpa, gestão de resíduos, educação ambiental e inclusão são percebidas como indicadores de responsabilidade institucional.

Assim, a sustentabilidade institucional não deve ser vista como apêndice da gestão, mas como elemento central da identidade e imagem da organização. Quando essa dimensão é estrategicamente comunicada, não apenas agrega valor simbólico à instituição, como também promove um vínculo de confiança e legitimidade junto à sociedade, fortalecendo sua reputação e seu papel como promotora do bem comum (Costa, 2024; Silveira, Marcolin e Ribeiro, 2022).

Sob a lógica da Teoria da Mudança, imagem e reputação não constituem atributos estáticos, mas sim efeitos dinâmicos construídos progressivamente ao longo de uma cadeia causal (Ribeiro, 2015; Abrahão et al., 2025). Sua consolidação é diretamente condicionada pela qualidade das mediações comunicacionais estabelecidas entre as práticas sustentáveis efetivas da organização e a percepção de seus diversos públicos (Marques et al., 2023; Moraes et al., 2024).

A imagem institucional sustentável pode ser compreendida como expressão dos resultados intermediários do constructo VIR, a Visibilidade torna as ações perceptíveis, a Inteligibilidade permite que sejam interpretadas como orientação institucional coerente e o Reconhecimento consolida a sustentabilidade como traço identitário da organização (Suchman, 1995).

Quando esses resultados intermediários não se realizam, a imagem permanece frágil e a reputação não se estabiliza, independentemente da consistência das práticas efetivamente desenvolvidas. Para o IFAM, essa compreensão evidencia que a consolidação da imagem institucional sustentável depende menos da quantidade de ações realizadas e mais da capacidade institucional de organizá-las em narrativa coerente e acessível aos seus públicos.

Autor(es)	Contribuição Central	Aplicação ao IFAM
Sousa, Ardigo e Santos (2021)	Imagem como percepções construídas pelos públicos.	Avaliar como estudantes e servidores percebem o IFAM.
Fossá (2020)	Diferença entre imagem (momentânea) e reputação (consolidada).	Sustentar práticas contínuas que reforcem a reputação.
Marques et al. (2024)	Coerência entre discurso e prática garante credibilidade.	Necessidade de consistência na comunicação de sustentabilidade.
Souza e Cavalcante (2023)	Reputação pública vinculada à transparência e ética.	Fortalecer governança ambiental no IFAM.
Costa (2024)	Reputação como reputação institucional que gera resiliência.	Garantir solidez institucional diante de crises.
Frick e Fossá (2024)	Alinhamento entre identidade, imagem e reputação.	Evitar gaps que comprometam a credibilidade ambiental.
Antunes, Santos e Antunes (2024)	Imagem vinculada ao compromisso com o bem comum.	Valorizar projetos sociais e ambientais na Amazônia.
Almeida et al. (2020)	A3P como instrumento de fortalecimento da imagem institucional sustentável.	Base para consolidar políticas ambientais institucionais.
Vangeli et al. (2023)	Risco de <i>greenwashing</i> fragilizando a confiança.	Necessidade de métricas verificáveis em campanhas ambientais.

Quadro 3 - Síntese Teórica sobre Imagem Institucional e Reputação

Fonte: elaborado pela autora (2026).

2.4 Sustentabilidade nas Instituições de Ensino Públicas

A sustentabilidade em IES públicas tem se consolidado como eixo estratégico para integrar responsabilidade social, inovação e compromisso ambiental. Silveira, Marcolin e Ribeiro (2022) apontam que tais instituições, por seu caráter público, são demandadas a atuar como exemplos de práticas sustentáveis, combinando ensino, pesquisa e extensão com responsabilidade socioambiental.

Segundo Bauer et al. (2021), universidades e institutos de ensino federais possuem o potencial de liderar processos de transição para a sustentabilidade, desde que adotem

abordagens institucionais holísticas que integrem ensino, pesquisa, extensão e gestão em uma única lógica sustentável.

A atuação das IES deve ir além do cumprimento de normativas legais e avançar na construção de uma cultura organizacional comprometida com a sustentabilidade como valor transversal. Conforme Meštrović (2022), o papel das IES ultrapassa a difusão de conhecimento técnico, sendo fundamental sua atuação como protagonistas em estratégias que integrem aspectos econômicos, sociais e ambientais.

Nesse contexto, a sustentabilidade não se restringe a projetos pontuais, mas envolve políticas permanentes de governança ambiental, social e ética. Almeida et al. (2020) destacam que a adoção de agendas institucionais, como a A3P, fortalece a gestão sustentável e promove a conscientização coletiva. No IFAM, essa diretriz é fundamental, pois conecta sua missão amazônica a práticas concretas de preservação ambiental e inclusão social.

Contudo, nem sempre as intenções institucionais se materializam em práticas concretas e sistêmicas. Araujo et al. (2024) apontam que muitas instituições ainda enfrentam dificuldades para implementar programas estruturados de sustentabilidade, limitando-se a ações pontuais e sem continuidade.

Para evitar esse problema, é necessário institucionalizar políticas sustentáveis, vinculando-as a planos de desenvolvimento institucional e criando mecanismos de monitoramento e transparência que assegurem a continuidade das ações independentemente de mudanças na gestão, fortalecendo o compromisso organizacional com a sustentabilidade em longo prazo (Moura et al., 2022).

Nesse sentido, o marketing verde e a educação ambiental aparecem como caminhos complementares para engajar a comunidade acadêmica e fortalecer a cultura institucional sustentável. De acordo com Moraes et al. (2024), a convergência entre práticas educativas transformadoras e estratégias de comunicação ambiental pode potencializar a conscientização da comunidade acadêmica e promover um ethos institucional pautado pela responsabilidade socioambiental.

A mensuração da percepção dos públicos interno e externo sobre as ações de sustentabilidade mostra-se essencial para avaliar o impacto dessas políticas. Meštrović et al. (2021) desenvolveram instrumentos que demonstram como a imagem institucional sustentável das IES está diretamente relacionada à clareza, coerência e efetividade das práticas comunicacionais e de gestão ambiental adotadas pelas instituições.

Para Bauer et al. (2021) compreender a sustentabilidade em instituições públicas e educacionais exige uma abordagem integrada que considere os múltiplos papéis dessas

organizações na sociedade. Segundo o autor, trata-se de um compromisso institucional que deve ser continuamente negociado, planejado e executado em diálogo com a comunidade acadêmica, tendo como horizonte a construção de um futuro educacional mais justo, ecológico e solidário.

O conceito de sustentabilidade é sustentado por três dimensões interdependentes: ambiental, social e econômica. Esse modelo, conhecido como tripé da sustentabilidade ou *triple bottom line* propõe que o desenvolvimento de organizações, incluindo as instituições educacionais, deve ocorrer de forma equilibrada entre esses três pilares (Carvalho et al., 2025).

Segundo Meštrović (2022), uma abordagem sustentável verdadeiramente eficaz não pode privilegiar apenas os aspectos ambientais, pois a legitimidade institucional depende também da integração equilibrada entre a responsabilidade social e a viabilidade econômica das ações implementadas, de modo que os três pilares atuem de forma complementar e mutuamente reforçadora.

A dimensão ambiental refere-se à necessidade de reduzir os impactos ecológicos das atividades humanas e institucionais, promovendo práticas que respeitem os limites planetários. Nesse sentido, as instituições de ensino superior assumem um papel essencial na implementação dos ODS, especialmente o ODS 12 - Consumo e Produção Responsáveis.

A Agenda 2030 reforça o compromisso das organizações em alinhar seus processos produtivos a modelos mais eficientes e menos poluentes, fortalecendo o papel das instituições públicas na disseminação desses princípios. Em revisão sistemática sobre os ODS nas IES, Tribeck e Stefani (2024) indicam que políticas internas e práticas de extensão universitária são cruciais para que essas instituições assumam liderança na implementação da Agenda 2030.

Além disso, Lopes et al. (2024), em estudo realizado em uma instituição politécnica no norte de Portugal, enfatizam a importância da integração dos ODS nas atividades acadêmicas, especialmente por meio do ensino e pesquisa crítica voltados à responsabilidade social e ambiental, destacando que essa incorporação fortalece o papel transformador das instituições de ensino na promoção do desenvolvimento sustentável.

Esses autores mostram que a adoção de políticas e práticas concretas não apenas reduz impactos ambientais, mas também promove a consciência crítica nos estudantes e fortalece o compromisso das IES com a sustentabilidade. Por sua vez, a dimensão social diz respeito à promoção da equidade, justiça e inclusão, garantindo condições dignas de vida, trabalho e aprendizado para todos os membros da comunidade acadêmica.

Pontes e Figueiredo (2023) destacam que, embora o discurso sustentável tenha ganhado força nos fóruns internacionais desde a década de 1970, muitos desafios ainda persistem na implementação de políticas públicas que considerem os direitos sociais como parte estrutural

da sustentabilidade. No contexto educacional, isso significa criar ambientes acolhedores, com políticas de permanência, combate às desigualdades e promoção da diversidade.

Contudo, a articulação entre os três pilares ainda enfrenta desafios práticos e epistemológicos. Pontes e Figueiredo (2023) criticam a ambiguidade e generalização do conceito de desenvolvimento sustentável quando dissociado da crítica ao modelo capitalista, alertando que a retórica da sustentabilidade pode ser esvaziada se não vier acompanhada de mudanças estruturais nas formas de produzir, consumir e gerir recursos. Isso reforça a importância de uma visão crítica e dialógica da sustentabilidade nas organizações públicas.

Como defendem Meštrović et al. (2021), é fundamental que o planejamento institucional considere esses três pilares de forma integrada, evitando soluções fragmentadas e meramente simbólicas. A incorporação do tripé da sustentabilidade nos planos de ação das instituições públicas e educacionais é, portanto, um processo político e pedagógico, que exige engajamento, coerência e transparência para promover uma transformação efetiva nas práticas organizacionais.

A efetivação da sustentabilidade em instituições educacionais públicas requer um modelo de governança que ultrapasse a normatividade formal e incorpore princípios éticos, participação democrática e práticas colaborativas, de modo a favorecer a articulação institucional em torno de objetivos socioambientais comuns (Bauer et al., 2021).

Conforme Bauer et al. (2021), a governança sustentável em IES depende da adoção de uma abordagem institucional integrada, capaz de articular diferentes setores, lideranças e saberes em um processo contínuo de aprendizagem organizacional. Essa integração fortalece o papel das instituições como agentes de transformação social, ao mesmo tempo em que garante coerência entre discurso e prática.

A cultura organizacional, entendida como o conjunto de valores, normas e significados compartilhados que orientam as ações institucionais, constitui um dos principais vetores para a consolidação da sustentabilidade. Meštrović et al. (2021) destacam que a percepção dos *stakeholders* sobre o comprometimento institucional com a sustentabilidade está fortemente vinculada à presença de uma cultura interna que legitima essas práticas.

Nesse sentido, a sustentabilidade não pode permanecer restrita à produção de documentos normativos ou à realização de ações pontuais, devendo orientar, de forma contínua, articulada, efetiva e institucionalmente reconhecida, o cotidiano das decisões administrativas, pedagógicas e comunicacionais da instituição.

A comunicação, nesse contexto, emerge como instrumento estratégico para consolidar a sustentabilidade como valor institucional. Offermann et al. (2024) observam que a eficácia

das ações sustentáveis depende, em grande medida, da forma como elas são comunicadas para os seus públicos. Os autores demonstram que, quando há desalinhamento entre comunicação interna e externa, os riscos de deslegitimação da imagem institucional sustentável aumentam, comprometendo a confiança e o engajamento da comunidade acadêmica.

O envolvimento dos colaboradores é um fator determinante para a construção de uma governança participativa e sustentável. Bauer et al. (2021) apontam que instituições que reconhecem seus membros como corresponsáveis pelas decisões institucionais tendem a apresentar maior capacidade de adaptação e inovação.

Modelos de liderança distribuída e estruturas organizacionais horizontalizadas, como mesas redondas e comitês intersetoriais, são apontados como boas práticas para garantir essa participação. Além disso, a comunicação sustentável deve ser compreendida como uma prática educativa, capaz de fomentar o senso crítico, o engajamento e a corresponsabilidade (Bauer et al., 2021).

Segundo Offermann et al. (2024), o uso de narrativas, histórias institucionais e linguagem acessível potencializa a identificação da comunidade com os objetivos sustentáveis, promovendo não apenas adesão, mas também protagonismo dos sujeitos envolvidos. Ao integrar comunicação, cultura e governança, as instituições criam ambientes mais transparentes, éticos e abertos à inovação.

A consolidação de uma cultura organizacional voltada à sustentabilidade demanda tempo, investimento e continuidade. Como afirmam Meštrović et al. (2021), a institucionalização da sustentabilidade é um processo multidimensional que depende da coerência entre planejamento estratégico, comunicação clara e práticas consistentes.

Dessa forma, governança, cultura e comunicação não devem ser tratadas como dimensões isoladas, mas como elementos interdependentes de uma mesma estrutura organizacional comprometida com a transformação social e ambiental (Bauer et al., 2021; Meštrović et al., 2021; Offermann et al., 2024).

A educação para a sustentabilidade constitui um eixo central no fortalecimento do protagonismo institucional das instituições públicas de ensino, sobretudo no contexto dos desafios socioambientais do século XXI. Trata-se de uma prática formativa que ultrapassa os limites curriculares e se expande para o campo da cultura organizacional e do compromisso ético com o futuro coletivo (Nolasco, Almeida e Oliveira, 2020).

Como destaca Moraes et al. (2024), a integração entre educação ambiental e marketing verde permite sensibilizar e mobilizar a comunidade acadêmica, promovendo uma consciência crítica e engajada com os valores da sustentabilidade. O protagonismo institucional implica em

assumir uma postura ativa na condução de mudanças, não apenas no discurso, mas também nas ações concretas, com potencial de influenciar a sociedade em escala mais ampla.

Segundo Pontes e Figueiredo (2023), as instituições educacionais possuem a responsabilidade de articular saberes científicos, culturais e políticos, orientando seus projetos pedagógicos e práticas administrativas para a formação de sujeitos capazes de intervir de forma ética e transformadora na realidade. Nesse sentido, a sustentabilidade não deve ser tratada como um tema periférico, mas como fundamento estruturante de toda a prática educativa.

Chen e Constantin (2024) reforçam que a sustentabilidade na educação superior está intrinsecamente ligada à experiência dos estudantes, à qualidade dos programas e à capacidade das instituições de formar lideranças conscientes e preparadas para atuar em contextos globalizados e ambientalmente complexos. As instituições que integram a sustentabilidade às suas estratégias de internacionalização, inovação pedagógica e gestão participativa ampliam sua relevância social e fortalecem sua imagem pública (Chen e Constantin, 2024).

A inserção da sustentabilidade nos currículos, projetos de extensão, práticas de pesquisa e programas institucionais exige um esforço coordenado entre diferentes setores da instituição. Para Meštrović (2022), esse esforço depende do compromisso institucional com a formação integral dos estudantes, articulando competências técnicas, éticas, sociais e ambientais. A sustentabilidade torna-se também uma ferramenta de excelência acadêmica, aproximando a missão institucional das demandas contemporâneas da sociedade.

Entretanto, o avanço dessa agenda formativa exige o enfrentamento deliberado de obstáculos estruturais persistentes, como a fragmentação disciplinar dos saberes, a resistência institucional à mudança cultural, a escassez de recursos direcionados e a lógica tecnocrática ainda predominante em muitas gestões públicas, que dificultam a integração efetiva da sustentabilidade nos processos educacionais (Dickmann e Liott, 2024).

Conforme argumenta Pontes e Figueiredo (2023), é necessário superar a concepção instrumental da sustentabilidade e incorporá-la como princípio epistemológico e político da ação educativa. Isso implica reconhecer a educação como espaço de disputa de sentidos, no qual é possível construir alternativas emancipatórias frente aos modelos insustentáveis de desenvolvimento.

Por fim, o fortalecimento da educação para a sustentabilidade requer que as instituições de ensino público assumam a liderança ética na promoção de um novo paradigma civilizatório. Como afirmam Moraes et al. (2024), essa liderança se materializa na capacidade de engajar a comunidade acadêmica em práticas coletivas, interdisciplinares e colaborativas, que conectem o local ao global e o cotidiano à política institucional.

Nesse cenário, o protagonismo institucional se traduz na coerência estratégica entre formação, gestão e compromisso social, consolidando as instituições públicas de ensino como pilares fundamentais na construção de um futuro mais justo, solidário e sustentável, capaz de articular desenvolvimento econômico, equidade social e preservação ambiental de forma integrada (Nolasco, Almeida e Oliveira, 2020).

A revisão desta seção evidencia que a sustentabilidade nas IES públicas enfrenta desafios que transcendem a dimensão operacional e alcançam o plano simbólico e comunicacional. Governança fragmentada, ações episódicas e desconexão entre setores configuram obstáculos que, sob a perspectiva da Teoria da Mudança, podem ser compreendidos como mecanismos bloqueadores da cadeia causal, impedindo que práticas sustentáveis existentes se convertam em legitimidade institucional reconhecida.

A seção seguinte examinará como a Teoria da Mudança permite modelar esse percurso causal, explicitando as condições intermediárias necessárias para que insumos e atividades no campo da sustentabilidade avancem em direção aos efeitos do constructo Visibilidade, Inteligibilidade e Reconhecimento, constituindo o arcabouço analítico que fundamenta a elaboração do PICEV.

Autor(es)	Contribuição Central	Aplicação ao IFAM
Bauer et al. (2021)	Governança sustentável exige integração ensino-pesquisa-extensão.	Inserir sustentabilidade como valor transversal em todas as áreas.
Meštrović (2022)	Sustentabilidade deve ser protagonista, não apenas normativa.	Transformar práticas ambientais em eixo da identidade institucional.
Araujo et al. (2024)	Muitas IES limitam-se a ações pontuais e não sistêmicas.	Superar iniciativas isoladas e criar políticas permanentes.
Chen e Constantin (2024)	Sustentabilidade deve oferecer experiências educativas.	Integrar valores socioambientais ao currículo e à gestão estudantil.
Pontes e Figueiredo (2023)	Risco de discurso vazio (sustentabilidade retórica).	Evitar <i>greenwashing</i> institucional com indicadores concretos.
Carvalho et al. (2025)	Modelo do tripé (ambiental, social, econômico).	Equilibrar práticas sustentáveis com viabilidade financeira.
Offermann et al. (2024)	Comunicação sustentável legitima práticas e engaja públicos.	Estruturar plano de comunicação verde integrado.
Almeida et al. (2020); IFAM (2019)	A3P e PDI como instrumentos de gestão sustentável.	Base normativa e estratégica para consolidar políticas no IFAM.

Autor(es)	Contribuição Central	Aplicação ao IFAM
Pontelli et al. (2023)	Comunicação integrada da sustentabilidade	Evitar fragmentação e aumentar legitimidade
Silveira; Marcolin; Ribeiro (2022)	Instituições públicas como modelos de sustentabilidade	IFAM como referência em práticas socioambientais

Quadro 4 - Síntese Teórica sobre Sustentabilidade em Instituições de Ensino Públicas.

Fonte: elaborado pela autora (2026).

2.5 Teoria da Mudança

A Teoria da Mudança constitui uma abordagem metodológica orientada à explicitação da lógica pela qual uma intervenção pretende produzir transformações em determinado contexto (Weiss, 1995). Seu principal diferencial consiste em tornar visíveis as conexões entre problema, condições iniciais, precondições, ações, resultados intermediários e efeitos de mais longo prazo, superando leituras lineares que tendem a presumir que a simples realização de atividades conduzirá, por si só, aos resultados esperados (Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024).

Nessa perspectiva, a mudança deixa de ser tomada como consequência automática da ação e passa a ser compreendida como percurso causal que precisa ser justificado, estruturado e acompanhado por evidências (Córdoba-Vieira et al., 2023). No campo das políticas públicas e dos programas complexos, tal abordagem permite articular as etapas de formulação, implementação, monitoramento e avaliação dentro de uma mesma estrutura lógica e analítica (Anjos, Silveira e Santos, 2025).

A estruturação da Teoria da Mudança, conforme proposto Anjos, Silveira e Santos, 2025, fundamenta-se em dimensões narrativas, gerais e causais. Esse arranjo permite que a análise retrospectiva se alinhe à identificação de precondições e à definição de indicadores, tornando explícitas as hipóteses que sustentam todo o processo de transformação social.

Ademais, a utilidade dessa ferramenta ultrapassa a simples organização cronológica de atividades. Segundo Anjos, Silveira e Santos, 2025, o valor central da metodologia reside em evidenciar quais condições específicas devem ser geradas para que os resultados intermediários consigam, efetivamente, viabilizar o alcance do impacto final pretendido.

Diferentemente de modelos puramente lineares, a Teoria da Mudança reconhece a complexidade inerente aos processos de transformação social, admitindo múltiplas trajetórias e interações entre os diferentes componentes da intervenção, o que a torna adequada para programas de natureza educacional e administrativa como o PICEV, que demandam coordenação entre diferentes instâncias institucionais (Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024).

No âmbito da fundamentação deste estudo, a Teoria da Mudança permite modelar a transição entre ações socioambientais e os efeitos institucionais desejados por meio do

constructo VIR. Nesta arquitetura, o constructo VIR opera como a expressão analítica dos resultados intermediários necessários para a consolidação da imagem organizacional.

A literatura científica reforça que a Teoria da Mudança ajuda a demonstrar que a consolidação da legitimidade não decorre apenas da existência de ações, mas da presença de mediações capazes de organizar sua interpretação pública (Treichel et al., 2023). Sob a perspectiva de Suchman (1995), a legitimidade institucional pode ser analisada a partir de três constructos complementares que, neste estudo, são operacionalizadas em diálogo com a progressão do constructo VIR.

A Visibilidade corresponde à capacidade de tornar perceptíveis as ações, os compromissos, as práticas e as evidências de sustentabilidade da organização, associando-se à legitimidade pragmática, na medida em que evidencia, para os públicos, os benefícios e resultados concretos dessas iniciativas.

A Inteligibilidade, por sua vez, diz respeito à possibilidade de que essas ações sejam compreendidas como parte de uma orientação institucional coerente e consistente, e não como ocorrências isoladas, episódicas ou restritas a setores específicos, aproximando-se da legitimidade moral. Por fim, o Reconhecimento ocorre quando tais práticas passam a ser socialmente validadas pelos públicos como um traço constitutivo da identidade institucional, configurando a legitimidade cognitiva (Suchman, 1995).

Etapas do constructo VIR	Processo institucional	Dimensão de legitimidade (Suchman)
Visibilidade	Refere-se à necessidade de tornar perceptíveis aos <i>stakeholders</i> as ações, projetos e iniciativas de sustentabilidade desenvolvidas pela instituição, permitindo que os públicos identifiquem benefícios e resultados concretos dessas práticas.	Legitimidade pragmática
Inteligibilidade	Relaciona-se à capacidade de explicar, contextualizar e dar sentido às ações institucionais, demonstrando coerência entre práticas organizacionais, valores institucionais e compromissos socioambientais assumidos pela instituição.	Legitimidade moral
Reconhecimento	Ocorre quando as práticas sustentáveis passam a ser socialmente reconhecidas e associadas à identidade institucional da organização, tornando-se parte natural da percepção pública sobre a instituição.	Legitimidade cognitiva

Quadro 5 - Articulação do constructo VIR com a Triade de Legitimidade de Suchman

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Quando as iniciativas não são organizadas em uma narrativa coerente, compromete-se o alinhamento entre discurso e prática, fragilizando a percepção de credibilidade institucional

(Anjos, Silveira e Santos, 2025). Assim, a ausência de mediações eficazes impede que a organização transite da mera execução de atividades para a conquista de um status de legitimidade perante seus públicos estratégicos (Suchman, 1995).

A literatura recente destaca que intervenções em ambientes educacionais exigem o desenho de resultados intermediários e a definição de hipóteses causais claras. Abrahão, Martins e Monteiro (2025) demonstram que a Teoria da Mudança tem sido eficaz no delineamento de políticas educacionais que buscam articular participação, governança e efeitos sociais. Conforme os autores, programas robustos tendem a envolver colaboração interinstitucional e práticas que evitem respostas simplificadas a problemas multifacetados.

Dessa forma, a Teoria da Mudança oferece transparência metodológica, permitindo que as instituições compreendam não apenas o que deve ser feito, mas as razões teóricas para determinadas escolhas de implementação (Córdoba-Vieira et al., 2023). Para o sucesso de planos como o PICEV, a literatura recomenda que o modelo lógico articule contextos, outputs, outcomes e pressupostos teóricos, distinguindo claramente as esferas de controle e de influência da organização (Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024).

Em síntese, a incorporação desta abordagem no referencial teórico permite converter diagnósticos institucionais em uma lógica de intervenção consistente, onde cada eixo do plano de ação responde a uma necessidade teórica de superar bloqueios na progressão da visibilidade para o reconhecimento institucional (Anjos, Silveira e Santos, 2025).

Autor(es)	Contribuição Central	Aplicação ao IFAM
Weiss (1995)	Definição da lógica de intervenção e explicitação dos elos causais.	Modelagem do PICEV para que não seja apenas um conjunto de ações, mas um percurso lógico de mudança.
Anjos, Silveira e Santos (2025)	Dimensões narrativas, gerais e causais; articulação entre formulação e monitoramento.	Estruturação dos eixos do PICEV (Governança, Sistematização, Integração) de forma interdependente.
Suchman (1995)	Triade da Legitimidade: Pragmática, Moral e Cognitiva.	Fundamentação da transição do VIR : a Visibilidade gera interesse, a Inteligibilidade gera valor moral e o Reconhecimento consolida a legitimidade cognitiva.
Belcher, Bonaiuti e Thiele (2024)	Diferenciação entre esferas de controle e influência; superação da linearidade.	Reconhecimento de que o IFAM controla a produção da informação (Visibilidade), mas apenas influencia a percepção do público (Reconhecimento).
Treichel et al. (2023)	Uso de resultados intermediários e indicadores para institucionalização.	Definição de metas verificáveis para cada etapa do VIR, permitindo monitorar a evolução da imagem institucional.

Autor(es)	Contribuição Central	Aplicação ao IFAM
Abrahão, Martins e Monteiro (2025)	Aplicação da Teoria da Mudança em políticas educacionais e governança colaborativa.	Justificativa para a articulação necessária entre a Reitoria e os Campi para que a comunicação verde seja capilarizada.
Córdoba-Vieira et al. (2023)	Transparência metodológica e replicabilidade da intervenção.	Transformação do PICEV em um modelo que pode ser adaptado por outras instituições da Rede Federal de Educação.

Quadro 6 - Síntese Teórica da Teoria da Mudança

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Para encerrar este capítulo de Revisão da Literatura, apresento um quadro que evidencia a articulação entre o referencial teórico adotado, as categorias analíticas mobilizadas na pesquisa e as evidências empíricas identificadas no caso do IFAM. Essa estrutura analítica permitiu compreender de que forma as práticas institucionais relacionadas à sustentabilidade e à comunicação estratégica verde contribuem para a construção do constructo visibilidade, inteligibilidade e reconhecimento, fortalecendo a legitimidade organizacional da instituição.

TEORIA	CONCEITO CENTRAL	CATEGORIA ANALÍTICA	EVIDÊNCIA EMPÍRICA IDENTIFICADA	IMPLICAÇÃO PARA O IFAM
Imagem Institucional	A imagem organizacional corresponde às percepções construídas pelos públicos a partir das experiências, discursos e práticas institucionais.	Consolidação da imagem institucional	Entrevistas e análise documental indicaram que projetos ambientais, ações de extensão e iniciativas acadêmicas contribuem para a percepção positiva do IFAM na comunidade.	As ações de sustentabilidade influenciam diretamente a formação da imagem institucional, reforçando o papel do IFAM como agente de desenvolvimento regional.
Reputação Organizacional	A reputação resulta da consolidação, ao longo do tempo, das percepções positivas construídas pelos <i>stakeholders</i> .	Reconhecimento institucional	Evidências documentais demonstram que práticas de gestão socioambiental e programas institucionais reforçam o reconhecimento institucional do IFAM.	O fortalecimento da reputação institucional depende da continuidade das ações e da ampliação de sua visibilidade pública.
Marketing Verde	Comunicação estratégica das ações ambientais e	Comunicação da sustentabilidade	Foram identificadas ações ambientais e educacionais em	A ausência de integração comunicacional limita

TEORIA	CONCEITO CENTRAL	CATEGORIA ANALÍTICA	EVIDÊNCIA EMPÍRICA IDENTIFICADA	IMPLICAÇÃO PARA O IFAM
	sustentáveis de uma organização.		diferentes setores da instituição, porém com divulgação fragmentada entre canais institucionais.	o potencial estratégico dessas iniciativas para fortalecer a imagem institucional.
Educação Ambiental	Formação de valores, conhecimentos e práticas voltadas à sustentabilidade.	Práticas institucionais de sustentabilidade	Projetos de ensino, pesquisa e extensão evidenciam a incorporação de temas socioambientais na atuação acadêmica e institucional.	O IFAM desempenha papel relevante na formação socioambiental e na promoção do desenvolvimento sustentável no contexto amazônico.
Teoria da Mudança	Compreensão das relações entre ações, resultados e impactos gerados por intervenções institucionais.	Encadeamento entre ações e resultados institucionais	A análise das entrevistas e documentos permitiu identificar como ações ambientais e comunicacionais podem gerar impactos na percepção institucional.	A aplicação da Teoria da Mudança permite estruturar uma lógica estratégica para orientar ações de comunicação voltadas à sustentabilidade.
Comunicação Estratégica	Planejamento integrado de comunicação para alinhar identidade institucional, discurso e práticas organizacionais.	Integração comunicacional institucional	Evidências indicam que as informações sobre sustentabilidade estão dispersas em diferentes setores e canais institucionais.	A necessidade de um Plano de Comunicação Estratégica Verde emerge como mecanismo para fortalecer a visibilidade das ações sustentáveis do IFAM.
Gestão pública e transparência	Prestação de contas e divulgação das ações institucionais à sociedade.	Divulgação institucional	Relatórios institucionais apresentam ações relacionadas ao ensino, pesquisa, extensão e inovação voltadas ao envolvimento regional e à sustentabilidade.	A comunicação estratégica pode ampliar o alcance dessas informações, fortalecendo a transparência institucional e a legitimidade social do IFAM.

Quadro 7 - Articulação entre teoria, categorias analíticas e evidências empíricas da pesquisa.

Fonte: elaborado pela autora (2026).

3 METODOLOGIA

A metodologia constitui o fundamento que sustenta todas as etapas do processo investigativo, representando um percurso planejado e sistemático que orienta desde a formulação da pergunta de pesquisa até a análise e interpretação dos dados coletados (Creswell, 2014; Yin, 2016).

Em uma dissertação de mestrado profissional, cuja finalidade inclui a produção de um produto técnico-tecnológico, a definição criteriosa desse percurso assume relevância ainda maior, pois cada decisão metodológica precisa assegurar a validade científica dos achados e a fundamentação empírica do instrumento proposto (Creswell e Creswell, 2021).

Esta dissertação, que se propôs elaborar um Plano Integrado de Comunicação Estratégica Verde (PICEV) para o IFAM, demandou uma metodologia capaz de capturar as nuances da comunicação estratégica verde, do marketing verde e da imagem institucional sustentável no contexto de uma instituição pública de ensino inserida na Amazônia.

A incorporação da Teoria da Mudança como lente analítica exigiu que o percurso metodológico fosse capaz não apenas de descrever a realidade institucional, mas de explicitar os encadeamentos causais entre práticas sustentáveis, mediação comunicacional e legitimidade institucional, identificando os mecanismos bloqueadores que impedem a progressão do constructo VIR (Weiss, 1995; Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024).

Para atender a essa dupla exigência, qual seja, compreender o fenômeno em profundidade e, simultaneamente, fundamentar causalmente os nexos analíticos da investigação, o percurso metodológico foi estruturado em quatro etapas articuladas e complementares, cada uma desempenhando função específica, estratégica e coerente no encadeamento lógico, analítico e operacional da pesquisa desenvolvida.

A primeira etapa consistiu na pesquisa bibliográfica, que mapeou o estado da arte nos campos da comunicação estratégica verde, do marketing verde, da imagem institucional, da sustentabilidade em instituições de ensino e da Teoria da Mudança, fornecendo o arcabouço conceitual que orientou a construção dos instrumentos e a interpretação dos dados.

A segunda etapa compreendeu a pesquisa documental do IFAM, com análise sistemática do PDI 2019–2024, dos Relatórios de Gestão de 2019 a 2024, do Estatuto, do Regimento Interno, de resoluções do Conselho Superior (CONSUP) e de registros vinculados à A3P, permitindo mapear os insumos e atividades formalmente previstas no campo da sustentabilidade.

Essa análise documental constituiu o mapeamento do primeiro elo da cadeia causal da Teoria da Mudança, ao inventariar o que a instituição formaliza como compromisso socioambiental e confrontá-lo, nas etapas seguintes, com o que é percebido e praticado (Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024).

A terceira etapa envolveu a observação participante no cotidiano das práticas desenvolvidas na Reitoria, possibilitando identificar, in loco e em situação real, os pontos de interrupção da cadeia causal, bem como os mecanismos bloqueadores e as dinâmicas institucionais subjacentes que a análise documental, isoladamente, não seria capaz de revelar com precisão analítica (Eisenhardt, 1989).

A quarta etapa correspondeu à realização de entrevistas semiestruturadas com vinte e quatro participantes pertencentes a cinco segmentos de *stakeholders*, cujos discursos, percepções e sentidos atribuídos às práticas institucionais foram interpretados à luz da análise de discurso, permitindo compreender nuances simbólicas, tensões e processos de significação relevantes para a compreensão do fenômeno investigado (Orlandi, 2012).

Sob a perspectiva da Teoria da Mudança, essa confrontação foi indispensável, pois as condições de produção, circulação e recepção dos discursos sobre sustentabilidade constituem as precondições para a consolidação da legitimidade institucional (Córdoba-Vieira et al., 2023). Dessa forma, a metodologia assumiu dupla função nesta pesquisa: orientou o percurso da investigação com transparência e consistência, e forneceu a base empírica para a elaboração do PICEV como intervenção fundamentada em cadeia causal explícita.

A explicitação detalhada de cada etapa da pesquisa, apresentada nas seções seguintes, visa assegurar que os caminhos metodológicos adotados possam ser analisados, discutidos e replicados por outros pesquisadores interessados em investigações similares (Creswell e Creswell, 2021).

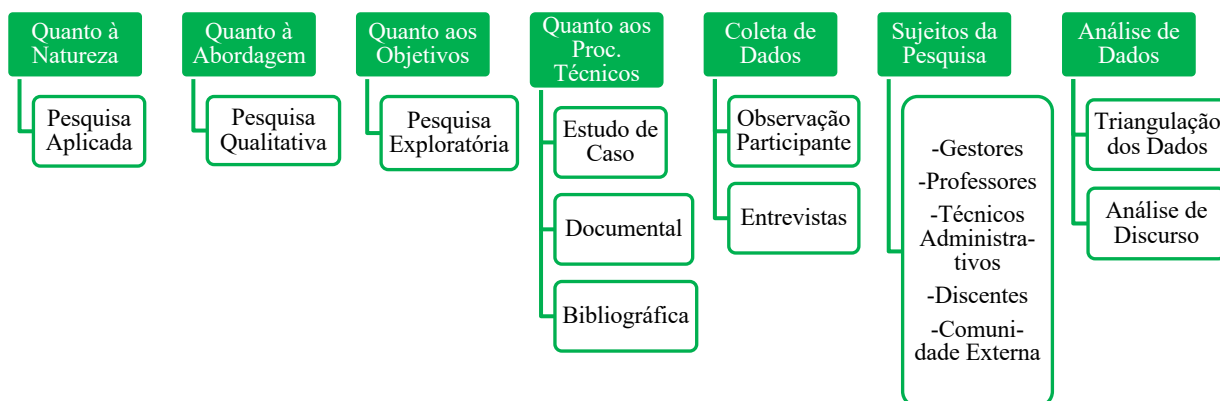


Figura 2 - Estrutura Metodológica Aplicada na Pesquisa
Fonte: elaborado pela autora (2026).

3.1 Quanto a Natureza: Pesquisa Aplicada

A pesquisa é de natureza aplicada, uma vez que buscou propor soluções práticas para aprimorar a comunicação estratégica verde do IFAM. Conforme Gil (2019), a pesquisa aplicada tem como característica fundamental o interesse imediato na aplicação, utilização e consequências dos conhecimentos gerados e envolve, segundo Prodanov e Freitas (2013), verdades e interesses locais.

Essa modalidade de pesquisa se caracteriza por sua aderência ao contexto empírico, sendo muitas vezes realizada em parceria com os sujeitos e organizações envolvidos no problema estudado. Ao focar em demandas reais, a pesquisa aplicada estabeleceu uma ponte entre teoria e prática, contribuindo tanto para o avanço do conhecimento quanto para a transformação de realidades específicas (Creswell e Creswell, 2021).

O estudo partiu da identificação de um problema concreto: a dispersão e a baixa articulação das mensagens institucionais voltadas à sustentabilidade, problema que, sob a lógica da Teoria da Mudança, se traduz na interrupção da cadeia causal entre práticas sustentáveis e legitimidade institucional, decorrente de mecanismos bloqueadores como a fragmentação comunicacional, a opacidade comunicacional das evidências institucionais, o insulamento institucional e a descontinuidade das ações (Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024).

A partir desse diagnóstico, buscou-se desenvolver alternativas operacionais que contribuam para a melhoria da imagem institucional e para o engajamento dos *stakeholders*. A abordagem adotada valorizou tanto a produção de conhecimento quanto a possibilidade de

replicação dos resultados em contextos semelhantes. Como afirmam Marconi e Lakatos (2021), a pesquisa aplicada respeita as singularidades do ambiente estudado, mas também oferece subsídios para que suas conclusões sirvam de base a outras instituições com desafios similares.

A pesquisa aplicada demonstra capacidade de fomentar a participação ativa dos sujeitos envolvidos no fenômeno investigado, valorizando suas experiências, percepções e perspectivas como insumos fundamentais para a formulação de soluções contextualizadas, socialmente pertinentes e metodologicamente consistentes, voltadas ao enfrentamento de problemas concretos e à produção de conhecimentos com potencial transformador na realidade estudada (Gil, 2019).

No contexto desta dissertação, esse enfoque colaborativo foi essencial porque a Teoria da Mudança recomenda que as intervenções sejam construídas a partir da perspectiva dos atores envolvidos, assegurando que os resultados intermediários reflitam condições reais do contexto e não apenas metas abstratas (Treichel et al., 2023).

Essa dimensão participativa fortalece os vínculos entre a produção acadêmica e a transformação social, ao aproximar conhecimento científico, realidade institucional e demandas coletivas concretas. Tal aspecto mostra-se relevante em instituições de ensino públicas, cujas finalidades ultrapassam a formação técnica e incluem compromisso com cidadania, inclusão, responsabilidade socioambiental e promoção de práticas sustentáveis socialmente legitimadas (Creswell e Creswell, 2021).

O objetivo primário desta pesquisa não se limitou à geração de conhecimento teórico sobre comunicação estratégica verde ou marketing verde, mas visou produzir um Plano de Comunicação Verde diretamente utilizável pelo IFAM. A investigação buscou ir além da descrição, propondo soluções que, organizadas com a intervenção fundamentada na Teoria da Mudança, explicitam o encadeamento causal entre diagnóstico dos mecanismos bloqueadores, estratégias propostas e efeitos esperados sobre os constructos do VIR.

A proposta é que este estudo constitua um recurso valioso e aplicável, um instrumento de gestão que permita ao IFAM aprimorar sua relação com seus *stakeholders*, fortalecer sua imagem institucional sustentável, dar visibilidade as ações ambientais desenvolvidas e otimizar recursos disponíveis.

Ao elaborar um plano de comunicação estratégica verde que valorize as ações ambientais do IFAM, a pesquisa buscou também fomentar uma cultura de sustentabilidade que permeie as dimensões pedagógica, administrativa e social da instituição, consolidando o compromisso institucional com a responsabilidade socioambiental.

3.2 Quanto a abordagem: Pesquisa Qualitativa

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, considerada adequada para investigar fenômenos sociais em profundidade, especialmente quando o foco está na compreensão de significados, percepções e práticas relacionadas à comunicação estratégica verde, ao marketing verde, a imagem institucional e ao engajamento dos *stakeholders* (Creswell, 2014).

Segundo Creswell (2014), tal investigação permite observar a realidade a partir das vivências, valores e contextos dos participantes, buscando desvendar as interpretações que cada indivíduo constrói a partir de suas imagens mentais, experiências e percepções sobre o IFAM, sem a pretensão de traduzir a realidade em dados quantitativos.

A escolha pela abordagem qualitativa justificou-se pela necessidade de capturar as nuances das práticas comunicacionais do IFAM e as percepções dos *stakeholders*. Essa escolha revelou-se coerente com a adoção da Teoria da Mudança como lente analítica, uma vez que a explicitação de encadeamentos causais entre práticas, mediações e resultados exige acesso aos sentidos que os diferentes atores atribuem às ações institucionais e aos processos que bloqueiam ou facilitam a progressão do constructo VIR (Weiss, 1995; Anjos, Silveira e Santos, 2025).

A metodologia qualitativa foi fundamental para desvelar como a comunicação verde se desenvolve no cotidiano da instituição, frequentemente de forma não planejada ou instrumental, e para identificar oportunidades de transformá-la em um processo mais estratégico e dialógico. Essa compreensão aprofundada dos significados e contextos foi essencial para o desenvolvimento do plano que seja tecnicamente adequado, e culturalmente alinhado à realidade institucional.

Por fim, essa compreensão aprofundada dos significados e contextos foi essencial para que o PICEV não fosse concebido como proposta genérica, mas como intervenção culturalmente alinhada à realidade institucional do IFAM e sensível às especificidades do contexto amazônico (Creswell e Creswell, 2021).

3.3 Quanto aos objetivos: Pesquisa Exploratória.

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória quanto aos seus objetivos, uma vez que buscou proporcionar maior familiaridade com o problema investigado, especialmente em relação à comunicação estratégica verde e ao marketing verde em uma instituição de ensino pública como o IFAM.

A investigação exploratória é apropriada quando há necessidade de aprofundar o conhecimento sobre fenômenos pouco estudados, com o intuito de delinear conceitos, levantar

questões relevantes e refinar abordagens teóricas e metodológicas aplicáveis ao contexto analisado (GIL, 2019).

Creswell (2014) destaca que a pesquisa exploratória qualitativa é valiosa para investigar questões nas quais processos, significados e interações sociais são centrais, sendo indicada quando se pretende compreender a realidade a partir da perspectiva dos sujeitos envolvidos, e não testá-la a partir de hipóteses predefinidas.

Uma característica distintiva dessa modalidade é a flexibilidade metodológica, que permite ao pesquisador adaptar instrumentos e percursos conforme os dados coletados e os caminhos que emergem durante a investigação (Creswell, 2014). Essa flexibilidade revelou-se essencial para o presente estudo.

A multiplicidade de atores institucionais envolvidos: gestores, docentes, técnicos-administrativos, discentes e comunidade externa, a diversidade de práticas comunicacionais e a necessidade de interpretar discursos e documentos à luz do contexto amazônico exigiram abertura para ajustes ao longo do percurso investigativo.

O caráter exploratório também se mostrou coerente com a lógica da Teoria da Mudança, que requer a identificação de condições iniciais, precondições, mecanismos bloqueadores e resultados intermediários a partir da imersão empírica, e não pela imposição de hipóteses predefinidas (Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024). Essa orientação permitiu que os quatro mecanismos identificados emergissem organicamente da análise dos dados, conforme recomendam Rowley e Slack (2004) para a construção de frameworks efetivos.

Do mesmo modo, o constructo VIR não foi imposto ao corpus empírico como categoria predefinida, mas emergiu da articulação entre os achados de campo e o referencial teórico de legitimidade organizacional de Suchman (1995), em diálogo com a lógica causal da Teoria da Mudança.

Essa emergência indutiva é consistente com a recomendação de Rowley e Slack (2004) de que *frameworks* conceituais sejam construídos a partir dos dados, e não aplicados mecanicamente sobre eles, o que confere ao constructo maior aderência empírica e potencial de transferibilidade.

Assim, esta pesquisa não testou hipóteses, mas mapeou um cenário institucional complexo, identificou práticas existentes de comunicação e marketing verdes, captou percepções de diferentes públicos, diagnosticou os pontos de interrupção da cadeia causal e, com isso, fundamentou a elaboração do PICEV.

3.4 Quanto aos Procedimentos Técnicos

Esta pesquisa adotou a combinação de três estratégias metodológicas fundamentais: o estudo de caso, a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica. A adoção dessa triangulação metodológica buscou ampliar a profundidade da análise e a consistência dos achados, conforme recomenda Yin (2016), especialmente em investigações qualitativas voltadas à compreensão de fenômenos sociais complexos inseridos em contextos institucionais específicos.

A triangulação entre essas fontes foi relevante para a operacionalização da Teoria da Mudança, pois permitiu confrontar o que é normatizado nos documentos institucionais, o que é enunciado pelos diferentes atores e o que é efetivamente praticado no cotidiano organizacional, confrontação indispensável que mapeou com rigor os mecanismos bloqueadores que interrompem a cadeia causal entre práticas sustentáveis e legitimidade institucional (Yin, 2016; Creswell e Poth, 2023).

Cada uma dessas técnicas será apresentada nas seções seguintes, com detalhamento sobre seus usos, objetivos e justificativas.

3.4.1 *Estudo de caso*

A presente pesquisa adotou o estudo de caso como estratégia metodológica central, tendo como unidade de análise a Reitoria do IFAM. Essa escolha fundamenta-se na necessidade de compreender, em profundidade, como a comunicação estratégica verde e o marketing verde são percebidos e praticados no contexto institucional.

A definição da Reitoria como unidade analítica decorre de seu papel estruturante na governança do IFAM, pois é responsável por coordenar a comunicação sistêmica, padronizar a identidade visual, articular as Pró-Reitorias e supervisionar as diretrizes que orientam os campi distribuídos pelo estado do Amazonas (IFAM, 2022).

Essa definição revelou-se pertinente para o presente estudo, pois a comunicação institucional do IFAM está intrinsecamente vinculada à sua estrutura administrativa multicampi, aos seus documentos normativos, às práticas discursivas dos diferentes atores e ao ambiente amazônico singular em que a instituição se insere.

Creswell e Creswell (2021) afirmam que o estudo de caso dedica-se à investigação profunda de um sistema delimitado, oferecendo visão abrangente de um fenômeno em seu contexto. No estudo, o sistema delimitado corresponde à Reitoria do IFAM, órgão executivo responsável pela formulação e coordenação das políticas institucionais.

A opção pelo caso único, e não por casos múltiplos, decorreu da profundidade analítica exigida pelo problema de pesquisa. Eisenhardt (1989; 2021) destaca que o estudo de caso único

permite compreender processos organizacionais complexos, integrando múltiplas variáveis e fontes de informação com densidade interpretativa.

A adequação dessa estratégia foi reforçada quando se considerou a adoção da Teoria da Mudança como lente analítica. Belcher, Bonaiuti e Thiele (2024) destacam que a Teoria da Mudança posiciona uma intervenção dentro de uma análise mais ampla de como a mudança acontece, exigindo compreensão contextual aprofundada dos atores, pressupostos e condições que influenciam os resultados.

O estudo de caso, ao possibilitar a imersão no contexto institucional e o acesso a múltiplas fontes de evidência, ofereceu as condições metodológicas para identificar os mecanismos bloqueadores que impedem a progressão do constructo Visibilidade, Inteligibilidade e Reconhecimento no IFAM.

Cabe destacar que o estudo de caso único prioriza a generalização analítica, e não a generalização estatística (Yin, 2016). Os achados desta pesquisa, em destaque para os mecanismos bloqueadores e a lógica do VIR, devem ser compreendidos como mecanismos explicativos transferíveis a contextos similares, e não como resultados generalizáveis a toda a Rede Federal.

3.4.1.1 Breve Descrição da Instituição Estudada – Reitoria do IFAM

A criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia está fundamentada na Lei n.º 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Brasil, 2008).

Essa legislação resultou na formação de 38 instituições a partir da transformação de escolas técnicas, Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs) e Escolas Agrotécnicas Federais, atribuindo-lhes a missão de oferecer educação profissional e tecnológica em diferentes níveis, promover a qualificação de trabalhadores e incentivar a pesquisa aplicada e a inovação (BRASIL, 2008).

Nesse contexto, o Instituto Federal do Amazonas surgiu da integração do CEFET-AM, de suas duas Unidades de Ensino Descentralizadas, localizadas no Distrito Industrial de Manaus e no município de Coari, e das Escolas Agrotécnicas Federais de Manaus e de São Gabriel da Cachoeira (BRASIL, 2008; IFAM, 2024).

O IFAM possui uma extensa rede de campi distribuídos por todo o estado do Amazonas, permitindo a interiorização da educação profissional e tecnológica em diversas regiões. Atualmente, a instituição é composta por 17 campi, sendo quatro considerados campi originários, que deram origem ao Instituto Federal do Amazonas:

Os demais campi foram criados durante o processo de expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, que ocorreu em três fases (IFAM, 2019), conforme mostrado no quadro abaixo:

Fase / Origem	Campi	Observação
Campi originários	Manaus Centro (CMC), Manaus Zona Leste (CMZL), Manaus Distrito Industrial (CMDI), São Gabriel da Cachoeira (CSGC)	Ex-CEFET-AM, Escolas Agrotécnicas e UNED Manaus
Fase I	Coari (CCO)	Ex-UNED Coari
Fase II	Lábrea (CLA), Maués (CMA), Parintins (CPA), Presidente Figueiredo (CPRF), Tabatinga (CTBT)	Expansão da Rede Federal
Fase III	Tefé (CTEF), Eirunepé (CEIRU), Itacoatiara (CITA), Humaitá (CHUM), Manacapuru (CMPU), Iranduba (CIR), Boca do Acre (CBDA)	Expansão da Rede Federal
Total	17 campi distribuídos pelo estado do Amazonas	4 originários + 13 de expansão

Quadro 8 - Distribuição dos campi do IFAM por fase de expansão
Fonte: elaborado pela autora (2026).

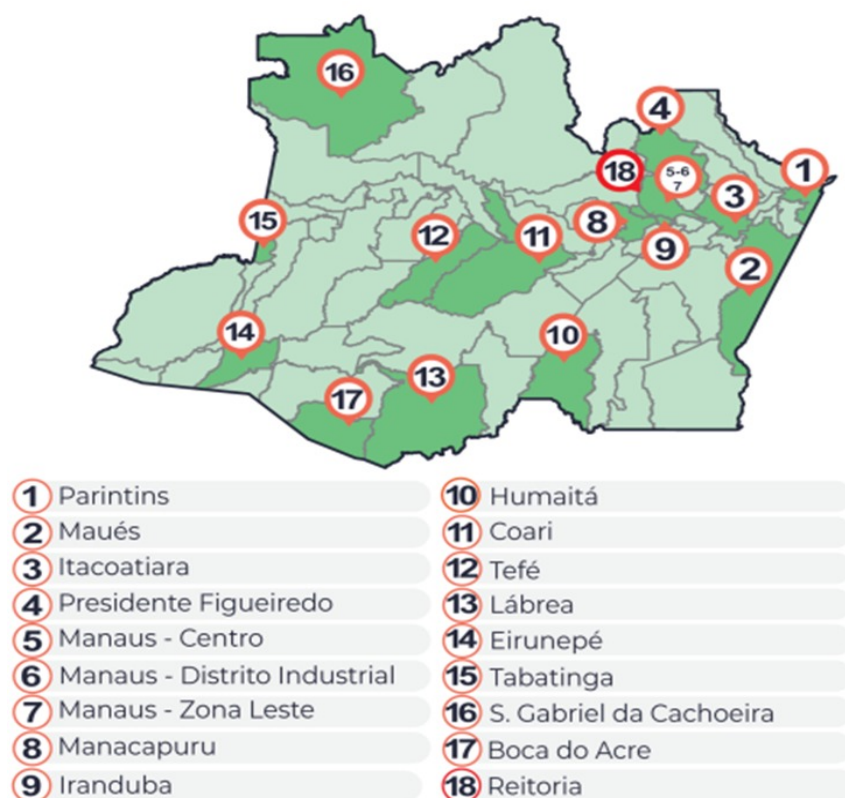


Figura 3 - Localização dos campi do IFAM no estado do Amazonas
Fonte: Relatório de Gestão (2021).

Essa expansão permitiu a interiorização da educação profissional no estado do Amazonas, levando formação técnica e tecnológica a diversas regiões e contribuindo para o

desenvolvimento socioeconômico do estado. Cada campus atende as demandas educacionais específicas de sua região, oferecendo cursos técnicos, superiores e de pós-graduação (IFAM, 2019).

Entender a estrutura organizacional e os princípios que regem o IFAM é fundamental para avaliar como essas diretrizes influenciam suas práticas de comunicação e suas iniciativas de sustentabilidade, especialmente no contexto de desafios atuais como a promoção do marketing verde.

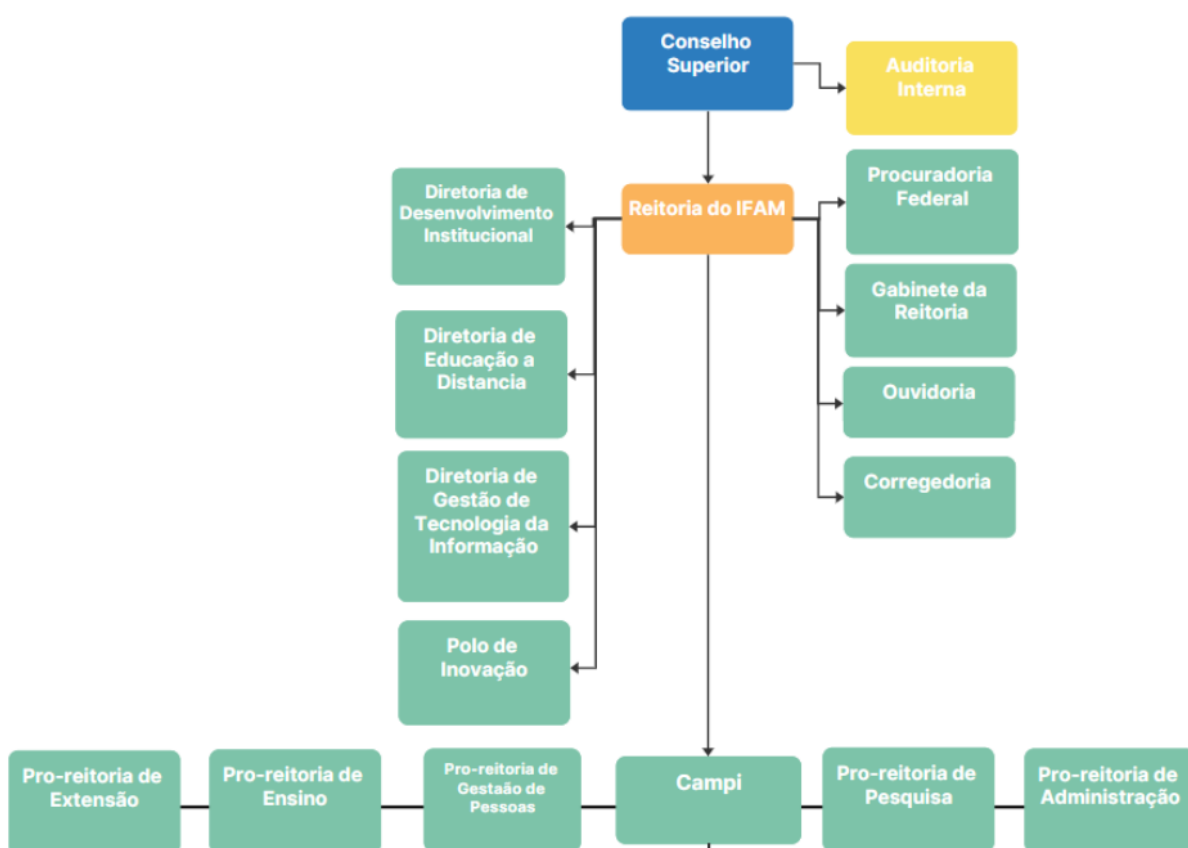


Figura 4 - Organograma IFAM sem os campi

Fonte: PDI (2019-2024).

No topo da estrutura organizacional encontra-se o Conselho Superior - CONSUP, órgão máximo deliberativo e consultivo do IFAM. Presidido pelo Reitor, o CONSUP é responsável por definir as políticas e diretrizes institucionais, aprovar as diretrizes de atuação e zelar pela execução da política educacional da autarquia, garantindo que suas ações estejam alinhadas com a missão e a visão do Instituto (IFAM, 2022; IFAM, 2023).

A Reitoria constitui o órgão executivo do IFAM, cabendo-lhe a administração, coordenação e supervisão de todas as atividades da autarquia (IFAM, 2019). Sediada em Manaus, é regulamentada pelo Estatuto da instituição, revisado pela Resolução nº

072/CONSUP/IFAM/2022, que reafirma sua autonomia administrativa, financeira e didático-pedagógica (IFAM, 2022).

A criação da Reitoria está diretamente vinculada ao nascimento do próprio Instituto Federal. Desde sua constituição, assumiu o papel de consolidar a identidade institucional do IFAM, organizando sua estrutura interna e coordenando os campi distribuídos no território amazonense (IFAM, 2011; IFAM, 2022).

O Regimento Geral reforça essa função ao atribuir à Reitoria a responsabilidade de implementar e desenvolver as políticas educacionais e administrativas que orientam toda a estrutura multicampi (IFAM, 2011). A Reitoria atua como articulador entre os diversos níveis decisórios garantindo a uniformidade das políticas institucionais e a coerência entre planejamento estratégico, execução orçamentária e ações finalísticas.

Ao longo de sua trajetória, a Reitoria desenvolveu um modelo de gestão baseado na colegialidade, na descentralização administrativa e na integração entre ensino, pesquisa, extensão e inovação, em consonância com a missão institucional de promover educação, ciência e tecnologia orientadas ao desenvolvimento sustentável da Amazônia (IFAM, 2011; IFAM, 2022).

Segundo o PDI, a estrutura administrativa da Reitoria é composta pela Reitoria e cinco Pró-Reitorias, cada uma responsável por planejar, superintender, coordenar, fomentar e acompanhar as atividades e políticas de sua área de atuação no âmbito de todo o IFAM (IFAM, 2019).

Além das Pró-Reitorias, a Reitoria também conta com órgãos executivos de controle e assessoramento, como a Procuradoria Federal, a Auditoria Interna, as Diretorias Sistêmicas e a Comissão Geral de Licitações, para conduzir as atividades estratégicas do Instituto. Essa estrutura organizacional visa permitir uma gestão eficiente e democrática, alinhada com os objetivos institucionais (IFAM, 2019).

No campo da comunicação institucional, a Reitoria exerce papel essencial na construção, manutenção e fortalecimento da imagem institucional do IFAM. A Política de Comunicação, aprovada pelo Conselho Superior, atribui à Reitoria a responsabilidade de coordenar a comunicação sistêmica, incluindo a padronização da identidade visual, o relacionamento com os campi, a difusão de informações e a promoção da transparência (IFAM, 2019; IFAM, 2022).

A Coordenação de Comunicação e Eventos e a Ouvidoria, ambas vinculadas à Reitoria, desempenham funções centrais no fluxo comunicacional, garantindo a circulação de

informações, a mediação com a sociedade e a consolidação de uma imagem institucional coerente com a missão e os valores do Instituto (IFAM, 2019).

A trajetória da Reitoria do IFAM demonstra seu papel estruturante como eixo central da governança institucional na Amazônia. Amparada por normativos legais e documentos de gestão, sua função primordial é liderar o planejamento estratégico, definir diretrizes e supervisionar as Pró-Reitorias e os campi, garantindo a unidade da instituição e o cumprimento de sua missão (IFAM, 2019; IFAM, 2022).

Nesse sentido, o órgão atua de forma integrada para articular as políticas educacionais, administrativas e socioambientais. Esse direcionamento sistêmico promove a verticalização do ensino, da educação básica à superior, em consonância com as diretrizes da Rede Federal (BRASIL, 2008; IFAM, 2022), alinhando a expansão territorial do IFAM às demandas regionais de desenvolvimento sustentável.

3.4.2 *Pesquisa Bibliográfica*

A pesquisa bibliográfica constituiu a primeira etapa do percurso metodológico, tendo como finalidade mapear, analisar e compreender a produção científica nos campos que fundamentam esta dissertação. Conforme Gil (2012), esse tipo de investigação possibilita conhecer o estado da arte sobre determinado tema, identificar lacunas teóricas e fundamentar conceitualmente o objeto analisado.

Para Creswell e Poth (2023), a revisão de literatura é essencial para delimitar o problema de pesquisa, justificar escolhas metodológicas e compreender os fatores que influenciam o fenômeno estudado. Nesta pesquisa, a revisão cumpriu essas três funções de forma articulada ao longo de todo o processo investigativo.

A seleção dos estudos que compõem o referencial teórico foi realizada a partir de buscas sistemáticas em periódicos e bases de dados reconhecidas nacional e internacionalmente. A Web of Science foi adotada como buscador principal, por sua credibilidade e pelo elevado fator de impacto dos periódicos indexados.

Complementarmente, foram consultadas as bases Scopus e Google Scholar, além dos repositórios da ANPAD, da USP, da UNICAMP, da UFAM e da UEA. O uso combinado dessas fontes ampliou a diversidade de perspectivas teóricas e metodológicas, consolidando a robustez e a abrangência da revisão.

Seguindo as recomendações de Creswell e Creswell (2021), a estratégia de busca empregou pares de palavras-chave que permitissem captar diferentes dimensões do fenômeno

investigado. As buscas foram realizadas tanto em português quanto em inglês, assegurando acesso à produção científica nacional e internacional.

Em português, foram utilizadas combinações como: "*marketing verde*" AND "*comunicação estratégica*"; "*marketing verde*" AND "*imagem institucional*"; "*marketing verde*" AND "*instituição de ensino*"; "*comunicação estratégica*" AND "*sustentabilidade*"; "*comunicação estratégica*" AND "*imagem institucional*"; "*sustentabilidade*" AND "*imagem institucional*"; e "*sustentabilidade*" AND "*instituição de ensino*".

Com a incorporação da Teoria da Mudança ao referencial teórico, a pesquisa bibliográfica foi ampliada para incluir buscas específicas com os termos "Theory of Change", "Teoria da Mudança", "cadeia causal" e "legitimidade organizacional", permitindo localizar estudos que fundamentassem a articulação entre intervenções comunicacionais e consolidação de legitimidade institucional, eixo analítico que sustenta a progressão do constructo VIR nesta dissertação (Weiss, 1995; Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024; Anjos, Silveira e Santos, 2025).

A pesquisa bibliográfica teve como objetivo construir uma base conceitual sólida que orientasse a interpretação dos dados empíricos e fundamentasse a proposta do plano de comunicação. Ainda permitiu identificar uma lacuna significativa na literatura, a escassez de estudos que analisam de forma sistemática a articulação entre comunicação estratégica verde, marketing verde e consolidação de imagem institucional sustentável em instituições de ensino públicas (Ibrahim, Azahra e Yohandoko, 2024).

Por fim, a pesquisa bibliográfica não se restringiu à etapa inicial do estudo. Ao longo da análise dos dados, novos retornos à literatura foram necessários para fundamentar achados emergentes, como os mecanismos bloqueadores e o constructo VIR, conforme recomenda a lógica indutiva da pesquisa exploratória (Gil, 2019).

Essa dinâmica iterativa entre campo e teoria garantiu que o referencial não fosse aplicado mecanicamente sobre os dados, mas dialogasse com eles de forma produtiva, conferindo consistência, coerência e atualidade ao arcabouço conceitual que sustenta tanto a análise quanto a elaboração do PICEV.

3.4.3 Pesquisa Documental

A pesquisa documental constituiu a segunda etapa do percurso metodológico, tendo como foco a análise de documentos produzidos pela própria instituição investigada. Conforme Silva et al. (2012), esse tipo de pesquisa utiliza materiais que ainda não receberam tratamento analítico, mas que são relevantes como fontes primárias de informação institucional.

Marconi e Lakatos (2021) destacam que a pesquisa documental permite acessar informações autênticas e contextuais, úteis para compreender as práticas comunicacionais e as políticas de uma organização. No caso do IFAM, essa abordagem foi essencial para avaliar como a sustentabilidade é incorporada ao discurso institucional formalizado.

A coleta documental teve início com o levantamento sistemático dos registros oficiais do IFAM disponíveis em seu portal institucional. A opção por documentos de acesso público assegurou transparência ao processo e possibilita que pesquisadores futuros repliquem ou verifiquem os procedimentos adotados.

O corpus documental analisado compreendeu: o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2019–2024), que formaliza a missão, os valores e as diretrizes estratégicas da instituição; os Relatórios de Gestão dos exercícios de 2019 a 2024, que registram as ações executadas e os resultados reportados à sociedade.

Foram também analisados o Estatuto do IFAM (revisado pela Resolução nº 072/CONSUP/IFAM/2022), o Regimento Interno, resoluções do CONSUP, com destaque para a Resolução nº 41/2017, que aprovou os Princípios da Política Socioambiental, e documentos vinculados à adesão do IFAM à A3P e à obtenção do Selo A3P Verde em 2016.

Complementarmente, foram examinados conteúdos publicados nas mídias digitais institucionais como o portal oficial e as redes sociais em geral, buscando verificar como as ações de sustentabilidade são comunicadas aos públicos externo e interno e com que frequência e consistência essa comunicação ocorre.

A análise desses documentos foi orientada por categorias definidas a partir do referencial teórico: práticas de marketing verde, canais e estratégias de comunicação institucional, evidências de sustentabilidade registradas, diretrizes normativas sobre responsabilidade socioambiental e indicadores de transparência e prestação de contas.

No contexto da Teoria da Mudança, a pesquisa documental cumpriu função específica e indispensável na cadeia investigativa, permitiu mapear os insumos e as atividades que a instituição formaliza no campo da sustentabilidade, configurando o primeiro elo da cadeia causal (Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024).

Esse mapeamento revelou que o IFAM dispõe de base normativa e operacional significativa, certificações ambientais, investimentos em energia fotovoltaica, projetos de extensão via PIBEX, formalização de política socioambiental, demonstrando que o problema central não reside na ausência de práticas, mas em sua baixa conversão simbólica.

A identificação dessa base material nos documentos foi essencial para que, nas etapas seguintes, observação participante e entrevistas, fosse possível confrontar o que a instituição

formaliza com o que os sujeitos percebem e com o que efetivamente se pratica no cotidiano organizacional.

Essa confrontação entre diferentes planos de evidência permitiu diagnosticar, com maior precisão analítica, em que ponto da cadeia causal a interrupção ocorre, bem como identificar quais mecanismos bloqueadores incidem sobre cada dimensão da legitimidade institucional, evidenciando como tais entraves comprometem a inteligibilidade, o reconhecimento institucional e a consolidação da legitimidade organizacional perante os *stakeholders* (Suchman, 1995; Córdoba-Vieira et al., 2023).

A título de exemplo, os Relatórios de Gestão registram a obtenção do Selo A3P Verde em 2016 e os investimentos em usinas fotovoltaicas nos campi Manaus Zona Leste e Manaus Distrito Industrial. Contudo, as entrevistas revelaram a recorrência de desconhecimento em relação ao Selo A3P Verde, observada entre diferentes segmentos, exemplifica com nitidez esse bloqueio comunicacional.

Esse descompasso entre registro documental e percepção dos atores exemplifica com nitidez o mecanismo bloqueador da opacidade comunicacional das evidências institucionais, a informação existe no plano formal, mas não foi convertida em capital simbólico e reputacional por falha na mediação comunicacional (Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024).

3.5 Coleta de Dados

A coleta de dados desta pesquisa foi planejada de forma a permitir a imersão no contexto institucional do IFAM e a compreensão aprofundada das práticas comunicacionais voltadas à sustentabilidade. Para tanto, foram adotadas duas técnicas principais: observação participante e entrevistas semiestruturadas.

A escolha dessas técnicas justificou-se pela natureza qualitativa e exploratória da investigação, que exige acesso direto aos sujeitos, aos espaços institucionais e aos discursos produzidos em torno do marketing verde e da imagem institucional sustentável. Tal opção metodológica permitiu compreender o fenômeno em sua complexidade, considerando contextos, significados e dinâmicas organizacionais invisibilizadas por abordagens descritivas.

Sob a perspectiva da Teoria da Mudança, a coleta de dados foi desenhada para captar não apenas o que a instituição faz e comunica, mas também como diferentes atores percebem, interpretam e atribuem sentido a essas práticas. Essa dimensão foi essencial para mapear resultados intermediários do constructo VIR e identificar interrupções na cadeia causal.

3.5.1 *Observação Participante*

A observação participante constituiu a terceira etapa do percurso metodológico, possibilitando a compreensão direta das práticas, rotinas e interações que estruturam a comunicação estratégica verde no cotidiano da Reitoria do IFAM. Segundo Duarte (2004), essa técnica é essencial para captar elementos simbólicos e comportamentais que não se revelam apenas por meio de entrevistas ou documentos.

A adoção dessa técnica justificou-se pelo caráter aplicado, interpretativo e exploratório da pesquisa. Yazan (2015) destaca que a observação participante fortalece o estudo de caso ao permitir que o pesquisador compreenda o fenômeno a partir de dentro, aproximando-se da realidade vivida pelos participantes no ambiente investigado.

A observação foi realizada durante duas semanas de imersão no cotidiano da Reitoria do IFAM. Nesse período, a pesquisadora percorreu diferentes espaços físicos da instituição, incluindo setores administrativos, salas de reunião, corredores, banheiros e áreas de circulação, buscando identificar evidências concretas relacionadas às práticas cotidianas de sustentabilidade e ao ambiente comunicacional da organização.

Durante esse percurso foram registradas situações que revelaram aspectos do uso cotidiano dos recursos e da infraestrutura. Entre as observações realizadas, identificou-se, por exemplo, a existência de torneiras de banheiros com vazamento constante, descargas sanitárias quebradas e salas com aparelhos de ar-condicionado ligados por longos períodos mesmo na ausência de servidores, indicando possíveis fragilidades no uso eficiente de recursos hídricos e energéticos.

Também foi observado que a Reitoria não dispõe de um espaço estruturado de copa ou refeitório destinado aos servidores. Em função dessa ausência, muitos realizam suas refeições nos próprios setores de trabalho, prática que evidencia aspectos da organização do espaço institucional e das rotinas cotidianas no ambiente administrativo.

Essas observações permitiram compreender como práticas aparentemente rotineiras refletem o grau de incorporação, ou a ausência, de princípios socioambientais no cotidiano organizacional. Ao mesmo tempo, evidenciaram que determinadas questões relacionadas ao uso de recursos e à infraestrutura institucional não aparecem necessariamente nos documentos oficiais ou nos discursos formais sobre sustentabilidade.

Durante o período de imersão, a pesquisadora também acompanhou fluxos informais de comunicação entre setores e estabeleceu interações espontâneas com servidores e colaboradores terceirizados. Essas conversas contribuíram para captar percepções, hábitos e significados

atribuídos pelos atores institucionais às práticas ambientais e à gestão cotidiana da infraestrutura.

No âmbito da Teoria da Mudança, essa etapa contribuiu para identificar, *in loco*, pontos de interrupção na cadeia causal entre práticas sustentáveis e reconhecimento institucional. A imersão no cotidiano permitiu captar mecanismos bloqueadores que não seriam percebidos por meio de instrumentos exclusivamente declaratórios (Eisenhardt, 1989; Belcher, Bonaiuti; Thiele, 2024).

As evidências observadas foram registradas em notas de campo elaboradas ao longo do período de observação. Posteriormente, esses registros foram sistematizados com base nas categorias analíticas definidas no referencial teórico, permitindo relacionar práticas observadas, discursos institucionais e diretrizes formais de sustentabilidade.

3.5.2 Entrevistas Semiestruturadas

A quarta e última etapa da coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, técnica escolhida por possibilitar aprofundamento temático, comparabilidade entre os segmentos investigados e abertura para emergências do campo. Duarte (2004) destaca que essa técnica é útil quando se busca captar experiências, justificativas e modos de significar.

Gil (2019) complementa essa perspectiva ao afirmar que entrevistas semiestruturadas possibilitam captar nuances discursivas, contradições e sentidos implícitos nas falas dos participantes, elementos centrais para compreender fenômenos organizacionais complexos que envolvem percepções, valores e práticas simbólicas.

O roteiro da entrevista foi elaborado com base no referencial teórico e nos quatro objetivos específicos da pesquisa, sendo estruturado em duas partes. A primeira parte investigou dados demográficos e a posição institucional dos participantes, informações essenciais para contextualizar interpretações e identificar diferenças entre os segmentos investigados.

A segunda parte concentrou-se nas dimensões analíticas do estudo, com dezessete perguntas abertas organizadas em quatro eixos temáticos: comunicação estratégica verde, marketing verde, imagem institucional e sustentabilidade. Cada pergunta foi associada a um objetivo específico da pesquisa e fundamentada em referências teóricas da literatura especializada, conforme apresentado no quadro abaixo.

ROTEIRO DA ENTREVISTA	
OBJETIVO GERAL	Propor um plano integrado de comunicação estratégica verde para o IFAM, com o objetivo de fortalecer as

	ações de marketing verde e consolidar a imagem institucional de sustentabilidade junto aos seus públicos interno e externo.
OBJETIVO ESPECÍFICO	DESCRIÇÃO
1. Identificar as práticas de marketing verde implementadas no IFAM, considerando as especificidades da instituição	Mapear as práticas de marketing verde já existentes no IFAM e compreender como essas práticas são planejadas, comunicadas e percebidas.
2. Investigar a percepção dos <i>stakeholders</i> sobre as ações ambientais da instituição	Analisar o nível de engajamento e percepção dos públicos interno e externo sobre as ações ambientais, identificando pontos fortes e fracos na comunicação da sustentabilidade.
3. Identificar os desafios e oportunidades para a comunicação estratégica voltada à sustentabilidade no contexto do IFAM	Identificar obstáculos e oportunidades para aprimorar a comunicação sustentável do IFAM, considerando barreiras internas e possibilidades de inovação e integração institucional.
4. Elaborar um plano de comunicação estratégica verde que fortaleça a visibilidade e a efetividade das ações de marketing verde da instituição.	Propor um plano integrado de comunicação estratégica verde para ampliar a visibilidade das ações sustentáveis do IFAM, fortalecer sua imagem institucional e alinhar discurso e prática.
PARTE I: IDENTIFICANDO O ENTREVISTADO	
Pergunta	Descrição
1. Qual o seu cargo no IFAM	Identificar o cargo do entrevistado
2. Qual seu sexo?	Coletar o sexo
3. Qual sua idade?	Coletar a idade
4. Quanto tempo de casa	O tempo que está no IFAM
5. Qual a sua escolaridade	O nível de estudos que completou

PARTE II – PERGUNTAS ESPECÍFICAS			
Pergunta	Dimensão Teórica	Referência	Objetivo Específicos
1. Na sua opinião, como funciona hoje a comunicação do IFAM sobre as ações de sustentabilidade? Você acha que a instituição comunica bem essas ações?	Comunicação Estratégica	A avaliação da comunicação estratégica verde deve considerar consistência das mensagens, alinhamento com objetivos organizacionais, efetividade dos canais e nível de engajamento dos <i>stakeholders</i> Meng e Tench (2022); Silva, Nunes e Abbud (2024)	2

PARTE II – PERGUNTAS ESPECÍFICAS			
Pergunta	Dimensão Teórica	Referência	Objetivo Específicos
2. Quais meios de comunicação (site, redes sociais, e-mail, murais, eventos) o IFAM usa para divulgar suas ações ambientais? Na sua opinião esses meios funcionam bem?	Comunicação Estratégica	Identificam diversos canais de comunicação institucional e enfatizam que a efetividade deve ser mensurada através de métricas específicas como alcance, engajamento e percepção de marca. Silva, Nunes e Abbud (2024); Masuku (2022)	2
3. Você considera que a comunicação institucional do IFAM é usada de forma estratégica, ou seja, com planejamento e objetivos claros, ou é mais operacional, só para informar o básico?	Comunicação Estratégica	Destacam que a comunicação institucional deve ser compreendida como ferramenta estratégica integrada aos objetivos organizacionais, não apenas como função operacional de divulgação. Meng e Tench (2022); Duarte (2020)	2
4. Pensando nos desafios que o IFAM enfrenta hoje, que estratégias de comunicação você sugeriria para dar mais visibilidade e impacto às ações de sustentabilidade da instituição?	Comunicação Estratégica	Sugerem estratégias integradas incluindo <i>storytelling</i> autêntico, uso de múltiplas plataformas, desenvolvimento de campanhas temáticas e uso de tecnologias emergentes para amplificar o alcance das mensagens sustentáveis. Oliveira, Winter e Oliveira (2023); Pontelli et al. (2023)	3
5. Quais ações ou iniciativas desenvolvidas pelo IFAM você acredita que podem ser consideradas como marketing verde, ou seja, ações que promovem a imagem da instituição ligada a sustentabilidade?	Marketing Verde	Definem marketing verde como estratégias que promovem organizações com benefícios ambientais, enfatizando que essas práticas devem ser autênticas e mensuráveis para evitar <i>greenwashing</i> Ambusaidi e Al Dayri (2024); Chou et al. (2024)	1

PARTE II – PERGUNTAS ESPECÍFICAS			
Pergunta	Dimensão Teórica	Referência	Objetivo Específicos
6. O IFAM recebeu reconhecimentos ambientais, como o Selo A3P Verde. Como que essas conquistas têm sido comunicadas para fortalecer a imagem institucional sustentável?	Marketing Verde	Conquistas ambientais devem ser comunicadas de forma estratégica, transparente e contínua, integrando-se à narrativa institucional mais ampla. Costa et al. (2021); D'Arc et al. (2023)	1
7. O IFAM utiliza estratégias de marketing para divulgar suas práticas ambientais? Se sim, VOCÊ sabe como essas estratégias são colocadas em prática?	Marketing Verde	As ações de marketing verde devem ser sistematicamente planejadas, executadas com base em evidências científicas e comunicadas de forma transparente para gerar credibilidade junto aos <i>stakeholders</i> . Papadas, Avlonitis e Carrigan (2017)	1
8. Existe o risco de as pessoas acharem que o IFAM está fazendo <i>greenwashing</i> , ou seja, divulgando ações sustentáveis só por imagem, sem compromisso real com a sustentabilidade?	Comunicação Estratégica	O risco de <i>greenwashing</i> deve ser mitigado através de práticas sustentáveis autênticas, comunicação transparente e alinhamento consistente entre discurso institucional e ações concretas. Sule e Ridwanullah (2023); Aggerholm e Thomsen (2024)	3
9. Para você quando alguém pensa em IFAM a sustentabilidade vem à mente? A imagem do IFAM está ligada a sustentabilidade?	Marketing Verde	A associação da imagem institucional à sustentabilidade depende da consistência entre práticas ambientais implementadas e sua comunicação efetiva junto aos diferentes públicos organizacionais. Papadas, Avlonitis e Carrigan (2017);	3
10. Como você vê a imagem atual do IFAM em relação ao compromisso com a sustentabilidade?	Imagem Institucional	Definem imagem institucional como a percepção dos públicos sobre a organização e destacam a importância de comparar a percepção interna versus externa	2

PARTE II – PERGUNTAS ESPECÍFICAS			
Pergunta	Dimensão Teórica	Referência	Objetivo Específicos
		para identificar gaps entre imagem projetada e percebida. Sousa, Ardigo e Santos (2021); Marques et al. (2024)	
11. Quais características ou valores você considera essenciais para que o IFAM seja reconhecido como uma instituição sustentável?	Imagem Institucional	Identificam como atributos essenciais a transparência, consistência entre discurso e prática, inovação em soluções sustentáveis e compromisso de longo prazo, que devem ser comunicados de forma clara e consistente. Antunes, Santos e Antunes (2024); Fossá (2020)	4
12. Você percebe alguma diferença entre o que o IFAM diz sobre sustentabilidade e o que as pessoas realmente pensam ou percebem sobre as práticas sustentáveis da instituição?	Imagem Institucional	Alertam para o fenômeno do gap entre imagem projetada e percebida, enfatizando que esse gap pode prejudicar a credibilidade institucional se não for adequadamente gerenciado. Costa (2024); Frick e Fossá (2024)	2
13. Como você avalia a presença da sustentabilidade no dia a dia do IFAM, nas atividades de ensino, pesquisa, extensão e comunicação? A sustentabilidade está bem integrada nessas áreas?	Sustentabilidade	Proposta que a integração da sustentabilidade deve ser mensurada através de indicadores quantitativos e qualitativos, incluindo presença nos documentos institucionais, incorporação nos currículos e desenvolvimento de ações extensionistas. Bauer et al. (2021); Meštrović (2022)	1
14. Na sua opinião, quais são as maiores dificuldades que o IFAM enfrenta para colocar em prática e manter ações sustentáveis de forma contínua e organizada?	Sustentabilidade	Identificam desafios comuns como limitações orçamentárias, resistência à mudança, falta de capacitação técnica e desafios específicos do setor educacional relacionados à integração curricular e envolvimento da comunidade acadêmica. Araujo et al. (2024)	3

PARTE II – PERGUNTAS ESPECÍFICAS			
Pergunta	Dimensão Teórica	Referência	Objetivo Específicos
15. Quais ações de sustentabilidade ambiental estão acontecendo atualmente na Reitoria do IFAM?	Sustentabilidade	Os documentos destacam que as ações de sustentabilidade ambiental devem estar formalmente estabelecidas no planejamento institucional e sistematicamente reportadas através de relatórios de gestão organizacional. IFAM (PDI 2019-2024; Relatório de Gestão 2023)	1
16. Há engajamento da comunidade acadêmica (servidores, estudantes) nessas ações de sustentabilidade no IFAM?	Sustentabilidade	O engajamento da comunidade acadêmica em ações sustentáveis enfrenta desafios relacionados à conscientização, participação efetiva e integração sistemática dessas práticas no cotidiano institucional. Januário e Januário (2025)	3
17. Na sua opinião, qual seria a contribuição mais significativa que um plano de Comunicação estratégica com foco em sustentabilidade poderia trazer para o futuro do IFAM?	Todas as categorias	Defendem que um plano integrado deve articular objetivos claros, públicos segmentados, mensagens consistentes e garantir alinhamento entre comunicação interna e externa, promovendo sinergia entre diferentes iniciativas sustentáveis da instituição. Silva, Nunes e Abbud (2024);	4

Quadro 9 – Instrumento de Pesquisa.

Fonte: elaborado pela autora (2026).

A opção por perguntas abertas favoreceu a profundidade dos relatos, permitindo captar significados simbólicos e interpretações individuais sobre as práticas de sustentabilidade do IFAM. Prodanov e Freitas (2013) destacam que esse formato equilibra direcionamento temático e liberdade discursiva, permitindo explorar significados atribuídos pelos participantes às práticas organizacionais.

Na perspectiva da Teoria da Mudança, o instrumento foi desenhado para captar percepções relacionadas à cadeia causal entre práticas institucionais de sustentabilidade e consolidação de legitimidade organizacional. As perguntas foram estruturadas de modo a identificar possíveis mecanismos bloqueadores que dificultam a transformação de ações ambientais em reconhecimento institucional.

Antes da aplicação definitiva, o roteiro passou por pré-teste com um pequeno grupo de participantes, visando verificar clareza das perguntas, pertinência temática e adequação da duração estimada. A partir desse processo, ajustes pontuais foram realizados na redação de algumas questões.

As entrevistas foram realizadas entre outubro e novembro de 2025, com 24 participantes, distribuídos em cinco segmentos de *stakeholders*: gestores, docentes, técnicos-administrativos, discentes e representantes da comunidade externa. Os encontros ocorreram presencialmente na Reitoria do IFAM ou por videoconferência, conforme a disponibilidade dos participantes. A seleção dos sujeitos será detalhada na seção 3.6.

Para garantir o anonimato e a confidencialidade das informações, os participantes foram identificados por códigos alfanuméricos organizados por categoria (gestores, docentes, técnicos-administrativos, discentes e comunidade externa), conforme apresentado na Tabela 1.

Categoria	Código	Subcódigo
Gestor	GE	GE-01
		GE-02
		GE-03
		GE-04
Docente	DO	DO-01
		DO-02
		DO-03
		DO-04
Técnicos Administrativos	TAE	TAE-01
		TAE-02
		TAE-03
		TAE-04
		TAE-05
		TAE-06
Discente	DI	DI-01
		DI-02
		DI-03
		DI-04
Comunidade Externa	CE	CE-01
		CE-02
		CE-03
		CE-04
		CE-05
		CE-06

Tabela 1 - Sujeitos da Pesquisa
Fonte: elaborado pela autora (2026).

Todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assegurando anonimato, voluntariedade e confidencialidade das informações. A

pesquisa foi previamente aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do IFAM, em conformidade com os procedimentos da Plataforma Brasil.

O objetivo central das entrevistas foi compreender como diferentes grupos interpretam a comunicação estratégica verde do IFAM, quais ações institucionais são percebidas como sustentáveis e de que forma avaliam a eficácia e a coerência das estratégias de divulgação dessas iniciativas.

3.6 Seleção dos Sujeitos da Pesquisa

A seleção dos entrevistados foi realizada por amostragem intencional, técnica indicada quando o pesquisador seleciona deliberadamente os participantes com base em sua capacidade de contribuir para a compreensão do fenômeno investigado (Creswell, 2014). Buscou-se equilibrar vozes internas e externas que compõem o cenário institucional do IFAM.

Esse tipo de amostragem é recomendado em pesquisas qualitativas exploratórias, pois prioriza a profundidade e a diversidade das perspectivas em detrimento da representatividade estatística. Creswell e Poth (2023) destacam que a seleção intencional fortalece estudos de caso ao garantir que os participantes possuam vivência direta com o fenômeno.

A composição da amostra foi orientada, também, pela lógica da Teoria da Mudança, que recomenda a inclusão de múltiplos *stakeholders* para que os resultados intermediários de uma intervenção sejam definidos a partir de perspectivas diversificadas, e não apenas da visão gerencial (Treichel et al., 2023; Albers et al., 2024).

Ao contemplar gestores, docentes, técnicos-administrativos, discentes e comunidade externa, foi possível mapear como cada segmento percebe, ou desconhece, as práticas sustentáveis do IFAM, e em que ponto da cadeia causal a interrupção ocorre para cada grupo (Suchman, 1995).

Ao todo, participaram vinte e quatro sujeitos, distribuídos em cinco segmentos de *stakeholders* vinculados ao IFAM e à sua interface social. Os critérios de inclusão compreenderam o vínculo institucional ativo ou relação direta com a instituição, a atuação em áreas relacionadas à comunicação, sustentabilidade ou gestão, e a disponibilidade para participação voluntária.

Os gestores (GE-01 a GE-04) representam as Pró-Reitorias de Ensino, Pesquisa, Extensão e Comunicação, desempenhando papel central na formulação das políticas institucionais. Sua inclusão justificou-se pela necessidade de acessar a visão estratégica sobre comunicação e sustentabilidade no nível decisório da Reitoria.

Na perspectiva da Teoria da Mudança, esse segmento contribuiu para mapear as condições institucionais que habilitam ou restringem a progressão da cadeia causal, no que se refere à governança comunicacional e à articulação entre os 17 campi (Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024).

O grupo de docentes (DO-01 a DO-04) abrange profissionais vinculados a projetos de ensino, pesquisa e extensão com interface em sustentabilidade. Sua seleção foi motivada pela necessidade de compreender como as práticas pedagógicas se articulam, ou não, com a comunicação institucional sobre meio ambiente.

Esse segmento contribuiu para identificar a distância existente entre o discurso institucional formalmente produzido e as vivências acadêmicas concretamente experienciadas no cotidiano, revelando tensões, lacunas e desencontros entre o que é normativamente formalizado no PDI e aquilo que é efetivamente percebido, vivenciado e significado no âmbito dos espaços de ensino, pesquisa e extensão institucional.

Os técnicos-administrativos (TAE-01 a TAE-06) constituem o maior grupo da amostra, o que se justifica por sua atuação direta nas rotinas operacionais e administrativas da Reitoria. Suas percepções foram fundamentais para identificar fragilidades estruturais, descontinuidades comunicacionais e desafios logísticos do modelo multicampi.

Os discentes (DI-01 a DI-04) foram selecionados entre estudantes com representação estudantil e no mínimo um ano de vínculo institucional. Suas falas revelaram percepções espontâneas sobre a imagem institucional, essenciais para avaliar a efetividade das estratégias de engajamento e comunicação no cotidiano estudantil.

Por fim, os membros da comunidade externa (CE-01 a CE-06) foram incluídos para evidenciar a percepção social e a leitura pública sobre o IFAM. Essa inclusão justificou-se pelo entendimento de que a consolidação de uma imagem institucional sustentável depende também do reconhecimento construído junto aos públicos que interagem com a instituição.

Sob a perspectiva do constructo VIR, o público externo constitui o indicador mais sensível da dimensão de Reconhecimento, pois sua avaliação reflete o grau de consolidação da legitimidade cognitiva, isto é, até que ponto a sustentabilidade é percebida como traço constitutivo da identidade institucional (Suchman, 1995).

A distribuição dos participantes em cinco segmentos não foi arbitrária, mas orientada pela necessidade de mapear o constructo VIR a partir de posições institucionais distintas. Gestores e técnicos-administrativos ofereceram perspectivas privilegiadas sobre Visibilidade, por atuarem nos fluxos de produção e circulação da informação.

Docentes e discentes contribuíram de modo decisivo para avaliar a Inteligibilidade, na medida em que suas percepções, interpretações e experiências permitiram verificar se as ações sustentáveis são compreendidas como expressão de uma orientação institucional coerente, contínua e integrada ou, ao contrário, como iniciativas isoladas, episódicas, fragmentadas e pouco articuladas no cotidiano organizacional.

A comunidade externa, por sua vez, permitiu acessar a dimensão de Reconhecimento, ao evidenciar se o IFAM é socialmente identificado, de maneira efetiva e consistente, como uma instituição comprometida com a sustentabilidade ou se essa associação ainda permanece limitada, difusa e predominantemente restrita ao ambiente interno e aos públicos diretamente vinculados à organização (Suchman, 1995; Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024).

O número de entrevistados foi definido com base no critério de saturação teórica, procedimento recomendado por Creswell (2014) e Gil (2019) para pesquisas qualitativas. A saturação foi identificada a partir da 16ª entrevista, momento em que não emergiram novos sentidos ou categorias discursivas relevantes.

Ainda assim, optou-se por dar continuidade às entrevistas de 17 a 24 com o objetivo de manter distribuição equilibrada entre os cinco grupos investigados. Essa decisão assegurou representatividade proporcional das diferentes posições discursivas e fortaleceu a consistência analítica do corpus empírico.

Essa pluralidade de vozes foi essencial para que o diagnóstico dos mecanismos bloqueadores não refletisse apenas uma perspectiva institucional, mas captasse convergências, tensões e silenciamentos entre os grupos, conferindo ao PICEV fundamentação participativa e contextualmente situada (Treichel et al., 2023).

3.7 Análise dos Dados

A análise dos dados desempenhou papel central nesta pesquisa, pois permitiu compreender como a comunicação estratégica verde é construída, praticada e percebida no IFAM. Esse processo garantiu maior rigor científico ao estudo e possibilitou identificar padrões, sentidos e tendências presentes nas falas, documentos e práticas institucionais.

Sob a lógica da Teoria da Mudança, a análise constituiu a etapa na qual os mecanismos bloqueadores foram efetivamente diagnosticados e as condições para a progressão do constructo Visibilidade, Inteligibilidade e Reconhecimento foram explicitadas, fundamentando o encadeamento causal que sustenta o PICEV (Anjos, Silveira e Santos, 2025; Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024).

3.7.1 Triangulação dos dados

Para fortalecer a confiabilidade da análise, adotou-se a triangulação metodológica, procedimento amplamente recomendado em estudos de caso qualitativos por permitir o cruzamento de múltiplas fontes de evidência e ampliar a consistência interpretativa dos achados (Yin, 2016; Creswell e Poth, 2023).

Neste estudo, a triangulação ocorreu a partir da articulação entre três técnicas de coleta de dados: pesquisa documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas. A combinação dessas fontes permitiu examinar o fenômeno investigado a partir de diferentes perspectivas empíricas.

A pesquisa documental possibilitou identificar como a sustentabilidade é formalmente registrada nos documentos institucionais. As entrevistas captaram as percepções e interpretações dos atores organizacionais. Já a observação participante evidenciou práticas, rotinas e interações cotidianas, permitindo compreender como essas ações se materializam no contexto institucional.

O cruzamento dessas fontes permitiu confrontar três planos de evidência: o normatizado, o enunciado e o praticado. Esse procedimento ampliou a densidade analítica da investigação ao revelar convergências, lacunas e inconsistências entre os registros institucionais, os discursos dos sujeitos e as práticas observadas.

Fonte de dados	Tipo de evidência	Contribuição analítica	Implicação para o VIR
Pesquisa documental (PDI, relatórios, normativas)	Registros institucionais formais	Identificou como a sustentabilidade é institucionalizada e registrada oficialmente.	Opacidade comunicacional das evidências institucionais → redução da Visibilidade.
Entrevistas semiestruturadas	Discursos, percepções e interpretações	Revelou como atores institucionais interpretam as práticas e sua visibilidade.	Baixa inteligibilidade → dificuldade de compreensão das iniciativas.
Observação participante	Práticas, rotinas e interações cotidianas	Evidenciou dinâmicas não registradas em documentos ou discursos.	Fragmentação organizacional → limitação do Reconhecimento.
Triangulação das evidências	Confronto normatizado × enunciado × praticado	Identificou lacunas, convergências e inconsistências entre os três planos.	Interrupção da progressão V → I → R; fundamentação empírica para o PICEV.

Quadro 10 - Procedimento de triangulação das fontes de evidência.

Fonte: elaborado pela autora (2026).

3.7.2 Análise de discurso

A análise dos dados foi conduzida com base na análise de discurso de vertente francesa, compreendida como abordagem interpretativa que examina os sentidos produzidos nos

discursos a partir das condições sociais, institucionais e ideológicas em que são construídos. Diferentemente de técnicas classificatórias, essa abordagem busca compreender não apenas o conteúdo explícito das falas, mas também recorrências discursivas, contradições e silenciamentos presentes na produção do discurso, conforme propõe Orlandi (2012).

A adoção dessa abordagem mostrou-se adequada ao objeto de estudo, que envolve percepções e interpretações relacionadas à sustentabilidade, à comunicação institucional e à imagem organizacional do IFAM. A análise foi articulada à Teoria da Mudança, permitindo examinar como os sentidos atribuídos às práticas de sustentabilidade influenciam a progressão da cadeia causal entre Visibilidade, Inteligibilidade e Reconhecimento na consolidação da legitimidade institucional.

O corpus da pesquisa foi composto por 24 entrevistas semiestruturadas, totalizando 9 horas, 53 minutos e 21 segundos de gravação, com duração média aproximada de 24 minutos por entrevista. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio, mediante autorização dos participantes, e posteriormente transcritas integralmente.

A transcrição foi realizada por meio do recurso de Transcrição Automática do Microsoft Word 365, seguida de revisão manual para correção de falhas de reconhecimento e remoção de ruídos linguísticos irrelevantes. A explicitação desses dados não possui finalidade quantitativa, mas busca materializar o corpus discursivo, tornando visíveis suas condições materiais de produção (Orlandi, 2012). A síntese da duração das entrevistas é apresentada na Tabela 2.

ENTREVISTADO	DURAÇÃO DA ENTREVISTA
GE-01	24min e 54s
GE-02	23min e 07s
GE-03	17min e 17s
GE-04	45min e 05s
DO-01	29min e 04s
DO-02	26min e 38s
DO-03	1h 02min e 26s
DO-04	55min e 14s
TAE-01	38min e 17s
TAE-02	23min e 05s
TAE-03	1h e 48s
TAE-04	15min e 11s
TAE-05	11min e 30s
TAE-06	17min e 38s
DI-01	24min e 53s
DI-02	10min e 31s
DI-03	11min e 25s
DI-04	18min e 31s
CE-01	08min e 15s
CE-02	22min e 43s

ENTREVISTADO	DURAÇÃO DA ENTREVISTA
CE-03	14min e 44s
CE-04	09min e 56
CE-05	10min e 05s
CE-06	12min e 04s

Tabela 2 - Duração das entrevistas

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Após a transcrição, realizou-se uma leitura reiterada do corpus, com o objetivo de apreensão global dos sentidos e de identificação de recorrências discursivas relacionadas aos objetivos da pesquisa. Essa imersão inicial orientou a formulação de hipóteses interpretativas preliminares sobre os efeitos de sentido presentes no material (Orlandi, 2012; Abdalla e Altaf, 2018).

Em seguida, procedeu-se a uma codificação temática preliminar, na qual segmentos discursivos foram organizados em núcleos de sentido: comunicação institucional, sustentabilidade, visibilidade das ações ambientais, engajamento dos *stakeholders*, coerência entre discurso e prática, e percepção da imagem institucional.

Essa codificação teve função estritamente organizativa, servindo como recurso de sistematização para orientar a interpretação discursiva dos dados coletados, sem constituir categorias analíticas fechadas ou substituir o caráter qualitativo e interpretativo da análise. Trata-se, portanto, de um procedimento auxiliar de ordenação do material empírico, preservando a abertura necessária ao processo analítico (Abdalla e Altaf, 2018).

Para conferir transparência ao percurso interpretativo e permitir que pesquisadores futuros avaliem a consistência das inferências produzidas, apresenta-se no Quadro 10 o protocolo analítico adotado nesta pesquisa. Embora a análise de discurso de vertente francesa não pressuponha um percurso metodológico fixo, a sistematização dos procedimentos é indispensável para distinguir a interpretação fundamentada de leituras impressionistas ou arbitrárias (Abdalla e Altaf, 2018).

Etapa	Procedimento	Descrição	Fundamento
1	Constituição do corpus e triangulação	Integração das 24 transcrições com documentos institucionais (PDI, Relatórios de Gestão, normativas) e registros da observação participante, constituindo o corpus discursivo multifonte.	Yin (2016); Creswell e Poth (2023)
2	Imersão e leitura flutuante	Leituras exploratórias e sucessivas do corpus para apreensão global dos sentidos, identificação de recorrências discursivas e formulação de hipóteses interpretativas iniciais.	Orlandi (2012); Abdalla e Altaf (2018)

Etapas	Procedimento	Descrição	Fundamento
3	Codificação temática preliminar	Atribuição de códigos descritivos a segmentos do corpus, agrupados em núcleos de sentido (comunicação institucional, sustentabilidade, visibilidade, engajamento, coerência discurso-prática). Função organizativa, não classificatória.	Abdalla e Altaf (2018)
4	Análise das condições de produção	Exame do lugar institucional de enunciação de cada participante (gestor, docente, TAE, discente, comunidade externa), considerando hierarquia, vínculo com os fluxos comunicacionais e proximidade com as práticas de sustentabilidade.	Orlandi (2012)
5	Investigação de contradições e efeitos de sentido	Confronto entre discurso formalizado (documentos), discurso enunciado (entrevistas) e prática observada (observação participante), com atenção a dissonâncias, tensões e deslocamentos de sentido.	Orlandi (2012); Yin (2016)
6	Análise dos silenciamentos	Identificação do que não é dito ou do que é apagado sob discursos sobrepostos. Mapeamento de conquistas ambientais formalmente registradas, porém comunicacionalmente silenciadas.	Orlandi (2012); Abdalla e Altaf (2018)
7	Síntese interpretativa e articulação teórica	Articulação dos achados discursivos com o constructo VIR, os mecanismos bloqueadores e a Teoria da Mudança, explicitando a cadeia causal entre práticas sustentáveis e (não) legitimidade institucional.	Suchman (1995); Weiss (1995); Belcher, Bonaiuti e Thiele (2024)

Quadro 11 - Protocolo Analítico da Análise de Discurso

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Cabe ressaltar que as etapas não foram executadas de forma linear, mas em movimento iterativo: achados emergentes na Etapa 5, por exemplo, demandaram retornos à Etapa 2 para releitura de trechos até então periféricos, e à Etapa 7 para buscar sustentação teórica de fenômenos não previstos inicialmente, como os mecanismos bloqueadores e o constructo VIR, que emergiram organicamente da interação entre dados empíricos e referencial teórico (Abdalla e Altaf, 2018).

A partir da codificação preliminar, a análise voltou-se para as condições de produção dos discursos, dimensão central da vertente francesa. Examinou-se o lugar institucional de enunciação de cada participante, considerando que gestores, docentes, técnicos-administrativos, discentes e membros da comunidade externa ocupam posições distintas e se relacionam de maneiras diversas com os fluxos de comunicação e com as práticas de sustentabilidade da instituição (Orlandi, 2012).

As falas dos participantes foram confrontadas com o conteúdo prescrito nos documentos institucionais (PDI 2019–2024, Relatórios de Gestão, normativas de sustentabilidade) e com as práticas cotidianas observadas durante a imersão na Reitoria. Essa convergência de fontes permitiu contrapor o discurso formalizado pela instituição à percepção efetivamente construída pelos seus diferentes públicos, evidenciando zonas de convergência e de tensão entre o planejado e o vivido (Yin, 2016).

A análise concentrou-se na investigação das contradições e dos efeitos de sentido produzidos entre as diferentes fontes. O objetivo foi compreender como o IFAM significa e ressignifica suas ações ambientais no plano discursivo, confrontando o fato de a instituição possuir conquistas documentadas em sustentabilidade com os relatos recorrentes de desconhecimento por parte dos entrevistados.

Essa dissonância revelou-se um dos achados mais expressivos da pesquisa, sinalizando que o problema comunicacional não reside na ausência de iniciativas, mas na fragilidade dos mecanismos do constructo VIR que deveriam sustentá-las (Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024). Quando as mediações comunicacionais não operam de forma eficaz, a cadeia causal entre práticas sustentáveis e legitimidade institucional se interrompe antes mesmo de produzir seus primeiros efeitos (Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024).

Por fim, dedicou-se atenção especial aos silenciamentos que atravessam o corpus. Para Orlandi (2012), o silêncio não é ausência de sentido, mas produção de sentido por meio daquilo que não é dito ou que é apagado sob discursos sobrepostos. Abdalla e Altaf (2018) complementam que o silêncio transita por todas as dimensões analíticas, expondo aquilo que não é dito por meio do dito e revelando relações de poder e coerções sociais.

Ao aplicar essa perspectiva analítica, constatou-se que as conquistas ambientais do IFAM, embora formalmente registradas em documentos institucionais, permanecem comunicacionalmente silenciadas pela ausência de uma estratégia integrada que as converta em narrativa institucional reconhecível, capaz de produzir visibilidade pública, inteligibilidade social e reconhecimento junto aos diferentes públicos da instituição.

A seleção dos excertos apresentados no Capítulo 4 obedeceu a critérios explícitos, definidos para assegurar que os segmentos discursivos analisados representem padrões identificados no corpus como um todo, e não impressões pontuais. O Quadro 11 sintetiza os quatro critérios aplicados.

Critério	Descrição
Recorrência transsegmental	O sentido aparece em pelo menos dois dos cinco segmentos de entrevistados (gestores, docentes, TAE, discentes, comunidade externa), indicando padrão discursivo e não percepção isolada.
Convergência com a triangulação	O excerto dialoga com evidências de pelo menos uma das outras duas fontes (documentos institucionais ou observação participante), permitindo confrontar o enunciado com o normatizado ou o praticado.
Potencial analítico para o VIR	O segmento discursivo evidencia efeitos de sentido, contradições ou silenciamentos que iluminam a progressão ou o bloqueio de pelo menos uma dimensão do constructo Visibilidade–Inteligibilidade–Reconhecimento.
Densidade enunciativa	O trecho apresenta marcas linguísticas relevantes (negações, modalizadores, contraposições, metáforas) que permitem análise das condições de produção do discurso, para além do conteúdo referencial.

Quadro 12 - Critérios de seleção dos excertos analíticos

Fonte: elaborado pela autora (2026).

A aplicação conjunta desses critérios assegurou que cada excerto apresentado no Capítulo 4 funcione como materialização discursiva de um padrão mais amplo identificado no corpus, e não como ilustração anedótica. Os excertos foram selecionados após a conclusão da análise, como evidência dos achados, e não como ponto de partida da interpretação.

Para explicitar como se operou a passagem do dado empírico à inferência analítica, o Quadro 12 apresenta três exemplos do gesto interpretativo, cada um correspondendo a uma dimensão do constructo VIR e a um mecanismo bloqueador identificado.

Excerto	Movimento interpretativo	Inferência analítica
“Eu não sabia. [...] foi em 2016 já faz tempo [...] Onde é que tá? [...] Se perdeu no passado” (GE-01). Corroborado por DO-01 (“Nem sabia da existência desse prêmio”) e TAE-02 (“Eu realmente não sabia [...] deveria estar fixada em algum lugar, ser uma propaganda contínua”).	Recorrência do verbo “não sabia” em três segmentos distintos (gestor, docente, TAE), acompanhada de marca temporal (“ficou no passado”) e ausência de suporte físico/digital. A convergência transsegmental sinaliza silenciamento comunicacional sistemático, não desconhecimento individual.	Mecanismo bloqueador: opacidade comunicacional das evidências institucionais. A certificação A3P Verde existe no plano documental, mas não foi convertida em capital simbólico. Bloqueio no constructo Visibilidade → legitimidade pragmática (Suchman, 1995). Interrupção da cadeia causal no primeiro resultado intermediário do VIR.
“Parece que cada um vai fazendo o seu” (DO-02). Reforçado por TAE-02 (“Essa questão do tripé é complicado [...] geralmente é muito na teoria, mas na prática [...] cada um com o departamento”).	Contraste entre discurso institucional do PDI (integração ensino-pesquisa-extensão para sustentabilidade) e sentido produzido pelos atores (fragmentação setorial). O dito revela dissonância entre normatizado e praticado, sinalizada pela expressão “cada um” em dois enunciadores distintos.	Mecanismo bloqueador: fragmentação comunicacional. As ações existem, porém não se articulam em narrativa institucional coerente. Bloqueio no constructo Inteligibilidade → legitimidade moral (Suchman, 1995). A cadeia causal avança da Visibilidade, mas se interrompe antes de produzir compreensão integrada.
“Na minha opinião, essa comunicação é falha porque eu	Ausência total de associação espontânea entre IFAM e	Mecanismo bloqueador: insulamento institucional. As

Excerto	Movimento interpretativo	Inferência analítica
desconheço qualquer ação [...] não vejo nada, nenhuma divulgação” (CE-01). Corroborado por CE-03 (“Não tenho conhecimento de nenhuma ação ambiental específica [...] Não tive acesso”).	sustentabilidade no discurso da comunidade externa. A negação absoluta (“nenhuma”, “nada”) contrasta com as conquistas documentadas (Selo A3P, usinas fotovoltaicas), configurando insulamento institucional.	práticas sustentáveis não ultrapassam a fronteira organizacional. Bloqueio no constructo Reconhecimento → legitimidade cognitiva (Suchman, 1995). A sustentabilidade não é “tomada como certa” pela comunidade; a cadeia causal se interrompe antes do resultado de longo prazo.

Quadro 13 - Exemplificação do gesto interpretativo: do excerto à inferência

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Os três exemplos evidenciam o percurso que vai do dado empírico bruto (excerto), passando pelo trabalho analítico sobre as marcas linguísticas e as condições de produção (movimento interpretativo), até a formulação de uma inferência teoricamente ancorada no constructo VIR e na Teoria da Mudança. Esse mesmo gesto foi aplicado sistematicamente a todo o corpus, de modo que os achados apresentados no Capítulo 4 resultam de processo replicável e verificável.

A natureza interpretativa da análise de discurso exige do pesquisador uma consciência reflexiva permanente sobre os condicionamentos teóricos, sociais e subjetivos que atravessam o gesto analítico. Para mitigar possíveis vieses interpretativos e fortalecer a credibilidade metodológica dos achados produzidos, foram adotadas estratégias complementares de controle, descritas no quadro a seguir.

Triangulação sistemática de fontes, conforme descrito na seção 3.7.1, cada inferência analítica foi confrontada com pelo menos duas fontes de evidência (documentos, entrevistas e observação participante), impedindo que a interpretação se sustentasse exclusivamente em um plano de evidência (Yin, 2016; Creswell e Poth, 2023).

Busca ativa de casos negativos, identificaram-se deliberadamente enunciados que contradizem os padrões dominantes. Docentes como DO-01 e DO-03, por exemplo, relataram iniciativas de integração entre ensino e sustentabilidade em seus campi, configurando dissonância positiva em relação ao diagnóstico predominante de fragmentação. Esses casos foram analisados como evidência de que o bloqueio é comunicacional e institucional, não pedagógico, refinando o diagnóstico em vez de invalidá-lo (Creswell e Poth, 2023).

Validação pelos pares, aqui, os achados preliminares foram apresentados e debatidos em seminários do MPGE/UFRRJ, submetendo as interpretações ao escrutínio de pesquisadores externos ao estudo, o que permitiu identificar pontos cegos e fortalecer a coerência interna da análise.

Registros reflexivos mantidos ao longo de todo o percurso interpretativo, documentando decisões analíticas, dúvidas interpretativas e justificativas para inclusão ou exclusão de excertos. Esses registros funcionam como “*audit trail*”, tornando o processo decisório rastreável e contribuindo para a confiabilidade do estudo (Creswell e Poth, 2023).

Em síntese, a análise de discurso foi adotada como eixo interpretativo central do estudo, apoiada por procedimentos de organização temática, critérios explícitos de seleção, estratégias de controle de viés e registro reflexivo. Os resultados apresentados no Capítulo 4 foram construídos a partir da articulação entre material empírico, referencial teórico e o olhar analítico da pesquisadora, assegurando que as inferências produzidas sejam não apenas interpretativas, mas rastreáveis e verificáveis.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise e a discussão dos resultados obtidos na pesquisa realizada na Reitoria do IFAM. A análise é orientada pela lógica da Teoria da Mudança, que permite compreender os achados empíricos não como dados isolados, mas como evidências de um encadeamento causal entre práticas sustentáveis, mediação comunicacional e legitimidade institucional.

Essa perspectiva explicita que a mera existência de ações ambientais não conduz automaticamente ao reconhecimento institucional; é necessário que mediações comunicacionais organizem a interpretação pública dessas ações, convertendo-as progressivamente no constructo Visibilidade, Inteligibilidade e Reconhecimento (Weiss, 1995; Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024).

Os sentidos produzidos pelos entrevistados são interpretados em articulação com os documentos institucionais, especialmente o PDI (2019–2024) e os Relatórios de Gestão, e com as evidências da observação participante. A análise contempla as condições de produção dos discursos, suas regularidades, tensões e silenciamentos, atravessados pelo contexto amazônico e pela estrutura multicampi do IFAM (Orlandi, 2012).

Destaca-se que os resultados não foram apresentados como dados objetivos ou conclusões fechadas e definitivas, mas como efeitos de sentido produzidos no interior de práticas discursivas situadas historicamente, em consonância com os pressupostos teórico-metodológicos da análise de discurso de orientação francesa.

Dessa forma, este capítulo assumiu caráter central na dissertação, ao articular documentos e teoria para demonstrar como a comunicação estratégica verde no IFAM se encontra em um campo de possibilidades: há base normativa, experiências concretas e reconhecimento parcial das ações ambientais, mas também há mecanismos bloqueadores que interrompem a cadeia causal entre práticas sustentáveis e legitimidade institucional, impedindo a progressão do constructo VIR (Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024; Suchman, 1995).

4.1 Resultados – Parte I: Condições de produção do corpus e perfil dos entrevistados

O corpus empírico desta pesquisa foi constituído por 24 entrevistas semiestruturadas, distribuídas entre cinco grupos de participantes. Essa composição foi definida de modo a ampliar a diversidade de posições discursivas e, conseqüentemente, as condições de produção dos sentidos sobre comunicação estratégica verde, marketing verde e imagem institucional sustentável no contexto do IFAM.

Na perspectiva da análise de discurso, o perfil dos entrevistados não se limita a uma caracterização descritiva, pois o que orienta a interpretação são as posições discursivas ocupadas pelos sujeitos e o modo como essas posições condicionam o que pode ser dito, silenciado ou reiterado (Orlandi, 2012). A identificação dos grupos é mobilizada, portanto, como recurso analítico para compreender os efeitos de sentido produzidos no corpus, conforme sintetizado na Tabela 3.

Grupo	Código dos participantes	Qtde	Vínculo	Posição discursiva (síntese)	Potencial de visibilidade sobre mkt verde e comunicação
Gestores (GE)	GE-01 a GE-04	04	Interno	Formulação/coordenação institucional e tomada de decisão	Alto (diretrizes, planejamento, fluxos formais)
Docentes (DO)	DO-01 a DO-04	04	Interno	Atividade-fim: ensino, pesquisa e extensão	Médio-alto (projetos, práticas pedagógicas)
Técnicos (TAE)	TAE-01 a TAE-06	06	Interno	Rotinas administrativas, suporte e operação institucional	Médio (canais internos, práticas cotidianas, execução)
Discentes (DI)	DI-01 a DI-04	04	Interno	Vivência discente e experiência de comunicação institucional	Variável (acesso mediado por canais e iniciativas)
Comunidade Externa (CE)	CE-01 a CE-06	06	Externo	Percepção social e leitura pública da instituição	Baixo-médio (imagem pública, redes, eventos)

Tabela 3 - Distribuição dos entrevistados por grupo e posição discursiva.

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Ao considerar esses grupos como posições discursivas, a análise reconheceu que os sentidos não se formam de maneira homogênea, mas variam conforme o lugar institucional, o acesso a informações, a proximidade com processos decisórios e a experiência cotidiana com as práticas organizacionais. É precisamente essa variação de posições que permite observar regularidades, contradições e silenciamentos relevantes para interpretar a consolidação ou fragilização de uma imagem institucional associada à sustentabilidade (Orlandi, 2012).

Dessa forma, a caracterização dos entrevistados cumpriu função analítica ao delimitar as condições de produção do corpus e preparar a leitura dos resultados. No próximo item, os achados empíricos são discutidos articulando o que foi dito e como foi dito pelos diferentes grupos, buscando compreender os efeitos de sentido que atravessam a comunicação estratégica

verde, o marketing verde e suas implicações para a consolidação da imagem sustentável do IFAM (Orlandi, 2012).

4.2 Resultados – Parte II: Questões Específicas sobre o Plano Estratégico

Nesta seção, os resultados são apresentados e interpretados à luz da Análise de Discurso, considerando as condições de produção dos enunciados e os efeitos de sentido construídos pelos diferentes públicos sobre práticas de marketing verde, comunicação estratégica verde e imagem institucional no IFAM. A análise foi triangulada com documentos institucionais, buscando confrontar o documentado com o percebido e evidenciar regularidades, tensões e silenciamentos que atravessam a imagem institucional.

A apresentação dos resultados foi estruturada em eixos analíticos derivados dessa organização preliminar, conectados diretamente aos objetivos do estudo. Em cada eixo, as falas são interpretadas como efeitos de sentido e discutidas em diálogo com o referencial teórico e com os documentos institucionais do IFAM.

Para operacionalizar a ideia de consolidação da imagem institucional sustentável, adotou-se como critério analítico a articulação entre visibilidade, inteligibilidade e reconhecimento. Assim, cada subitem conclui com uma síntese objetiva indicando como esses três elementos se expressam no material empírico e quais implicações geram para o plano.

Desse modo, os subitens a seguir examinam como a comunicação estratégica verde, o marketing verde e a imagem institucional são significadas por públicos internos e externos, evidenciando convergências e contradições. Essa leitura integrada fundamenta, ao final, a proposição de um plano de comunicação estratégica verde coerente com as demandas simbólicas e materiais que atravessam o IFAM.

4.2.1 *Práticas de Marketing Verde e Sustentabilidade no IFAM*

A análise iniciou-se pelo exame dos documentos institucionais que normatizaram e relataram as práticas de marketing verde no IFAM. Verificou-se que a instituição formalizou seu compromisso ambiental por intermédio da Resolução nº 41 do CONSUP, de 22 de agosto de 2017, que aprovou os Princípios da Política Socioambiental do IFAM (IFAM, 2017).

A Resolução n.º 41 estabeleceu diretrizes para a adoção de práticas sustentáveis na Reitoria e nos campi e a inserção da temática socioambiental nas atividades de ensino, pesquisa e extensão (IFAM, 2020), buscando alinhar o tripé acadêmico à missão estratégica do instituto de promover o desenvolvimento sustentável em toda a região amazônica.

Antes mesmo dessa formalização interna, a instituição obteve reconhecimento externo ao receber, em 2016, o Selo A3P: Verde, conferido pelo Ministério do Meio Ambiente (IFAM, 2016), certificação que validou as práticas de gestão baseadas em conceitos de sustentabilidade implementadas no período.

Ao examinar os Relatórios de Gestão subsequentes, notou-se o esforço institucional em alinhar as ações administrativas a essa política. No Relatório de Gestão de 2019, o IFAM reportou a atuação da coordenadoria de gestão ambiental e da comissão de eficiência energética e energias renováveis, vinculando suas atividades à A3P (IFAM, 2020). A gestão reportou, naquele período, a atualização da comissão permanente para assessoramento nas áreas estratégicas de eficiência energética.

Nos anos seguintes, observou-se a continuidade e a tentativa de ampliação dessas iniciativas. O Relatório de Gestão de 2020 destacou investimentos concretos em infraestrutura verde, com a aquisição de usinas fotovoltaicas para os campi Manaus Zona Leste e Manaus Distrito Industrial, além da implantação de usina no Campus Manaus Centro, visando à eficiência energética (IFAM, 2021).

A análise documental revelou ainda que a sustentabilidade integrou-se ao planejamento estratégico da instituição. No exercício de 2021, o IFAM inseriu a promoção de políticas públicas voltadas para a inclusão social e sustentabilidade como um objetivo explícito em seu mapa estratégico (IFAM, 2022).

Em consonância com esse planejamento, o Relatório de Gestão de 2022 evidenciou a continuidade dos investimentos, registrando contratações significativas para a aquisição de usinas fotovoltaicas, o que demonstrou a materialidade financeira das ações de eficiência energética (IFAM, 2023).

Nos períodos mais recentes, observou-se a expansão dessas práticas para as atividades finalísticas de ensino e extensão. O Relatório de Gestão de 2023 enfatizou a capacitação de servidores em bioeconomia para a Amazônia Legal e a atuação do Núcleo de Ensino, Pesquisa e Extensão em Florestas (NEPEF) (IFAM, 2024).

Por fim, o Relatório de Gestão de 2024 consolidou essa trajetória ao registrar a execução de 62 projetos de extensão por meio do Programa Institucional de Bolsas de Extensão (PIBEX). Este arcabouço documental constituiu a base do discurso oficial sobre as ações sustentáveis, o qual contrastou-se, posteriormente, com a percepção dos sujeitos da pesquisa.

A análise das entrevistas revelou um descompasso significativo entre as práticas documentadas e a percepção dos entrevistados. O principal problema identificado é o desconhecimento das ações de sustentabilidade para os participantes. A recorrente ausência de

reconhecimento do Selo A3P Verde entre os entrevistados evidencia um bloqueio na dimensão da Visibilidade, no qual a certificação permanece restrita ao plano documental.

Na minha opinião, essa comunicação é falha porque eu desconheço qualquer ação. Acredito que não. A televisão que é o meio de comunicação mais visto pela comunidade, pela população, não vejo nada, nenhuma divulgação do IFAM a respeito desses trabalhos, dessas atividades (CE-01).

[...] não tenho conhecimento de nenhuma ação ambiental específica realizada pela instituição. Não tive acesso a essas informações. (CE-03).

Esse desconhecimento compromete frontalmente a legitimidade cognitiva, pois a instituição não consegue estabelecer compreensibilidade sobre suas práticas sustentáveis junto à sociedade. Suchman (1995) enfatiza que a legitimidade cognitiva depende da capacidade de a organização ser compreendida e reconhecida em suas ações. Quando o público sequer tem conhecimento da existência dessas ações, a legitimação cognitiva torna-se impossível.

Esse achado conversa com Zucolotto e Veber (2024), ao indicarem que, em instituições públicas de ensino, a comunicação tende a permanecer instrumental e rotineira, com foco em demandas administrativas, o que limita sua potência estratégica para consolidar a sustentabilidade como valor institucional.

Para o público interno, a percepção sobre as ações que ocorrem na Reitoria também reflete uma descontinuidade. Embora existam iniciativas como a redução do uso de papel e a instalação de painéis solares, estas são muitas vezes vistas como medidas operacionais de economia e não como uma postura afirmativa de sustentabilidade. A falta de estruturas visíveis no cotidiano, como coletores específicos, reforça a sensação de que as práticas se perderam ou são inexistentes:

Olha, na Reitoria não tem mais a lixeira, não tá acontecendo mais. Eu não faço ideia, porque não é algo que eu veja nem na reitoria (DO-03).

Hoje na Reitoria, eu até lembro que tinha uma caixinha que eles deixavam lá embaixo, eu nunca mais vi, fazia a coleta de pilha. (...) Sinto falta, porque eu considero aquilo considerável, considero aquilo ali uma ação, mas eu não vi mais (TAE-04).

Um dos pontos mais críticos para a consolidação da imagem institucional sustentável diz respeito à gestão estratégica das conquistas e certificações ambientais. Costa et al. (2021) e D'Arc et al. (2023) defendem que o marketing verde desempenha um papel fundamental na consolidação de uma imagem institucional sustentável sólida e legitimada perante os públicos estratégicos.

Contudo, ao investigar o conhecimento sobre o Selo A3P Verde constatou-se que essa que a recorrência de desconhecimento em relação ao selo, observada entre diferentes segmentos, exemplifica com nitidez esse bloqueio comunicacional:

Eu não sabia. Eu acho que deve ter sido divulgado na época. E ficou no passado. (...) Por exemplo, foi em 2016 já faz tempo, mas assim, onde é que tá? Quem entra aqui na reitoria, quem entra em algum lugar, não tem um lugar de destaque. Se perdeu no passado (GE-01).

Nem sabia da existência desse prêmio. Isso foi em 2016. Então já faz tempo. Então eu estava aqui, não pode ter também não sabia pode ter para ter passado essa informação num período que eu não prestei atenção. (DO-01).

Eu realmente não sabia. Eu não sei, é através do portal, site. Mas ficou no passado, se é uma coisa que é um selo, deveria estar fixada em algum lugar, ser uma propaganda contínua (TAE-02).

A ausência de uma abordagem intencional é reforçada na análise sobre o uso de estratégias de marketing. Papadas, Avlonitis e Carrigan (2017) conceituam a orientação para o marketing verde como algo que deve ser estratégico, tático e interno. Entretanto, no IFAM, a percepção é de que não há um planejamento estruturado para divulgar essas práticas.

O marketing verde no IFAM não é percebido como orientação institucional, mas como prática secundária ou estrategicamente inexistente. Essa ausência de diretrizes impede que ações ambientais se convertam em diferencial, limitando o reconhecimento social e a consolidação da marca IFAM Verde, como evidenciado nas falas dos entrevistados:

O IFAM não usa estratégia de marketing. Imagem ambiental. Por que eu estou falando isso? É uma estratégia de marketing, já é um processo que demanda conhecimento, técnicas, etc. e tal, isso não é praticado (DO-03).

Que eu saiba o IFAM não utiliza o marketing verde, não. O IFAM precisa ter um marketing, uma certa divulgação, nas práticas ambientais. Não, porque é prática ambiental, eu vejo que é o segundo plano do IFAM (TAE-03).

Por fim, a integração da sustentabilidade nas atividades de ensino, pesquisa, extensão e comunicação enfrenta desafios de governança. Bauer et al. (2021) propõem que a governança em IES deve ser transformadora e integrada para ser efetiva. No entanto, os relatos descrevem um cenário de fragmentação e isolamento, onde as ações ocorrem em bolhas ou dependem de iniciativas individuais, sem a coordenação sistêmica necessária para uma transformação institucional robusta:

Essa articulação entre ensino, pesquisa e extensão para a sustentabilidade aqui, do nosso dia a dia, não percebo.

Essa questão do tripé é complicado, assim, geralmente é muito na teoria, mas na prática a gente tem essa questão de cada um com o departamento e tudo mais (TAE-02).

Não chegou a ser sustentabilidade, mas moveu. (...) Não vejo assim, pode ser que tenha, a gente não sabe, mas não tá tão claro assim que há uma correlação. Parece que cada um vai fazendo o seu (DO-02).

Sob a perspectiva da Teoria da Mudança, o mapeamento dessas práticas revela que o IFAM dispõe de insumos e atividades no campo da sustentabilidade: normativos aprovados, certificações obtidas, investimentos em infraestrutura verde, projetos de extensão executados, configurando o primeiro elo da cadeia causal.

Contudo, a análise evidencia que esses insumos não percorrem as etapas intermediárias necessárias para a consolidação da legitimidade. A opacidade comunicacional das evidências institucionais, isto é, a ausência de sistematização e circulação dessas conquistas, impede que as práticas se convertam em Visibilidade junto aos públicos (Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024; Anjos, Silveira e Santos, 2025).

A análise do corpus evidenciou a recorrente ausência de menções ao Selo A3P Verde nos discursos dos participantes, indicando que essa certificação não se constitui como referência significativa no repertório simbólico institucional. Embora formalmente reconhecida no plano documental, a certificação não emergiu como elemento discursivamente mobilizado pelos diferentes segmentos analisados. Esse achado revela um descompasso entre a existência institucional da ação e sua apropriação pelos sujeitos, sugerindo que o selo não foi incorporado aos processos de construção de sentido no cotidiano da instituição.

Nessa perspectiva, a imagem institucional, compreendida como resultado das percepções construídas pelos públicos a partir de suas experiências e interações com a organização (Sousa, Ardigo e Santos, 2021), mostra-se fragilizada no que se refere à dimensão da sustentabilidade.

Em suma, os resultados apontam que o IFAM possui base material relevante para legitimar-se como instituição sustentável, porém essa base permanece no domínio da produção sem alcançar o domínio da utilização e do impacto, como alertam Belcher, Bonaiuti e Thiele (2024) em relação a intervenções que carecem de estratégia orientada pela demanda dos públicos.

4.2.2 *Percepções, Identidade e o Risco de Greenwashing*

A consolidação da imagem institucional sustentável do IFAM situa-se no campo da legitimidade moral, conforme categorização de Suchman (1995). Diferentemente da

legitimidade pragmática, a legitimidade moral fundamenta-se em julgamentos normativos sobre se determinada ação ou organização é a coisa certa a fazer, isto é, se suas práticas estão alinhadas a valores socialmente compartilhados (Suchman, 1995).

No contexto amazônico, o marketing verde não é apenas uma preferência estratégica, mas uma expectativa moral. Como observa Monteiro et al. (2024), instituições localizadas na Amazônia carregam responsabilidades simbólicas ampliadas em relação à preservação ambiental, sendo socialmente convocadas a atuar como guardiãs do patrimônio ecológico regional. Essa expectativa social condiciona a forma como o IFAM é avaliado por seus públicos.

A análise das entrevistas revelou que, embora exista reconhecimento do compromisso moral do IFAM com a sustentabilidade, especialmente entre o público interno, há tensões entre identidade projetada, imagem percebida e práticas efetivas. Essas tensões manifestam-se em três dimensões discursivas principais: o reconhecimento do dever institucional de sustentabilidade, a percepção de desalinhamento entre discurso e prática e a preocupação com o risco de *greenwashing*.

Sob a lógica da Teoria da Mudança, essas três dimensões discursivas correspondem a pontos distintos da cadeia causal entre práticas e legitimidade. O reconhecimento do dever institucional indica que existem precondições favoráveis, expectativa social, missão formalizada, inserção territorial, para que a sustentabilidade se torne atributo identitário.

[..]nós nos denominamos o instituto mais verde do país. Estamos numa área estratégica que temos, nós temos um ativo chamado Amazônia... a nossa política... está sempre pautada na educação para o desenvolvimento sustentável na Amazônia (GE04).

[...]nós somos uma instituição que tá no meio da floresta amazônica, então o fato de trazer IFAM já me traz muito natureza, me traz muito questões ambientais... ele traz uma questão de sustentabilidade associada, por ele fazer educação dentro do nosso contexto aqui [...] (TAE01).

A gente pensa nos IFs por todo o Brasil, e aí quando tem esse “AM”, é uma coisa muito forte o IF “AM”, porque é na Amazônia. [...] Então é valorizar o conhecimento científico da região com transparência (CE03).

A percepção de desalinhamento entre discurso e prática sinalizou a interrupção na transição da Visibilidade para a Inteligibilidade, evidenciando que, embora as ações institucionais existam e sejam, em certa medida, divulgadas, elas não são compreendidas pelos públicos como parte de uma orientação estratégica integrada, coerente e consistentemente sustentada ao longo do tempo.

É preciso a gente reconhecer que ainda há uma distância entre o discurso, que seria o que estão nos nossos documentos oficiais, com o que está acontecendo lá na ponta, nas nossas unidades (DO04).

Compromisso, acredito que tenhamos, enquanto indivíduos, pessoas com esclarecimentos, mas na prática, não. Eu te diria que nós temos o compromisso com isso, mas o resultado prático dele não existe (DO03).

[...] eu não vejo o real compromisso com a sustentabilidade, eu vejo que... eles estão seguindo uma tabela, fazem uma ação ou outra que tá ali no cronograma, mas eu não vejo que há uma política pública específica [...]. O que chega pra gente é muito pouco, é muito raso ainda (CE02).

Orlandi (2012) observa que os discursos são atravessados por formações ideológicas que naturalizam determinados sentidos como evidentes. No caso do IFAM, a localização geográfica de estar na Amazônia, funciona como um dispositivo ideológico que naturaliza a sustentabilidade como responsabilidade institucional inevitável. Essa naturalização apareceu de forma recorrente nos discursos dos entrevistados.

A gente tem como marketing o instituto mais verde do Brasil, por estarmos na Amazônia. (...) nós temos várias ações que já existem e que talvez a gente não tenha uma divulgação assim tão concreta, mais efetiva. (...) nem sempre elas são divulgadas, mas os nossos alunos sabem, tem conhecimento, talvez não a população externa. (GE-03).

[..] Por causa da localização geográfica. No entanto, quem é conhecido como o instituto mais verde, não pelas ações, mas pela localização que ele se encontra. (GE-02)

Essas falas evidenciam uma estratégia de ancoragem identitária baseada no território, o IFAM não seria apenas uma instituição que faz sustentabilidade, mas que deve fazer porque está localizado na região Amazônica, configurando uma responsabilidade territorial inescapável e constitutiva de sua identidade institucional.

Essa percepção evidencia o que Meng e Tench (2022) identificam como desafio central da comunicação estratégica contemporânea: o alinhamento entre identidade organizacional, práticas efetivas e narrativas comunicacionais. Segundo os autores, a credibilidade institucional em contextos de alta pressão por sustentabilidade depende diretamente da consistência entre o que a organização é, o que ela faz e o que ela comunica.

No caso do IFAM, a ancoragem identitária no território amazônico cria uma expectativa moral elevada em relação ao compromisso socioambiental institucional, contudo, a fragilidade na divulgação e na sistematização das ações desenvolvidas impede que essa identidade

potencial se converta em uma imagem institucional consolidada, reconhecida e legitimada pelos diferentes públicos. Os entrevistados reforçaram essa perspectiva ao destacar:

... que nós é que nos denominamos o instituto mais verde do país. Estamos numa área estratégica que temos, nós temos um ativo chamado Amazônia, um nome Amazônia é um ativo para quem trabalha com comunicação, isso é muito valioso, uma marca (GE-04).

Em partes sim, porque nós somos uma instituição que tá no meio da floresta amazônica... então eu associo mais pelo verde mesmo, pela localização (TAE-01).

Os institutos do norte, e aí mais específico o nosso, por conta aqui da localização, questão territorial e a questão da logística da gente, ele já nasce com essa, ele já é trabalhado com essa questão da sustentabilidade (DO-04).

A entrevistada TAE-02 também manifestou essa percepção destacando que “*está na missão do IFAM promover a educação, ciência e tecnologia para o desenvolvimento sustentável da região amazônica*”, evidenciando que o compromisso moral “*está formalizado nos documentos institucionais e é reconhecido pelos servidores*”.

Essa percepção de incumbência revela o que Suchman (1995) denomina legitimidade moral consequencial, a avaliação de que a organização produz consequências socialmente valorizadas. No contexto amazônico, formar profissionais com consciência ambiental e desenvolver tecnologias sustentáveis não são apenas objetivos estratégicos, mas obrigações morais esperadas pela sociedade.

Frick e Fossá (2024) distinguem identidade, imagem e reputação organizacional. A identidade refere-se à essência da organização, quem ela é; a imagem diz respeito à percepção que os públicos têm dela, como é vista; e a reputação corresponde à avaliação consolidada ao longo do tempo, como é julgada.

No caso do IFAM, as entrevistas revelaram um descompasso entre identidade, instituição comprometida com a sustentabilidade e imagem, instituição pouco associada a práticas ambientais. Esse descompasso foi explicitado pelos entrevistados ao afirmarem:

eu vejo que, como eu falei, eu volto a repetir, eles estão seguindo uma tabela, fazem uma ação ou outra que tá ali no cronograma, mas eu não vejo que há uma política pública específica. Eu não vejo que há esse comprometimento. Parece que eles só estão divulgando informações, só estão fazendo certas atividades e simplesmente parecendo uma tabela. Não há um engajamento de fato (CE-02).

Como servidor, eu vejo que de alguns anos para cá a gente observa algumas ações, por exemplo, a diminuição do uso do papel [...] mas é realmente, eu diria que seria

cumprir o seu papel, vamos dizer assim, fazer o feijão com arroz (GE-01).

A metáfora “feijão com arroz” sugere que o IFAM realiza práticas básicas de sustentabilidade, cumprindo o mínimo esperado, sem, contudo, alcançar destaque ou construir diferenciação identitária consistente. Essa percepção de medianidade nas ações sustentáveis evidencia limites na projeção institucional perante os *stakeholders* e na consolidação de uma identidade distintiva.

Essa leitura dialoga com os achados de Sousa, Ardigo e Santos (2021), ao indicarem que a imagem organizacional não se forma apenas pelo cumprimento de obrigações normativas, mas pela capacidade de gerar diferenciais percebidos. Entre alguns entrevistados, a percepção do gap entre identidade e imagem mostrou-se ainda mais pragmática:

O IFAM, ele pode escrever um monte sobre ser sustentável, sobre as ações que ele faz, mas se ele não está mostrando que elas são feitas, então as pessoas realmente não vão perceber (DI-01).

Acredito que essa falta de comunicação pode até ter um projeto magnífico, mas que não está sendo praticado... ou não está sendo colocado em ação. Então, acho que pode existir uma lacuna aí entre a percepção pública e essa projeção do Instituto (TAE-01).

Essa observação dialoga com Marques et al. (2024), que destacam que a credibilidade da imagem organizacional depende fundamentalmente da coerência entre discurso e prática percebida pelos *stakeholders*. Segundo os autores, organizações que apresentam dissonância entre o que comunicam e o que efetivamente praticam comprometem sua reputação e a confiança dos públicos de interesse, incorrendo no risco de *greenwashing*.

No que se refere ao risco de *greenwashing*, a análise mostra um paradoxo. De um lado, há entrevistados que negam a ocorrência do *greenwashing* justamente porque não percebem esforço institucional de autopromoção verde; de outro, há entrevistados que reconhecem que a reputação pode ser arranhada rapidamente na era da informação, exigindo transparência e coerência como salvaguardas.

A negativa de *greenwashing*, em certos discursos, vem acompanhada de uma crítica mais ampla, tanto as práticas sustentáveis quanto sua comunicação são insuficientes, o que, por contraste, impede a acusação de exagero publicitário, mas também compromete a consolidação da imagem institucional sustentável.

No IFAM realmente, porque nem tem também, nem é uma temática que o IFAM se esforça para aparecer. Então, se esforçar se não fizesse. Mas o que eu vejo assim é que as ações que aparecem com essa temática é porque realmente tem ligação com essa temática. (GE-01).

Óh, fazer *greenwashing*, ele já seria alguma coisa. Mas nós não temos. Nós não estamos nem fazendo as ações quanto mais para divulgar (...) Se fosse *greenwashing*, a gente teria alguma informação que você sabia, mas não temos (...) O IFAM verde, não é uma verdade. (DO-03).

Acho que não há risco de *greenwashing*. Não, porque o IFAM, ele nem divulga e quando ele divulga, geralmente é o que ele faz mesmo (GE-02).

Para mim, ele divulga muito pouco, por isso não corre o risco de cometer *greenwashing*. Então não existe esse risco (TAE-03).

Em contraste, há falas que tratam o risco reputacional como possibilidade real e defendem que a proteção da imagem depende de transparência, verdade e prova documental/empírica. Nesse enquadramento, a sustentabilidade não é apenas um valor; é também um campo de disputa de sentidos, em que uma notícia negativa pode comprometer a imagem institucional rapidamente, exigindo resposta estratégica e coerência histórica.

(...) o risco de *greenwashing* sempre vai ocorrer, ainda mais no dia de hoje, que a gente está na era da informação. Qualquer jornal que publique que o IFAM desperdiça dinheiro com ações que não são sustentáveis, já seria suficiente para arrancar a imagem no Instituto. Nós sabemos que isso de forma alguma é verdade (...) a informação, a comunicação é pública, ela tem que ser pautada pela verdade e pela clareza. (...) as nossas ações têm que estar coerentes com os nossos valores que é o desenvolvimento sustentável da Amazônia. (GE-04).

Eu acredito que como uma instituição grande, pode sim existir esse risco de *greenwashing* e é algo com certeza que precisa ser mitigado... uma forma também de tentar mitigar esse risco, seria documentos mais formais, um programa de gestão ambiental[...] (TAE-01).

Sim, existe esse risco de *greenwashing* de todas as partes... até porque para a gente não correr esse risco, tem que ter uma transparência, né? E aí como, por exemplo, eu não conheço, aí eu não posso falar se tem transparência ou não (CE-03).

Eu creio que sim que corre risco de *greenwashing*, porque para que fique claro esse compromisso real com a sustentabilidade, tem que fortalecer essa comunicação, para que isso não ocorra tem que fortalecer a comunicação (CE-01).

A preocupação com *greenwashing*, por sua vez, evidencia que, sem mediações comunicacionais estratégicas, a legitimidade moral permanece vulnerável, não por excesso de promessas, mas por insuficiência de evidências públicas (Córdoba-Vieira et al., 2023; Suchman, 1995).

Pode existir sim, acho que existe. Se falharem, continuarem falhando em relação a divulgação e o que realmente é feito dentro da instituição [...] divulgado algo e na instituição acontece outra coisa que quem está dentro da instituição mesmo percebe que não acontece [...] aí tem esse risco sim (DI04).

Sim, existe esse risco de todas as partes quando se trata de sustentabilidade, até porque hoje em dia todas as empresas querem vender a imagem de sustentabilidade, mas nem por isso é. [...] até porque para a gente não correr esse risco, tem que ter uma transparência (CE03).

Essa preocupação com a vulnerabilidade reputacional em ambientes digitais alinha-se aos achados de Silva, Nunes e Abbud (2024) sobre comunicação estratégica em contextos organizacionais contemporâneos. Os autores destacam que a era digital ampliou exponencialmente a velocidade de circulação de informações, positivas ou negativas, exigindo que as organizações desenvolvam estratégias comunicacionais proativas, baseadas em transparência, evidências e responsividade.

Para o IFAM, a ausência de comunicação estratégica sobre suas práticas sustentáveis não apenas desperdiça oportunidades de fortalecimento reputacional, mas também deixa a instituição vulnerável a narrativas externas que podem questionar sua autenticidade ambiental.

A demanda por transparência aparece, então, como eixo articulador entre reputação e legitimidade, não basta dizer que é sustentável, tampouco basta fazer de modo fragmentado, é necessário mostrar com evidências, registros e dados, para que a imagem se sustente fora das paredes institucionais. Essa exigência é formulada de modo muito objetivo por uma entrevistada, ao diferenciar publicidade de marketing vazio e ao insistir em fontes e comprovação.

(...) não adianta só o marketing. Quando você coloca as informações, você coloca as suas fontes, você coloca imagens, registros, dados. A prestação de contas à comunidade externa, é importante nesse sentido. Que comunique mais as ações. (TAE-02).

[...] ...a gente tem que ter, de alguma forma, os meios para mostrar o que está sendo feito para que seja uma coisa transparente e que seja mostrado para a sociedade (CE03).

Essa demanda por transparência dialoga com (Aggerholm e Thomsen (2024), que identificam transparência, intencionalidade e participação como pilares da legitimidade comunicacional em contextos de alta pressão por sustentabilidade. No caso do IFAM, a ausência de transparência ativa pode ser interpretada tanto como autenticidade não faz

greenwashing porque não se promove quanto como negligência não comunica porque não faz o suficiente.

A análise deste eixo, à luz de Suchman (1995) e Orlandi (2012), permite concluir que o IFAM possui legitimidade moral potencial reconhecida interna e externamente em função de sua inserção amazônica, porém não consolidada comunicacionalmente em imagem institucional devido à fragilidade dos processos comunicacionais estratégicos.

Em síntese, a instituição possui identidade latente de sustentabilidade amparada por sua localização geográfica e missão educacional, mas enfrenta déficit de imagem em decorrência da comunicação fragmentada. O risco de *greenwashing* manifesta-se menos como excesso de promessas e mais como opacidade por omissão comunicacional.

Na linguagem da Teoria da Mudança, o IFAM possui precondições favoráveis e insumos relevantes, mas a ausência de mediações estratégicas impede que esses elementos percorram a cadeia causal até o Reconhecimento. A legitimidade moral permanece potencial, reconhecida internamente como dever institucional, mas não consolidada publicamente, configurando o que Belcher, Bonaiuti e Thiele (2024) descrevem como resultado que permanece no domínio da produção sem alcançar o domínio do impacto.

4.2.3 *Diagnóstico da Comunicação Estratégica Verde: Canais, Ruídos e Fragmentação*

A análise dos dados revela problemas estruturais significativos na comunicação institucional do IFAM sobre sustentabilidade, configurando um cenário de fragilização simultânea das legitimidades pragmática e cognitiva. Os ruídos comunicacionais e a fragmentação das mensagens não apenas dificultam a compreensão das ações ambientais, mas também comprometem a percepção de eficácia e o reconhecimento da instituição como ator relevante na agenda ambiental amazônica.

Na perspectiva da Teoria da Mudança, esta seção diagnostica o mecanismo bloqueador central identificado da pesquisa: a fragmentação comunicacional. Esse mecanismo atua diretamente sobre a dimensão de Visibilidade do constructo VIR, impedindo drasticamente que as práticas sustentáveis documentadas na seção anterior sejam devidamente percebidas e compreendidas pelos públicos estratégicos.

Sem a etapa de Visibilidade, a cadeia causal que naturalmente deveria conduzir as ações à Inteligibilidade e ao esperado Reconhecimento é interrompida logo em seu ponto de partida. Essa falha inicial compromete simultaneamente as bases da legitimidade pragmática e cognitiva da instituição perante toda a sua comunidade (Weiss, 1995; Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024).

Quando a comunicação se restringe ao fluxo formal e não organiza a visibilidade das iniciativas socioambientais, a sustentabilidade deixa de operar como identidade reconhecida e passa a ser percebida como ausente, ainda que haja ações em curso (Zucolotto e Veber, 2024).

Os entrevistados reforçam essa percepção:

Eu acho que a principal fonte de comunicação é mídia digital. Agora, eu realmente não fico sabendo de nenhuma das ações de sustentabilidade. Eu fico sabendo de ações acadêmicas, boletins, início de período, ações que eles fazem propriamente assim, acadêmicos e administrativos, então acho que tem uma falha na comunicação deles, em questão da sustentabilidade (CE-02).

Na minha opinião não tem comunicação sobre sustentabilidade. Não vejo grandes divulgações sobre isso (GE-02)".

Do ponto de vista da recepção, parte dos entrevistados descreve a comunicação como insuficiente e pouco funcional para o cotidiano. O site institucional, embora reconhecido como canal formal, é narrado como um ambiente de difícil acessibilidade prática, seja por excesso de informação, seja por falta de tempo e priorização no fluxo de trabalho dos servidores.

Nesse enquadramento, o problema não é meramente técnico, trata-se de um efeito discursivo de inutilidade cotidiana do canal, que desloca a comunicação estratégica verde para um lugar distante da rotina institucional e, por consequência, enfraquece a circulação de conteúdos sobre sustentabilidade.

Eu acho que o site do IFAM, ele... é muito difícil, porque são tantas coisas que você tem que fazer no seu dia a dia, que você não vai lá ficar olhando o que que tem de novo no site do IFAM. Você vai entrar lá só quando você precisa. (TAE-03).

Porque muitas ações são feitas até em campus por meio de projetos, mas talvez não tenha tanta informação dessas ações no site (TAE-01).

Eu acredito que ainda deixa a desejar assim, apesar de achar ele o principal portal, eu penso que ele ainda deixa a desejar, até para acompanhar mesmo o filtro dos campus, das ações como um todo... mas eu não vejo algo estratégico nesse sentido assim meio mais palpável, tático, aqui na minha rotina administrativa (TAE-01).

Essa falha comunicacional compromete a legitimidade pragmática, pois impossibilita que os *stakeholders* externos avaliem a eficácia das ações institucionais. Como avaliar a utilidade e o impacto de ações que permanecem ocultas? A legitimidade pragmática, segundo Suchman (1995), depende da percepção de que a organização produz resultados valiosos para seus *constituencies*. Sem visibilidade, não há como estabelecer essa percepção de valor.

Offermann et al., (2024) contribuem ao mostrar que a efetividade da comunicação verde varia conforme canais, estrutura e clareza do conteúdo, e depende de escolhas comunicacionais que tornem o tema assimilável e recorrente para diferentes públicos. No caso do IFAM, o site aparece como repositório informacional, mas não como mediador de engajamento, o que reduz a capacidade de transformar ações em reconhecimento e apoio.

A análise revela uma fragmentação significativa nos canais de comunicação, com informações dispersas e sem coordenação efetiva entre reitoria e campi. Os entrevistados identificam claramente esse problema:

Algumas informações são divulgadas pela rede, por e-mails e outras internas nos campi. A gente não tem essa ideia. Por exemplo, eu não sei o que está acontecendo lá em Eirunepé, a não ser que eu tenha recebido alguma entrada na página e procurado. Mas a gente não recebe, por exemplo, esse tipo de informação por e-mail, em conjunto com as informações que vêm da CCS, que é geral (DO-01)

A gente tem um planejamento, a gente tem os objetivos que a gente traça, até porque o setor ele é participante do PGD. Então a gente tem que ter planos de trabalhos e objetivos e metas a serem alcançados. [...] Mas claro que no dia a dia pode dar uma furada aí no meio do caminho (TAE-04).

Essa fragmentação cria ruídos comunicacionais que dificultam a formação de uma imagem institucional sustentável coerente. Cada campus desenvolve suas ações de forma isolada, sem que haja um sistema integrado de comunicação capaz de consolidar e amplificar essas iniciativas. O resultado é uma perda de sinergia e de impacto comunicacional.

Offermann et al., (2024) sustentam que comunicar sustentabilidade exige integração entre comunicação interna e externa, com arranjos que conectem públicos, canais e mensagens, especialmente quando a organização depende de engajamento de pessoas para sustentar objetivos e práticas.

Os dados também revelam um padrão predominantemente operacional na comunicação institucional, em detrimento de uma abordagem estratégica. Múltiplos entrevistados identificam que a comunicação funciona mais para informar pontualmente do que para construir posicionamento institucional:

Há uma comunicação que precisa ser revista. E um planejamento. Existe um planejamento. Agora, se ele é tão assertivo quanto, aí ele precisa ser revisto nesse ponto (CE-02).

Existe uma vontade e existem falas que tratam da comunicação como um ente estratégico. Mas, de fato,

isso ainda não acontece. Para a gestão, a comunicação é mais um executivo, é mais operacional (GE-04).

Essa predominância do caráter operacional compromete a consolidação da legitimidade pragmática, pois não permite demonstrar de forma sistemática e convincente a eficácia e o impacto das ações de sustentabilidade. Uma comunicação estratégica verde seria fundamental para evidenciar resultados, estabelecer indicadores de desempenho e construir narrativas que conectem as ações institucionais aos benefícios socioambientais produzidos.

Esse padrão converge com o argumento de Zucolotto e Veber (2024) de que, em instituições de ensino, a comunicação frequentemente se ancora em demandas administrativas e informativas, o que reduz sua capacidade de atuar como eixo estratégico de legitimação e identidade. No contexto da sustentabilidade, a consequência é direta, sem plano editorial, sem priorização temática e sem arquitetura de mensagens a instituição perde a chance de transformar realização em sentido público.

Um achado revelador refere-se a recorrência de enunciados que indicam desconhecimento da certificação, evidenciando que o Selo A3P Verde não se configura como referência discursivamente mobilizada pelos participantes.

Eu não sabia. Eu não sei, é através do portal, site? Mas ficou no passado. Se é uma coisa que é um selo, deveria estar fixada em algum lugar, ser uma propaganda contínua (TAE-02).

Nem sabia a existência desse prêmio. Isso foi em 2016. Então já faz tempo. Então eu estava aqui e não me lembro de ter sido comunicado... não sabia (DO-01).

Eu não me lembro dessa conquista, estou aqui há mais de 40 anos e não me recordo. Foi uma conquista da história do IFAM, acho que não foi divulgado (TAE-06).

A não utilização estratégica de reconhecimentos externos representa uma oportunidade perdida de consolidar a legitimidade institucional. Certificações e prêmios funcionam como validadores externos que poderiam amplificar a credibilidade das ações do IFAM, mas sua imperceptibilidade anula esse potencial.

Outro problema identificado na comunicação organizacional do IFAM é a sobrecarga informacional nos canais institucionais, que dilui a visibilidade das ações de sustentabilidade entre uma multiplicidade de outras informações.

A questão do site do IFAM é que aí é muito difícil a gente ir lá no site do IFAM procurar, porque são tantas coisas que você tem que fazer no seu dia a dia, tanto trabalho que você não vai lá ficar olhando o que que tem de novo no site do IFAM (TAE-01).

Sobre o site ter muitas informações e sobre as ações ambientais é pouco informativo e além disso o site tem acesso mais difícil comparado às redes sociais (TAE-06).

Essa sobrecarga informacional, combinada com a ausência de priorização estratégica da temática ambiental, resulta em que as ações de marketing verde se percam no fluxo comunicacional cotidiano. O resultado é uma erosão adicional da legitimidade cognitiva, pois mesmo quando há tentativas de comunicação, elas não conseguem romper o ruído informacional e estabelecer compreensão efetiva.

A análise evidenciou uma significativa desconexão entre o discurso institucional sobre sustentabilidade e a percepção efetiva dos diferentes públicos acerca das práticas implementadas pela instituição. Essa desconexão compromete simultaneamente duas dimensões da legitimidade organizacional.

Nesse contexto, duas dimensões da legitimidade organizacional tornam-se simultaneamente afetadas. A legitimidade cognitiva é fragilizada pela limitada compreensibilidade das ações institucionais de sustentabilidade. Paralelamente, a legitimidade pragmática é comprometida, uma vez que a baixa visibilidade das práticas dificulta o reconhecimento público de sua efetividade, relevância e utilidade social.

Marques et al. (2024) analisam a relação entre coerência comunicacional e credibilidade institucional, enfatizando que desalinhamentos entre imagem projetada, o que a instituição diz sobre si, e imagem percebida, o que os *stakeholders* efetivamente reconhecem, comprometem a legitimidade organizacional.

No caso estudado, ainda que o IFAM possua documentos que afirmem seu compromisso sustentável, a ausência de evidências comunicadas e de práticas visíveis no cotidiano gera um gap entre discurso institucional e experiência concreta, fragilizando a consolidação da imagem institucional sustentável.

Stoica (2021) argumenta que estratégias de comunicação em marketing verde precisam responder às exigências do campo ambiental para evitar críticas sociais e ecológicas e reduzir a vulnerabilidade a enquadramentos de *greenwashing*; isso implica não apenas declarar compromissos, mas comunicar de forma coerente, verificável e compreensível para os públicos.

No IFAM, os depoimentos revelam cenário inverso ao *greenwashing*, evidenciando não o excesso de promessas publicitárias, mas a insuficiência na demonstração pública das práticas efetivamente realizadas. Essa condição fragiliza a credibilidade institucional e mantém a sustentabilidade ausente do repertório perceptivo dos públicos interno e externo.

A fragmentação e os ruídos comunicacionais relacionam-se diretamente com a ausência de uma estrutura organizacional dedicada à coordenação das ações de sustentabilidade e sua comunicação. Múltiplos entrevistados mencionam a existência passada de um setor específico de meio ambiente, posteriormente extinto:

Seria viável, assim, uma coordenação aqui na Reitoria de Meio Ambiente. Olha, sempre foi algo importante de se destacar que acho que poderia auxiliar, principalmente com uma ponte direta da Reitoria, com os vários campi que a gente tem, acho que é uma boa ideia (DO-01).

Eu acho que hoje a gente precisaria de um setor específico para conduzir esse debate e pra conduzir essas ações, por quê? Como a gente tem um volume alto de trabalho e uma quantidade pequena de servidores, acaba que a gente tá tão ocupado em atender as demandas, que a gente não para pra refletir em formas que podem ser mais sustentáveis (GE-02).

A conjugação desses problemas comunicacionais produz efeitos significativos sobre a legitimidade institucional no campo da sustentabilidade. A legitimidade cognitiva permanece subdesenvolvida porque a instituição não estabelece compreensibilidade sobre suas práticas sustentáveis. O público externo desconhece as ações implementadas, o público interno detém conhecimento fragmentado e parcial, e conquistas institucionais significativas permanecem ocultas para ambos os públicos.

A legitimidade pragmática também sofre comprometimento severo. Sem visibilidade sobre as ações e seus resultados, torna-se impossível para os *stakeholders* avaliarem a eficácia e a utilidade das práticas institucionais de sustentabilidade. A instituição pode estar produzindo impactos positivos significativos, mas esses impactos não se traduzem em legitimidade se permanecerem ocultos ou incompreensíveis para seus públicos relevantes.

Esses achados evidenciam que a fragilização das legitimidades pragmática e cognitiva no IFAM decorre primariamente de deficiências nos processos comunicacionais e não da ausência de práticas sustentáveis. A instituição desenvolve ações mas não as torna visíveis e reconhecíveis.

Na lógica da Teoria da Mudança, isso configura a interrupção da cadeia causal no momento da transição entre atividades realizadas e resultados intermediários esperados: a fragmentação dos canais, a sobrecarga informacional e o caráter operacional da comunicação atuam como mecanismos bloqueadores que impedem a progressão de Visibilidade para Inteligibilidade e desta para Reconhecimento.

Essa opacidade comunicacional não é apenas obstáculo à consolidação de identidade institucional sustentável, mas evidência empírica de que a simples realização de atividades não

conduz, por si só, aos resultados esperados de legitimidade, sendo necessárias mediações comunicacionais estruturadas para organizar a interpretação pública dessas ações (Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024; Anjos, Silveira e Santos, 2025).

4.2.4 *Engajamento da Comunidade Acadêmica e Cultura Organizacional*

A análise dos dados empíricos revela que o engajamento da comunidade acadêmica em relação às ações de sustentabilidade no IFAM apresenta-se de forma fragmentada e descontínua, refletindo deficiências estruturais na cultura organizacional voltada para a temática ambiental e limitando a consolidação de práticas institucionais efetivas.

Embora exista reconhecimento do potencial mobilizador da instituição, a participação efetiva é descrita pelos entrevistados como restrita a núcleos específicos ou dependente de eventos pontuais, evidenciando cultura organizacional que ainda não incorporou a sustentabilidade como prática transversal e cotidiana nas rotinas institucionais.

Essa fragmentação e o baixo engajamento sistemático constituem obstáculos significativos à consolidação da legitimidade institucional, especialmente em suas dimensões pragmática e moral, evidenciando uma desconexão entre os valores declarados institucionalmente e as práticas cotidianas efetivamente incorporadas pela comunidade acadêmica (Suchman, 1995).

Os dados revelam que o engajamento com ações de sustentabilidade no IFAM ocorre de forma predominantemente seletiva, concentrado em grupos específicos vinculados a projetos, cursos ou áreas de conhecimento relacionadas diretamente à temática ambiental.

Os professores da área de meio ambiente, sim. A galera da área da biologia, meio ambiente e da agro, acho que eles sim [...] O engajamento é mais forte. Agora, na área obviamente tecnológica, técnica, o pessoal não tem essa (DO-01).

E u percebo, como eu falei, muito de nicho. Então, ou sei lá, a coordenação do curso de agroecologia vai fazer um evento, uma atividade. Quem participa é quem está mais diretamente envolvido, ainda que muitas vezes se chegue o convite para participar (GE-01).

Essa segmentação do engajamento cria situação contraditória na qual a instituição possui núcleos altamente engajados e produtivos na área ambiental sem que esse engajamento se irradie para o conjunto da comunidade acadêmica. O resultado é uma fragmentação que limita o potencial transformador das ações de sustentabilidade e compromete a consolidação de uma cultura organizacional efetivamente sustentável.

Žalėnienė e Pereira (2021) argumentam que as instituições de ensino superior têm responsabilidade central na promoção da sustentabilidade, não apenas por meio de iniciativas isoladas, mas através da integração sistêmica da sustentabilidade em todas as áreas do conhecimento.

Segundo os autores, a fragmentação observada no IFAM, onde apenas áreas específicas demonstram engajamento dos *stakeholders* com as práticas socioambientais, contradiz o princípio de que a educação para a sustentabilidade deve ser transversal, permeando todos os cursos, setores e práticas institucionais.

Esse padrão de engajamento seletivo compromete a legitimidade moral da instituição, pois evidencia uma desconexão entre os valores institucionalmente proclamados e as práticas cotidianas da maioria dos membros organizacionais. Suchman (1995) enfatiza que a legitimidade moral depende de julgamentos normativos sobre a adequação das ações organizacionais aos valores socialmente aceitos, sendo essa avaliação fundamentada na coerência entre discurso e prática institucional.

Segundo Žalėnienė e Pereira (2021), quando apenas segmentos específicos da comunidade acadêmica demonstram engajamento efetivo com práticas sustentáveis, enquanto amplos setores permanecem alheios ou passivos diante da agenda socioambiental, a instituição como um todo enfrenta dificuldades substanciais para estabelecer legitimidade moral no campo ambiental perante seus públicos estratégicos e a sociedade.

A análise evidencia que o IFAM ainda não desenvolveu uma cultura organizacional que incorpore a sustentabilidade como valor transversal e orientador das práticas cotidianas. Múltiplos entrevistados identificam que as ações sustentáveis dependem mais da consciência individual dos atores do que de uma cultura institucional consolidada.

Hoje, eu acho que pra atender, acho não, é a realidade pra atender, Seria ter alguém auxiliando a nossa equipe hoje dentro ali dos campi, para poder dar uma agilizada nessas demandas [...] Mas assim, no meu dia a dia, eu desconheço, vai mais da minha consciência ambiental de saber o que eu tenho que fazer, economizar papel, a questão da luz, da torneira que tem que fechar. Eu acho que vai mais da minha consciência ali no dia a dia (TAE-04).

Não, assim, fora desse contexto de ensino, pesquisa e extensão, Eu não vejo muito [...] a coleta seletiva. Como eu te falei que tá lá o vermelho, o azul, o verde e o amarelo, mas troca tudo. Não tem essa separação, então, o que falta aí talvez seja o ser humano" (TAE-01)

Araujo et al. (2024) demonstram que a efetividade das práticas de sustentabilidade em IES está diretamente relacionada ao desenvolvimento de uma cultura organizacional que

internalize valores ambientais. Instituições onde a sustentabilidade é tratada como responsabilidade individual tendem a apresentar resultados limitados. Essa análise converge com o cenário do IFAM, onde a dependência da consciência individual evidencia a fragilidade da institucionalização cultural da sustentabilidade.

Essa dependência da consciência individual, em detrimento de uma cultura organizacional estruturada, resulta em práticas inconsistentes e não sistematizadas.

A gente pensa, é, mas é cultural, né? Então, pra tu ter uma noção da minha preocupação, que eu acho que deveria ser uma preocupação coletiva. Cada ação, qual a consequência disso? [...] Então por isso que eu te falei. Será que o IFAM está preparado para ter esse planejamento para saber jogar o jogo da burocracia? Se adiantar. Porque é um jogo, é se adiantar, tu tem que estar adiantado para poder fazer o gol, senão tu vai ficar jogando só suando e perdendo (DO-02).

Começar pela conscientização dos alunos, começar pela base, porque isso tem que ser uma coisa recorrente, virar rotina (TAE-01).

Darsie et al. (2021) enfatizam que a educação para uma cultura da sustentabilidade requer transformação profunda nos valores e práticas organizacionais, não apenas ações pontuais ou campanhas isoladas. Os autores argumentam que o marketing verde, quando integrado à educação ambiental, pode funcionar como catalisador de mudanças culturais, promovendo a internalização de valores sustentáveis pela comunidade acadêmica.

No entanto, essa transformação cultural exige intencionalidade institucional, recursos dedicados e processos educativos continuados. A ausência de uma cultura organizacional consolidada manifesta-se também em práticas cotidianas que contradizem os princípios de sustentabilidade.

De vez em quando eu vejo um desperdício de água. E isso me dá um ódio, porque tá lá os alunos quebram, fala onde você vai, o banheiro tem lá uma caixa, né? Veja, nós não temos essa coisa de estarmos atentos para isso. Não temos uma educação para o uso daquilo. Veja, é uma educação para o que é público, porque tem um custo de manter aquilo (DO-03).

Eu vejo algumas ações contrárias, como torneira pingando, ar ligado sem ninguém na sala (DI-01).

Essas contradições entre valores declarados e práticas cotidianas comprometem tanto a legitimidade moral quanto a pragmática. A legitimidade moral sofre pela evidente desconexão entre discurso institucional e comportamento organizacional. A legitimidade pragmática é afetada porque as práticas inconsistentes reduzem a eficácia das iniciativas de sustentabilidade, limitando sua capacidade de produzir resultados concretos.

Os dados revelam que um dos principais obstáculos ao engajamento mais amplo da comunidade acadêmica relaciona-se à necessidade de processos continuados de conscientização e educação ambiental.

Acredito que dentro é muito posicionado que eles façam isso, pelos alunos, pelos professores. Acredito que tem alguém maior que fale para eles fazerem isso, porque é bom para a imagem. E fora, em relação com as ações verdes do IFAM, eu acredito que não sejam tão divulgadas, porque eu não conheço (DI-04).

Existiu um setor para assuntos ambientais, mas agora não existe, não sei por que (TAE-02).

Nolasco, Almeida e Oliveira (2020) demonstram, através de sua pesquisa sobre ações de sensibilização em campus universitário, que a implementação efetiva de práticas sustentáveis requer processos educativos sistemáticos e participativos. Os autores enfatizam que campanhas pontuais, embora possam gerar impacto momentâneo, não estabelecem transformações duradouras no comportamento organizacional.

A sensibilização efetiva demanda estratégias integradas que combinem informação, formação e criação de condições materiais para práticas sustentáveis. Essa necessidade de conscientização estende-se a todos os entrevistados.

Eu acho que a maior dificuldade é conscientizar mesmo as pessoas, tanto alunos como os servidores. Assim, ser uma atividade contínua, não só naquele dia, no dia do meio ambiente, vamos reciclar, vamos reciclar, mas no dia a dia muitas vezes a gente acaba esquecendo e não faz o que tem que ser feito para a sustentabilidade realmente ocorrer (TAE-05).

A dependência de campanhas pontuais, em detrimento de processos educativos continuados, resulta em engajamento episódico que não se sustenta ao longo do tempo.

A gente teve uma época, que foi acho que campanha nacional, que era o instituto mais verde dos institutos. Por conta da questão territorial, enfim, da abrangência da área verde que a gente tem. Então a gente trabalhou, não vou lembrar agora o ano que a gente trabalhou com essa campanha (GE-03).

Žalėnienė e Pereira (2021) argumentam que a educação para a sustentabilidade em IES deve transcender ações pontuais, incorporando-se ao currículo, à pesquisa, à extensão e à gestão institucional de forma integrada e permanente. Os autores destacam que instituições que tratam a sustentabilidade como tema transversal, presente em todas as dimensões da vida acadêmica, tendem a desenvolver cultura organizacional mais sólida e engajamento mais efetivo.

Campanhas temporárias podem gerar engajamento momentâneo, mas não estabelecem transformações duradouras na cultura organizacional. Para consolidar legitimidade moral e pragmática, seria necessário desenvolver processos educativos sistemáticos que internalizem valores e práticas sustentáveis no cotidiano institucional.

A análise evidencia que, mesmo nas áreas onde existe maior engajamento com sustentabilidade, frequentemente falta articulação efetiva entre as dimensões de ensino, pesquisa e extensão. Essa desarticulação limita o potencial transformador das ações desenvolvidas.

Araujo et al. (2024) enfatizam que o impacto das ações de sustentabilidade em IES depende da integração entre as atividades finalísticas da instituição. Segundo os autores, quando ensino, pesquisa e extensão operam de forma desarticulada, perde-se a oportunidade de criar sinergias que amplificariam os efeitos educativos e transformadores das práticas sustentáveis.

A fragmentação observada no IFAM compromete tanto a legitimidade pragmática, pois reduz a eficácia potencial das iniciativas, quanto o potencial pedagógico da sustentabilidade institucional. Quando ensino, pesquisa e extensão não dialogam e se articulam, perde-se a oportunidade de criar sinergias que amplificariam o impacto das ações de sustentabilidade.

Eu acho que a gente hoje faz muita coisa que ajuda a comunidade a ter prática sustentável. Por exemplo, na extensão, a gente tem programas que falam especificamente disso, por exemplo, a gente fez agora todo um programa de bioeconomia, a gente faz curso em relação a aproveitamento [...] Então assim, de certa forma, as atividades finalísticas sim, eu acho que a instituição em si que precisaria melhorar as suas próprias ações (GE-02).

Falta comprometimento, tirar do papel e colocar em prática, pra isso temos que ter colaboração de todos os sujeitos envolvidos. Ter uma integração maior dos campi com a reitoria e vice-versa (TAE-03).

Darsie et al. (2021) argumentam que a integração entre marketing verde e educação ambiental nas IES potencializa ambas as dimensões, o marketing verde torna-se mais autêntico e pedagogicamente orientado, enquanto a educação ambiental ganha visibilidade e alcance ampliado. Os autores defendem que essa integração deve ocorrer de forma planejada e sistemática, articulando as diferentes funções institucionais em torno de objetivos comuns de sustentabilidade.

A desarticulação também se manifesta na comunicação dessas ações. Projetos desenvolvidos em determinados cursos ou campi permanecem desconhecidos para outros setores da instituição, impedindo aprendizado organizacional e disseminação de boas práticas.

Deixa eu pensar. Eu acho que a parte do engajamento, porque eu vejo, como eu falei, tem aquele projetos que eles fazem com o pessoal de biologia, até do ensino médio, só que boa parte dessas ações ficam limitadas àquela turma, não saem. São projetos de extensão, só que mesmo assim não sai muito daquele nicho (DI-03).

Eu vejo que os alunos do curso de agronomia tem bastante projetos na área ambiental, por conta de ser um curso voltado pra essa área, mas eu não vejo nada em outros cursos, como o curso de licenciatura em física ou matemática e cada aluno, cada professor, só conhece o seu curso (CE-02).

Nolasco, Almeida e Oliveira (2020) destacam que a infraestrutura adequada é condição fundamental para o sucesso de ações de sensibilização ambiental. Os autores demonstram que, quando a instituição não oferece condições materiais básicas para práticas sustentáveis, frustra-se a disposição dos membros da comunidade acadêmica que desejam engajar-se, gerando desmotivação e percepção de incoerência institucional.

Essas descontinuidades nas ações práticas minam a credibilidade institucional e desmotivam o engajamento. Quando a infraestrutura básica para práticas sustentáveis não está disponível ou é descontinuada, os membros da comunidade acadêmica que desejam engajar-se encontram barreiras concretas.

Eu acho que ela se mantém neutra. Eu não acho que no dia a dia haja uma informação tão grande de sustentabilidade. É, por exemplo, eu fui num dia desses, visitar o restaurante do IFAM e a quantidade de copos plásticos descartáveis que eles usam, que eles descartam, é muito grande. Talvez isso pudesse ser pensado em utilizar outro tipo de copo, copos que fossem biodegradáveis ou etc. (CE-02).

Hoje na Reitoria, eu até lembro que tinha uma caixinha que ela te deixavam lá embaixo, eu nunca mais vi, fazia a coleta de pilha. Não sei se tu já chegou a ver lá embaixo. Semana passada eu fui aí e não vi mais. Pronto, então, sinto falta, porque eu considero aquilo considerável, considero aquilo ali uma ação, mas eu não vi mais, tanto que eu tenho pilha pra descartar e eu cadê a caixinha verde, que aquilo ali eu falei, poxa, tá ajudando pra caramba, né? (TAE-02).

Essas contradições entre discurso e prática afetam particularmente a legitimidade moral. Quando a instituição proclama compromisso com sustentabilidade, mas mantém práticas que a contradizem, estabelece-se uma percepção de incoerência que fragiliza sua legitimação no campo ambiental.

A análise identifica resistências culturais e inércia organizacional como fatores que dificultam transformações nas práticas institucionais. Superar essa inércia requer liderança

institucional comprometida, comunicação efetiva e criação de incentivos que valorizem comportamentos sustentáveis.

Araujo et al. (2024) identificam que a resistência à mudança cultural constitui um dos principais desafios para a implementação de práticas sustentáveis em IES. Os autores argumentam que essa resistência se manifesta não através de oposição explícita, mas através da manutenção de hábitos estabelecidos e da priorização de outras demandas sobre iniciativas ambientais.

Essa observação revela como práticas cotidianas em espaços menos visíveis refletem deficiências na internalização de valores sustentáveis pela comunidade acadêmica. A legitimidade moral da instituição fragiliza-se quando os comportamentos cotidianos contradizem sistematicamente os valores proclamados.

Os dados evidenciam que o engajamento da comunidade acadêmica tende a ocorrer de forma pontual, vinculado a eventos específicos, sem configurar transformação cultural sustentada.

A participação é muito grande quando temos esses programas de promover a sustentabilidade. Então, a participação de servidores, de alunos, ela é muito grande, muito aceita. [...] só quando tem uma ação ali, uma ação aqui. Essas ações, elas são promovidas exatamente quando há um foco amplamente divulgado pelas organizações governamentais (TAE-06).

Não vejo um engajamento efetivo, pode ser efetivo ali dentro de um núcleo, dentro de uma bolha, não chega a toda a comunidade uma ação, a gente não tem, como por exemplo o Clean Up The World que é uma instituição que pega e todo ano ela faz uma ação de limpeza dos igarapés e envolve várias pessoas, consegue chegar nas escolas públicas estaduais (DO-04).

Esse padrão de engajamento episódico não estabelece as condições para consolidação da legitimidade institucional no campo ambiental. Suchman (1995) enfatiza que a legitimidade organizacional requer estabilidade e previsibilidade nas práticas, características incompatíveis com ações meramente pontuais e reativas.

A análise revela que a instituição possui potencial significativo de mobilização da comunidade acadêmica, especialmente entre os estudantes, mas não consegue canalizar adequadamente esse potencial.

Eu acredito que nós temos alunos que são muito energizados e eles tem muito potencial para gerar esse engajamento, mas eu acredito que ainda por parte da gestão como um todo, ainda há muito uma deficiência, mas eu acredito que há indícios de que possa ter um engajamento a nível de projetos bem como de eventos (DO-04).

Então acredito que nós temos um potencial para engajamento, mas que eles ainda estão muito a quem, que realmente é tanto para servidores quanto para estudantes" (TAE-01).

Darsie et al. (2021) argumentam que estudantes representam público receptivo a iniciativas de sustentabilidade, frequentemente demonstrando maior consciência ambiental e disposição para engajamento do que gerações anteriores. Os autores sugerem que IES devem desenvolver mecanismos específicos para canalizar essa energia juvenil em direção a ações concretas, criando oportunidades de protagonismo estudantil em projetos de sustentabilidade.

Essa oportunidade perdida de mobilização representa um desperdício de capital social que poderia ser convertido em ações concretas de marketing verde. A legitimidade pragmática poderia ser significativamente fortalecida se a instituição desenvolvesse mecanismos efetivos para canalizar o interesse e a energia dos estudantes em iniciativas ambientais sistemáticas.

O entrevistado TAE-01 sugere estratégias que poderiam ampliar o engajamento:

Eu acredito que para tratar desse tema importante é importante também ter parcerias. [...] Eu acredito também que campanhas de engajamento até interno mesmo, desafios, participação no calendário, algo do tipo, no planejamento e voltado para ações, não apenas de publicar o dia da sustentabilidade, mas uma ação mesmo de ficar sustentável (TAE-01).

Os dados revelam significativa desconexão entre as intenções da gestão institucional e o engajamento efetivo da comunidade acadêmica. O entrevistado GE-01 reconhece essa lacuna:

Olha, como servidor, eu vejo que de alguns anos para cá a gente observa algumas ações, por exemplo, a diminuição do uso do papel, pelo menos se tenta diminuir a questão do uso do papel, essa questão da economia da energia. O IFAM procura, a gente vê que ele procura se adequar às legislações, mas é realmente, eu diria que seria cumprir o seu papel, vamos dizer assim, faz o feijão com arroz (GE-01).

Araujo et al. (2024) demonstram que a efetividade das práticas de sustentabilidade em IES depende não apenas de políticas e diretrizes institucionais, mas fundamentalmente do engajamento ativo da comunidade acadêmica. Os autores identificam que existe frequentemente um *gap* entre as intenções da gestão e a implementação efetiva, causado por falhas de comunicação, falta de recursos, ausência de incentivos adequados ou desconexão entre as prioridades administrativas e as percepções da comunidade.

Nolasco, Almeida e Oliveira (2020) demonstram que o sucesso de iniciativas de sustentabilidade em campus universitário depende fundamentalmente da criação de condições que favoreçam a participação ampla e continuada da comunidade acadêmica. Essas condições

incluem não apenas infraestrutura adequada, mas também processos de sensibilização bem planejados, comunicação efetiva, reconhecimento de esforços e integração das ações de sustentabilidade às atividades cotidianas da instituição.

A ausência de uma cultura organizacional que incorpore efetivamente valores e práticas sustentáveis representa, portanto, um obstáculo fundamental à legitimação institucional. Como observam os entrevistados, a transformação necessária transcende questões técnicas ou operacionais, requerendo mudança cultural profunda:

Mudança cultural. Eu acho que essa é a meta, é a mudança cultural mesmo, fazer com que as pessoas respirem os valores, fazer com que as pessoas estejam no automático, tornar as pessoas no automático. Isso a comunicação consegue fazer muito bem, mas precisa ter a visão da gestão, da importância da comunicação, da importância do marketing, da importância do design (DO-02).

Falta comprometimento, tirar do papel e colocar em prática, pra isso temos que ter colaboração de todos os sujeitos envolvidos. Fazer uma mudança cultura aqui na instituição (TAE-03).

Žalėnienė e Pereira (2021) concluem que a transformação rumo à sustentabilidade em IES constitui processo complexo e multidimensional que requer liderança comprometida, recursos adequados, estruturas organizacionais apropriadas e, fundamentalmente, engajamento autêntico da comunidade acadêmica.

A experiência do Instituto Federal do Amazonas mostra que, sem esses elementos articulados de forma sistêmica e continuada, mesmo instituições com potencial significativo enfrentam dificuldades para consolidar cultura organizacional sustentável e legitimar-se efetivamente no campo ambiental.

Esses achados comprovam que o fortalecimento da legitimidade institucional do IFAM no campo ambiental depende de transformações na cultura organizacional e no engajamento da comunidade acadêmica. Sem essa base social interna consolidada, as ações de sustentabilidade permanecerão fragmentadas, episódicas e limitadas em seu impacto, comprometendo tanto a legitimidade moral quanto a pragmática.

Em suma, o diagnóstico do engajamento aponta para cultura organizacional caracterizada por episódios pontuais de atividade vinculados a eventos e datas comemorativas e por núcleos isolados de interesse em cursos afins, sem estabelecer sentimento de pertencimento coletivo à identidade institucional sustentável. A ausência de comunicação estratégica verde e de liderança efetiva na gestão da sustentabilidade atua como fator

bloqueador, impedindo que o potencial da comunidade acadêmica se converta em transformação institucional efetiva.

4.2.5 Desafios e oportunidades para a consolidação da sustentabilidade no IFAM

A análise dos dados empíricos revela que o IFAM enfrenta conjunto complexo e interconectado de desafios para consolidar suas práticas de marketing verde e construir legitimidade institucional no campo ambiental. A consolidação da sustentabilidade em instituições públicas não depende apenas de intenção, mas de arranjos de gestão capazes de transformar diretrizes em rotinas organizacionais (Bauer et al., 2021).

No caso do IFAM, a experiência com a Agenda Ambiental na Administração Pública evidencia que a aderência a agendas ambientais pode ocorrer de forma parcial e desigual, reforçando que a institucionalização requer governança estruturada e continuidade processual (Almeida et al., 2020).

Esses desafios transcendem questões meramente operacionais, refletindo limitações estruturais, restrições orçamentárias, características geográficas específicas da região amazônica e deficiências na gestão institucional. A compreensão desses obstáculos é fundamental para contextualizar as fragilidades nas legitimidades pragmática, cognitiva e moral identificadas nas seções anteriores.

Na perspectiva da Teoria da Mudança, os desafios aqui diagnosticados configuram condições de contexto que aumentam a atuação dos mecanismos bloqueadores e dificultam a constituição das precondições necessárias à progressão do VIR, afetando diretamente a capacidade institucional de estruturar respostas comunicacionais consistentes e sustentadas ao longo do tempo.

A restrição orçamentária, a dispersão geográfica, a escassez de pessoal e a descontinuidade administrativa não se configuram, em si, como bloqueios, mas como fatores estruturais que intensificam a fragmentação comunicacional, a opacidade comunicacional das evidências institucionais, o insulamento institucional e a descontinuidade das ações (Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024).

Compreender essa distinção é fundamental para a análise: os mecanismos bloqueadores operam no plano da mediação comunicacional, enquanto as condições estruturais atuam como elementos de reforço que limitam a capacidade institucional de resposta, comprometendo a consolidação de práticas sustentáveis e a construção de uma trajetória consistente de institucionalização.

O desafio orçamentário emerge de forma recorrente nas entrevistas como principal obstáculo à implementação e manutenção de ações sustentáveis. Essa limitação financeira não se refere apenas à insuficiência geral de recursos, mas especificamente às peculiaridades do custo amazônico que diferencia o IFAM de instituições federais localizadas em regiões com infraestrutura mais consolidada.

Recursos. Porque eu entendo que ações de sustentabilidade, ela precisa ter aquele start inicial, ela precisa sair da inércia. E não se faz nada no Amazonas com pouco recurso. O que você faz sem muito recurso ali, geralmente vai ser uma ação que vai ser inócua, vai funcionar naquele momento, mas depois vai parar. E aí o nosso grande gargalo hoje é o recurso, que eu volto a dizer, o que eu faria em São Paulo num determinado recurso às vezes eu não consigo iniciar aqui no Amazonas (GE-04).

A questão do orçamento, que ele tem limitado bastante nos últimos anos por conta da pandemia do retorno ainda não efetivo da queda de todo o procedimento de arrecadação devido à pandemia. A gente está num processo de recuperação ainda pós-pandemia, da economia como um todo. Isso vale para a sociedade civil, para o governo federal, para todos os setores da nossa economia (GE-03).

No contexto amazônico, essa realidade se intensifica devido às distâncias geográficas, à logística complexa e aos custos de transporte e comunicação substancialmente superiores aos de outras regiões do país. Lukács (2021) argumenta que iniciativas ambientais tendem a falhar quando permanecem subfinanciadas e sem capacidade institucional para sustentar ciclos de implementação, monitoramento e melhoria.

A restrição orçamentária compromete a legitimidade pragmática institucional, pois limita a capacidade de produzir resultados tangíveis e mensuráveis em sustentabilidade. Suchman (1995) enfatiza que a legitimidade pragmática depende da percepção de que a organização entrega valor aos seus *constituencies*.

Quando recursos insuficientes impedem a execução efetiva de ações sustentáveis, estabelece-se um ciclo vicioso no qual a instituição não consegue demonstrar resultados, o que dificulta a obtenção de reconhecimento e apoio, reduzindo ainda mais sua capacidade de captação de recursos.

Em realidades multicampi e territorialmente dispersas, a sustentabilidade exige desenho adaptativo, pois a execução e a comunicação não se comportam como em instituições concentradas em um único território. Lukács (2021) indica que a complexidade organizacional amplia o risco de fragmentação, tornando indispensáveis mecanismos de coordenação que preservem coerência e reduzam assimetrias entre unidades.

A dimensão continental do Estado do Amazonas e as dificuldades logísticas de comunicação entre a capital e os municípios do interior constituem barreiras específicas que diferenciam o IFAM de instituições localizadas em regiões com infraestrutura mais desenvolvida. Essa característica geográfica afeta tanto a implementação de ações sustentáveis quanto sua comunicação e sistematização.

Como é uma coisa muito grande, tem que começar nos campi, e aí isso subir. Quando é de cima para baixo, acaba que no meio do caminho alguns lugares não pegam, não se adaptam, essa informação se perde, exatamente. Então, eu acho que tem que começar essa política dentro de cada campus do IFAM, aí acho que vai ser bem mais fortalecida essa ação (DO-01).

Assim, muitas ações às vezes que a gente gostaria de fazer ou abranger um público maior, a gente fica restrito por causa de orçamento. [...] tem a questão da logística, de você às vezes ter que sair da Reitoria, ir pro interior, querendo ou não tem custos de diárias, de passagem. Então, é complicado (GE-02).

Sule e Ridwanullah (2023) argumentam que a comunicação estratégica em contextos geograficamente dispersos enfrenta desafios específicos relacionados à necessidade de adaptar mensagens e estratégias às realidades locais, mantendo simultaneamente coerência institucional.

Os autores enfatizam que organizações multicampi, especialmente aquelas localizadas em regiões com grandes distâncias e diversidade cultural, precisam desenvolver modelos de governança comunicacional que equilibrem centralização estratégica e descentralização operacional, permitindo adaptações contextuais sem comprometer a unidade institucional.

Essa dimensão territorial cria desafios específicos para a consolidação de uma cultura organizacional unificada em torno da sustentabilidade. Cada campus enfrenta realidades socioambientais distintas, com comunidades que possuem características culturais e necessidades específicas.

Voltando a questão do Estado ter uma dimensão muito grande, A gente ter essas peculiaridades e as dificuldades de comunicação, às vezes não chega no interior, às vezes tem uma internet falha, hoje em dia já bem menos, a gente já tem inúmeras ferramentas que fazem isso chegar. Mas assim, a gente consegue de forma efetiva, fazer com que essas informações cheguem (GE-04).

A entrevistada TAE-04 identifica como essas características territoriais afetam especificamente o trabalho de comunicação institucional:

Tem que levar em consideração as características de cada campus. Porque eu falo de coleta seletiva, das cores lá,

mas aí, como é que é essa cultura dentro dos campi, né? Porque não é só chegar e aqui é a coleta de pilha que a gente tem na Reitoria, mas como é que ela vai ser trabalhada lá em Eirunepé? Como é que é? [...] Mas a nossa região ela já tem as especificidades, nosso instituto né, já tem as especificidades e quando tu entra no interior isso é mais ainda, mais restrito TAE-04.

Januário e Januário (2025), ao analisarem programas de gestão sustentável em IES em Santa Catarina, identificam que mesmo em contextos geograficamente menos desafiadores que o amazônico, a dispersão de campi constitui obstáculo significativo à implementação de políticas integradas de sustentabilidade. Os autores demonstram que a efetividade dessas políticas depende da criação de mecanismos de coordenação que respeitem autonomias locais enquanto garantem coerência sistêmica, desafio amplificado em contextos como o do IFAM.

Essas especificidades territoriais exigem abordagens diferenciadas que reconheçam e valorizem as particularidades locais, ao mesmo tempo em que mantêm coerência institucional. Esse equilíbrio representa um desafio complexo que, quando não adequadamente endereçado, pode resultar em ações fragmentadas e pouco efetivas, comprometendo tanto a legitimidade pragmática quanto a cognitiva.

A insuficiência quantitativa e qualitativa de recursos humanos emerge como obstáculo recorrente à implementação de ações sustentáveis de forma sistemática e continuada. A sobrecarga de trabalho resultante dessa escassez força os servidores a priorizarem demandas operacionais imediatas, relegando ações de sustentabilidade a segundo plano.

Pra isso precisaria ter servidor, a gente não tem mão de obra. Eu acho que falta isso. Falta um incentivo também, eu acho que tu pode colocar no teu projeto, uma coisa que o IFAM não tem institucionalizado, por exemplo, preciso de um servidor que me apoie em sustentabilidade. Esse servidor, ele precisa que isso seja oficializado no sistema, que seja carga horária. Seja ele professor, seja ele técnico. Porque beleza, eu vou ser voluntário. Só que o meu outro sistema tá me largando 40 horas e eu vou ser sustentável aqui no momento, pelo amor de Deus (DO-02).

Isso aí é simples, pessoal e recurso financeiro. A gente está com baixo número de pessoas, todas sobrecarregadas, demandas por não termos servidores em números suficientes. E a questão do orçamento, que ele tem limitado bastante nos últimos anos (GE-03).

Aggerholm e Thomsen (2024) demonstram que a efetividade da comunicação estratégica em contextos de alta pressão por sustentabilidade depende de recursos humanos dedicados e qualificados. A sustentabilidade não pode ser tratada como atribuição adicional de profissionais sobrecarregados, mas requer institucionalização formal com alocação específica

de carga horária e responsabilidades. Sem essa institucionalização, as ações permanecem voluntaristas e vulneráveis à descontinuidade.

Essa observação revela uma contradição estrutural na qual a instituição espera engajamento voluntário com sustentabilidade, mas não institucionaliza esse trabalho na carga horária dos servidores, criando uma situação insustentável onde as ações ambientais competem com as atribuições formais dos profissionais. O resultado é que a sustentabilidade permanece como atividade marginal, dependente da boa vontade individual, sem sistematização institucional.

Essa ausência de estrutura dedicada compromete a legitimidade pragmática, pois impede que a instituição desenvolva ações sistemáticas, monitore resultados e demonstre eficácia em suas práticas sustentáveis. Sem pessoal dedicado, as ações permanecem fragmentadas, episódicas e impossíveis de avaliar adequadamente.

A extinção de um setor específico para meio ambiente e sustentabilidade, anteriormente vinculado à estrutura institucional, emerge nas entrevistas como fator crítico que contribui para a fragmentação e descontinuidade das ações sustentáveis. Múltiplos entrevistados mencionam a existência passada desse setor e sua importância para articulação das ações.

Seria viável, assim, uma coordenação aqui na Reitoria de Meio Ambiente. Olha, sempre foi algo importante de se destacar que acho que poderia auxiliar, principalmente com uma ponte direta da Reitoria, com os vários campi que a gente tem, acho que é uma boa ideia (DO-01).

Eu acho que hoje a gente precisaria de um setor específico para conduzir esse debate e pra conduzir essas ações, por que? Como a gente tem um volume alto de trabalho e uma quantidade pequena de servidores, acaba que a gente tá tão ocupado em atender as demandas, que a gente não para pra refletir em formas que podem ser mais sustentáveis (GE-02).

Conforme Papadas, Avlonitis e Carrigan (2017) a ausência de estrutura organizacional dedicada à sustentabilidade compromete as dimensões tática e interna, impedindo a tradução de intenções estratégicas em ações operacionais sistemáticas e a internalização de valores sustentáveis pela cultura organizacional. Os autores enfatizam que organizações verdadeiramente comprometidas com marketing verde desenvolvem estruturas formais que garantem continuidade e sistematização das práticas.

A ausência dessa estrutura dedicada resulta em que as responsabilidades relacionadas à sustentabilidade fiquem dispersas entre diferentes setores, sem coordenação efetiva ou responsabilização clara. Essa dispersão dificulta o planejamento estratégico, a sistematização das ações, o monitoramento de resultados e a comunicação integrada.

Eu acredito que nós temos diferentes perspectivas aí. Temos a perspectiva da gestão, temos a perspectiva dos servidores e dos alunos e da comunidade externa. São várias perspectivas. Eu acho assim, está no planejamento, está no nosso PDI, tem diretrizes, tem metas e tem ações previstas. Mas a gente precisa analisar o IFAM como um todo nessa pergunta? Então, assim, é preciso a gente reconhecer que ainda há uma distância entre o discurso, que seria o que estão nos nossos documentos oficiais, com o que está acontecendo lá na ponta, nas nossas unidades (TAE-01).

Seria realmente ter um setor, seja assim um início, mas não é que isso vá sanar ou vai resolver, porque se o setor não tiver visibilidade, apoio com pessoas e recursos, e se for o "Euquipe", não vai funcionar. E isso teria que acontecer ao mesmo tempo. Essa perspectiva, assim, eu pensando em termos de setor, teria que ter esse setor na Reitoria e em todas as nossas unidades fazendo tipo uma rede ali (DO-04).

Araujo et al. (2024) demonstram que muitas IES implementam apenas ações pontuais e descontinuadas de sustentabilidade devido a deficiências no planejamento estratégico que não estabelece objetivos claros, metas mensuráveis e mecanismos de monitoramento. Sem esses elementos, a sustentabilidade permanece como intenção retórica e não como prática institucionalizada.

Essa desconexão entre planejamento formal e implementação prática evidencia que a ausência de estrutura organizacional dedicada não é apenas uma questão administrativa ou operacional, mas representa obstáculo fundamental à consolidação da legitimidade institucional no campo ambiental, comprometendo tanto a sistematização das práticas quanto a construção de reconhecimento social perante os públicos estratégicos e a sociedade.

Os dados revelam deficiências significativas nos processos de planejamento e gestão estratégica relacionados à sustentabilidade. Embora o tema esteja presente nos documentos institucionais formais, sua operacionalização carece de sistematização, definição clara de responsabilidades, estabelecimento de indicadores e mecanismos de monitoramento.

Falta comprometimento, tirar do papel e colocar em prática, pra isso temos que ter colaboração de todos os sujeitos envolvidos. Fazer uma mudança cultura aqui na instituição (TAE-03).

Ela não é uma prática, ela não está ligada como uma situação afirmativa e dentro da gestão e da natureza da própria instituição. De boa, não é uma preocupação na minha percepção. Sabe por quê? Isso é muito subjetivo, é um valor muito recente e muito subjetivo. [...] Então, enquanto não tivermos, sim, no nível federal, não é uma estrutura macro, um entendimento para isso, nós não temos como fazer (DO-03).

Essa desconexão entre planejamento formal e execução prática reflete limitações na capacidade institucional de traduzir valores e intenções em ações concretas e mensuráveis. O resultado é que a sustentabilidade permanece mais como retórica institucional do que como prática efetivamente incorporada aos processos decisórios e operacionais.

A percepção de que a sustentabilidade ainda é tratada como valor subjetivo e não como política institucional efetiva evidencia fragilidades na legitimidade moral. Quando os gestores e a comunidade acadêmica percebem que o compromisso institucional com sustentabilidade não se materializa em ações concretas e prioritárias, estabelece-se descrédito que mina a legitimação moral da instituição.

A burocracia característica das instituições públicas federais emerge como obstáculo adicional à implementação ágil e flexível de ações sustentáveis. Processos licitatórios complexos, limitações nas rubricas orçamentárias e rigidez nos procedimentos administrativos dificultam a adaptação rápida a necessidades emergentes e a experimentação de soluções inovadoras.

Pontes e Figueiredo (2023) analisam criticamente como estruturas burocráticas podem funcionar como obstáculos à implementação efetiva de políticas de sustentabilidade no setor público. Os autores argumentam que, embora a burocracia tenha função importante de garantir transparência e conformidade legal, quando se torna excessivamente rígida impede a flexibilidade necessária para experimentação e inovação em práticas sustentáveis.

Esse desafio é relevante em contextos amazônicos, onde soluções padronizadas desenvolvidas para outras realidades brasileiras frequentemente não se aplicam às especificidades regionais, demandando adaptações que esbarram nas limitações dos procedimentos burocráticos estabelecidos.

Essa rigidez burocrática contrasta com a necessidade de flexibilidade e inovação frequentemente requerida por iniciativas de sustentabilidade.

Eis a burocracia, eu sei que como instituição federal, tem uma burocracia aí que atrapalha (CE-05).

Então assim, precisa ter esse planejamento para saber jogar o jogo da burocracia. Se adiantar. Porque é um jogo, é se adiantar, tu tens que estar adiantado para poder fazer o gol, senão tu vais ficar jogando só suando e perdendo (DO-02).

A metáfora utilizada “*jogar o jogo da burocracia*” revela que os próprios membros organizacionais percebem os procedimentos burocráticos mais como obstáculos a serem contornados do que como estruturas facilitadoras. Essa percepção evidencia desalinhamento

entre os procedimentos administrativos estabelecidos e as necessidades específicas de implementação de políticas de sustentabilidade.

Essa observação evidencia que soluções relativamente simples e de baixo custo frequentemente não são implementadas devido a entraves burocráticos ou falta de priorização, revelando descompasso entre potencial de ação e capacidade efetiva de implementação. A análise revela limitações na capacidade institucional de estabelecer parcerias estratégicas e captar recursos externos para financiamento de ações sustentáveis. Essa limitação é crítica dado o contexto de restrições orçamentárias governamentais.

Falta de parcerias, recursos, então, por não ter parcerias fixas e esse recurso é escasso. A gente depende da nossa fundação. Nem sempre a FAPEAM pode nos amparar ou até mesmo a fundação. Está relacionada aos recursos dos projetos, também a FAEP. Então a gente fica dependendo muitas vezes de recursos que são escassos (DO-01).

Por exemplo, lá na nossa no campus Manaus Centro, onde eu dou aula, se a gente colocasse simplesmente um coletor de PET e de lata e não deixasse aquelas lixeiras viciadas, que são as de coleta seletiva, mas estão viciadas. Mas se a gente colocasse um engradado, uma grade lá, um quadrado, alguma coisa que fosse receber só a lata e só a PET, os alunos iam embarcar nisso e ninguém ia jogar aquilo ali no lixo comum (DO-04).

Aggerholm e Thomsen (2024) argumentam que, em contextos de alta pressão por sustentabilidade, organizações precisam desenvolver capacidade de estabelecer parcerias estratégicas que ampliem recursos, expertise e legitimidade. Os autores enfatizam que parcerias bem estruturadas podem compensar limitações orçamentárias internas, além de fortalecer a legitimidade institucional ao demonstrar reconhecimento externo e capacidade de articulação com outros atores sociais.

Essa observação revela que existem oportunidades potenciais de captação de recursos e estabelecimento de parcerias que não estão sendo adequadamente exploradas pela instituição. A incapacidade de desenvolver essas parcerias limita tanto os recursos disponíveis para ações sustentáveis quanto as oportunidades de aprendizado organizacional através da interação com outros atores sociais.

Se você sentar com uma Samsung da vida, você consegue trazer projetos de sustentabilidade para dentro do IFAM. [...] Eles têm programas de sustentabilidade, eles têm que ter programas de sustentabilidade, porque eles são marcas globais. Então uma coisa ele está na Alemanha, outra coisa ele está no Brasil, mas ele não pode ser diferente (DO-02).

Eu acredito que para tratar desse tema importante é importante também ter parcerias. Eu acredito que partir

internamente só do IFAM como um todo é importante, mas a nível de manter mesmo. Mas eu acredito que parcerias externas com órgãos ambientais, ONG, alguma imprensa regional que tratasse dessa temática seria até mais estimulante no quadro de servidores para os alunos (TAE-01).

A alternância de gestões e a consequente descontinuidade de políticas e ações constituem obstáculo adicional à consolidação de práticas sustentáveis de longo prazo. Iniciativas desenvolvidas em determinada gestão frequentemente não são mantidas ou aprofundadas pelas gestões subsequentes, resultando em perda de investimentos realizados e fragmentação temporal das ações.

Januário e Januário (2025) identificam que a descontinuidade administrativa constitui um dos principais obstáculos à consolidação de programas de gestão sustentável em IES públicas brasileiras. Os autores demonstram que, devido aos ciclos eleitorais e às mudanças de gestão, muitas iniciativas promissoras são abandonadas ou enfraquecidas, resultando em desperdício de recursos investidos e perda de aprendizado organizacional acumulado. Essa realidade exige o desenvolvimento de mecanismos de institucionalização que garantam continuidade independentemente de mudanças administrativas.

Se a gente for buscar lá nas redes sociais, no nosso site, nessa época todas as publicações de comunicação eu fazia. A gente colocava o selo da ODS correspondente àquela ação. [...] A gente tinha isso, mas por um desencontro de informações e coisa e tal a gente acabou abandonando (TAE-04).

No passado já existiu esse setor de Meio Ambiente. Ele era ligado à antiga Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional. [...] Acabou ficando meio que de escanteio e depois, posteriormente, eu sei que eu não lembro se era uma diretoria ou se era uma coordenação de meio ambiente. Acabou sendo extinta também (GE-04).

Essa descontinuidade afeta a legitimidade pragmática, pois impede a consolidação de resultados de longo prazo e dificulta a demonstração de eficácia institucional. Ações que requerem maturação temporal para produzir impactos significativos são interrompidas prematuramente, impedindo a avaliação adequada de seus resultados.

Além dos obstáculos comuns a instituições públicas brasileiras, o IFAM enfrenta desafios específicos decorrentes de sua localização na região amazônica. Esses desafios incluem as expectativas sociais elevadas sobre atuação ambiental de instituições amazônicas, a complexidade dos problemas socioambientais regionais e a necessidade de desenvolver soluções que respeitem as características culturais e ecológicas locais.

Nós sabemos que isso de forma alguma é verdade, porque nossas ações aqui sempre são pautadas em preservar o

meio ambiente, em ter essa questão da sustentabilidade, porque a gente, de certa forma, nós somos referência na educação e na sustentabilidade, as nossas falas, a nossa política. É, ela está sempre pautada na educação para o desenvolvimento sustentável na Amazônia (GE-04).

Assim, muitas ações às vezes que a gente gostaria de fazer ou abranger um público maior, a gente fica restrito por causa de orçamento. [...] tem a questão da logística, de você às vezes ter que sair da Reitoria, ir pro interior, querendo ou não tem custos de diárias, de passagem

Sule e Ridwanullah (2023) argumentam que a comunicação estratégica deve ser sensível aos contextos culturais e geográficos específicos onde opera. No contexto amazônico, isso significa reconhecer simultaneamente as oportunidades e os desafios únicos dessa região, incluindo a riqueza da biodiversidade, os conhecimentos tradicionais, as pressões desenvolvimentistas e as limitações infraestruturais.

A comunicação estratégica verde precisa navegar essas complexidades regionais amazônicas, considerando as especificidades socioculturais das populações locais e traduzindo valores globais de sustentabilidade em práticas contextualmente apropriadas que dialoguem com as realidades territoriais, ambientais e sociais da região.

Essa expectativa de referência regional cria pressões específicas sobre a instituição, que precisa equilibrar limitações estruturais concretas com demandas sociais elevadas por protagonismo ambiental. O descompasso entre expectativas e capacidade efetiva de resposta pode resultar em fragilização da legitimidade institucional.

Esse conjunto complexo e interconectado de desafios estruturais compromete significativamente a capacidade institucional de construir legitimidade sólida no campo ambiental. A legitimidade pragmática sofre com as limitações orçamentárias, escassez de pessoal e deficiências de planejamento, que restringem a capacidade de produzir resultados concretos e mensuráveis. Sem recursos adequados e estrutura organizacional apropriada, torna-se impossível demonstrar eficácia sistemática nas ações sustentáveis.

A legitimidade cognitiva é afetada pelas dificuldades de comunicação e sistematização das ações, exacerbadas pela dimensão territorial e pelas especificidades da região amazônica. A fragmentação resultante impede que a instituição estabeleça compreensibilidade clara sobre suas práticas sustentáveis junto aos diferentes públicos.

A legitimidade moral fragiliza-se quando os obstáculos estruturais resultam em descompasso evidente entre valores proclamados e capacidade efetiva de implementação. A percepção de que a instituição não pratica o que prega se estabelece não necessariamente por

má-fé ou hipocrisia institucional, mas pela incapacidade estrutural de traduzir compromissos em ações sistemáticas e efetivas.

Esses achados evidenciam que a consolidação da legitimidade institucional do IFAM no campo ambiental não depende apenas de mudanças incrementais ou ajustes pontuais, mas requer transformações estruturais que enderecem simultaneamente as dimensões orçamentária, organizacional, de gestão e de cultura institucional, considerando sempre as especificidades do contexto amazônico.

Na lógica da Teoria da Mudança, esses desafios definem as condições de contexto nas quais o PICEV deverá operar, exigindo que as intervenções propostas sejam desenhadas não apenas para atuar sobre os mecanismos bloqueadores, mas para fazê-lo dentro das restrições reais da instituição, com abordagem incremental, adaptativa e sensível ao território, como recomendam Belcher, Bonaiuti e Thiele (2024) e Treichel et al. (2023) para intervenções em contextos complexos.

4.2.6 *Expectativas e contribuições para um plano de comunicação estratégica verde*

A análise das expectativas dos *stakeholders* revela um consenso sobre a necessidade de transcender a comunicação meramente informativa para uma abordagem que integre identidade, cultura e estratégia. Meng e Tench (2022) argumentam que a comunicação estratégica atua como um agente de mudança capaz de alinhar a missão institucional às práticas diárias, fortalecendo a consistência entre o discurso e a ação.

Essas expectativas transcendem questões meramente operacionais ou instrumentais, apontando para transformações potencialmente profundas na identidade institucional, na cultura organizacional e na legitimidade do instituto no campo ambiental amazônico. Os dados evidenciam que a comunicação estratégica verde é percebida não apenas como ferramenta de divulgação, mas como mecanismo catalisador de mudanças organizacionais mais amplas.

Na perspectiva da Teoria da Mudança, as expectativas dos *stakeholders* revelam, de forma convergente, a demanda por uma intervenção que atue sobre os mecanismos bloqueadores diagnosticados nas seções anteriores. As expectativas de visibilidade apontam para a necessidade de superar a opacidade comunicacional das evidências institucionais; as de coordenação e integração respondem à fragmentação comunicacional; as de parcerias externas enfrentam o insulamento institucional; e as de mudança cultural e continuidade buscam superar a descontinuidade das ações.

Essa convergência entre diagnóstico empírico e expectativas dos atores fortalece a fundamentação do PICEV como intervenção orientada pela Teoria da Mudança, na qual os

eixos estratégicos emergem organicamente das necessidades identificadas pelos próprios *stakeholders* (Treichel et al., 2023; Weiss, 1995).

Conforme Duarte (2020), essas expectativas só se tornam estratégicas quando a comunicação deixa de ser mera difusão e passa a operar alinhada às diretrizes institucionais, influenciando decisões e produzindo resultados tangíveis. Isso implica visão sistêmica, planejamento contínuo e capacidade de adaptação, especialmente em contextos imprevisíveis. A demanda do corpus, portanto, não é por mais postagens, mas por governança comunicacional orientada a objetivos.

A expectativa mais recorrente e consensual refere-se ao potencial de um plano de comunicação estratégica verde para dar visibilidade às ações de sustentabilidade do IFAM junto aos públicos interno e externo. Essa visibilidade é percebida como condição fundamental para consolidação da legitimidade institucional, em suas dimensões cognitiva e pragmática.

Esse pouquinho, como eu disse, nós estamos no meio da floresta amazônica, a gente respira. Éramos pra estar respirando sustentabilidade, tornar isso algo favorável, usar todos os recursos que existem a nosso favor. Então, acredito que isso é pro futuro do IFAM, com certeza havia engajamento também que nós falamos agora, fortalecimento da reputação do IFAM, eu acredito que seriam essa, porque se a gente torna essa visibilidade ampla, a gente consegue parcerias, aumenta o engajamento interno e externo (TAE-01).

Então, acredito que isso é pro futuro do IFAM, com certeza havia engajamento também que nós falamos agora, fortalecimento da reputação do IFAM, eu acredito que seriam essa, porque se a gente torna essa visibilidade ampla, a gente consegue parcerias, aumenta o engajamento interno e externo, eu acho que é isso, eu acredito que no plano hoje bem desenhado, ele seria muito, muito válido (TAE-02).

Essa observação revela uma aspiração de transformação na identidade pública institucional, expandindo o reconhecimento do IFAM para além de seu papel educacional tradicional e estabelecendo-o como ator relevante na agenda socioambiental amazônica. Tal transformação requer, segundo Suchman (1995), não apenas ações efetivas, mas também sua comunicação estratégica capaz de estabelecer compreensibilidade e reconhecimento social.

Acho que é um dos pontos, mas eu acho que primeiro a gente tem que partir do que eu te falei, de ter ações e para a partir dessas ações, a gente fazer a divulgação. É uma coisa, depende da outra (GE-02).

A contribuição mais significativa, e a gente vai entrar em pontos, por exemplo, especificamente para o futuro do IFAM, seria justamente tornar ele mais próximo do público e trazer muito mais reconhecimento para ele acerca dessas práticas. Tirar o IFAM de um foco

unicamente educacional e aliar também a questões de sustentabilidade, de preservação, de engajamento com as causas, aquecimento global que aí são causas muito atuais (CE-02).

Essa perspectiva evidencia compreensão importante sobre a relação entre prática e discurso institucional na consolidação de legitimidade socioambiental. A comunicação estratégica verde não substitui ações concretas, mas as potencializa mediante processos de visibilização e significação. A legitimidade institucional no campo da sustentabilidade requer tanto práticas efetivas quanto sua comunicação adequada, dimensões complementares e interdependentes.

Expectativa significativa refere-se ao potencial da comunicação estratégica verde para catalisar mudanças na cultura organizacional, promovendo internalização de valores e práticas sustentáveis pela comunidade acadêmica. Essa perspectiva reconhece a comunicação como instrumento não apenas informativo, mas também formativo e transformador.

Mudança cultural. Eu acho que essa é a meta, é a mudança cultural mesmo, fazer com que as pessoas respirem os valores, fazer com que as pessoas estejam no automático, tornar as pessoas no automático. Isso a comunicação consegue fazer muito bem, mas precisa ter a visão da gestão, da importância da comunicação, da importância do marketing, da importância do design (DO-02).

Essa perspectiva alinha-se diretamente com a dimensão moral da legitimidade organizacional. Suchman (1995) enfatiza que a legitimidade moral se estabelece quando os *stakeholders* julgam que a organização está fazendo a coisa certa, baseando-se em avaliação normativa sobre suas atividades e estruturas. A internalização de valores sustentáveis pela comunidade acadêmica fortaleceria essa legitimidade moral ao reduzir a desconexão entre valores proclamados e práticas cotidianas.

O entrevistado DO-01 complementa essa perspectiva ao enfatizar o papel identitário da comunicação estratégica:

Pois é, essa identidade como o IFAM verde, o IFAM, uma instituição que trabalha com sustentabilidade, com a área do meio ambiente. A gente tem tecnologias ambientais, a gente poderia ter realmente, sendo um instituto na Amazônia, então eu acho isso algo que seria uma identidade dentro do Brasil (DO-01).

Essa aspiração de construção identitária transcende questões meramente instrumentais, apontando para transformação profunda no modo como a instituição é percebida e como seus membros se percebem como parte dela. A comunicação estratégica verde funcionaria, nessa perspectiva, como mecanismo de consolidação de identidade organizacional sustentável.

Olha, eu acho que seria muito importante porque ele é um tema muito importante e eu sei que os campi eles produzem conhecimento, produzem iniciativas, mas talvez esteja faltando exatamente isso, um plano que ele venha para fazer a coordenação, a divulgação e realmente colocar essa temática no seu lugar na missão já que ele tá aí no PDI exatamente para que realmente se efetive e que se dê o devido valor a essa temática (GE-01).

Pois é, essa identidade como o IFAM verde, o IFAM, uma instituição que trabalha com sustentabilidade, com a área do meio ambiente. A gente tem tecnologias ambientais, a gente poderia ter realmente, sendo um instituto na Amazônia, então eu acho isso algo que seria uma identidade dentro do Brasil, por exemplo, a gente tem alguns institutos federais que tem características muito fortes por conta da sua região (DO-01)

Expectativa recorrente refere-se ao potencial de um plano de comunicação estratégica verde para promover coordenação e integração das ações de sustentabilidade desenvolvidas nos diferentes campi e setores institucionais. A fragmentação identificada nas seções anteriores é percebida como obstáculo fundamental, e a comunicação estratégica verde emerge como possível mecanismo de articulação.

Eu acho que mexeria muito na imagem do IFAM. Ele modificaria essa imagem, faria com que ele tivesse mais cara, não de verde, IFAM técnico, mas o Verde IFAM é um local verde, é um local aconchegante, sabe? Um local que cuida das pessoas, das coisas. Que preserva o meio ambiente, que tá no meio da Amazônia, mas faz parte dela e não tipo, tira a parte dela (DI-01).

Seria realmente chegar à sala de aula, mostrar qual que é esse plano, como que cada um pode atuar dentro desse plano e depois os resultados disso. Não ficar só naquela história do plano, plano, mas cadê os nossos resultados no final? O que que nós obtivemos no final disso, ao longo de um ano inteiro de planejar, é um PDCA na verdade, planejar, executar aquele fazer Mas e aí, quais foram os nossos resultados (GE-03).

Essa perspectiva evidencia compreensão de que a comunicação estratégica verde deve transcender a mera divulgação de ações isoladas, estabelecendo narrativas integradas que conectem iniciativas dispersas em um projeto institucional coerente. Essa integração narrativa contribuiria para fortalecer tanto a legitimidade cognitiva, facilitando compreensão do conjunto das ações, quanto a pragmática, evidenciando resultados consolidados.

A entrevistada TAE-04 identifica especificamente como essa coordenação poderia funcionar:

Seria ter alguém auxiliando a nossa equipe hoje dentro ali dos campi, para poder dar uma agilizada nessas demandas [...] Eu vejo muito papel ainda pendurado no grudado, no prédio. Eu não concordo ali, porque eu acho

que é um gasto. Fazem até, às vezes até rabiscado e até do jeito que ele é disponibilizado esse tipo de conteúdo. E ver se ele é viável mesmo sair colando nos vidros ou dentro do elevador ou um papel (TAE-04).

Os dados revelam expectativa significativa de que um plano de comunicação estratégica verde possa funcionar como catalisador de mobilização e engajamento mais amplo da comunidade acadêmica. Essa expectativa reconhece que a comunicação efetiva não é unidirecional, mas dialógica, capaz de inspirar participação ativa.

Plano de comunicação estratégica verde pode trazer para o IFAM? É, tudo que a gente realiza, tudo que a gente faz, tem que ser mostrado, tem que ser publicado de alguma forma. A gente está numa era muito digital, então quando a gente traça um plano a gente traça uma trajetória, a gente tem que ter, de alguma forma, os meios para mostrar o que está sendo feito para que seja uma coisa transparente e que seja mostrado para a sociedade (CE-03).

Englobar as redes que nós temos hoje, onde o público mais jovem se faz presente, é uma estratégia positiva, a longo prazo, porque alcança muitas pessoas e divulga essa imagem de sustentabilidade que a instituição quer passar (DI-04).

Essa observação evidencia compreensão importante sobre a necessidade de adequação dos canais e linguagens comunicacionais aos diferentes públicos, especialmente aos estudantes, que constituem segmento potencialmente mais engajado com questões ambientais. O entrevistado DO-04 enfatiza especificamente como a comunicação poderia mobilizar o potencial estudantil:

Eu acredito que nós temos alunos que são muito energizados e eles tem muito potencial para gerar esse engajamento, mas eu acredito que ainda por parte da gestão como um todo, ainda há muito uma deficiência [...] Seria realmente chegar à sala de aula, mostrar qual que é esse plano, como que cada um pode atuar dentro desse plano (DO-04).

Expectativa importante refere-se ao potencial de um plano de comunicação estratégica verde para facilitar estabelecimento de parcerias e captação de recursos externos. A visibilidade adequada das ações de sustentabilidade é percebida como condição para atrair colaboradores e financiadores. O entrevistado DO-02 articula essa perspectiva:

Eu vejo um leque gigante de benefício nisso. Por exemplo, uma comunicação integrada, que tivesse, vamos dizer assim, uma linha editorial, tivesse um alvo. A questão de sustentabilidade, a comunicação verde, vamos botar assim isso. Hoje em dia, a gente vê que muitas empresas estão focadas na questão do ESG, que é a responsabilidade socioeconômica, estão ligadas às

ODS e o IFAM tendo um plano de comunicação verde, de marketing verde, se tornaria uma referência (DO-02).

Essa observação evidencia compreensão importante sobre como a comunicação estratégica verde pode posicionar a instituição no campo organizacional mais amplo, estabelecendo-a como parceira atrativa para atores que buscam alinhamento com agendas de sustentabilidade. Esse posicionamento estratégico fortaleceria tanto a legitimidade pragmática quanto a cognitiva.

Porque se a gente torna essa visibilidade ampla, a gente consegue parcerias, aumenta o engajamento interno e externo, eu acho que é isso, eu acredito que no plano hoje bem desenhado, ele seria muito, muito válido. E transformaria, com certeza, a imagem do IFAM como um tudo, positivamente (TAE-01).

Os dados revelam expectativa de que um plano de comunicação estratégica verde contribua para ampliar transparência e *accountability* institucional, características valorizadas em instituições públicas. A entrevistada TAE-02 enfatiza essa dimensão:

Eficiente que demonstre publicidade, nas suas ações, que isso é importante, não adianta só o marketing. Quando você coloca as informações, você coloca as suas fontes, você coloca imagens, registros, dados. A prestação de contas à comunidade externa, é importante nesse sendo. Que comunique mais as ações (TAE-02).

Moura et al. (2022) defendem que ações comunicacionais integradas a um plano estratégico ampliam o impacto das práticas sustentáveis justamente por favorecerem engajamento e aderência dos *stakeholders*. Assim, o plano deve prever protocolos mínimos de prova pública, reduzindo espaço para interpretações de marketing vazio.

Essa perspectiva alinha-se diretamente com os princípios de legitimidade pragmática, pois a demonstração transparente de resultados permite que os *stakeholders* avaliem adequadamente a eficácia institucional. Suchman (1995) enfatiza que a legitimidade pragmática depende de cálculos de interesse pelos *constituencies*, e tais cálculos requerem acesso a informações sobre desempenho organizacional.

O entrevistado CE-03 conecta especificamente transparência à credibilidade institucional:

Transparência, principalmente transparência, de mostrar que o trabalho está sendo feito e não é apenas da boca para fora, realmente estão sendo feitas ações que estão viabilizando a sustentabilidade na Amazônia, porque é o IFAM. A gente pensa nos IFs por todo o Brasil, e aí quando tem esse "AM", é uma coisa muito forte o IF "AM", porque é na Amazônia (CE-03).

Antunes, Santos e Antunes (2024) apontam que a imagem institucional opera como reserva de legitimidade e confiança social, no caso do IFAM, essa reserva depende de coerência entre compromisso amazônico e evidências públicas de realização. Portanto, transparência precisa ser tratada como eixo do plano, com rotinas de prestação de contas e narrativas consistentes.

Expectativa significativa refere-se ao potencial de um plano de comunicação estratégica para estabelecer diferenciação competitiva e posicionamento estratégico distintivo do IFAM no campo das instituições de educação profissional e tecnológica. O entrevistado DO-01 articula essa aspiração:

Pois é, essa identidade como o IFAM verde, o IFAM, uma instituição que trabalha com sustentabilidade, com a área do meio ambiente. A gente tem tecnologias ambientais, a gente poderia ter realmente, sendo um instituto na Amazônia, então eu acho isso algo que seria uma identidade dentro do Brasil, por exemplo, a gente tem alguns institutos federais que tem características muito fortes por conta da sua região (DO-01).

Essa perspectiva reconhece que instituições educacionais regionalizadas desenvolvem identidades distintivas relacionadas às características territoriais. A localização amazônica constituiria não apenas contexto geográfico, mas vantagem comparativa que deveria ser estrategicamente valorizada através de comunicação adequada. O entrevistado GE-04 complementa essa análise ao enfatizar o valor do ativo Amazônia:

É dar prioridade a esse tipo de ação, que nós é nos denominamos o instituto mais verde do país. Estamos numa área estratégica que temos, nós temos um ativo chamado Amazônia, um nome Amazônia é um ativo para quem trabalha com comunicação, isso é muito valioso, uma marca (GE-04).

Silva, Nunes e Abbud (2024) destacam que, na era digital, estratégias proativas exigem transparência, responsividade e organização dos pontos de contato. Para o IFAM, isso significa transformar sustentabilidade em pauta contínua, e não episódica, reduzindo vulnerabilidades e evitando que narrativas externas preencham o vazio informacional.

Essa observação evidencia compreensão sofisticada sobre como ativos simbólicos podem ser mobilizados estrategicamente para construir legitimidade e diferenciação institucional. O nome Amazônia não é apenas localização geográfica, mas capital simbólico que pode ser convertido em legitimidade cognitiva e moral.

Os dados revelam expectativa de que um plano de comunicação estratégica verde possa gerar efeitos multiplicadores, inspirando outras instituições e atores sociais a desenvolverem práticas sustentáveis. O entrevistado CE-02 articula essa perspectiva:

Eu acho que um papel educacional e pedagógico é muito importante que ele inspire pessoas, que ele inspire outros institutos, outros grupos, outros estudantes, pessoas que estão fazendo pesquisa a também pensarem nessas práticas e mostrar isso público é uma forma de acabar inspirando as pessoas a seguirem mais projetos nessa área (CE-02).

Essa expectativa transcende benefícios diretos para a instituição, apontando para responsabilidade social mais ampla de uma instituição pública educacional amazônica. A comunicação efetiva das práticas sustentáveis do IFAM poderia funcionar como catalisador de transformações sociais mais amplas, multiplicando impactos para além dos muros institucionais.

Expectativa fundamental refere-se ao potencial de um plano de comunicação estratégica para promover fortalecimento institucional sistêmico, transcendendo benefícios específicos relacionados à sustentabilidade e contribuindo para valorização mais ampla da instituição.

A ideia é que se a gente tiver um engajamento maior, a gente não só tem diminuição de custos, como eu falei, mas também é uma diminuição do desperdícios de energia, a melhoria do meio ambiente em relação ao descarte dos resíduos sólidos, das emissões gasosas e emissões líquidas. Então a gente tem aí toda uma gama de possibilidades positivas de melhorar o meio ambiente em geral e também o nosso impacto em relação ao uso dos recursos naturais (GE-03).

O que poderia ser a divulgação das atividades feitas em cada campus e que essa divulgação, tendo bons resultados, pudesse se expandir para os outros campi. O que é bom é para ser copiado (CE-01).

Essa perspectiva evidencia a compreensão de que as ações de sustentabilidade, quando implementadas de forma consistente e comunicadas com transparência, produzem benefícios multidimensionais: econômicos, como a redução de custos; ambientais, como a diminuição dos impactos ecológicos; sociais, como o aumento do reconhecimento junto aos públicos de interesse; e institucionais, traduzidos no fortalecimento da reputação organizacional.

Seria ao usar os meios de comunicação, as mídias Instagram, que nós já temos. WhatsApp, o próprio YouTube que nós temos no nosso canal de comunicação através do YouTube, a rede IFAM de forma mais efetiva. Então isso seria ótimo porque abrangeria não só o público interno, mas sim internacionalmente, isso aí seria divulgado e uma divulgação mais ampla (TAE-06).

Silva, Nunes e Abbud (2024) defendem que a comunicação estratégica contemporânea depende de coerência entre canais institucionais, mídias sociais e comunicação interna, para

sustentar uma mensagem central reconhecível. Desse modo, o plano deve definir arquitetura de canais (papéis, frequência, linguagem e públicos), evitando dispersão e ruído.

Expectativa relevante refere-se ao potencial de um plano de comunicação estratégica verde para promover maior alinhamento entre discurso institucional e práticas efetivas, reduzindo a desconexão identificada nas seções anteriores. A entrevistada TAE-05 articula essa expectativa:

É, principalmente nas redes sociais, na página oficial do IFAM, sempre estar informando suas atividades de sustentabilidade, seus projetos. Sim, comunicar e realizar mais ações. Porque as ações eu vejo mais assim nos campi. Aqui na Reitoria eu não vejo tanto (TAE-05).

Essa perspectiva evidencia compreensão de que a comunicação estratégica verde não deve apenas divulgar ações existentes, mas também funcionar como mecanismo de *accountability* interno, estimulando que diferentes unidades institucionais efetivamente desenvolvam práticas sustentáveis para terem algo a comunicar.

A entrevistada TAE-03 reforça essa expectativa ao enfatizar a função mobilizadora da comunicação:

A participação até da comunidade de todo o corpo fora do instituto, se fosse divulgado, mas nem para os de dentro não é divulgado, então como que pode ter alguma melhoria? Aí esse plano, ele tiraria um pouco dessa carga do setor de comunicação e botaria aqui mais nesse plano aí talvez fosse melhor divulgado. E melhor focado nas atividades, né? (TAE-03).

Duarte (2020) sustenta que comunicação estratégica gera resultados quando atua conectada à gestão e ao planejamento, enquanto Moura et al. (2022) reforçam que a integração em plano potencializa engajamento e aderência dos públicos. Assim, o plano precisa prever fluxo interno de coleta de ações nos campi, validação e devolutiva pública periódica.

As expectativas identificadas convergem para uma compreensão sofisticada do papel estratégico que um plano integrado de comunicação verde poderia desempenhar na construção e consolidação das diferentes dimensões de legitimidade institucional. Para a legitimidade cognitiva, a comunicação estratégica funcionaria como mecanismo de estabelecimento de compreensibilidade, tornando visíveis e inteligíveis as ações de sustentabilidade do IFAM para seus diversos públicos.

Para a legitimidade pragmática, a comunicação adequada permitiria demonstrar eficácia e resultados concretos, possibilitando que os *stakeholders* avaliem o valor produzido pela instituição. A transparência e o *accountability*, enfatizados pelos entrevistados, são condições fundamentais para essa dimensão de legitimidade.

Para a legitimidade moral, a comunicação estratégica contribuiria para reduzir a desconexão entre valores proclamados e práticas efetivas, fortalecendo a percepção de que a instituição está genuinamente comprometida com sustentabilidade, não apenas retoricamente mas também em suas ações cotidianas.

Em síntese, as expectativas dos entrevistados convergem para um entendimento robusto: o plano integrado deve operar como arquitetura de visibilidade, evidência e participação, capaz de alinhar ações e discurso, qualificar transparência, fortalecer identidade amazônica e sustentar reputação ao longo do tempo.

Ao integrar comunicação e sustentabilidade, o IFAM tende a ampliar engajamento, consolidar reconhecimento público e aumentar a efetividade das iniciativas, como sugere Moura et al. (2022) ao tratar do impacto ampliado de ações comunicacionais quando estruturadas em planejamento.

4.2.7 Síntese do Capítulo

Este capítulo analisou a comunicação estratégica verde no IFAM como efeito de sentidos produzido nas relações entre discursos, documentos e práticas cotidianas, não como dado objetivo isolado. À luz da Análise de Discurso (Orlandi, 2012), os achados foram interpretados considerando condições de produção, contradições e silenciamentos que atravessam as entrevistas, a observação participante e os documentos institucionais.

A síntese central evidencia descompasso estruturante entre a base normativa sólida do IFAM, seus reconhecimentos externos e iniciativas socioambientais documentadas e a conversão dessas práticas em visibilidade e reconhecimento junto aos públicos estratégicos. A análise revelou que conquistas relevantes permanecem desconhecidas, produzindo lacuna crítica entre o que é realizado e o que é percebido, fenômeno que fragiliza a consolidação pública de imagem institucional sustentável.

No plano simbólico, os discursos indicaram que a sustentabilidade ainda opera mais como expectativa normativa do que como atributo identitário consolidado. A comunidade externa tende a associar o IFAM à sua função educacional sem menção espontânea a práticas ambientais.

O público interno relata experiências desiguais entre campi e ausência de rotinas informacionais capazes de estabilizar sentidos de continuidade. A imagem institucional sustentável emerge como campo de tensão constituído pela expectativa moral amplificada pela localização amazônica, pelas práticas efetivas documentadas e pela comunicação pública fragmentada.

No diagnóstico comunicacional, os achados apontaram que o problema não se reduz à ausência de canais, mas à ausência de curadoria estratégica da agenda socioambiental. A sobrecarga informacional nos canais oficiais, combinada à baixa priorização editorial do tema ambiental, faz com que ações sustentáveis se percam no fluxo cotidiano, limitando a inteligibilidade e impedindo a formação de rastros de reconhecimento.

Nesse cenário, observa-se que a comunicação tende a operar em um modo operacional e instrumental, caracterizado por práticas reativas e episódicas que respondem apenas a demanda imediata ou burocrática em detrimento de uma abordagem estratégica fundamentada em um planejamento integrado e sistêmico, dificultando a consolidação de narrativa institucional coerente e socialmente acessível.

A dimensão cultural apareceu como condicionante decisiva do engajamento institucional. Parte dos entrevistados atribui o baixo engajamento sistêmico a barreiras de hábitos, rotinas e prioridades concorrentes, indicando que a sustentabilidade não se mantém como prática transversal quando não há incentivos simbólicos, infraestrutura mínima e mediação comunicacional contínua.

No cotidiano organizacional, contradições entre discurso e prática geram sentidos de incoerência e alimentam suspeitas. Sem evidências públicas sistematizadas, comparáveis e verificáveis, os públicos tendem a interpretar iniciativas como retóricas, elevando a vulnerabilidade reputacional, fragilizando a confiança e aproximando a narrativa institucional de leituras associadas ao greenwashing sob pressão social.

No contexto amazônico, as entrevistas evidenciaram limites estruturais interconectados que tensionam a capacidade institucional de padronizar práticas e comunicar resultados em realidade multicampi territorialmente dispersa. Restrições orçamentárias, escassez de recursos humanos dedicados e ausência de estrutura organizacional específica para sustentabilidade foram apontados como obstáculos concretos.

Contudo, o mesmo território que impõe barreiras logísticas constitui ativo simbólico potencial, visto que a Amazônia funciona como dispositivo de reputação institucional que, se adequadamente mobilizado pela comunicação estratégica, poderia diferenciar o IFAM como referência em educação e tecnologia verde.

A análise dos excertos evidencia a recorrência de enunciados marcados pelo desconhecimento do Selo A3P Verde, indicando que essa certificação não se inscreve no repertório discursivo dos participantes. Embora represente uma conquista institucional relevante, sua ausência nas falas revela que não foi apropriada simbolicamente pelos sujeitos, permanecendo restrita ao plano documental.

À luz da Teoria da Mudança, esse achado empírico indica uma severa ruptura na cadeia causal entre a implementação da ação sustentável e seus efeitos institucionais esperados. Uma vez que a certificação não se converte em Visibilidade, compromete-se a mediação comunicacional e a progressão para a Inteligibilidade e o Reconhecimento perante os diferentes públicos.

A síntese indica que o IFAM reúne base material e normativa suficiente para sustentar sua legitimação como instituição comprometida com a sustentabilidade. Contudo, a ausência de mediações comunicacionais estruturadas e contínuas interrompe a conversão das práticas em legitimidade percebida pelos *stakeholders*.

Na perspectiva da Teoria da Mudança, os mecanismos bloqueadores impedem que os insumos disponíveis se convertam nos resultados intermediários de Visibilidade, Inteligibilidade e Reconhecimento, comprometendo as dimensões de legitimidade propostas por Suchman (1995).

Esses achados fundamentam a construção do framework conceitual e da Teoria da Mudança do PICEV, nas seções seguintes, nas quais o encadeamento entre diagnóstico, intervenção e efeitos esperados é explicitado de forma analiticamente testável (Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024; Anjos, Silveira e Santos, 2025).

A análise evidencia que a consolidação da sustentabilidade no IFAM requer não apenas a continuidade das ações existentes, mas sua articulação por meio de uma governança comunicacional definida e de mecanismos de integração entre Reitoria e campi, capazes de reduzir ruídos e organizar evidências públicas.

Por fim, reforça-se o critério analítico adotado na dissertação: a consolidação da imagem institucional sustentável como resultado do avanço articulado entre visibilidade, inteligibilidade e reconhecimento. Os achados indicam que o desafio central não reside apenas na realização de ações sustentáveis, mas na sua tradução em sentido público e reconhecimento social, condição para a construção de legitimidade institucional.

Diante desse diagnóstico, tornou-se necessário instrumento analítico que organizasse de modo integrado as evidências empíricas e os aportes teóricos mobilizados, permitindo explicitar a relação entre práticas, mediação comunicacional e percepção pública. A seção seguinte apresenta a construção do *framework* conceitual que orienta a derivação do plano integrado de comunicação estratégica verde.

4.3 Construção do *framework*

A construção do framework constitui etapa analítica central desta dissertação, pois organiza, em uma estrutura integradora, as evidências empíricas e os constructos teóricos mobilizados para compreender a comunicação estratégica verde no IFAM. Ao sintetizar relações entre práticas de sustentabilidade, mediação comunicacional e percepção dos públicos, o framework torna explícita como ações existentes podem ser convertidas em imagem institucional sustentável reconhecida.

Essa opção também evita que o plano proposto assuma caráter prescritivo abstrato, pois o ancora nas condições efetivamente diagnosticadas no estudo de caso. Dessa forma, o framework opera como ponte entre diagnóstico, interpretação e proposição aplicada, garantindo que as estratégias sugeridas respondam às necessidades reais identificadas na pesquisa empírica e possam ser implementadas de maneira contextualizada.

Conforme Jabareen (2009), *frameworks* podem ser compreendidos como redes de conceitos interligados capazes de oferecer uma visão abrangente de fenômenos complexos e explicitar interdependências entre seus elementos. Nesta dissertação, essa rede é utilizada para tornar visível o modo como comunicação e sustentabilidade se articulam, e como pode se desarticular, no cotidiano institucional.

No caso desta dissertação, o *framework* proposto articula dimensões empíricas identificadas nas entrevistas e documentos com os constructos teóricos que fundamentaram a análise. Rowley e Slack (2004) argumentam que *frameworks* efetivos devem emergir organicamente da análise de dados, não sendo impostos a priori, mas construídos através de processo iterativo que combina evidências empíricas e teoria existente.

Seguindo essa orientação, o *framework* desta pesquisa foi desenvolvido após a análise completa dos dados, identificando padrões recorrentes, tensões e lacunas que estruturam a problemática da comunicação verde no IFAM. A construção partiu da triangulação entre análise documental, entrevistas e observação participante, permitindo identificar os eixos estruturantes que organizam o fenômeno investigado.

O *framework* organiza-se em quatro dimensões interconectadas que emergiram da análise, são elas: Práticas de Sustentabilidade, Mediação Comunicacional, Percepção e Reconhecimento e Legitimidade Institucional, compondo um encadeamento que liga execução, circulação de evidências e efeitos de sentido.

A primeira dimensão, Práticas de Sustentabilidade, abrange todas as ações materiais identificadas: adesão à A3P, obtenção do Selo A3P Verde, investimentos em infraestrutura

verde, atuação do NEPEF, execução de projetos de extensão via PIBEX, políticas de gestão ambiental e iniciativas pedagógicas.

Essas práticas constituem a base material sobre a qual a comunicação estratégica verde deveria operar. Contudo, conforme revelado pela análise, a existência dessas práticas não garante automaticamente seu reconhecimento ou legitimação, pois dependem de processos comunicacionais que as tornem visíveis e inteligíveis.

A segunda dimensão, Mediação Comunicacional, abrange a arquitetura de circulação das informações sobre sustentabilidade, incluindo canais formais como site institucional, redes sociais e e-mails corporativos, bem como canais informais, a exemplo de conversas cotidianas, murais e eventos. Incorpora, ainda, os processos de sistematização e padronização de evidências, a coordenação entre Reitoria e campi e as estratégias de divulgação.

A análise evidenciou que essa dimensão apresenta fragilidades estruturais como comunicação predominantemente operacional, fragmentação entre unidades, episódico das ações comunicacionais e ausência de narrativa institucional integrada. Essas deficiências comprometem a capacidade de converter práticas materiais em capital simbólico e reputacional.

A terceira dimensão, Percepção e Reconhecimento, refere-se aos sentidos atribuídos pelos diferentes públicos às práticas de sustentabilidade do IFAM. Hortovanyi, Szabo e Fuzes (2021) demonstram que *frameworks* efetivos devem considerar múltiplas perspectivas de *stakeholders*, reconhecendo que diferentes grupos atribuem significados distintos aos mesmos fenômenos organizacionais.

No caso estudado, identificou-se profunda desconexão, enquanto documentos institucionais formalizam compromisso com a sustentabilidade, os entrevistados da comunidade externa desconhece essas ações e os entrevistados do público interno possui conhecimento fragmentado e desigual. Essa dimensão revela o *gap* entre identidade projetada e imagem percebida.

A quarta dimensão, Legitimidade Institucional, articula as três dimensões anteriores através do modelo tripartite de Suchman (1995). Nessa perspectiva, a legitimidade pragmática relaciona-se à percepção de eficácia e resultados, a legitimidade moral refere-se à coerência entre valores e práticas e legitimidade cognitiva diz respeito ao grau de inteligibilidade e naturalização das ações.

A análise revelou que as três formas de legitimidade encontram-se fragilizadas no IFAM, a pragmática sofre pela invisibilidade dos resultados, a moral é comprometida pelo *gap* entre discurso e prática percebida, e a cognitiva permanece subdesenvolvida pela ausência de narrativas institucionais claras.

O *framework* evidencia também os mecanismos através dos quais essas dimensões se relacionam. As práticas de sustentabilidade alimentam, ou deveriam alimentar, a mediação comunicacional, que por sua vez influencia a percepção e reconhecimento dos públicos, consolidando ou fragilizando a legitimidade institucional.

Contudo, a pesquisa identificou rupturas nesses fluxos, práticas existem mas não são adequadamente comunicadas, tentativas de comunicação ocorrem mas não alcançam públicos-alvo, informações circulam mas não geram reconhecimento efetivo. Essas rupturas explicam por que o IFAM possui base material para legitimar-se como instituição sustentável, mas não consegue converter esse potencial em imagem consolidada.

Conforme Jabareen (2009), *frameworks* conceituais devem não apenas descrever fenômenos, mas também indicar caminhos para sua transformação. Nessa perspectiva, o *framework* proposto identifica pontos de intervenção estratégica: fortalecimento da governança comunicacional, sistematização de evidências, diversificação e qualificação de canais, desenvolvimento de campanhas educativas integradas e estabelecimento de mecanismos de monitoramento.

O *framework* desta pesquisa cumpre essa função dupla: por um lado, contribui teoricamente ao articular comunicação estratégica verde, marketing verde e legitimidade institucional em contexto público educacional amazônico; por outro, oferece ferramenta diagnóstica e orientadora para gestores do IFAM, permitindo identificar lacunas, priorizar intervenções e monitorar transformações ao longo do tempo.

A representação visual do *framework* (Figura 5) sintetiza essas relações, evidenciando que a consolidação da imagem institucional sustentável não resulta automaticamente de práticas ambientais, mas depende fundamentalmente de processos comunicacionais que tornem essas práticas visíveis, compreensíveis e reconhecidas pelos diferentes públicos.

A legitimidade institucional emerge, portanto, da articulação bem-sucedida entre fazer, comunicar e ser reconhecido, articulação que atualmente se encontra fragilizada no IFAM, mas pode ser fortalecida através de estratégias de comunicação verde adequadamente planejadas e implementadas.

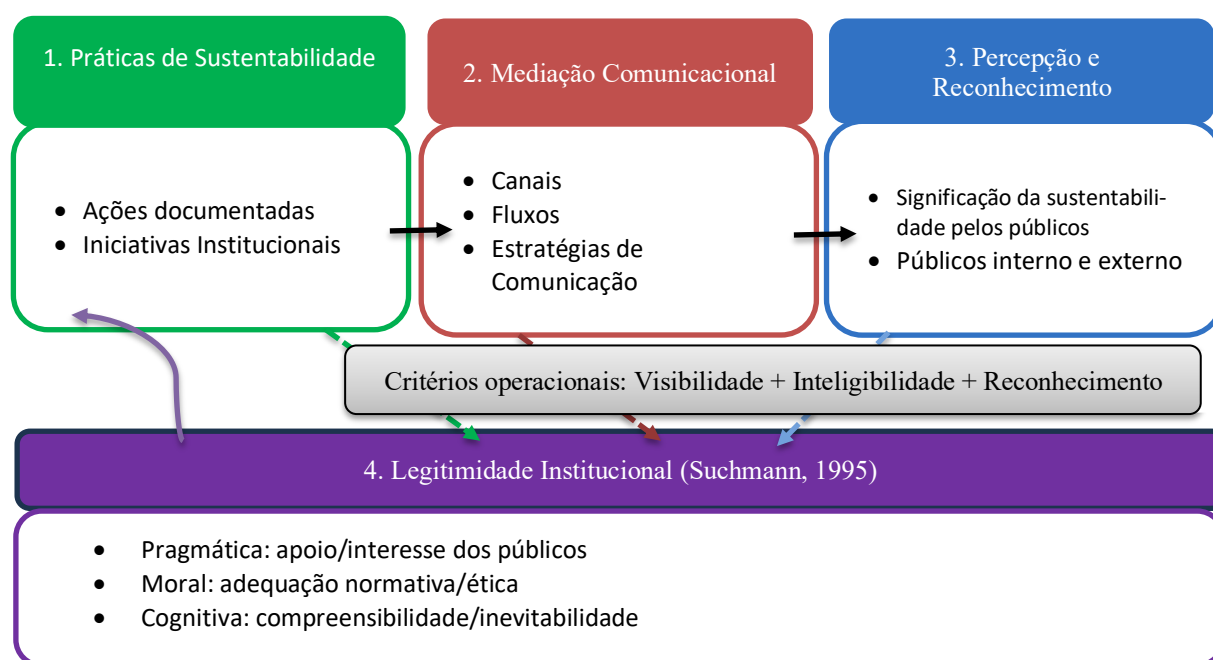


Figura 5 - *Framework* conceitual: práticas, mediação, percepção e legitimidade institucional no IFAM.

Fonte: elaborado pela autora (2026).

O modelo aqui apresentado atende a esse requisito ao fundamentar-se em particularidades do IFAM, estrutura multicampi amazônica, missão institucional específica, desafios territoriais únicos, mas articular dimensões práticas, comunicação, percepção, legitimidade que são relevantes para instituições públicas educacionais em diferentes contextos geográficos e organizacionais.

Finalmente, é importante reconhecer que o *framework* proposto, embora construído a partir do caso do IFAM, possui potencial de transferibilidade para outras instituições com desafios similares de fragmentação comunicacional e baixa visibilidade das ações socioambientais. Hortovanyi, Szabo e Fuzes (2021) argumentam que *frameworks* conceituais robustos devem equilibrar especificidade contextual e generalização analítica.

4.4 Teoria da mudança do PICEV: mecanismos causais, intervenções e efeitos esperados

O *framework* apresentado na seção anterior evidenciou que a consolidação da imagem institucional sustentável no IFAM não resulta automaticamente de práticas ambientais, mas depende de processos comunicacionais estratégicos que convertam ações em percepção e reconhecimento.

Contudo, para que o PICEV ultrapasse o caráter prescritivo e se apresente como intervenção fundamentada, é necessário explicitar o encadeamento causal que conecta o diagnóstico dos mecanismos bloqueadores às estratégias propostas e aos efeitos observáveis esperados. Esta subseção adota a lógica da Teoria da Mudança para articular essa cadeia, tornando testáveis as suposições que sustentam o plano.

A Teoria da Mudança constitui uma abordagem metodológica que explicita como e por que uma intervenção específica produz resultados, organizando pressupostos em cadeias causais que conectam insumos, atividades, produtos, resultados intermediários e impacto de longo prazo (Breuer et al., 2016; Weiss, 1995).

Belcher, Bonaiuti e Thiele (2024) destacam que a Teoria da Mudança posiciona um programa dentro de uma análise mais ampla de como a mudança acontece, mapeando a sequência de eventos que conduz ao resultado desejado e explicitando atores, pressupostos e condições de contexto necessárias.

Segundo esses autores, a clareza dos resultados intermediários é fundamental para que a Teoria da Mudança funcione como ferramenta de monitoramento e gestão adaptativa. Abrahão, Martins e Monteiro (2025) confirmam que a Teoria da Mudança é consensualmente compreendida como ferramenta de avaliação composta por suposições que explicam os passos em direção a metas de curto, médio e longo prazo, tendo sido aplicada com êxito na avaliação de programas educacionais e políticas públicas em diversos contextos.

Treichel et al. (2023) demonstram que a elaboração participativa da Teoria da Mudança em intervenções complexas em saúde foi efetiva ao delimitar objetivos e componentes da implementação a partir da perspectiva dos atores envolvidos, estabelecendo indicadores para monitoramento e avaliação vinculados às condições reais do contexto.

De modo análogo, Albers et al. (2024) desenvolveram um modelo de Teoria da Mudança para uma rede de aprendizagem e inovação em enfermagem, evidenciando que precondições como visão compartilhada, sistema de suporte facilitador e diversidade de participantes são essenciais para que as atividades conduzam a resultados de impacto.

Essas experiências demonstram a versatilidade da Teoria da Mudança como abordagem capaz de fundamentar intervenções complexas, envolvendo múltiplos atores, dinâmicas

organizacionais, processos comunicacionais e transformação institucional. Trata-se, portanto, de um referencial adequado para contextos como o do PICEV, que exige articulação estratégica entre diagnóstico, ação e produção de resultados legitimadores.

A análise empírica identificou quatro mecanismos bloqueadores centrais que impedem a conversão das práticas sustentáveis do IFAM em Visibilidade, Inteligibilidade e Reconhecimento: a fragmentação comunicacional, a opacidade comunicacional das evidências institucionais; o insulamento institucional e a descontinuidade das ações.

Os mecanismos bloqueadores descritos produzem efeitos diferenciados sobre as três dimensões de legitimidade organizacional propostas por Suchman (1995), conforme mapeamento original do VIR. A fragmentação comunicacional compromete a legitimidade pragmática, pois impossibilita que os *stakeholders* avaliem os benefícios concretos gerados pelas práticas sustentáveis.

A opacidade comunicacional das evidências institucionais enfraquece a legitimidade moral, uma vez que, sem compreensão clara das ações e seus fundamentos, não se consolida o julgamento de que a instituição age de forma eticamente coerente. O insulamento institucional e a descontinuidade das ações, por sua vez, inibem a legitimidade cognitiva, impedindo que a sustentabilidade seja naturalizada como atributo identitário do IFAM.

Belcher, Bonaiuti e Thiele (2024) alertam que, em contextos de pesquisa e desenvolvimento, a ausência de estratégia orientada pela demanda dos usuários tende a produzir resultados que permanecem no domínio da produção sem alcançar o domínio da utilização e do impacto. Essa lógica é análoga ao que ocorre no IFAM, práticas sustentáveis existem no domínio da produção, mas não se convertem em reconhecimento legítimo pela ausência de mediação comunicacional estratégica.

Os cinco eixos estratégicos do PICEV foram concebidos para intervir diretamente sobre os mecanismos bloqueadores identificados, seguindo a lógica de encadeamento causal da Teoria da Mudança. O Eixo 1 (Sistematização de Evidências) responde ao mecanismo de opacidade comunicacional das evidências institucionais, ao organizar e documentar práticas sustentáveis em formatos acessíveis e verificáveis, atuando prioritariamente sobre a Inteligibilidade e, por consequência, sobre a legitimidade moral.

O Eixo 2 (Campanhas Educativas Integradas) enfrenta a fragmentação comunicacional ao criar narrativa institucional coesa e diversificada por canais e públicos, ampliando a Visibilidade e fortalecendo a legitimidade pragmática. O Eixo 3 (Fortalecimento de Canais Digitais Estratégicos) complementa os Eixos 1 e 2 ao oferecer a infraestrutura de circulação

que garante que as evidências sistematizadas e as campanhas alcancem efetivamente os públicos-alvo, operando sobre a Visibilidade e a Inteligibilidade simultaneamente.

O Eixo 4 (Capacitação de Agentes Multiplicadores) enfrenta diretamente a descontinuidade das ações ao formar servidores e estudantes como vetores permanentes da cultura de comunicação verde, fortalecendo a continuidade institucional e contribuindo para a sustentação integrada das três dimensões do constructo VIR ao longo do tempo organizacional.

Albers et al. (2024) demonstram que a diversidade de participantes engajados e a presença de um sistema de suporte facilitador constituem precondições essenciais para que atividades em rede gerem mudança efetiva, corroborando a necessidade de agentes multiplicadores como base estruturante para a sustentabilidade e continuidade do PICEV.

O Eixo 5 (Estabelecimento de Parcerias Estratégicas) enfrenta o insulamento institucional ao conectar o IFAM a redes externas de credibilidade ambiental, ampliando o Reconhecimento institucional e viabilizando a construção da legitimidade cognitiva. Ao estabelecer vínculos interorganizacionais, a instituição fortalece sua inserção social e valida suas práticas sustentáveis perante públicos externos relevantes.

Para que a Teoria da Mudança do PICEV seja testável, é necessário definir indicadores vinculados a cada resultado esperado. No curto prazo, espera-se que a Visibilidade se manifeste pelo aumento da frequência e diversificação de conteúdos sobre sustentabilidade nos canais institucionais, bem como pela redução do desconhecimento declarado pelos *stakeholders* sobre ações como o Selo A3P Verde.

No médio prazo, a Inteligibilidade deve ser evidenciada pela existência de repositório de evidências acessível, pela associação espontânea do IFAM com sustentabilidade nas falas dos entrevistados e pela capacidade dos agentes multiplicadores de traduzir práticas em narrativas compreensíveis.

No longo prazo, o Reconhecimento é mensurável pela formalização de parcerias externas com atores ambientais, pela citação do IFAM como referência em sustentabilidade na Amazônia e pela integração efetiva da pauta verde nos instrumentos de planejamento institucional.

Treichel et al. (2023) ressaltam que a definição de indicadores a partir da perspectiva dos atores envolvidos é crucial para que o monitoramento reflita condições reais do contexto, não apenas metas abstratas. Abrahão, Martins e Monteiro (2025) confirmam que programas que promovem práticas colaborativas e parcerias, com formações contínuas e atividades práticas, apresentam impacto sustentado a longo prazo, reforçando a adequação dos Eixos 4 e 5 do PICEV.

Além disso, Albers et al. (2024) enfatizam a existência de ciclos de retroalimentação nos modelos de Teoria da Mudança, nos quais os resultados alcançados reforçam as condições iniciais, sugerindo que os avanços em Visibilidade tendem a catalisar melhorias em Inteligibilidade e Reconhecimento, gerando um círculo virtuoso de consolidação da legitimidade institucional.

Ao explicitar o encadeamento diagnóstico → mecanismo bloqueador → intervenção → mudança esperada, esta subseção fortalece a fundamentação do PICEV como intervenção estratégica ancorada em evidências e em lógica causal demonstrável, e não como conjunto prescritivo de boas práticas. A Teoria da Mudança oferece, assim, o fio condutor que articula o *framework* conceitual ao produto técnico-tecnológico, conferindo ao PICEV a qualidade de proposta científica avaliável e ajustável à dinâmica do contexto amazônico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral elaborar um Plano Integrado de Comunicação Estratégica Verde para o IFAM, fundamentado na lógica da Teoria da Mudança, com vistas ao fortalecimento das ações de marketing verde e à consolidação da imagem institucional de sustentabilidade junto aos públicos interno e externo. Ao longo de seu desenvolvimento, a pesquisa avançou na compreensão da comunicação estratégica voltada à sustentabilidade em instituições públicas, evidenciando seus desafios, limitações e potencialidades.

Como principal contribuição, o estudo propõe uma articulação teórico-analítica entre comunicação estratégica verde e Teoria da Mudança, operacionalizada por meio da tríade Visibilidade, Inteligibilidade e Reconhecimento. Essa proposição não apenas sustentou a análise empírica, como também viabilizou a construção de um modelo aplicado de diagnóstico e intervenção, ampliando as possibilidades de atuação estratégica em contextos institucionais públicos.

O objetivo geral foi atendido por meio de entrevistas semiestruturadas com vinte e quatro participantes, representando cinco segmentos de *stakeholders*, complementadas por análise documental de diretrizes, normativas e registros institucionais, e por observação participante na Reitoria do IFAM.

Os achados demonstraram que o IFAM reúne práticas e compromissos socioambientais relevantes, porém esses insumos não percorrem a cadeia causal necessária para se converterem em percepção integrada e reconhecimento pelos públicos. Predomina uma lacuna entre fazer, comunicar e reconhecer, na qual iniciativas existentes permanecem no domínio da produção sem alcançar o domínio do impacto, como alertam Belcher, Bonaiuti e Thiele (2024) em relação a intervenções que carecem de mediação estratégica orientada pela demanda dos públicos.

Nesse sentido, a consolidação da imagem institucional sustentável foi compreendida como avanço articulado de Visibilidade, Inteligibilidade e Reconhecimento, resultados intermediários que, sob a perspectiva da Teoria da Mudança, constituem as precondições para a consolidação da legitimidade institucional (Weiss, 1995; Suchman, 1995).

A pesquisa evidenciou que a fragilidade do constructo VIR decorre menos da inexistência de ações e mais da atuação de quatro mecanismos bloqueadores: fragmentação comunicacional, opacidade comunicacional das evidências institucionais, insulamento institucional e descontinuidade das ações, que interrompem a cadeia causal em diferentes pontos, comprometendo as legitimidades pragmática, moral e cognitiva (Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024; Anjos, Silveira e Santos, 2025).

Conclui-se que a comunicação estratégica verde deve operar como infraestrutura de gestão e de legitimidade, tornando observáveis e compreensíveis resultados e coerências institucionais (Suchman, 1995). Como contribuição dupla, o estudo integra comunicação estratégica verde, marketing verde, Teoria da Mudança e legitimidade organizacional e, de forma aplicada, entrega o PICEV com governança, eixos estratégicos e indicadores orientados pela progressão do constructo VIR para guiar elaboração, monitoramento e melhoria contínua.

5.1 Síntese do trabalho e alcance dos objetivos

A pesquisa investigou como práticas socioambientais e comunicação estratégica verde se articulam no IFAM e como essa articulação influencia a consolidação de imagem e legitimidade no campo ambiental. O estudo de caso, sustentado por entrevistas e documentos, permitiu identificar padrões de fragmentação comunicacional e efeitos de sentido que restringem engajamento, confiança e reconhecimento público.

A adoção da Teoria da Mudança como lente analítica permitiu ir além da descrição desses padrões, explicitando o encadeamento causal que conecta práticas sustentáveis, mecanismos bloqueadores e interrupção da progressão do constructo Visibilidade, Inteligibilidade e Reconhecimento (Weiss, 1995; Córdoba-Vieira et al., 2023).

O primeiro objetivo específico foi alcançado ao mapear práticas associadas ao marketing verde e à sustentabilidade nos registros institucionais e contrastá-las com o reconhecimento indicado pelos participantes. Esse contraste evidenciou que ações e conquistas relevantes, como o Selo A3P Verde, os investimentos em energia fotovoltaica e os projetos de extensão via PIBEX, tendem a circular de forma setorial e descontínua, sem se converterem em atributo institucional compartilhado.

Na linguagem da Teoria da Mudança, a instituição dispõe de insumos e atividades, mas o mecanismo bloqueador da opacidade comunicacional das evidências institucionais impede que esses elementos alcancem o primeiro resultado intermediário: a Visibilidade (Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024).

O segundo objetivo específico foi atendido ao analisar a percepção dos públicos interno e externo sobre as ações ambientais da instituição. A comunidade externa associa o IFAM predominantemente à função educacional, evidenciando bloqueio na dimensão de Reconhecimento e fragilidade da legitimidade cognitiva.

O público interno apresenta percepções desiguais entre unidades e dificuldades de reconhecer a sustentabilidade como identidade institucional contínua, sinalizando interrupção

na transição de Visibilidade para Inteligibilidade, isto é, as ações, quando percebidas, não são compreendidas como parte de uma orientação institucional coerente (Suchman, 1995).

O terceiro objetivo específico foi alcançado ao identificar desafios e oportunidades para consolidar a sustentabilidade no contexto amazônico, destacando condicionantes estruturais, como restrições orçamentárias, dispersão geográfica, escassez de pessoal, burocracia, que amplificam a ação dos mecanismos bloqueadores.

Ao mesmo tempo, foram reconhecidas oportunidades vinculadas ao capital simbólico do território amazônico, à presença de iniciativas em curso e à expectativa convergente dos *stakeholders* por uma coordenação comunicacional. Essa convergência entre diagnóstico e expectativas dos atores fortaleceu a fundamentação do PICEV como intervenção orientada pela Teoria da Mudança, na qual os eixos estratégicos emergem organicamente das necessidades identificadas (Treichel et al., 2023).

O quarto objetivo específico materializou-se na proposição do PICEV, concebido como instrumento estratégico de intervenção sobre os mecanismos bloqueadores identificados ao longo da análise empírica. Sua estrutura busca promover a progressão articulada do VIR, viabilizando a transformação das práticas institucionais em resultados perceptíveis e legitimadores para os *stakeholders*.

Os cinco eixos estratégicos: Sistematização de Evidências, Campanhas Educativas Integradas, Fortalecimento de Canais Digitais Estratégicos, Capacitação de Agentes Multiplicadores e Estabelecimento de Parcerias Estratégicas, respondem, respectivamente, à opacidade comunicacional das evidências institucionais, à fragmentação comunicacional, à fragilidade dos canais de circulação, à descontinuidade das ações e ao insulamento institucional (Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024).

Assim, o trabalho estabelece uma conexão consistente entre diagnóstico e intervenção por meio de uma cadeia causal estruturada, na qual as evidências empíricas são sistematicamente traduzidas em diretrizes operacionais. Essas diretrizes orientam ações estratégicas voltadas ao fortalecimento articulado do constructo VIR e à consolidação da legitimidade institucional sustentável

A sustentabilidade institucional, portanto, não se limita à mera execução de práticas isoladas, mas se consolida na capacidade de atribuir e difundir sentido público a essas ações. Nesse contexto, a comunicação estratégica assume papel central ao atuar como elo mediador, transformando iniciativas organizacionais em reconhecimento social, legitimidade e valor simbólico perante os diferentes públicos.

5.2 Considerações sobre aplicabilidade e replicabilidade

A aplicabilidade do PICEV decorre de sua estreita aderência ao diagnóstico empírico e às condições operacionais concretas do IFAM, o que permite evitar recomendações genéricas ou descontextualizadas. Ao priorizar soluções compatíveis com rotinas institucionais, o plano favorece sua viabilidade prática, implementação gradual e maior potencial de institucionalização ao longo do tempo.

As ações propostas respondem a problemas concretos identificados nas entrevistas, especialmente dispersão de informações, baixa visibilidade e ausência de sistematização de evidências, mecanismos bloqueadores que, sob a lógica da Teoria da Mudança, interrompem a cadeia causal entre práticas sustentáveis e legitimidade institucional.

A implementação é viabilizada por uma lógica incremental, iniciando com a definição clara de responsabilidades institucionais, a padronização mínima de registros e a organização de fluxos de informação entre Reitoria e campi. Esse arranjo permite estruturar bases operacionais essenciais sem demandar mudanças abruptas, favorecendo maior aderência institucional progressiva.

Essa abordagem é coerente com a recomendação de Belcher, Bonaiuti e Thiele (2024), segundo a qual intervenções fundamentadas na Teoria da Mudança devem ser desenhadas de forma adaptativa, ajustando-se às condições reais do contexto e distinguindo claramente as esferas de controle direto daquelas que se situam no campo da influência institucional.

A adoção de uma abordagem incremental contribui para reduzir barreiras iniciais de implementação e favorecer maior consistência comunicacional ao longo do tempo. Tal estratégia é especialmente relevante diante das limitações orçamentárias, operacionais e logísticas que caracterizam o contexto amazônico, permitindo avanços graduais sem comprometer a viabilidade e a continuidade das ações propostas.

A replicabilidade do PICEV é sustentada por sua estrutura modular, aliada a uma governança definida, sistematização do registro de evidências, diversificação de canais comunicacionais, desenvolvimento de campanhas educativas e mecanismos contínuos de monitoramento. Esses elementos permitem sua adaptação a organizações públicas de ensino com configuração multicampi e diferentes níveis de maturidade institucional.

A lógica da Teoria da Mudança que sustenta o plano é, por natureza, transferível: o encadeamento causal entre diagnóstico de mecanismos bloqueadores, intervenções estratégicas e resultados intermediários do constructo VIR pode ser recalibrado para outros contextos

institucionais, desde que preservadas as condições de diagnóstico participativo e sensibilidade territorial (Anjos, Silveira e Santos, 2025; Treichel et al., 2023).

Em contextos semelhantes, recomenda-se adoção por pilotos em unidades ou eixos prioritários, com ajustes orientados por evidências e feedback dos públicos. Essa estratégia fortalece aprendizagem organizacional e amplia a probabilidade de institucionalização, evitando padronizações rígidas que desconsiderem desigualdades locais.

5.3 Potencial de Inovação e Impacto

O potencial de inovação reside em tratar a comunicação estratégica verde como elemento estruturante de gestão e legitimidade, e não como divulgação acessória, fundamentando-a em cadeia causal explícita por meio da Teoria da Mudança. Ao propor rotinas, governança e indicadores vinculados à progressão do VIR, o estudo desloca a sustentabilidade do plano episódico para uma lógica de institucionalização comunicacional com foco em resultados, coerência e prestação de contas.

No plano científico, a contribuição original desta pesquisa reside na articulação entre comunicação estratégica verde, marketing verde, Teoria da Mudança e legitimidade organizacional em contexto público educacional amazônico. Essa integração responde a lacunas relevantes na literatura, ampliando a compreensão sobre como práticas sustentáveis são comunicadas e percebidas institucionalmente.

Enquanto a literatura existente tende a tratar esses campos de forma isolada ou concentrada em organizações privadas (Papadas, Avlonitis e Carrigan, 2017), esta pesquisa propõe sua integração por meio do constructo VIR e da lógica de encadeamento causal da Teoria da Mudança, oferecendo um modelo analítico consistente e aplicado.

O framework desenvolvido explicita os mecanismos pelos quais práticas sustentáveis se convertem, ou deixam de se converter, em legitimidade institucional. A identificação dos quatro mecanismos bloqueadores, articulados às dimensões de legitimidade de Suchman (1995), configura uma contribuição teórica testável e potencialmente transferível a outros contextos organizacionais e educacionais públicos.

No plano gerencial, o impacto esperado inclui maior eficiência na gestão da informação socioambiental, melhor coordenação entre unidades e aumento da capacidade de demonstrar resultados a públicos estratégicos. Ao organizar evidências e narrativas dentro de uma cadeia causal explícita, a instituição tende a fortalecer confiança, ampliar parcerias e qualificar projetos, com ganhos para planejamento e tomada de decisão baseada em evidências.

No plano social e educacional, o PICEV pode ampliar participação ao tornar visíveis oportunidades de envolvimento, reconhecer iniciativas e facilitar apropriação da pauta sustentável por estudantes, servidores e comunidade externa. Ao atuar sobre os mecanismos bloqueadores que interrompem a cadeia causal entre ação e reconhecimento, o IFAM fortalece legitimidade pública e consolida imagem institucional mais coerente com expectativas associadas ao território amazônico.

5.4 Implicações e limitações da pesquisa

Entre as implicações do estudo, destaca-se a necessidade de governança comunicacional capaz de integrar setores e campi, definir responsabilidades, padronizar linguagem e assegurar periodicidade de divulgação. A Teoria da Mudança reforça que essa governança não é acessória, mas condição estruturante, sem mediações comunicacionais organizadas, a cadeia causal entre práticas e legitimidade permanece interrompida, independentemente da qualidade das ações realizadas (Weiss, 1995; Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024).

O estudo também implica que o marketing verde, no setor público educacional, deve operar como estratégia de valor público, conectando transparência, engajamento e prestação de contas. Nessa direção, comunicar é parte do próprio desempenho institucional, pois sustenta legitimidade pragmática, moral e cognitiva (Suchman, 1995).

A incorporação da Teoria da Mudança como ferramenta de explicitação causal amplia essa compreensão, ao demonstrar que a legitimidade não é efeito automático de ações sustentáveis, mas resultado de encadeamento que exige condições, mediações e monitoramento contínuo (Córdoba-Vieira et al., 2023).

Quanto às limitações, a pesquisa é delimitada por seu desenho de estudo de caso, o que restringe generalização estatística e prioriza generalização analítica. Os achados, principalmente os mecanismos bloqueadores e a lógica do VIR, devem ser compreendidos como mecanismos explicativos transferíveis a contextos similares, desde que preservadas as condições institucionais e territoriais comparáveis.

Outra limitação decorre do caráter situado das percepções obtidas em entrevistas, atravessadas por experiências, posições e contextos de gestão. Mudanças administrativas, políticas e comunicacionais podem reconfigurar sentidos ao longo do tempo, o que recomenda cautela na leitura de estabilidade das percepções registradas.

Dimensão	O que a dissertação sustenta agora	O que dependerá de acompanhamento longitudinal
Diagnóstico comunicacional	O IFAM possui práticas sustentáveis substantivas, porém comunicacionalmente silenciadas. Quatro mecanismos bloqueadores foram identificados e validados empiricamente: fragmentação, opacidade, insulamento e descontinuidade.	Verificar se a remoção dos mecanismos bloqueadores, após intervenção, efetivamente altera o padrão de silenciamento comunicacional identificado.
Constructo VIR	O constructo Visibilidade–Inteligibilidade–Reconhecimento é teoricamente consistente e empiricamente fundamentado como lente analítica para compreender a cadeia entre práticas sustentáveis e legitimidade institucional.	Testar empiricamente os ciclos de retroalimentação entre as três dimensões do constructo VIR e mensurar seus efeitos progressivos sobre a legitimidade.
Teoria da Mudança	A lógica causal da Teoria da Mudança foi articulada e aplicada como espinha dorsal analítica. A cadeia causal entre práticas, mediações comunicacionais e legitimidade está explicitada e fundamentada.	Validar empiricamente se as condições, mediações e resultados intermediários definidos na TdM produzem os efeitos projetados nos prazos estipulados.
Legitimidade organizacional	As dimensões pragmática, moral e cognitiva de Suchman (1995) foram mapeadas nas percepções dos cinco segmentos de stakeholders, evidenciando déficits de legitimidade vinculados à ausência de comunicação estratégica.	Mensurar variações nos níveis de legitimidade pragmática, moral e cognitiva após a implementação do PICEV, com indicadores quantitativos e qualitativos.
PICEV (Produto Técnico)	O Plano Integrado de Comunicação Estratégica Verde foi formulado com base empírica, estruturado em cinco eixos estratégicos e detalhado pela ferramenta 5W2H, com indicadores vinculados a	Acompanhar a implementação gradual do PICEV, avaliar aderência entre o planejado e o executado e verificar impactos sobre reputação, engajamento e percepção pública.

Dimensão	O que a dissertação sustenta agora	O que dependerá de acompanhamento longitudinal
	resultados de curto, médio e longo prazo.	
Governança comunicacional	A ausência de governança comunicacional integrada é condição estruturante, não acessória, para a interrupção da cadeia causal entre práticas sustentáveis e legitimidade.	Avaliar se a institucionalização de rotinas de governança comunicacional produz efeitos mensuráveis sobre coordenação, padronização e continuidade das ações.
Percepções dos stakeholders	As percepções de gestores, docentes, técnicos, discentes e comunidade externa convergem na identificação do silenciamento comunicacional. Saturação teórica foi atingida na 16ª entrevista.	Reavaliar percepções após intervenções comunicacionais para verificar estabilidade temporal dos achados e possíveis reconfigurações de sentido.

Quadro 14 - Delimitação do alcance analítico: sustentação empírica versus agenda longitudinal

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Por fim, a dissertação não acompanhou longitudinalmente a implementação do PICEV, o que limita a verificação empírica de seus efeitos ao longo do tempo. Desta forma, torna-se inviável mensurar, nesta etapa, impactos concretos sobre reputação institucional, níveis de engajamento dos públicos e alterações na percepção pública.

A Teoria da Mudança do PICEV estabeleceu indicadores vinculados a cada resultado esperado no curto, médio e longo prazo, porém sua testagem empírica permanece como agenda de pesquisa futura. Além disso, desigualdades de infraestrutura e capacidade comunicacional entre campi podem demandar priorizações e adaptações para implantação gradual.

A despeito dessas limitações, a pesquisa contribui ao explicitar os mecanismos comunicacionais que condicionam a tradução de práticas sustentáveis em legitimidade institucional. Ao articular evidências empíricas, referencial teórico e proposição estratégica, o estudo oferece um modelo analítico e interventivo capaz de orientar diagnósticos e políticas de comunicação da sustentabilidade em instituições públicas educacionais.

5.5 Recomendações para futuras pesquisas

Recomenda-se avaliar a implementação do PICEV por meio de estudos longitudinais que acompanhem indicadores do VIR, correlacionando-os a engajamento, participação e confiança. Essa agenda permitiria testar empiricamente a Teoria da Mudança do PICEV,

verificando se as intervenções propostas efetivamente atuam sobre os mecanismos bloqueadores identificados e se os efeitos esperados se materializam nos prazos definidos (Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024; Treichel et al., 2023).

Sugere-se realizar pesquisas comparativas entre Institutos Federais e outras instituições públicas multicampi, examinando como variações regionais, capacidade de comunicação e modelos de governança influenciam a institucionalização da sustentabilidade. Estudos comparativos também podem fortalecer a validade externa do constructo VIR como lente de consolidação da imagem institucional sustentável e verificar a transferibilidade dos mecanismos bloqueadores para outros contextos (Anjos, Silveira e Santos, 2025).

Recomenda-se combinar abordagens qualitativas e quantitativas para mensurar efetividade comunicacional e seus efeitos sobre reputação e legitimidade. A incorporação de métricas de alcance, compreensão, participação e reconhecimento público pode ampliar auditabilidade e apoiar decisões gerenciais orientadas por evidências, complementando a lógica qualitativa da Teoria da Mudança com indicadores de desempenho mensuráveis.

Recomenda-se ainda investigar os constructos de retroalimentação entre os constructos do VIR, verificando a hipótese de que avanços em Visibilidade tendem a catalisar melhorias em Inteligibilidade e Reconhecimento, gerando círculo virtuoso de consolidação da legitimidade institucional, como sugerem Albers et al. (2024) em seus modelos de Teoria da Mudança com ciclos de reforço.

Do ponto de vista aplicado, recomenda-se tratar a comunicação estratégica verde como política permanente de gestão, integrada aos ciclos de planejamento e acompanhamento institucional. Essa integração deve priorizar periodicidade, padronização de evidências e coerência entre discurso, prática e expectativas territoriais, consolidando a sustentabilidade como identidade institucional reconhecida.

6. RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO (RTC)

Título: PLANO INTEGRADO DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA VERDE PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO AMAZÔNICAS: O CASO DO IFAM

RESUMO

A pesquisa empírica evidenciou que o Instituto Federal do Amazonas desenvolve práticas sustentáveis relevantes, incluindo certificações ambientais, investimentos em energia fotovoltaica e projetos de extensão vinculados à bioeconomia amazônica. Contudo, a investigação demonstrou que essas iniciativas permanecem comunicacionalmente silenciadas, sem conversão em percepção pública nem em reconhecimento institucional junto aos diferentes públicos estratégicos da organização. O diagnóstico, fundamentado em vinte e quatro entrevistas semiestruturadas com cinco segmentos de *stakeholders*, análise documental e observação participante na Reitoria, identificou quatro mecanismos bloqueadores que interrompem a cadeia causal entre práticas sustentáveis e legitimidade institucional: a fragmentação comunicacional, a opacidade comunicacional das evidências institucionais, o insulamento institucional e a descontinuidade das ações. Esses mecanismos comprometem a progressão do constructo Visibilidade, Inteligibilidade e Reconhecimento, expressão analítica dos resultados intermediários que conectam ações institucionais às dimensões de legitimidade pragmática, moral e cognitiva. A ausência dessas mediações impede que o IFAM transite da execução de atividades para a consolidação de uma imagem institucional sustentável reconhecida. Diante desse cenário, o presente Relatório Técnico Conclusivo propõe o Plano Integrado de Comunicação Estratégica Verde, estruturado em cinco eixos estratégicos: sistematização de evidências, campanhas educativas integradas, fortalecimento de canais digitais estratégicos, capacitação de agentes multiplicadores e estabelecimento de parcerias estratégicas, operacionalizados pela ferramenta 5W2H. Cada eixo foi concebido para intervir diretamente sobre os mecanismos bloqueadores identificados, seguindo a lógica de encadeamento causal da Teoria da Mudança. O plano contempla cronograma faseado, atribuição de responsabilidades, estimativa orçamentária em dois cenários e indicadores de monitoramento vinculados às dimensões do constructo Visibilidade, Inteligibilidade e Reconhecimento. A proposta oferece à gestão do IFAM instrumento aplicável e contextualizado para fortalecer a comunicação institucional sobre sustentabilidade, promovendo a articulação entre Reitoria e campi. Por sua estrutura modular e fundamentação em cadeia causal explícita, o plano configura-se como modelo adaptável a outras instituições públicas multicampi que enfrentem desafios semelhantes.

Palavras-chave: Comunicação Estratégica; Marketing Verde; Imagem Institucional; Sustentabilidade, Legitimidade Institucional, Teoria da Mudança; Relatório Técnico.

6.1. Contexto

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas é autarquia federal vinculada à Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, instituída pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Sua origem resulta da integração do CEFET-AM, de Unidades de Ensino Descentralizadas e das Escolas Agrotécnicas Federais de Manaus e de São Gabriel da Cachoeira (Brasil, 2008).

A instituição é composta por dezessete campi distribuídos pelo estado do Amazonas, abrangendo municípios de distintas realidades socioeconômicas e logísticas. Quatro campi são originários e treze resultaram de três fases de expansão da Rede Federal, o que consolidou a interiorização da educação profissional e tecnológica em regiões de difícil acesso geográfico (IFAM, 2019).

A missão institucional, conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional 2019–2024, orienta-se à promoção de educação, ciência e tecnologia comprometidas com o desenvolvimento sustentável da Amazônia. A sustentabilidade figura como valor estratégico transversal, permeando as diretrizes de ensino, pesquisa, extensão e gestão administrativa que orientam a atuação da instituição (IFAM, 2019).

A Reitoria, sediada em Manaus, constitui o órgão executivo central responsável pela administração, coordenação e supervisão de todas as atividades institucionais. Sua estrutura compreende cinco Pró-Reitorias e órgãos de controle e assessoramento, cabendo-lhe a formulação de políticas, a padronização de diretrizes e a articulação entre os campi (IFAM, 2022).

No campo da comunicação institucional, a Coordenação de Comunicação e Eventos, vinculada à Reitoria, responde pela coordenação sistêmica dos fluxos informacionais, padronização da identidade visual, relacionamento com os campi e promoção da transparência. A Ouvidoria complementa esse fluxo como canal de mediação entre a instituição e a sociedade (IFAM, 2019; IFAM, 2022).

O IFAM possui trajetória documentada no campo da sustentabilidade. A instituição formalizou sua Política Socioambiental por meio da Resolução nº 41/CONSUP/IFAM/2017 e obteve, em 2016, o Selo A3P Verde conferido pelo Ministério do Meio Ambiente, certificação que reconheceu a implementação de práticas de gestão baseadas em princípios de sustentabilidade (IFAM, 2016; IFAM, 2017).

Os Relatórios de Gestão dos exercícios de 2019 a 2024 registram a continuidade dessas iniciativas, incluindo investimentos em usinas fotovoltaicas nos campi Manaus Zona Leste,

Manaus Distrito Industrial e Manaus Centro, capacitação de servidores em bioeconomia para a Amazônia Legal e a execução de sessenta e dois projetos de extensão pelo PIBEX (IFAM, 2020; 2021; 2024).

A inserção do IFAM no território amazônico confere à instituição responsabilidades simbólicas ampliadas. A localização na região de maior biodiversidade do planeta gera expectativas sociais elevadas quanto ao compromisso ambiental institucional, ao mesmo tempo em que a dispersão geográfica continental dos campi impõe desafios logísticos para a padronização de práticas e a coordenação comunicacional (Januário e Januário, 2025).

Essa configuração territorial representa simultaneamente ativo simbólico e condicionante operacional. A Amazônia funciona como dispositivo de reputação institucional que, se adequadamente mobilizado por comunicação estratégica, pode diferenciar o IFAM como referência em educação e sustentabilidade. Contudo, a dispersão multicampi amplifica as dificuldades de integração entre as unidades descentralizadas e o órgão central.

Apesar da base normativa e das práticas documentadas, a pesquisa empírica revelou que a comunicação institucional sobre sustentabilidade opera predominantemente em modo operacional e fragmentado, sem curadoria estratégica da agenda socioambiental. As ações sustentáveis tendem a permanecer restritas aos setores que as executam, sem articulação em narrativa institucional coerente e acessível aos diferentes públicos.

Esse cenário configura a situação sobre a qual o presente plano de intervenção propõe atuar. A existência de insumos institucionais no campo da sustentabilidade, combinada com a fragilidade das mediações comunicacionais que deveriam convertê-los em percepção e reconhecimento, evidencia a necessidade de instrumento estratégico que reorganize essa relação de maneira integrada e contínua.

É nesse contexto que se insere o Plano Integrado de Comunicação Estratégica Verde, concebido para intervir sobre as interrupções identificadas na cadeia entre práticas sustentáveis e legitimidade institucional, promovendo a articulação comunicacional entre Reitoria e campi e fortalecendo a imagem do IFAM como instituição comprometida com a sustentabilidade amazônica.

6.2 Público-Alvo

Os beneficiários do Plano Integrado de Comunicação Estratégica Verde organizam-se em três níveis de prioridade, definidos a partir da função que cada grupo desempenha na cadeia causal entre práticas sustentáveis e legitimidade institucional. Essa hierarquização orienta a sequência de implementação das ações e a alocação dos recursos comunicacionais disponíveis.

O primeiro nível de prioridade compreende os gestores da Reitoria e das Pró-Reitorias, responsáveis pela formulação, coordenação e supervisão das políticas institucionais. Esse segmento ocupa posição estruturante na cadeia causal, pois suas decisões condicionam a governança comunicacional, a padronização de diretrizes e a articulação entre Reitoria e os dezessete campi do IFAM.

A pesquisa evidenciou que, mesmo entre gestores, o desconhecimento de conquistas como o Selo A3P Verde indica fragilidade nos fluxos internos de informação. Sem o engajamento estratégico desse segmento, as demais ações do plano carecem de ancoragem institucional, comprometendo a sustentação da cadeia causal desde seu ponto de origem (Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024).

Integram igualmente o primeiro nível a Coordenação de Comunicação e Eventos, responsável pela execução operacional dos fluxos informacionais, e a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, à qual compete a supervisão estratégica e a articulação intersetorial. Esses órgãos constituem os pontos de operacionalização direta do plano no cotidiano organizacional da Reitoria.

O segundo nível de prioridade abrange os servidores docentes e técnicos-administrativos dos dezessete campi. Os docentes atuam na interface entre ensino, pesquisa e extensão, espaço privilegiado para a integração da sustentabilidade às práticas pedagógicas e para a produção de evidências comunicáveis sobre iniciativas ambientais desenvolvidas nos territórios.

Os técnicos-administrativos, por sua vez, operam nas rotinas operacionais e nos fluxos internos de informação, constituindo o segmento que mais diretamente vivencia as práticas cotidianas de gestão ambiental. A pesquisa revelou que esse grupo percebe descon continuidades e fragmentações que comprometem a Inteligibilidade das ações, sinalizando interrupção na cadeia causal entre Visibilidade e Reconhecimento.

Ambos os segmentos são beneficiários estratégicos do Eixo 4 do plano, voltado à capacitação de agentes multiplicadores. Ao serem formados como vetores permanentes da comunicação verde, servidores docentes e técnicos-administrativos asseguram a capilaridade do plano nas unidades descentralizadas e a continuidade das ações independentemente de alternâncias de gestão.

Os discentes integram o segundo nível como público simultaneamente beneficiário e multiplicador. A pesquisa identificou percepções espontâneas sobre a imagem institucional que revelam acesso desigual e mediado às informações sobre sustentabilidade. Enquanto estudantes

vinculados a projetos de extensão demonstram familiaridade com as práticas ambientais, a maioria dos discentes as desconhece sistematicamente.

Esse achado indica que o engajamento discente depende de mediações comunicacionais que organizem e distribuam as informações de forma acessível e contínua. Os discentes constituem, ademais, público com elevado potencial de amplificação da narrativa institucional, especialmente por meio de canais digitais e de sua inserção nas comunidades do entorno dos campi.

O terceiro nível de prioridade compreende a comunidade externa, abrangendo responsáveis pelos discentes, egressos, empresas parceiras, organizações ambientalistas, poder público municipal e estadual e a sociedade civil amazônica. Esse segmento constitui o indicador mais sensível da dimensão de Reconhecimento do constructo Visibilidade, Inteligibilidade e Reconhecimento.

A pesquisa evidenciou que a comunidade externa associa o IFAM predominantemente à sua função educacional, sem menção espontânea a práticas ambientais. Essa ausência de associação revela que a sustentabilidade não se consolidou como traço constitutivo da identidade institucional percebida externamente, comprometendo a legitimidade cognitiva da organização (Suchman, 1995).

O Eixo 5 do plano, dedicado ao estabelecimento de parcerias estratégicas, dirige-se prioritariamente a esse nível, buscando conectar o IFAM a redes externas de credibilidade ambiental e ampliar a circulação das evidências institucionais para além das fronteiras organizacionais. A consolidação do Reconhecimento junto a esse público representa o resultado de longo prazo da cadeia causal proposta.

Por fim, cabe destacar que a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica constitui beneficiária indireta do plano. A estrutura modular do Plano Integrado de Comunicação Estratégica Verde e sua fundamentação em cadeia causal explícita permitem que outras instituições multicampi adaptem o modelo às suas especificidades territoriais e organizacionais, ampliando o alcance da contribuição para além do caso do IFAM.

6.3 Descrição da Situação-Problema

O IFAM reúne base normativa e operacional consistente no campo da sustentabilidade. A Política Socioambiental, aprovada pela Resolução nº 41/CONSUP/IFAM/2017, o Selo A3P Verde obtido em 2016, os investimentos em usinas fotovoltaicas, a atuação do Núcleo de Ensino, Pesquisa e Extensão em Florestas e a execução de projetos via PIBEX configuram insumos institucionais substantivos.

O Plano de Desenvolvimento Institucional 2019–2024 posiciona a sustentabilidade como valor estratégico transversal, e os Relatórios de Gestão dos exercícios subsequentes registram a continuidade e a ampliação progressiva dessas iniciativas. A instituição não carece, portanto, de práticas sustentáveis, pois dispõe de acervo material e normativo capaz de fundamentar uma imagem institucional comprometida com a responsabilidade socioambiental.

Contudo, a pesquisa empírica revelou que essas práticas permanecem comunicacionalmente silenciadas. A investigação, conduzida por meio de vinte e quatro entrevistas semiestruturadas com cinco segmentos de *stakeholders*, análise documental e observação participante na Reitoria, evidenciou descompasso estruturante entre o que a instituição realiza e o que seus públicos percebem.

O problema central não reside na ausência de ações ambientais, mas na inexistência de mediações comunicacionais capazes de converter essas ações em percepção pública, compreensão institucional e reconhecimento social. A lacuna gerencial identificada situa-se, portanto, no espaço entre a execução de práticas sustentáveis e sua tradução em legitimidade institucional reconhecida pelos diferentes públicos estratégicos.

Essa lacuna se materializa por meio de quatro mecanismos bloqueadores que interrompem a cadeia causal entre práticas sustentáveis e legitimidade institucional, cada qual incidindo sobre uma dimensão específica do constructo Visibilidade, Inteligibilidade e Reconhecimento e comprometendo a respectiva forma de legitimidade organizacional identificada por Suchman (1995).

O primeiro mecanismo é a fragmentação comunicacional. As mensagens institucionais sobre sustentabilidade circulam em canais desarticulados, sem curadoria editorial nem padronização de linguagem entre Reitoria e campi. A sobrecarga informacional nos canais oficiais dilui a pauta ambiental no fluxo cotidiano, impedindo a formação de narrativa institucional coerente e comprometendo a legitimidade pragmática.

O segundo mecanismo é a opacidade comunicacional das evidências institucionais. Conquistas relevantes, como o Selo A3P Verde, encontram-se formalmente registradas nos documentos institucionais, porém não foram convertidas em capital simbólico e reputacional. A recorrência do desconhecimento dessa certificação entre gestores, docentes e técnicos-administrativos exemplifica a ausência de sistematização e circulação das evidências, enfraquecendo a legitimidade moral.

O terceiro mecanismo é o insulamento institucional. As práticas sustentáveis não ultrapassam as fronteiras organizacionais de forma consistente. A comunidade externa associa o IFAM predominantemente à função educacional, sem menção espontânea a iniciativas

ambientais. Essa restrição da circulação ao ambiente interno inibe a legitimidade cognitiva e impede que a sustentabilidade seja naturalizada como atributo da identidade institucional.

O quarto mecanismo é a descontinuidade das ações. A ausência de rotinas informacionais estáveis e de governança comunicacional definida faz com que iniciativas ambientais se percam entre ciclos de gestão. Sem mecanismos de continuidade, a sustentabilidade opera como prática episódica e dependente de esforços individuais, não como orientação institucional permanente capaz de sustentar a progressão do constructo Visibilidade, Inteligibilidade e Reconhecimento.

A esses mecanismos somam-se condicionantes estruturais que amplificam seus efeitos. A dispersão geográfica dos dezessete campi pelo território amazonense impõe desafios logísticos à padronização de práticas e à coordenação comunicacional. Restrições orçamentárias, escassez de recursos humanos dedicados à comunicação e ausência de estrutura organizacional específica para sustentabilidade configuram obstáculos operacionais concretos.

No plano cultural, a pesquisa identificou que a sustentabilidade ainda opera mais como expectativa normativa do que como atributo identitário consolidado. Barreiras de hábitos, rotinas e prioridades concorrentes limitam o engajamento sistêmico, indicando que a pauta ambiental não se mantém transversal quando não há incentivos simbólicos, infraestrutura mínima e mediação comunicacional contínua.

As contradições entre discurso e prática observadas no cotidiano organizacional geram sentidos de incoerência e elevam a vulnerabilidade reputacional da instituição. Sem evidências públicas sistematizadas e verificáveis, os públicos tendem a interpretar iniciativas como retóricas, aproximando a narrativa institucional de leituras associadas ao *greenwashing* e fragilizando a confiança dos *stakeholders*.

Simultaneamente, o cenário apresenta oportunidade significativa de aprimoramento. A convergência entre os achados empíricos indica que os diferentes segmentos de *stakeholders* compartilham a expectativa por coordenação comunicacional e sistematização das evidências de sustentabilidade. Essa convergência sinaliza receptividade institucional para um plano integrado que reorganize a relação entre prática e percepção.

A localização do IFAM na região amazônica, embora imponha desafios logísticos, constitui ativo simbólico de elevado potencial reputacional. A Amazônia opera como dispositivo de diferenciação que, se adequadamente mobilizado pela comunicação estratégica, pode posicionar o IFAM como referência em educação e sustentabilidade no contexto da Rede Federal e da sociedade brasileira.

A situação-problema descrita configura, portanto, não apenas uma lacuna gerencial a ser corrigida, mas uma oportunidade de construir o percurso causal que conecte práticas sustentáveis existentes, mediação comunicacional estruturada e consolidação de legitimidade institucional. É sobre essa lacuna e essa oportunidade que o Plano Integrado de Comunicação Estratégica Verde propõe intervir.

6.4 Objetivos

A proposta de intervenção tem como propósito geral promover a progressão articulada ao constructo Visibilidade, Inteligibilidade e Reconhecimento no IFAM, mediante a implementação de estratégias integradas de comunicação verde que atuem sobre os mecanismos bloqueadores identificados, convertendo práticas sustentáveis existentes em legitimidade institucional reconhecida pelos públicos interno e externo.

Esse propósito distingue-se do objetivo geral da dissertação, que consistiu na elaboração do plano. A presente seção orienta-se pela aplicação do instrumento proposto, explicitando os resultados que a intervenção busca produzir no contexto organizacional do IFAM, em articulação com as dimensões de legitimidade pragmática, moral e cognitiva propostas por Suchman (1995).

Os propósitos específicos da intervenção organizam-se em cinco diretrizes operacionais, cada uma vinculada a um eixo estratégico do plano e ao respectivo mecanismo bloqueador sobre o qual pretende intervir, assegurando correspondência direta entre diagnóstico empírico, ação proposta e efeito esperado na cadeia causal.

O primeiro propósito específico consiste em sistematizar as evidências institucionais de sustentabilidade em formatos acessíveis, padronizados e verificáveis, enfrentando a opacidade comunicacional que impede a conversão de conquistas documentadas em capital simbólico. Essa sistematização visa assegurar que certificações, investimentos e projetos ambientais sejam organizados em repositório institucional acessível aos diferentes públicos.

O segundo propósito específico consiste em estruturar campanhas educativas integradas que articulem narrativa institucional coesa sobre sustentabilidade, enfrentando a fragmentação comunicacional que dispersa as mensagens em canais desarticulados. Essas campanhas devem contemplar diversificação de formatos, adequação de linguagem aos diferentes segmentos e contextualização ao território amazônico, ampliando a Visibilidade das ações.

O terceiro propósito específico consiste em fortalecer os canais digitais estratégicos do IFAM, oferecendo infraestrutura de circulação que garanta o alcance efetivo das evidências sistematizadas e das campanhas junto aos públicos-alvo. Essa diretriz contempla a

reestruturação da seção de sustentabilidade no portal institucional, a definição de linha editorial para redes sociais e a criação de *newsletter* periódica.

O quarto propósito específico consiste em capacitar servidores e estudantes como agentes multiplicadores da comunicação verde, enfrentando a descontinuidade das ações que fragiliza a sustentação do constructo Visibilidade, Inteligibilidade e Reconhecimento ao longo do tempo. A formação de multiplicadores visa assegurar capilaridade nos dezessete campi e permanência das práticas comunicacionais independentemente de alternâncias de gestão.

O quinto propósito específico consiste em estabelecer parcerias estratégicas com organizações ambientais, instituições de ensino, órgãos governamentais e entidades da sociedade civil, enfrentando o insulamento institucional que restringe a circulação das práticas sustentáveis ao ambiente interno. Essa diretriz visa ampliar o Reconhecimento externo e consolidar a legitimidade cognitiva do IFAM no campo ambiental.

De forma transversal aos cinco propósitos, a intervenção busca instituir governança comunicacional definida, com atribuição clara de responsabilidades entre a Coordenação de Comunicação e Eventos e a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, assegurando coordenação entre Reitoria e campi, periodicidade das ações e mecanismos de monitoramento vinculados a indicadores do constructo Visibilidade, Inteligibilidade e Reconhecimento.

Em síntese, os propósitos da proposta de intervenção não se limitam à divulgação de práticas ambientais, mas visam reorganizar a relação entre o que a instituição realiza e o que seus públicos percebem. A intervenção busca restabelecer o percurso causal interrompido pelos mecanismos bloqueadores, promovendo a consolidação da sustentabilidade como atributo identitário do IFAM.

6.5 Diagnóstico e Análise da Situação-Problema

O diagnóstico que fundamenta a presente proposta de intervenção foi construído por meio de triangulação metodológica entre pesquisa documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas com vinte e quatro participantes distribuídos em cinco segmentos de *stakeholders*. Essa triangulação permitiu confrontar três planos de evidência: o normatizado, o enunciado e o praticado (Yin, 2016; Creswell e Poth, 2023).

A análise identificou que a situação-problema é condicionada por fatores de duas naturezas distintas: mecanismos bloqueadores, que operam no plano da mediação comunicacional, e condições estruturais, que atuam como elementos de reforço, limitando a capacidade institucional de resposta. Compreender essa distinção é essencial para dimensionar o alcance e os limites da intervenção proposta (Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024).

O primeiro fator condicionante é a restrição orçamentária, agravada pelas peculiaridades do custo amazônico. As entrevistas revelaram que iniciativas viáveis em outras regiões demandam investimentos substancialmente superiores no contexto do IFAM, devido às distâncias logísticas e à complexidade territorial. Lukács (2021) adverte que práticas ambientais tendem a fracassar quando permanecem subfinanciadas e sem capacidade institucional para sustentar ciclos de implementação e monitoramento.

O segundo fator é a dispersão geográfica dos dezessete campi pelo território amazonense, que impõe desafios específicos à padronização de práticas e à coordenação comunicacional. Januário e Januário (2025) demonstram que, mesmo em contextos geograficamente menos desafiadores, a dispersão multicampi constitui obstáculo significativo à implementação de políticas integradas, exigindo mecanismos que equilibrem centralização estratégica e descentralização operacional.

O terceiro fator é a escassez de recursos humanos dedicados à sustentabilidade e à comunicação. A sobrecarga de trabalho obriga servidores a priorizarem demandas operacionais imediatas, relegando ações ambientais a segundo plano. Aggerholm e Thomsen (2024) sustentam que a comunicação estratégica em contextos de alta pressão por sustentabilidade requer pessoal dedicado e qualificado, não podendo ser tratada como atribuição acessória.

O quarto fator é a descontinuidade administrativa decorrente das alternâncias de gestão. Iniciativas promissoras tendem a ser abandonadas ou enfraquecidas entre ciclos eleitorais, resultando em perda de investimentos e fragmentação temporal. Januário e Januário (2025) identificam essa descontinuidade como um dos principais obstáculos à consolidação de programas sustentáveis em instituições públicas multicampi brasileiras.

O quinto fator é a rigidez burocrática característica da administração pública federal, que dificulta a adaptação ágil a necessidades emergentes e a experimentação de soluções inovadoras. Pontes e Figueiredo (2023) argumentam que, embora a burocracia cumpra função de transparência, quando excessivamente rígida impede a flexibilidade necessária para a inovação em práticas sustentáveis.

Esses fatores estruturais não configuram, em si mesmos, os bloqueios comunicacionais diagnosticados, porém os intensificam ao reduzir a capacidade institucional de construir mediações consistentes entre prática e percepção. A intervenção proposta foi concebida para operar dentro dessas restrições, adotando abordagem incremental e adaptativa (Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024; Treichel et al., 2023).

Sobre essa base de condicionantes estruturais, a pesquisa identificou quatro mecanismos bloqueadores que interrompem a cadeia causal entre práticas sustentáveis e legitimidade

institucional, cada qual incidindo sobre dimensão específica do constructo Visibilidade, Inteligibilidade e Reconhecimento.

A fragmentação comunicacional manifesta-se na dispersão de mensagens institucionais sobre sustentabilidade em canais desarticulados, sem curadoria editorial nem padronização de linguagem entre Reitoria e campi. A sobrecarga informacional nos canais oficiais dilui a pauta ambiental no fluxo cotidiano, comprometendo a legitimidade pragmática ao impossibilitar que os *stakeholders* avaliem os benefícios concretos das práticas (Suchman, 1995).

A opacidade comunicacional das evidências institucionais revela-se no descompasso entre conquistas formalmente documentadas e sua apropriação simbólica pelos sujeitos. O desconhecimento recorrente do Selo A3P Verde entre gestores, docentes e técnicos-administrativos exemplifica com nitidez esse mecanismo: a certificação existe no plano documental, porém não foi convertida em capital simbólico, enfraquecendo a legitimidade moral (Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024).

O insulamento institucional expressa-se na restrição da circulação das práticas sustentáveis ao ambiente interno da organização. A comunidade externa associa o IFAM predominantemente à função educacional, sem menção espontânea a iniciativas ambientais. Essa ausência de associação inibe a legitimidade cognitiva e impede que a sustentabilidade seja naturalizada como atributo da identidade institucional percebida externamente (Suchman, 1995).

A descontinuidade das ações manifesta-se na ausência de rotinas informacionais estáveis e de governança comunicacional definida. Iniciativas ambientais perdem-se entre ciclos de gestão, e a sustentabilidade opera como prática episódica dependente de esforços individuais. Araujo et al. (2024) demonstram que instituições onde a sustentabilidade é tratada como responsabilidade individual, sem institucionalização cultural, apresentam resultados limitados e inconsistentes.

No plano da cultura organizacional, a pesquisa constatou que a sustentabilidade ainda opera mais como expectativa normativa do que como atributo identitário consolidado. O engajamento concentra-se em núcleos específicos vinculados a cursos de afinidade ambiental, sem se irradiar para o conjunto da comunidade acadêmica. Žalečnienė e Pereira (2021) argumentam que a fragmentação do engajamento contradiz o princípio de transversalidade da educação para a sustentabilidade.

No plano da comunicação institucional, identificou-se predomínio de abordagem operacional e reativa, orientada por demandas imediatas e burocráticas. A ausência de curadoria estratégica da agenda socioambiental faz com que ações sustentáveis se percam no fluxo

informacional cotidiano, limitando a Inteligibilidade e impedindo a formação de rastros de Reconhecimento junto aos públicos estratégicos da instituição.

No plano da coerência entre discurso e prática, contradições observadas no cotidiano organizacional geram sentidos de incoerência que elevam a vulnerabilidade reputacional. Sem evidências públicas sistematizadas e verificáveis, os públicos tendem a interpretar iniciativas como retóricas, aproximando a narrativa institucional de leituras associadas ao *greenwashing* e fragilizando a confiança (Vangeli et al., 2023).

No plano das expectativas dos *stakeholders*, a pesquisa revelou convergência significativa entre os cinco segmentos investigados quanto à demanda por coordenação comunicacional, sistematização de evidências e construção de narrativa institucional coerente. Essa convergência sinaliza receptividade organizacional para a intervenção proposta e fortalece sua fundamentação participativa (Treichel et al., 2023).

A intervenção proposta busca alterar o estado atual de silenciamento comunicacional para um cenário de articulação estratégica entre prática e percepção. No curto prazo, espera-se que a sistematização de evidências e o fortalecimento dos canais digitais ampliem a Visibilidade das ações, reduzindo o desconhecimento declarado pelos *stakeholders* sobre conquistas como o Selo A3P Verde.

No médio prazo, a estruturação de campanhas educativas integradas e a capacitação de agentes multiplicadores devem promover a Inteligibilidade, permitindo que as ações sustentáveis sejam compreendidas como expressão de orientação institucional coerente e não como iniciativas isoladas. Essa progressão fortalece a legitimidade moral ao evidenciar coerência entre valores declarados e práticas efetivas (Suchman, 1995).

No longo prazo, o estabelecimento de parcerias estratégicas e a consolidação da governança comunicacional devem promover o Reconhecimento externo, viabilizando a naturalização da sustentabilidade como traço constitutivo da identidade institucional do IFAM. Albers et al. (2024) demonstram que, em modelos de Teoria da Mudança, os avanços em Visibilidade tendem a catalisar melhorias em Inteligibilidade e Reconhecimento, gerando círculo virtuoso de consolidação da legitimidade.

A alteração desse cenário depende, contudo, de condições que excedem o plano comunicacional: continuidade administrativa, alocação mínima de recursos humanos dedicados e compromisso da alta gestão com a institucionalização das práticas propostas. A intervenção foi concebida para operar dentro das restrições existentes, porém sua efetividade plena requer que essas condições estruturais sejam progressivamente equacionadas pela gestão institucional.

6.6 Proposta de Intervenção

A proposta de intervenção materializa-se no Plano Integrado de Comunicação Estratégica Verde, concebido como tecnologia gerencial aplicada ao contexto do IFAM. O plano foi estruturado com base na lógica da Teoria da Mudança, que organiza pressupostos em cadeias causais conectando insumos, atividades, produtos, resultados intermediários e impacto de longo prazo (Weiss, 1995; Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024).

A construção do plano orientou-se por três pilares conceituais: a comunicação estratégica verde, compreendida como mediação intencional entre práticas organizacionais e percepção pública (Offermann et al., 2024); o marketing verde, enquanto orientação multidimensional que integra princípios socioambientais ao planejamento institucional (Papadas, Avlonitis e Carrigan, 2017); e a legitimidade organizacional, que fundamenta a avaliação dos efeitos pretendidos (Suchman, 1995).

O plano organiza-se em cinco eixos estratégicos, cada qual vinculado ao mecanismo bloqueador sobre o qual pretende intervir e à dimensão do constructo Visibilidade, Inteligibilidade e Reconhecimento que busca promover. Essa correspondência direta entre diagnóstico e intervenção assegura que nenhuma ação proposta seja prescritiva ou genérica, mas responda a necessidades empiricamente identificadas na pesquisa.

Para a sistematização e operacionalização das ações, adotou-se a ferramenta 5W2H, que organiza cada atividade a partir de sete elementos: o que será feito, por que será feito, onde será feito, quando será feito, por quem será feito, como será feito e quanto custará. Sua aplicação conferiu objetividade ao plano e viabilizou condições para monitoramento, avaliação e replicabilidade institucional.

QUESTÃO ESTRATÉGICA	EIXO 1 Sistematização de Evidências	EIXO 2 Campanhas Educativas	EIXO 3 Canais Digitais	EIXO 4 Multiplicadores	EIXO 5 Parcerias Estratégicas
What? (O quê?)	Repositório digital centralizado Protocolo padronizado de registro Sistema de indicadores Seção no portal institucional Relatório anual de sustentabilidade	Calendário anual de campanhas Identidade visual verde Materiais educativos diversificados Eventos periódicos Desafios sustentáveis entre campi Evento de lançamento do PICEV	Reestruturação seção sustentabilidade no site Linha editorial verde para redes sociais Newsletter periódica Canal audiovisual (YouTube) Sistema integrado Reitoria–campi	Programa de capacitação semestral (presencial + EaD) Kit de comunicação verde Comunidade de prática online Sistema de reconhecimento Grupos estudantis de sustentabilidade	Mapeamento de parceiros Portfólio institucional Participação em redes amazônicas Captação de recursos externos Acordos de cooperação técnica
Why? (Por quê?)	Converter conquistas	Criar narrativa institucional	Garantir que evidências e	Assegurar capilaridade nos	Ampliar reconhecimento

QUESTÃO ESTRATÉGICA	EIXO 1 Sistematização de Evidências	EIXO 2 Campanhas Educativas	EIXO 3 Canais Digitais	EIXO 4 Multiplicadores	EIXO 5 Parcerias Estratégicas
	documentadas em capital simbólico acessível e verificável	coesa, ampliando a percepção de benefícios concretos	campanhas alcancem efetivamente os públicos-alvo	17 campi e continuidade entre ciclos de gestão	social e validar práticas perante públicos externos
Who? (Quem?)	PRODI + DTI Bolsista de extensão	CCE (execução) PRODI (supervisão) Multiplicadores nos campi	CCE + DTI Bolsista de Comunicação	PRODI + PROEX Docentes e TAE (formadores) Representantes de campi	PROEX + PPGI PRODI (supervisão) CCE (portfólio)
Where? (Onde?)	Portal institucional Servidor IFAM (SUAP)	Reitoria e 17 campi Redes sociais Mídias impressas Eventos presenciais e virtuais	Site institucional Instagram, Facebook, LinkedIn, TikTok, YouTube E-mail institucional	Reitoria (presencial) Moodle IFAM (EaD) Videoconferência (campi interior)	Eventos e fóruns externos Polo Industrial de Manaus Redes de IES e ONGs ambientais
When? (Quando?)	Fase 1 (M1–M3): protocolos Fase 2 (M4–M6): repositório Contínuo: atualização	Fase 1 (M1–M3): identidade visual Fase 2 (M4–M6): lançamento + 1ª campanha Fase 3 (M7–M12): campanhas em todos os campi	Fase 1 (M1–M3): site + redes Fase 2 (M4–M6): newsletter + YouTube Contínuo: publicações regulares	Fase 1 (M1–M3): 1ª capacitação Fase 3 (M7–M12): 2ª capacitação + comunidade Contínuo: encontros semestrais	Fase 3 (M7–M12): mapeamento + primeiras parcerias Fase 4 (M13+): formalização + renovação
How? (Como?)	Levantamento retrospectivo desde Selo A3P (2016) Formulário digital (SUAP / Google Forms) Dashboard de indicadores Publicação periódica no portal	Conteúdos multimídia (vídeos, infográficos, podcasts) Contextualização ao território amazônico Adequação de linguagem por segmento Brindes educativos	Gestão de redes (mLabs) E-mail marketing (Mailchimp) Banco de imagens institucional Pauta editorial com frequência definida	Oficinas presenciais (40h) Módulos EaD (Moodle IFAM) Material didático digital Videoconferências com interior Certificação pelo sistema IFAM	Mapeamento estratégico (Polo Industrial, ONGs, órgãos ambientais) Portfólio com evidências do Eixo 1 Participação em fóruns Formalização de acordos
How much? (Quanto?)	Mínimo: R\$ 0 /ano Padrão: R\$ 4.800/ano	Mínimo: R\$ 3.500 /ano Padrão: R\$ 5.500/ano	Mínimo: R\$ 428/ano Padrão: R\$ 2.528/ano	Mínimo: R\$ 6.800/ano Padrão: R\$ 23.800/ano	Mínimo: R\$ 2.000/ano Padrão: R\$ 7.000/ano
Dimensão VIR	Inteligibilidade → Legitimidade moral	Visibilidade → Legitimidade pragmática	Visibilidade + Inteligibilidade → Legitimidade pragmática e moral	Visibilidade + Inteligibilidade + Reconhecimento → Três dimensões de legitimidade	Reconhecimento → Legitimidade cognitiva
Mecanismo Bloqueador	Opacidade comunicacional das evidências institucionais	Fragmentação comunicacional	Fragmentação comunicacional + Opacidade das evidências	Descontinuidade das ações	Insulamento institucional

Quadro 15 - Esquema Estratégico Detalhado (5W2H) do PICEV

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

O primeiro eixo responde ao mecanismo da opacidade comunicacional das evidências institucionais, atuando prioritariamente sobre a Inteligibilidade e a legitimidade moral. As ações previstas compreendem a criação de repositório digital centralizado de evidências sobre sustentabilidade, protocolo padronizado de registro, sistema de indicadores e seção específica no portal institucional (Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024).

O segundo eixo enfrenta a fragmentação comunicacional, atuando sobre a Visibilidade e a legitimidade pragmática. As ações incluem calendário anual de campanhas educativas, desenvolvimento de identidade visual verde, produção de materiais educativos diversificados, eventos periódicos e desafios sustentáveis entre campi. Darsie et al. (2021) demonstram que a integração entre marketing verde e educação ambiental potencializa ambas as dimensões.

O terceiro eixo oferece infraestrutura de circulação para os Eixos 1 e 2. As ações compreendem reestruturação da seção de sustentabilidade no portal institucional, definição de linha editorial para redes sociais, criação de *newsletter* periódica e implementação de sistema integrado entre Reitoria e campi. Silva, Nunes e Abbud (2024) sustentam que a efetividade comunicacional depende da articulação coerente entre canais.

O quarto eixo enfrenta a descontinuidade das ações ao formar servidores e estudantes como vetores permanentes da comunicação verde. As ações incluem programa de capacitação semestral, kit de comunicação verde, comunidade de prática *online* e formação de grupos estudantis. Albers et al. (2024) demonstram que a diversidade de participantes engajados constitui pré-condição essencial para mudança efetiva em rede.

O quinto eixo enfrenta o insulamento institucional ao conectar o IFAM a redes externas de credibilidade ambiental. As ações compreendem mapeamento de parceiros, elaboração de portfólio institucional, participação em redes amazônicas e formalização de acordos de cooperação técnica. Aggerholm e Thomsen (2024) argumentam que parcerias estratégicas compensam limitações orçamentárias e fortalecem a legitimidade institucional.

A governança comunicacional transversal atribui à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional a supervisão estratégica e à Coordenação de Comunicação e Eventos a execução operacional. O monitoramento baseia-se em indicadores vinculados às dimensões do constructo Visibilidade, Inteligibilidade e Reconhecimento, incluindo pesquisas de percepção, grupos focais e análise de métricas digitais (Treichel et al., 2023).

A implementação segue lógica incremental em quatro fases: Estruturação Inicial (meses 1 a 3), Lançamento e Sensibilização (meses 4 a 6), Consolidação e Expansão (meses 7 a 12) e Monitoramento Contínuo (a partir do mês 13). Essa abordagem faseada é coerente com a

recomendação de Belcher, Bonaiuti e Thiele (2024) para intervenções fundamentadas na Teoria da Mudança.

A estimativa orçamentária do Plano Integrado de Comunicação Estratégica Verde estrutura-se metodologicamente em dois cenários viáveis, o mínimo e o padrão. Esses valores apresentados não foram extraídos diretamente dos documentos da instituição, mas configuram projeções elaboradas a partir de pesquisa de mercado em Manaus e normativas federais vigentes.

Nesse contexto específico, o Relatório de Gestão do Instituto atua como uma prova documental fundamental. O documento não fornece os custos exatos do plano, mas justifica amplamente a viabilidade financeira da proposta elaborada. Ele evidencia que a autarquia movimenta recursos expressivos em rubricas perfeitamente compatíveis, como serviços gráficos e treinamento (IFAM 2023, 2024).

Os custos previstos com bolsas de extensão e com as diárias para as viagens ao interior baseiam-se em valores fixados pela legislação federal e resoluções internas (BRASIL, 2006). Já as despesas com produção audiovisual, aquisição de licenças tecnológicas e design refletem rigorosamente os preços praticados atualmente no mercado de comunicação local amazonense.

Dessa forma, a análise cruza inteligentemente as demandas táticas do projeto com a capacidade orçamentária comprovada pelo Instituto. Comprova-se que os custos do plano representam uma fração absolutamente mínima do custeio. Essa estruturação garante a altíssima aplicabilidade da tecnologia gerencial, permitindo sua absorção imediata pela administração pública sem maiores impactos

6.7 Responsável Pela Proposta de Intervenção e Data

A presente proposta de intervenção foi elaborada como produto técnico-tecnológico vinculado à dissertação de mestrado intitulada “Comunicação Estratégica e Marketing Verde no Contexto Amazônico: Proposta de um Plano Integrado para Fortalecer a Imagem Sustentável de uma Instituição de Ensino”, desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Autora: Aurea Cilene Lima do Nascimento — Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia (MPGE/UFRRJ). E-mail: ma.aureacilene@gmail.com.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Patrícia Leite da Silva — Docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia (MPGE/UFRRJ), Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro — Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. E-mail: patricialeite@ufrj.br.

Data de elaboração: março de 2026.

Local: Manaus - AM.

6.8 REFERÊNCIA

AGGERHOLM, Helle Kryger; THOMSEN, Christa. Strategic communication in contexts of high sustainability pressure: balancing purposefulness, transparency and participation in pursuit of organizational legitimacy. **Journal of Communication Management**, 2024.

ALBERS, M. (Marjolein) et al. Developing a theory of change model for a learning and innovation network: A qualitative study. **Nurse Education in Practice**, v. 77, p. 103954, maio 2024.

ARAÚJO, Clecio Falcão et al. Sustentabilidade nas Instituições de Ensino Superior e os Efeitos no Comportamento Pró-Ambiental dos Alunos. **Revista Ciências Administrativas**, 2024.

BELCHER, Brian M.; BONAIUTI, Enrico; THIELE, Graham. Applying Theory of Change in research program planning: Lessons from CGIAR. **Environmental Science and Policy**, [S. l.], v. 160, 103850, 2024. DOI: 10.1016/j.envsci.2024.103850.

BRASIL. **Decreto nº 5.992, de 19 de dezembro de 2006**. Dispõe sobre a concessão de diárias no âmbito da administração federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5992.htm. Acesso em: 25 mar. 2026.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 30 dez. 2008. CRESWELL, John W.; POTH, Cheryl N. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 5. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2023.

DARSIE, Camilo et al. O Marketing Verde e a Educação para uma cultura da sustentabilidade. **Research, Society and Development**, 2021.

IFAM — Instituto Federal do Amazonas. IFAM recebe o Selo A3P: Verde. **Notícias**, 4 fev. 2016.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS (IFAM). **Plano de desenvolvimento institucional 2019-2023**. Manaus: IFAM, 2019. PDF

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS (IFAM). Conselho Superior. **Resolução nº 41/CONSUP/IFAM, de 22 de agosto de 2017**. Manaus: IFAM, 2017. PDF

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS (IFAM). **Relatório de Gestão: exercício de 2019**. Manaus: IFAM, 2020. PDF

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS (IFAM). **Relatório de Gestão: exercício de 2020**. Manaus: IFAM, 2021. PDF

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS (IFAM). Conselho Superior. **Resolução nº 072/CONSUP/IFAM, de 15 de agosto de 2022**. Manaus: IFAM, 2022. PDF

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS (IFAM). **Relatório de Gestão: exercício de 2023**. Manaus: IFAM, 2024. PDF

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS (IFAM). **Relatório de Gestão: exercício 2024**. Manaus: IFAM, 2024/2025. PDF

JANUÁRIO, Jeovana Diomar Pinheiro; JANUÁRIO, Rajare Blank. Análise de Programas de Gestão Sustentável em Instituições Federais de Ensino Superior no Estado de Santa Catarina. **Perspectivas em Políticas Públicas**, 2025.

LUKÁCS, Rita. Main dimensions, initiatives, barriers, and international best practices of sustainability in the higher education sector. **Gazdaság és Társadalom**, 2021.

OFFERMANN, Julia; ROHOWSKY, Anna; ZIEFLE, Martina. Thinking Out Loud? Internal vs. external communication of sustainability in companies. **Sustainability**, 2024.

PAPADAS, Karolos-Konstantinos; AVLONITIS, George J.; CARRIGAN, Marylyn. Green marketing orientation: conceptualization, scale development and validation. **Journal of Business Research**, 2017.

PONTES, O. M.; FIGUEIREDO, F. F. Conferências internacionais sobre meio ambiente e desenvolvimento sustentável: outro mundo é possível? **HOLOS**, 2023.

SILVA, Giulianna C. da; NUNES, Beatriz de S.; ABBUD, Maria E. de O. P. Comunicação estratégica nas organizações contemporâneas: revisão bibliográfica dos anais de congressos de 2019 a 2021. **Conexões: Revista de Relações Públicas e Comunicação Organizacional**, Manaus, 2024.

SUCHMAN, Mark C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, New York, v. 20, n. 3, p. 571–610, 1995.

TREICHEL, Carlos Alberto Dos Santos et al. Teoria da mudança para implementação de apoio matricial em saúde mental. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 36, n. s01, p. eAPESPE022473, 9 ago. 2023.

VANGELI, Anastas; MAŁECKA, Agnieszka; MITRĘGA, Maciej; PFAJFAR, Gregor. From greenwashing to green B2B marketing: a systematic literature review. **Industrial Marketing Management**, 2023.

WEISS, Carol H. Nothing as practical as good theory: exploring theory-based evaluation for comprehensive community initiatives for children and families. In: CONNELL, J. P.; KUBISCH, A. C.; SCHORR, L. B.; WEISS, C. H. (Ed.). **New approaches to evaluating community initiatives: concepts, methods, and contexts**. Washington, DC: The Aspen Institute, 1995. v. 1, p. 65–92.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

ŽALEČNIENĖ, Inga; PEREIRA, Paulo. Higher Education For Sustainability: a global perspective. **Geography and Sustainability**, 2021.

7. RELATO DO PRODUTO TÉCNICO - TECNOLÓGICO

PLANO INTEGRADO DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA VERDE PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO AMAZÔNICAS: O CASO DO IFAM

Resumo

Ao reconhecer os desafios impostos por uma comunicação fragmentada sobre sustentabilidade, pela baixa visibilidade das ações de marketing verde do Instituto Federal do Amazonas (IFAM) e pela ausência de estratégias comunicacionais integradas que fortaleçam a imagem institucional sustentável, o Plano Integrado de Comunicação Estratégica Verde (PICEV) propõe uma abordagem sistêmica, fundamentada na Comunicação Estratégica Verde, no Marketing Verde, na Teoria da Mudança e na Teoria da Legitimidade Organizacional. O objetivo central foi elaborar um plano capaz de superar essas lacunas, consolidando a imagem institucional sustentável do IFAM e promovendo o engajamento dos stakeholders em práticas ambientalmente responsáveis. Para isso, empregou-se uma metodologia qualitativa exploratória, composta por diagnóstico empírico baseado em entrevistas semiestruturadas e análise documental, aplicação da ferramenta 5W2H para detalhar ações, canais, responsabilidades, cronograma e orçamento, informado pelas percepções dos públicos envolvidos. Os resultados incluem um modelo replicável estruturado em cinco eixos estratégicos: sistematização de evidências, campanhas educativas, fortalecimento de canais digitais, capacitação de agentes multiplicadores e parcerias estratégicas, segmentação de públicos, padronização da identidade visual verde e definição de métricas de desempenho: visibilidade, engajamento e reconhecimento, apoiadas por diretrizes de monitoramento contínuo. A proposta elaborada oferece à gestão do IFAM um instrumento aplicável para fortalecer a comunicação sobre sustentabilidade, consolidar as legitimidades pragmática, moral e cognitiva, e estabelecer condições para mensuração de impactos. O PICEV configura-se como modelo replicável para outras instituições de ensino amazônicas e da Rede Federal que enfrentem desafios similares na comunicação estratégica verde. O PICEV opera como ponte entre práticas existentes, evidências comunicáveis, narrativa institucional, percepção/engajamento e legitimidade.

7.1 Contexto

Com o passar do tempo, o Instituto Federal do Amazonas (IFAM), vêm passando por uma evolução contínua, acompanhando as transformações no ambiente institucional e as crescentes exigências da sociedade por transparência, responsabilidade socioambiental e protagonismo na agenda de sustentabilidade.

Nesse processo, destaca-se o abandono de práticas tradicionais de comunicação institucional meramente informativa e a adoção progressiva de uma abordagem de comunicação estratégica verde, que compreende a comunicação não como ação isolada, mas como parte de um ecossistema dinâmico e integrado aos valores de sustentabilidade da instituição.

Segundo Offermann et al., (2024), a comunicação estratégica em contextos de sustentabilidade considera simultaneamente todas as partes interessadas, conectando dimensões

tangíveis e intangíveis da organização a uma narrativa coesa e alinhada aos valores ambientais do público. Os autores destacam que essa abordagem fortalece a identidade institucional verde e gera relacionamentos autênticos e duradouros com os *stakeholders*.

Complementarmente, autores como Papadas, Avlonitis e Carrigan (2017) destacam que o marketing verde efetivo envolve não apenas práticas sustentáveis, mas sua comunicação em múltiplas dimensões: estratégica, tática e interna, reconhecendo o papel essencial de todos os atores organizacionais no sucesso da sustentabilidade institucional.

Para Zucolotto e Veber (2024), a comunicação estratégica verde não deve ser entendida apenas como um plano de divulgação, mas como uma prática institucional em constante construção e adaptação. No contexto do IFAM, adotar essa perspectiva permite que as ações de sustentabilidade não sejam apenas divulgadas, mas verdadeiramente compreendidas, valorizadas e incorporadas pelos *stakeholders*, consolidando a legitimidade institucional no campo ambiental.

A efetividade dessa comunicação está diretamente relacionada ao conceito de legitimidade organizacional, que, conforme Suchman (1995), é fundamental para que as organizações consigam estabelecer conexões sólidas e coerentes entre suas práticas atuais e os objetivos estratégicos que pretendem alcançar no futuro, fortalecendo assim sua credibilidade institucional.

A legitimidade organizacional estrutura-se em três dimensões interdependentes: a legitimidade pragmática, relacionada à percepção de valor e eficácia das ações institucionais; a legitimidade moral, vinculada à aprovação normativa dessas práticas pela sociedade; e a legitimidade cognitiva, associada à compreensibilidade e naturalização da sustentabilidade como atributo identitário da instituição.

Assim, autores como Almeida et al. (2020) e Lukács (2021) complementam essa visão ao apontar que a consolidação da sustentabilidade em instituições públicas exige não apenas ações concretas, mas sua transformação em evidências comunicacionais claras e acessíveis. No IFAM, essa abordagem é essencial para responder aos desafios do contexto amazônico e garantir que a comunicação verde seja compreendida como um processo contínuo de consolidação de legitimidade, e não como ação meramente promocional.

É nesse ponto que a integração entre marketing verde e comunicação estratégica ganha protagonismo, conforme defendem Ibrahim, Azahra e Yohandoko (2024), instituições de ensino públicas enfrentam lacunas significativas na comunicação de suas práticas sustentáveis, o que compromete tanto o engajamento interno quanto o reconhecimento externo.

Essa perspectiva correlaciona-se com Marques et al. (2024), que concebem a comunicação estratégica como função essencial para as organizações contemporâneas. Segundo os autores, ela está voltada à construção de reputação, fortalecimento da confiança e promoção do alinhamento organizacional em torno da sustentabilidade, elementos indispensáveis para a consolidação de uma imagem institucional sólida e coerente.

No caso específico do IFAM, embora a instituição desenvolva iniciativas ambientais relevantes, evidenciadas em documentos como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2019-2024), relatórios de gestão e ações vinculadas à Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P), a ausência de um plano de comunicação estratégica verde tem comprometido a eficácia de sua divulgação, limitando o engajamento da comunidade acadêmica e o reconhecimento social.

Como indicam Zucolotto e Veber (2024), sem rotinas comunicacionais bem estabelecidas e sem integração efetiva entre os diversos setores institucionais, torna-se difícil garantir coesão nas mensagens transmitidas e promover a conversão das ações sustentáveis em legitimidade reconhecida pelos públicos interno e externo da organização.

A pesquisa empírica identificou que o problema central não é a ausência de práticas sustentáveis no IFAM, mas a baixa estabilização simbólica dessas práticas como atributo identitário, decorrente de falhas na mediação comunicacional. Conquistas significativas, como o Selo A3P Verde recebido em 2016, não se constitui como referência significativa para os entrevistados. Ações desenvolvidas nos campi carecem de sistematização, e a fragmentação dos canais de comunicação dilui as mensagens sobre sustentabilidade no fluxo informacional cotidiano.

Diante desse cenário, a proposta de intervenção consiste na criação de um Plano Integrado de Comunicação Estratégica Verde (PICEV) baseado na comunicação estratégica verde, no marketing verde, na Teoria da Mudança e na legitimidade. Essa proposta visa não apenas corrigir falhas atuais, mas criar uma comunicação institucional contínua, estratégica, flexível e colaborativa, capaz de consolidar a imagem institucional sustentável do IFAM.

A localização do IFAM na região mais biodiversa do planeta cria expectativas sociais elevadas sobre seu compromisso ambiental. A dispersão geográfica continental dos 17 campi, as peculiaridades logísticas da região, o 'custo amazônico' e as características culturais locais exigem estratégias comunicacionais sensíveis a essas realidades. Conforme Januário e Januário (2025), mesmo em contextos geograficamente menos desafiadores, a dispersão de campi constitui obstáculo significativo à implementação de políticas integradas.

Por fim, a elaboração de um plano integrado de comunicação estratégica verde permitirá ao IFAM superar a lacuna entre práticas sustentáveis desenvolvidas e sua conversão em legitimidade institucional reconhecida. A pesquisa propõe a criação de um modelo estratégico que transforme a comunicação em ferramenta essencial para consolidação da imagem institucional sustentável da instituição no contexto amazônico.

7.2 Diagnóstico e Desenvolvimento do Produto Técnico -Tecnológico

7.2.1 *Diagnóstico*

O diagnóstico que norteou o desenvolvimento do PICEV para o IFAM fundamentou-se em referenciais teóricos da Comunicação Estratégica Verde, do Marketing Verde e da Legitimidade Organizacional. Conforme Offermann, Rohowsky e Ziefle (2024), a Comunicação Estratégica Verde integra elementos tangíveis e intangíveis das práticas sustentáveis, propiciando narrativas alinhadas aos valores ambientais dos públicos.

Essa abordagem é essencial para promover relacionamentos autênticos em torno da sustentabilidade e estabelecer legitimidade institucional duradoura. Dessa forma, superam-se as limitações das estratégias tradicionais de comunicação, centradas apenas na divulgação, avançando para uma perspectiva que valoriza o diálogo e o engajamento genuíno com os diferentes públicos.

De forma complementar, o Marketing Verde fornece orientação multidimensional para alinhar atividades sustentáveis à criação de valor percebido pelos *stakeholders* (Papadas, Avlonitis e Carrigan, 2017). A Teoria da Legitimidade assegura que as estratégias sejam compreendidas, aprovadas e naturalizadas, fomentando reconhecimento social e engajamento dos públicos (Suchman, 1995).

No contexto do IFAM, o diagnóstico identificou desafios significativos na comunicação das práticas sustentáveis. Destaca-se a invisibilidade das ações para o público externo, que associa a instituição exclusivamente à função educacional. Essa invisibilidade compromete a legitimidade cognitiva, pois impede a compreensibilidade das práticas junto à sociedade (Suchman, 1995).

Além disso, a disseminação das informações ocorre de forma fragmentada, por meio de canais que não se articulam de maneira integrada. Cada campus desenvolve ações isoladamente, sem sistema capaz de consolidá-las. Essa fragmentação gera ruídos que dificultam a construção de narrativa institucional unificada sobre sustentabilidade.

Outro ponto relevante refere-se ao caráter predominantemente operacional da comunicação institucional. Embora existam diretrizes no PDI 2019-2024 e documentos

vinculados à A3P, há lacuna na adoção prática de comunicação estratégica. A ausência de plano formalizado compromete o alinhamento entre valores declarados e percepção dos públicos (Zucolotto e Veber, 2024).

Soma-se a carência de instrumentos de monitoramento e sistematização das evidências sobre sustentabilidade. Conquistas importantes, como o Selo A3P Verde de 2016, permanecem invisíveis mesmo internamente. Sem métricas definidas e registro sistemático, torna-se difícil demonstrar resultados e construir legitimidade pragmática baseada em evidências (Pontelli et al., 2023).

A pesquisa também identificou sobrecarga informacional nos canais institucionais, que dilui a visibilidade das ações sustentáveis entre outras informações. Essa sobrecarga, combinada com ausência de priorização estratégica da temática ambiental, faz com que o marketing verde se perca no fluxo comunicacional, comprometendo a construção de identidade sustentável.

Por fim, identificou-se desconexão significativa entre o que a instituição comunica e o que os públicos percebem. Essa lacuna compromete as três dimensões da legitimidade: cognitiva, pela falta de compreensão; pragmática, pela impossibilidade de avaliar eficácia; e moral, pela dificuldade em reconhecer o compromisso institucional (Marques et al., 2024).

Diante desse cenário, torna-se urgente elaborar um Plano Integrado de Comunicação Estratégica Verde que unifique mensagens, esclareça diretrizes e práticas sustentáveis, promova engajamento dos públicos e construa legitimidade institucional sólida no campo ambiental, respondendo aos desafios identificados no diagnóstico.

O PICEV surge como solução para superar as deficiências identificadas, fortalecendo a imagem institucional sustentável do IFAM. Busca ampliar a visibilidade das ações de marketing verde e incentivar cultura de participação, transparência e responsabilidade socioambiental alinhada ao desenvolvimento sustentável da Amazônia.

7.2.2 Desenvolvimento

A partir do diagnóstico realizado, o desenvolvimento do PICEV do IFAM foi estruturado com base em quatro pilares conceituais: Comunicação Estratégica Verde, Marketing Verde, Teoria da Mudança e Legitimidade Organizacional. Essa fundamentação orientou a construção de uma estratégia comunicacional integrada, capaz de responder aos desafios identificados e alinhar as práticas sustentáveis às expectativas dos diferentes públicos.

A Comunicação Estratégica Verde, conforme Offermann et al. (2024), foi fundamental para formular uma abordagem centrada na experiência dos públicos e na consolidação de

legitimidade por meio de mensagens coesas e evidências sistemáticas. O Marketing Verde, segundo Papadas, Avlonitis e Carrigan (2017), orientou a integração multidimensional das práticas sustentáveis.

A construção do PICEV considerou objetivos específicos alinhados ao problema de pesquisa, segmentação dos públicos estratégicos, seleção de canais apropriados ao contexto amazônico e cinco eixos integrados de ação. Entre as estratégias propostas, destacam-se a sistematização de evidências, campanhas educativas contextualizadas, utilização de múltiplos canais, capacitação de multiplicadores e parcerias estratégicas.

Essas ações visam garantir não apenas a divulgação das práticas sustentáveis, mas também fomentar uma cultura organizacional de participação e engajamento. A abordagem participativa envolveu gestores, servidores, docentes, estudantes e comunidade externa, fortalecendo a legitimidade e a apropriação institucional do plano (Creswell e Creswell, 2021).

Na pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 24 participantes, análise documental de PDI, relatórios e materiais de comunicação, além de observação das práticas comunicacionais. A triangulação metodológica permitiu desenvolver duas vertentes do PICEV: uma voltada ao uso interno e outra orientada à disseminação acadêmica.

Para sistematização e execução das ações, utilizou-se a ferramenta 5W2H como instrumento orientador. Essa metodologia organiza atividades a partir de sete elementos: o que, por que, onde, quando, por quem, como e quanto custará. Sua aplicação conferiu clareza ao plano e facilitou monitoramento e replicabilidade. No quadro abaixo, o detalhamento completo do 5W2H.

QUESTÃO ESTRATÉGICA (5W2H)	DESCRIÇÃO
What? (O quê?)	Eixo 1 - Sistematização de Evidências: Criação de repositório digital centralizado de evidências sobre sustentabilidade; protocolo padronizado de registro; sistema de indicadores; seção específica no site; relatórios anuais. Eixo 2 - Campanhas Educativas Integradas: Calendário anual de campanhas educativas; identidade visual verde; materiais educativos diversificados; eventos periódicos; desafios sustentáveis entre campi. Eixo 3 - Fortalecimento de Canais Digitais: Reestruturação da seção de sustentabilidade no site; linha editorial para redes sociais; newsletter periódica; canal no YouTube; sistema integrado entre reitoria e campi. Eixo 4 - Capacitação de Agentes Multiplicadores: Programa de capacitação para servidores; kit de comunicação; comunidade de prática online; sistema de reconhecimento; grupos estudantis.

QUESTÃO ESTRATÉGICA (5W2H)	DESCRIÇÃO
	Eixo 5 - Parcerias Estratégicas: Mapeamento de parceiros; portfólio institucional; participação em redes amazônicas; captação de recursos; acordos de cooperação técnica.
Why? (Por quê?)	Objetivos: • Consolidar a imagem institucional sustentável do IFAM no contexto amazônico; • Fortalecer as legitimidades pragmática, moral e cognitiva através de comunicação estratégica verde; • Superar a invisibilidade das ações de marketing verde desenvolvidas pela instituição; • Promover engajamento da comunidade acadêmica em práticas ambientalmente responsáveis; • Transformar ações dispersas em narrativa institucional coesa sobre sustentabilidade; • Posicionar o IFAM como referência em sustentabilidade na Rede Federal e no contexto amazônico.
Who? (Quem?)	Público-Alvo Primário: Servidores (docentes, técnicos administrativos, gestores) e discentes (presenciais e EAD) dos 17 campi do IFAM. Público-Alvo Secundário: Responsáveis pelos discentes, egressos, empresas parceiras, organizações ambientalistas, poder público e sociedade civil amazônica. Responsáveis pela Coordenação: • PRODI (Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional): supervisão estratégica e articulação institucional; • Coordenação de Comunicação e Eventos: execução operacional das ações comunicacionais; • Colaboradores e representantes de cada campus: disseminação local e adaptação contextual.
Where? (Onde?)	Abrangência Física: Reitoria (Manaus) e 17 campi distribuídos pelo Estado do Amazonas (Manaus Centro, Manaus Zona Leste, Manaus Distrito Industrial, São Gabriel da Cachoeira, Coari, Lábrea, Maués, Parintins, Presidente Figueiredo, Tabatinga, Tefé, Eirunepé, Itacoatiara, Humaitá, Manacapuru, Iranduba e Boca do Acre). Canais de Comunicação: • Site institucional (seção dedicada à sustentabilidade); • Redes sociais institucionais (Instagram, Facebook, LinkedIn, TikTok, YouTube); • Newsletter periódica sobre sustentabilidade; • Mídias impressas (cartazes, panfletos, relatórios); • Rádio e TV institucionais; • Eventos presenciais e virtuais (Semana do Meio Ambiente, workshops, fóruns).
When? (Quando?)	Cronograma sugerido para aplicação faseada (caso adotado pela gestão): Fase 1 - Estruturação Inicial (Meses 1-3):

QUESTÃO ESTRATÉGICA (5W2H)	DESCRIÇÃO
	Constituição de equipe coordenadora; capacitação inicial de multiplicadores; desenvolvimento de identidade visual verde; criação de protocolos de registro; estruturação dos canais digitais. Fase 2 - Lançamento e Sensibilização (Meses 4-6): Evento institucional de lançamento do PICEV; primeira campanha educativa integrada; início da sistematização de evidências; lançamento da newsletter; divulgação nas redes sociais. Fase 3 - Consolidação e Expansão (Meses 7-12): Implementação de campanhas em todos os campi; estabelecimento de parcerias estratégicas; produção de relatório semestral; eventos periódicos; avaliação e ajustes baseados em feedback. Fase 4 - Monitoramento Contínuo (A partir do mês 13): Avaliação sistemática dos indicadores de legitimidade (pragmática, moral e cognitiva); ajustes estratégicos baseados em resultados; produção de relatório anual; renovação de parcerias; planejamento de novas campanhas.
How? (Como?)	Metodologia de Execução: • Desenvolvimento de conteúdos multimídia (textos, vídeos, infográficos, podcasts) adaptados a diferentes públicos; • Capacitação de servidores e estudantes como agentes multiplicadores através de oficinas e treinamentos; • Engajamento através de campanhas educativas contextualizadas ao ambiente amazônico; • Sistematização de evidências através de protocolos padronizados de documentação e registro; • Monitoramento baseado em indicadores das três dimensões da legitimidade organizacional (Suchman, 1995); • Desenvolvimento de parcerias através de mapeamento estratégico e acordos de cooperação; • Integração entre reitoria e campi através de sistema de comunicação coordenado; • Avaliação contínua através de pesquisas de percepção, grupos focais e análise de métricas digitais.
How much? (Quanto?)	Estimativa orçamentária (valores aproximados para aplicação anual): • Desenvolvimento de materiais de comunicação: R\$ 5.500,00; • Capacitação e treinamentos: R\$ 6.800,00; • Eventos institucionais (Semana do Meio Ambiente, workshops, fóruns): R\$ 5.500,00; • Mídia e publicidade: R\$ 3.000,00; • Total estimado anual: R\$ 20.800,00.

Quadro 16 - Esquema Estratégico (5W2H) do PICEV

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Considerando a dinamicidade das instituições públicas e os desafios do ambiente educacional amazônico, o PICEV contemplou diretrizes para atualização contínua. Foram previstos mecanismos de monitoramento como pesquisas de percepção, grupos focais,

feedbacks e análise de indicadores de desempenho nas três dimensões da legitimidade (Lukács, 2021).

Concebido como tecnologia social com base estratégica, o PICEV visa transformar a cultura comunicacional do IFAM em relação à sustentabilidade. Sua aplicação busca promover coesão institucional, fortalecer a identidade sustentável, ampliar a legitimidade no contexto amazônico e consolidar reconhecimento como referência na Rede Federal.

7.3 O Plano Integrado de Comunicação Estratégica Verde (PICEV)

O Plano Integrado desenvolvido para o IFAM tem como finalidade assegurar a consolidação da imagem institucional sustentável através da integração entre marketing verde e comunicação estratégica, fortalecendo a legitimidade institucional nas dimensões pragmática, moral e cognitiva.

Os objetivos centrais do PICEV incluem: superar a invisibilidade das ações sustentáveis através da sistematização de evidências; promover o engajamento dos *stakeholders* por meio de campanhas educativas contextualizadas; garantir clareza e coerência na transmissão das práticas sustentáveis com uso de múltiplos canais integrados; fortalecer o senso de pertencimento através do alinhamento aos valores ambientais da instituição; e consolidar a identidade amazônica sustentável do IFAM como diferencial estratégico.

Para alcançar esses resultados, o PICEV segmenta seu público-alvo em dois grupos principais: o primário: docentes, técnicos-administrativos, gestores e discentes, e o secundário: responsáveis, egressos, empresas parceiras, organizações ambientalistas e sociedade civil. Cada segmento conta com estratégias específicas de comunicação, adaptadas às suas necessidades, expectativas e capacidades de ação em relação à sustentabilidade.

A escolha de canais contempla mídias digitais: Instagram, Facebook, LinkedIn, TikTok, YouTube, site institucional dedicado à sustentabilidade, e-mail marketing segmentado, mídias impressas como cartazes, panfletos e relatórios, rádio e TV institucionais, e eventos presenciais e virtuais, garantindo cobertura ampla e diversificada adaptada ao contexto amazônico.

Por fim, o PICEV incorpora recomendações para continuidade e aprimoramento que visam modernizar e tornar mais dinâmico o acompanhamento das ações. Ao segmentar públicos, sistematizar ações e prever mecanismos de avaliação contínua baseados nas três dimensões da legitimidade, o PICEV configura-se como uma tecnologia social replicável, capaz de elevar a transparência, a eficiência e a participação na consolidação da sustentabilidade institucional em contextos educacionais amazônicos.

7.4 Aderência

O Plano Integrado de Comunicação Estratégica Verde desenvolvido para o IFAM apresenta elevada aderência à Área 27 da CAPES, correspondente à Administração, com especial ênfase nas subáreas de Gestão Estratégica, Comunicação Organizacional e Gestão Socioambiental, áreas fundamentais para a consolidação de práticas sustentáveis em instituições públicas de ensino.

Trata-se de produto técnico-tecnológico que alia teoria e prática, fundamentado em referenciais consolidados como Comunicação Estratégica Verde (Offermann et al., 2024; Zucolotto e Veber, 2024), Marketing Verde (Papadas, Avlonitis e Carrigan, 2017) e Teoria da Legitimidade Organizacional (Suchman, 1995), que embasam a formulação de soluções aplicadas.

A aderência é reforçada pela incorporação da Teoria da Mudança (Weiss, 1995; Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024) como ferramenta de fundamentação causal, que explicita o encadeamento entre diagnóstico, intervenções e resultados esperados, conferindo ao produto rigor analítico que transcende abordagens meramente prescritivas.

Esses referenciais orientam a superação de desafios comunicacionais enfrentados por instituições públicas de ensino, especialmente quanto à consolidação de imagem institucional sustentável e ao fortalecimento de legitimidade no campo ambiental, respondendo às demandas contemporâneas por transparência e coerência socioambiental.

A aderência do plano é garantida pelo alinhamento entre as ações comunicacionais propostas e o problema de pesquisa identificado: como fortalecer as ações de marketing verde do IFAM através de comunicação estratégica verde capaz de consolidar a percepção institucional de sustentabilidade junto aos diferentes públicos.

O PICEV visa não apenas ampliar a visibilidade das práticas sustentáveis, mas também transformar a cultura organizacional, promovendo maior engajamento de servidores, estudantes, parceiros institucionais e sociedade em torno da agenda ambiental, fortalecendo vínculos entre a instituição e seus públicos.

Ao propor integração entre marketing verde e comunicação estratégica como instrumento de gestão, o plano contribui para o fortalecimento da identidade organizacional e a consolidação de cultura baseada em transparência e corresponsabilidade socioambiental, alinhando-se aos objetivos de mestrados profissionais voltados à solução de problemas reais.

O produto demonstra aderência aos objetivos específicos da pesquisa: identificação das práticas de marketing verde, incorporação das percepções dos públicos através de 24 entrevistas

semiestruturadas, consideração dos desafios e oportunidades do diagnóstico e materialização como instrumento alinhado às especificidades do contexto amazônico.

A aderência contextual manifesta-se na sensibilidade às especificidades amazônicas. O PICEV valoriza o custo amazônico, a dispersão geográfica dos 17 campi e as características culturais locais, orientando escolhas de ações, canais e estratégias de implementação, diferenciando-se de propostas universalizantes (Januário e Januário, 2025).

O produto está alinhado às diretrizes institucionais do IFAM, articulando-se ao PDI 2019-2024, aos princípios da A3P, às políticas de comunicação organizacional e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Essa articulação fortalece a legitimidade do plano e facilita sua incorporação aos processos institucionais existentes.

O Plano Integrado de Comunicação Estratégica Verde demonstra potencial de replicabilidade em outras instituições públicas de ensino amazônicas e da Rede Federal que enfrentem desafios similares, reforçando seu caráter técnico e inovador, além de ampliar seu impacto social e acadêmico no campo da comunicação estratégica verde.

A metodologia de diagnóstico participativo, a estruturação em eixos complementares e as diretrizes operacionais detalhadas constituem modelo inspirador para o desenvolvimento de planos similares em outros contextos institucionais, ampliando a aplicabilidade e relevância do produto técnico-tecnológico desenvolvido.

Ao articular conceitos centrais da Administração com aplicação prática contextualizada à realidade amazônica, o plano apresenta aderência plena à Área 27 da CAPES, configurando-se como contribuição relevante para o avanço das práticas de comunicação estratégica verde na gestão pública educacional brasileira.

7.5 Impacto

A implementação do PICEV para o Instituto Federal do Amazonas visa produzir impactos significativos em múltiplas dimensões, tanto no ambiente interno da instituição quanto em sua inserção na comunidade amazônica. De acordo com Wickert et al. (2021), os impactos do produto técnico-tecnológico podem ser observados em cinco dimensões: acadêmica, prática, societal, política e educacional.

Na dimensão acadêmica, o PICEV fortalece a comunicação das práticas sustentáveis do IFAM, ampliando sua visibilidade entre pesquisadores, docentes e discentes. Isso cria ambiente favorável ao desenvolvimento de pesquisas aplicadas e projetos de extensão colaborativos, fomentando o alinhamento entre produção científica e gestão educacional comprometida com os desafios socioambientais amazônicos.

Além disso, o PICEV preenche lacuna teórica significativa identificada por Ibrahim, Azahra e Yohandoko (2024) sobre comunicação estratégica verde em instituições públicas de ensino. A pesquisa contribui para a literatura contemporânea ao articular marketing verde, comunicação estratégica e legitimidade organizacional, oferecendo *framework* conceitual que pode orientar estudos futuros.

No âmbito prático, o PICEV oferece respostas concretas aos problemas identificados no diagnóstico institucional, como invisibilidade das ações sustentáveis, fragmentação da comunicação e ausência de sistematização de evidências. A estruturação de comunicação integrada permite disseminação coerente das informações, fortalecendo a governança socioambiental e aumentando a eficiência organizacional.

Essa abordagem contribui para a consolidação de identidade institucional sustentável mais sólida e para o alinhamento entre os diversos setores em torno da agenda ambiental. A aplicação dos cinco eixos estratégicos do PICEV poderá transformar a comunicação do IFAM, convertendo ações dispersas em legitimidade institucional reconhecida (Suchman, 1995).

O impacto societal do PICEV é relevante no contexto amazônico, promovendo maior transparência nas ações institucionais e favorecendo o acesso da comunidade externa às informações sobre práticas sustentáveis. Ao melhorar a comunicação com *stakeholders* regionais, o plano amplia o apoio às ações e estimula parcerias estratégicas.

A clareza na comunicação das práticas sustentáveis favorece a ampliação da consciência ambiental na comunidade amazônica. O IFAM atende milhares de estudantes anualmente em diferentes regiões do estado, e a formação de cidadãos ambientalmente conscientes multiplica o impacto das ações institucionais além dos limites da própria instituição (Ambusaidi e Al Dayri, 2024).

Na dimensão política, o PICEV atua como ferramenta de suporte ao fortalecimento de políticas públicas em educação ambiental na Amazônia. Ao disponibilizar evidências sistematizadas de forma acessível, o plano fortalece o posicionamento institucional do IFAM frente aos órgãos de controle, promovendo gestão mais transparente e baseada em evidências.

O PICEV pode inspirar outras instituições da Rede Federal na Amazônia Legal a desenvolverem estratégias similares de comunicação estratégica verde, amplificando seu impacto no fortalecimento de políticas públicas de sustentabilidade. A replicabilidade do modelo constitui contribuição relevante para o avanço da gestão socioambiental no setor público educacional amazônico.

No aspecto educacional, o plano configura-se como instrumento de aprimoramento do processo formativo, incentivando práticas pedagógicas baseadas no diálogo e na

corresponsabilidade. A proposta contempla capacitação de multiplicadores e formação de lideranças internas, fortalecendo o protagonismo de servidores e estudantes na consolidação da sustentabilidade como valor institucional.

Esse envolvimento contribui para a consolidação de comunidade acadêmica mais engajada e consciente do papel estratégico da comunicação na materialização dos objetivos de sustentabilidade. As campanhas educativas integradas promoverão transformação cultural, inspirando participação ativa e mudanças comportamentais alinhadas à educação ambiental (Moura et al., 2022).

Dessa forma, o PICEV demonstra elevado potencial de impacto ao promover uma transformação estrutural na comunicação institucional do IFAM sobre sustentabilidade, estabelecendo conexões entre planejamento, engajamento, legitimidade e resultados. Seu caráter sistêmico e integrado o posiciona como uma tecnologia social replicável e relevante para outras instituições públicas amazônicas que enfrentam desafios semelhantes no campo da gestão estratégica da comunicação verde.

7.6 Aplicabilidade

A aplicabilidade do Plano Integrado de Comunicação Estratégica Verde está centrada na sua capacidade de aprimorar os processos comunicacionais institucionais sobre sustentabilidade. O plano foi concebido para resolver desafios reais identificados na pesquisa empírica, como invisibilidade das ações sustentáveis, fragmentação da comunicação e dificuldade na consolidação de legitimidade institucional.

A aplicabilidade imediata do PICEV decorre de sua aderência ao diagnóstico empírico e à realidade operacional da instituição. As ações propostas nos cinco eixos estratégicos foram estruturadas para responder a problemas concretos identificados nas entrevistas e na análise documental, respeitando limitações orçamentárias e logísticas do contexto amazônico.

O PICEV integra princípios da Comunicação Estratégica Verde, do Marketing Verde e da Legitimidade Organizacional, conferindo-lhe robustez metodológica. Ao adotar abordagem sistêmica e estratégica, o plano propõe ações concretas que podem ser adotadas de forma escalonada e ajustadas conforme os recursos disponíveis (Lukács, 2021).

A sistematização das evidências pode começar com protocolos simples de registro fotográfico e documental, expandindo progressivamente para repositório digital mais sofisticado. As campanhas educativas podem ser articuladas a eventos já consolidados no calendário acadêmico, como Semana do Meio Ambiente, reduzindo custos de implementação.

O fortalecimento de canais digitais pode utilizar plataformas já disponíveis, priorizando melhorias incrementais (Januário e Januário, 2025). A capacitação de agentes multiplicadores pode iniciar com servidores e estudantes já engajados em questões ambientais, ampliando progressivamente a participação conforme a cultura de sustentabilidade se fortaleça.

O estabelecimento de parcerias pode começar com organizações já relacionadas ao IFAM, expandindo para novos parceiros conforme a visibilidade institucional aumente. Essa abordagem escalonada permite implementação gradual que respeita limitações institucionais sem aceitar imobilismo diante dos desafios comunicacionais identificados.

Um dos diferenciais da proposta está na sua replicabilidade em outras instituições públicas de ensino, especialmente aquelas localizadas na região amazônica e instituições da Rede Federal com características multicampi. A metodologia de diagnóstico participativo e a estruturação em eixos complementares constituem modelo inspirador para outros contextos.

Embora desenvolvido especificamente para o IFAM, o PICEV possui estrutura e fundamentos que permitem adaptação contextualizada a outras realidades. Instituições da Rede Federal, universidades públicas amazônicas e institutos de pesquisa podem se beneficiar da experiência, adaptando elementos do plano às suas especificidades regionais.

A replicabilidade é facilitada pela fundamentação teórica consistente, metodologia transparente e documentação detalhada das ações propostas. Outros pesquisadores e gestores podem compreender não apenas o que foi proposto, mas por que foi proposto dessa forma, facilitando adaptações contextualizadas às características de cada instituição.

Outro ponto que reforça a aplicabilidade do PICEV é sua aderência às práticas contemporâneas de comunicação institucional, com destaque para o uso de múltiplos canais integrados. A integração de redes sociais, portais institucionais, newsletters e infográficos permite abordagem comunicacional moderna, acessível e mensurável.

Além disso, o PICEV contempla práticas contínuas de avaliação e coleta de feedback baseadas nas três dimensões da legitimidade organizacional (Suchman, 1995). Foram incorporados mecanismos que favorecem sustentabilidade institucional do próprio plano, como alinhamento com documentos estratégicos e formação de rede de multiplicadores.

Essa característica permite ajustes estratégicos com base em evidências e dados concretos, o que amplia sua aplicabilidade em contextos dinâmicos e com diferentes níveis de maturidade institucional em sustentabilidade. Dessa forma, o PICEV não apenas atende às demandas comunicacionais específicas do IFAM, como também se apresenta como uma tecnologia social replicável, com alto potencial de impacto em diferentes contextos educacionais amazônicos.

7.7 Inovação

A inovação do PICEV desenvolvido para o IFAM manifesta-se de forma multifacetada, refletindo avanços conceituais e práticos no campo da comunicação estratégica verde em instituições públicas de ensino. Sua principal originalidade reside na articulação entre teoria e prática, resultando em uma solução comunicacional que se configura como instrumento estratégico para o fortalecimento da legitimidade institucional e para a consolidação da imagem institucional sustentável em contexto amazônico.

A primeira dimensão de inovação conceitual refere-se à articulação entre marketing verde, comunicação estratégica verde e legitimidade organizacional em instituição pública amazônica. Enquanto a literatura concentra-se em empresas privadas (Papadas, Avlonitis e Carrigan, 2017) e aspectos administrativos (Zucolotto e Veber, 2024), este plano integra essas dimensões de forma inovadora.

O plano reconhece que instituições de ensino públicas também praticam marketing como gestão estratégica de identidade e relacionamento com *stakeholders*. A incorporação de princípios de marketing verde articulados à comunicação estratégica e estruturados pela teoria da legitimidade representa contribuição conceitual incipiente na literatura brasileira (Ibrahim, Azahra e Yohandoko, 2024).

A segunda dimensão de inovação conceitual relaciona-se à aplicação sistemática da teoria da legitimidade organizacional de Suchman (1995) ao campo da sustentabilidade em instituições amazônicas. A definição tridimensional de consolidação da imagem institucional sustentável como processo que articula visibilidade, inteligibilidade e reconhecimento oferece *framework* analítico original para pesquisas futuras.

A terceira dimensão de inovação conceitual reside na incorporação da Teoria da Mudança como ferramenta de fundamentação causal do PICEV, explicitando o encadeamento entre mecanismos bloqueadores, intervenções estratégicas e resultados intermediários de Visibilidade, Inteligibilidade e Reconhecimento. Essa articulação entre Teoria da Mudança e constructo VIR constitui contribuição original que torna a intervenção testável e auditável, diferenciando-a de planos comunicacionais meramente prescritivos (Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024; Anjos, Silveira e Santos, 2025).

Diferentemente de modelos tradicionais onde planos são elaborados por especialistas externos, o PICEV incorporou perspectivas de 24 entrevistados, representando diferentes perfis institucionais. Essa metodologia participativa fortalece legitimidade e aplicabilidade do plano, representando inovação no campo dos mestrados profissionais (Creswell e Creswell, 2021).

A estruturação modular em cinco eixos complementares representa inovação metodológica ao equilibrar ambição transformadora com pragmatismo institucional. Cada eixo responde a problemas específicos, mas articula-se aos demais para maximizar efeitos sinérgicos, criando arquitetura sistêmica onde a sistematização de evidências fornece conteúdo para campanhas e canais digitais.

A primeira dimensão de inovação contextual refere-se à sensibilidade às especificidades amazônicas. Enquanto muitos estudos assumem homogeneidade do território brasileiro, o PICEV valoriza características regionais diferenciadas: o custo amazônico, a dispersão geográfica dos 17 campi e as peculiaridades logísticas e culturais locais (Januário e Januário, 2025).

Essa sensibilidade contextual orienta concretamente escolhas de ações, canais, linguagens e estratégias de implementação. A valorização da identidade amazônica como ativo estratégico, transformando potencial constrangimento em vantagem competitiva, representa perspectiva inovadora na consolidação de imagem institucional sustentável no contexto regional.

A utilização integrada da ferramenta 5W2H para sistematização operacional, articulada com indicadores baseados nas três dimensões da legitimidade organizacional para monitoramento estratégico, representa inovação instrumental relevante. Essa combinação confere ao PICEV caráter simultaneamente operativo e estratégico, mensurável e reflexivo.

O equilíbrio entre ações de baixo custo e alto impacto, reconhecendo restrições orçamentárias sem aceitar imobilismo, demonstra inovação prática. O plano identifica oportunidades de melhorias através de reorganização de processos e melhor uso de recursos existentes, sem depender de investimentos incompatíveis com instituições públicas amazônicas.

Em termos de contribuição inédita, o PICEV representa proposta abrangente e integrada de comunicação estratégica verde no setor público educacional amazônico, incorporando práticas avançadas raramente aplicadas de forma articulada nesse contexto. Sua aplicação específica ao IFAM representa campo de experimentação original com ferramentas adequadas para implementação.

Dessa forma, a inovação do PICEV reside na adoção de práticas comunicacionais participativas e na incorporação de tecnologias de avaliação baseadas em legitimidade organizacional. Trata-se de uma proposta que transcende a função meramente informativa da comunicação institucional, assumindo um papel estratégico na consolidação da sustentabilidade como valor, prática e identidade institucional reconhecida.

7.8 Complexidade

A complexidade do Plano Integrado de Comunicação Estratégica Verde desenvolvido para o IFAM decorre da necessidade de integrar múltiplos setores institucionais e alinhar diversos fluxos de comunicação. Trata-se de uma proposta que envolve não apenas a implementação de ações comunicacionais, mas uma transformação cultural e estratégica no modo como a sustentabilidade é compreendida, praticada e comunicada dentro da organização.

Um dos principais fatores que evidenciam essa complexidade é a diversidade dos públicos-alvo. O plano foi desenhado para alcançar servidores, docentes, estudantes, gestores, parceiros institucionais e sociedade civil regional. Essa heterogeneidade demanda segmentações específicas, adequações linguísticas e sensibilidade cultural para lidar com as realidades dos 17 campi.

Cada segmento possui níveis distintos de conhecimento e capacidade de ação em relação à sustentabilidade, exigindo estratégias diferenciadas que devem manter coerência narrativa e alinhamento aos valores institucionais. Essa tensão entre diversidade de abordagens e unidade de propósito constitui desafio complexo de gestão comunicacional.

A articulação intersetorial também representa eixo central da complexidade do plano. A aplicação do PICEV requerá colaboração entre Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, Coordenação de Comunicação e os 17 campi. Essa rede de cooperação exigirá papéis definidos, coordenação eficaz e fluidez nas trocas de informação.

A dispersão geográfica continental dos campi no Amazonas amplifica significativamente essa complexidade. Distâncias que superam mil quilômetros, dificuldades logísticas e o custo amazônico exigem mecanismos sofisticados de coordenação que equilibrem centralização estratégica e descentralização operacional (Januário e Januário, 2025).

Do ponto de vista conceitual, a complexidade se intensifica com a necessidade de articular saberes interdisciplinares envolvendo comunicação estratégica verde, marketing verde, legitimidade organizacional e gestão socioambiental. Esses campos precisaram ser integrados para garantir fundamentação teórica robusta e viabilidade na execução prática.

A própria natureza multidimensional da sustentabilidade adiciona camadas de complexidade. Comunicar sustentabilidade de forma efetiva exige capacidade de simplificar sem distorcer, engajar sem manipular e inspirar sem criar falsas expectativas ou cair em práticas associadas a greenwashing (Stoica, 2021).

A operação em múltiplas plataformas e ambientes de comunicação contribui para a complexidade da proposta. A gestão integrada de canais físicos e digitais requer infraestrutura

adequada, padronização da identidade visual verde, consistência de mensagens e capacidade de produção de conteúdo multimídia acessíveis e eficazes.

A dimensão avaliativa do PICEV também apresenta grau elevado de sofisticação. O plano inclui mecanismos de monitoramento baseados nas três dimensões da legitimidade organizacional (Suchman, 1995), com indicadores quantitativos e qualitativos, coleta sistemática de feedback e uso da ferramenta 5W2H.

A complexidade temporal refere-se à necessidade de equilibrar urgência das demandas ambientais com a gradualidade inerente a transformações culturais profundas. O plano deve produzir resultados visíveis em curto prazo para manter engajamento, mas também semear transformações que se consolidarão em médio e longo prazos.

A limitação de recursos orçamentários, humanos e logísticos amplifica todos os níveis de complexidade identificados. O PICEV deve competir por atenção e recursos com outras prioridades institucionais, exigindo criatividade para integração com processos existentes e sequenciamento estratégico de ações (Lukács, 2021).

Portanto, a complexidade do PICEV reside na profundidade da transformação institucional proposta. Ao articular planejamento, comunicação, sustentabilidade e legitimidade, o plano promove uma nova lógica de gestão comunicacional verde, mais democrática, estratégica e alinhada ao contexto amazônico, reafirmando o papel do IFAM como uma instituição pública comprometida com a inovação, a transparência e o desenvolvimento sustentável da região.

7.9 Considerações Finais

O PICEV para o IFAM representa uma proposta abrangente e articulada para superar desafios de invisibilidade, fragmentação e baixo engajamento na comunicação sobre sustentabilidade. Ao fundamentar-se em referenciais de comunicação estratégica verde, marketing verde imagem institucional e legitimidade organizacional, o PICEV estrutura um percurso claro de ações, desde o diagnóstico participativo até as diretrizes de avaliação de resultados por meio de indicadores baseados em legitimidade, organizando essas ações em cinco eixos complementares que garantem integração sistêmica, adaptabilidade e possibilidade de melhoria contínua.

A fundamentação na Teoria da Mudança assegura que o PICEV não se apresente como conjunto de recomendações avulsas, mas como intervenção com cadeia causal explícita, do diagnóstico dos mecanismos bloqueadores à progressão de Visibilidade, Inteligibilidade e

Reconhecimento, tornando suas suposições testáveis e seus resultados monitoráveis ao longo do tempo (Weiss, 1995; Belcher, Bonaiuti e Thiele, 2024).

A construção participativa do PICEV, que envolveu 24 participantes representando diferentes perspectivas institucionais, reforça o compromisso com uma proposta colaborativa, transparente e comprometida com sustentabilidade. A estruturação em eixos estratégicos, sistematização de evidências, campanhas educativas, fortalecimento de canais digitais, capacitação de agentes multiplicadores e parcerias estratégicas, combinada ao uso da ferramenta 5W2H e de indicadores baseados nas três dimensões da legitimidade organizacional, confere ao plano robustez operacional e facilidade de replicação em outras instituições públicas amazônicas que compartilhem desafios similares.

Espera-se que a adoção futura deste plano pela gestão do IFAM possa fortalecer a legitimidade institucional no campo ambiental nas dimensões pragmática, moral e cognitiva; consolidar a identidade sustentável da instituição no contexto amazônico; ampliar o senso de pertencimento dos servidores, estudantes e parceiros; atrair novos apoios e recursos através de parcerias estratégicas; e inspirar outras instituições da Rede Federal a desenvolverem iniciativas similares.

Para tanto, recomenda-se que a gestão considere: aplicação faseada do plano, iniciando com ações de menor custo e maior impacto; estabelecimento dos mecanismos de monitoramento propostos baseados em legitimidade; revisão periódica das estratégias baseada em evidências e feedback; e investimento contínuo em capacitação de agentes multiplicadores.

A proposta elaborada oferece à gestão condições para maior clareza na comunicação das práticas sustentáveis, fortalecimento da legitimidade institucional e estabelecimento de métricas para mensuração de impactos. Como desdobramentos futuros, sugere-se: aplicação piloto do PICEV em campi selecionados, com posterior expansão; coleta sistemática de dados de desempenho nos cinco eixos estratégicos; ajustes cíclicos baseados em análise de resultados e feedback dos *stakeholders*; desenvolvimento de ferramentas tecnológicas para monitoramento em tempo real; e documentação de boas práticas para disseminação em eventos científicos e publicações acadêmicas.

CRITÉRIO	FUNDAMENTAÇÃO
Aderência	O PTT apresenta elevada aderência à da Administração), com ênfase nas linhas de Gestão Estratégica, Comunicação Organizacional e Gestão Socioambiental. O produto demonstra conformidade plena ao alinhar teoria, Comunicação Estratégica Verde, Marketing Verde, Imagem Institucional Sustentável, à resolução de um problema prático de gestão pública, a invisibilidade das ações sustentáveis. Além disso, articula-se

CRITÉRIO	FUNDAMENTAÇÃO
	diretamente aos objetivos de mestrados profissionais e documentos institucionais como o PDI 2019-2024 e a Agenda A3P.
Impacto	Alta – O produto demonstra elevado potencial de impacto ao promover uma transformação estrutural na comunicação institucional, convertendo ações dispersas em legitimidade institucional reconhecida. O impacto é multidimensional (Wickert et al., 2021): fortalece a governança socioambiental; amplia a transparência para a sociedade amazônica; fundamenta políticas públicas; e preenche lacunas teóricas sobre comunicação verde no setor público.
Aplicabilidade	Alta – A aplicabilidade é garantida pela estruturação do plano através da ferramenta 5W2H, que detalha cronogramas, responsabilidades e custos. A proposta foi desenhada para ser viável mesmo com restrições orçamentárias, prevendo uma implementação faseada e o uso de recursos já existentes. Além disso, o PTT configura-se como uma tecnologia social replicável, podendo ser adaptada para outras instituições da Rede Federal e do contexto amazônico.
Inovação	Alta – A inovação manifesta-se de forma multifacetada. Conceitualmente, inova ao articular Marketing Verde e Teoria da Legitimidade Organizacional (Suchman, 1995) no contexto de uma instituição pública de ensino, preenchendo uma lacuna na literatura nacional. Metodologicamente, destaca-se pela construção participativa com 24 entrevistados. Instrumentalmente, inova ao criar métricas de avaliação baseadas nas dimensões pragmática, moral e cognitiva da legitimidade, superando o mero controle de tarefas.
Complexidade	Alta – A complexidade do PTT decorre da necessidade de integrar múltiplos setores, Reitoria e 17 campi, e alinhar fluxos de comunicação em um território continental com desafios logísticos severos "custo amazônico". O desenvolvimento do produto exigiu a articulação de saberes interdisciplinares e a gestão de públicos heterogêneos (interno e externo). Além disso, a proposta envolve uma mudança cultural profunda na organização, equilibrando a urgência ambiental com a gradualidade das transformações institucionais.

Quadro 17 – Avaliação do Relatório Técnico Conclusivo segundo critério da CAPES

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Assim, o PICEV configura-se como uma tecnologia social estratégica, capaz de orientar a transformação da comunicação institucional sobre sustentabilidade em instrumento para a consolidação da imagem institucional sustentável do IFAM. Sua futura adoção promete elevar o desempenho institucional no campo ambiental e servir de modelo para outras instituições amazônicas e da Rede Federal que busquem integrar planejamento, sustentabilidade, comunicação e resultados em suas práticas de gestão organizacional, fortalecendo o protagonismo das instituições federais de ensino no desenvolvimento sustentável da Amazônia.

REFERÊNCIAS

ABDALLA, Márcio Moutinho; ALTAF, Joyce Gonçalves. Análise Crítica do Discurso em Administração e em Gestão: Sistematização de um Framework Metodológico. **Revista ADM.MADE**, v. 22, n. 2, p. 35–47, 23 out. 2018.

ABRAHÃO, Anaísa Leal Barbosa; MARTINS, Maria Teresa Henriques Da Cunha; MONTEIRO, Rosa Filomena Brás Lopes. A Teoria da Mudança na Educação Inclusiva: uma revisão integrativa. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 33, n. 128, p. e0254937, 2025.

AGGERHOLM, Helle Kryger; THOMSEN, Christa. Strategic communication in contexts of high sustainability pressure: balancing purposefulness, transparency and participation in pursuit of organizational legitimacy. **Journal of Communication Management**, 2024.

ALBERS, M. (Marjolein) *et al.* Developing a theory of change model for a learning and innovation network: A qualitative study. **Nurse Education in Practice**, v. 77, p. 103954, maio 2024.

ALMEIDA, Cristiane d'Ávila Lyra; AGUIAR, Adriana Cavalcanti de. Desafios e aprendizados da comunicação pública na pandemia de COVID-19: o caso de uma instituição do Estado português. **Organicom**, São Paulo, 2024.

ALMEIDA, Valdiney Ferreira de et al. Agenda ambiental da administração pública (A3P) e sua aderência: o caso do Instituto Federal do Amazonas. **Revista Ibero-Americana de Ciências Ambientais**, 2020.

AMBUSAIDI, Abdullah K.; AL DAYRI, Huda M. Investigating the current state of implementing sustainable green marketing among higher education students. **Cogent Business & Management**, 2024.

ANJOS, Fábio Henrique dos; SILVEIRA, Suely de Fátima Ramos; SANTOS, Luana Ferreira dos. Incorporando a Teoria da Mudança no Desenvolvimento de uma Política Pública para o Ensino Superior à Distância no Brasil. **EaD em Foco**, [S. l.], v. 15, n. 1, e2540, 2025. DOI: 10.18264/eadf.v15i1.2540.

ANTUNES, Bruno Cesar; SANTOS, Aline Regina; ANTUNES, Priscilla Infância. Imagem organizacional em instituição de ensino superior: uma análise a partir da percepção dos discentes de graduação da UDESC. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, 2024.

ARAUJO, Clecio Falcão et al. Sustentabilidade nas Instituições de Ensino Superior e os Efeitos no Comportamento Pró-Ambiental dos Alunos. **Revista Ciências Administrativas**, 2024.

BAUER, Mara et al. Sustainability governance at higher education institutions: equipped to transform? **Frontiers in Sustainability**, 2021.

BELCHER, Brian M.; BONAIUTI, Enrico; THIELE, Graham. Applying Theory of Change in research program planning: Lessons from CGIAR. **Environmental Science and Policy**, [S. l.], v. 160, 103850, 2024. DOI: 10.1016/j.envsci.2024.103850.

BRASIL. **Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P)**: referencial institucional. 5. ed. Brasília, DF: Ministério do Meio Ambiente, 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 28 mar. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 5.992, de 19 de dezembro de 2006**. Dispõe sobre a concessão de diárias no âmbito da administração federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5992.htm. Acesso em: 25 mar. 2026.

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. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 30 dez. 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm. Acesso em: 20 mar. 2025.

BRASIL. Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 2 set. 1981. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6938.htm. Acesso em: 15 mar. 2025.

BRASIL. Lei nº 9.795, de 27 de abril de 1999. Dispõe sobre a educação ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 28 abr. 1999. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9795.htm. Acesso em: 15 mar. 2025.

BREUER, Esther; LEEUW, Frans L.; VAN VEENENDAAL, Steven. **Assessing the validity of Theory of Change in evaluation practice**. *Evaluation*, v. 22, n. 3, p. 383–403, 2016.

CARVALHO, Jadson Antonio Fontes *et al.* TRIPÉ DA SUSTENTABILIDADE E ECONOMIA CRIATIVA: IMPLICAÇÕES PARA A MINIMIZAÇÃO DA DEGRADAÇÃO AMBIENTAL. **Derecho y Cambio Social**, v. 22, n. 81, p. e3133, 31 jul. 2025.

CHEN, Zongsheng; CONSTANTIN, Cristinel Petrișor. Sustainable Marketing Strategies for Incoming Students to Chinese Universities. **Sustainability**, 2024.

CHOU, Sheng-Fang *et al.* The concepts of sustainability value and the application of big data in enhancing the ability of sustainability marketing. **Marketing Intelligence & Planning**, 2024.

CÓRDOBA-VIEIRA, Julia Elena *et al.* Teoria da Mudança e políticas públicas: uma revisão integrativa. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 34, e10019, 2023. DOI: 10.18222/eaec.v34.10019.

COSTA, Juciéli Alves da. **Com que atributos você me define?**: um estudo sobre a imagem organizacional de uma instituição de ensino pública na perspectiva do público interno. 2024.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2024.

COSTA, Ricardo et al. Marketing verde: a importância do consumo sustentável para as empresas. **Research, Society and Development**, 2021.

CRESWELL, John David; CRESWELL, John Ward. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

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

CRESWELL, John W.; POTH, Cheryl N. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 5. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2023.

D'ARC, Brenda Silva et al. O papel do marketing verde na construção de uma imagem empresarial sustentável. **Revista Eixos Tech**, 2023.

DARSIE, Camilo et al. O Marketing Verde e a Educação para uma cultura da sustentabilidade. **Research, Society and Development**, 2021.

DICKMANN, Ivo; LIOTTI, Luciane Cortiano (org.). **Educação ambiental crítica: mudanças climáticas**. Chapecó: Livrologia, 2024.

DUARTE, Jorge A. M. Estratégia em comunicação. In: FELIX, Joana d'Arc B. (org.). **Comunicação estratégica e integrada: a visão de renomados autores de 5 países**. Brasília: Rede Integrada, 2020.

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em revista**, n. 24, p. 213-225, 2004.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, 1989.

FARGNOLI, Mario; SALVATORI, Emilio; TRONCI, Massimo. A Green Marketing and Operations Management Decision-Making Approach Based on QFDE for Photovoltaic Systems. **Sustainability**, 2024.

FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Percepção de imagem organizacional: o caso de uma cooperativa agrícola mista do Rio Grande do Sul. In: **Gestão da Produção: organização e planejamento**. 1. ed. [S. l.]: Editora Científica Digital, 2020.

FRICK, Amanda; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Reputação midiática: aproximações com a identidade e a imagem organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 47., 2024, Chapecó. **Anais [...]**. Chapecó: Intercom, 2024.

FUCHS, Paulo et al. Promoting sustainable development in higher education institutions: the use of the balanced scorecard as a strategic management system in support of green marketing. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HORTOVANYI, Lilla; SZABO, Roland Zs; FUZES, Peter. Extension of the strategic renewal journey framework: The changing role of middle management. **Technology in Society**, v. 65, p. 101540, 2021.

IBRAHIM, Riza Andrian; AZAHRA, Astrid Sulistya; YOHANDOKO, Setyo Luthfi Okta. Enhancing Educational Communication: strategies, challenges, and effective practices. **International Journal of Linguistics, Communication, and Broadcasting**, 2024.

IFAM – Instituto Federal do Amazonas. IFAM recebe o Selo A3P: Verde. **Notícias**, 4 fev. 2016. IFAM. **Estrutura Organizacional**. Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br/instituicao/estrutura-organizacional>. Acesso em: 11 jul. 2024.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS (IFAM). **Relatório de Gestão: exercício de 2019**. Manaus: IFAM, 2020. PDF.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS (IFAM). **Relatório de Gestão: exercício de 2020**. Manaus: IFAM, 2021. PDF.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS (IFAM). **Relatório de Gestão IFAM 2021**. Manaus: IFAM, 2022. PDF.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS (IFAM). **Relatório de Gestão IFAM 2022**. Manaus: IFAM, 2023. PDF.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS (IFAM). **Relatório de Gestão: exercício de 2023**. Manaus: IFAM, 2024. PDF.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS (IFAM). **Relatório de Gestão: exercício 2024**. Manaus: IFAM, 2024/2025. PDF.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS (IFAM). Conselho Superior. **Resolução nº 02/CONSUP/IFAM, de 28 de março de 2011**. Aprova o Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas. Manaus: IFAM, 2011. PDF.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS (IFAM). Conselho Superior. **Resolução nº 41/CONSUP/IFAM, de 22 de agosto de 2017**. Dispõe sobre a aprovação dos Princípios da Política Socioambiental do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas. Manaus: IFAM, 2017. PDF

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS (IFAM). Conselho Superior. **Resolução nº 072/CONSUP/IFAM, de 15 de agosto de 2022**. Aprova a Revisão do Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas. Manaus: IFAM, 2022, PDF.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS. **Plano de desenvolvimento institucional 2019-2023**. Manaus: IFAM, 2019. PDF

JABAREEN, Yosef. Building a conceptual framework: philosophy, definitions, and procedure. **International journal of qualitative methods**, v. 8, n. 4, p. 49-62, 2009.

JABEEN, Farah et al. Interplay between green marketing, corporate social responsibility and green brand image. **Business Strategy and the Environment**, 2023.

JANUÁRIO, Jeovana Diomar Pinheiro; JANUÁRIO, Rajare Blank. Análise de Programas de Gestão Sustentável em Instituições Federais de Ensino Superior no Estado de Santa Catarina. **Perspectivas em Políticas Públicas**, 2025.

KUMAR KAR, Sanjay; HARICHANDAN, Sidhartha. Green marketing innovation and sustainable consumption: a bibliometric analysis. **Journal of Cleaner Production**, 2022.

LEE, Tzai-Chiao; PENG, Michael Yao-Ping. Green Experiential Marketing, Experiential Value, Relationship Quality, and Customer Loyalty in Environmental Leisure Farm. **Frontiers in Environmental Science**, 2021.

LIEVANO PULIDO, Yineth Paola; RAMON-JERONIMO, Maria Angeles. Green Marketing: a bibliographic perspective. **Sustainability**, 2023.

LOPES, Laura Mafalda Carvalho et al. Sustentabilidade no Ensino Superior: relato de experiência sobre o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. **Revista Brasileira de Enfermagem**, 2024.

LUKÁCS, Rita. Main dimensions, initiatives, barriers, and international best practices of sustainability in the higher education sector. **Gazdaság és Társadalom**, 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARQUES, Francisco Roldineli Varela et al. Governança social, ambiental e corporativa: influência sobre a imagem organizacional. **IOSR Journal of Business and Management**, 2024.

MASUKU, Caven. Strategic communication, enhanced sustainability and embedded communities: assessing approaches by a platinum mine in Zimbabwe. **Communitas**, 2022.

MENG, Juan; TENCH, Ralph. Strategic Communication and the Global Pandemic: leading through unprecedented times. **International Journal of Strategic Communication**, 2022.

MEŠTROVIĆ, Dunja et al. Attitudes and perceptions of sustainable marketing in higher education: designing a measurement instrument. **Ekonomski Vjesnik / Econviews – Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues**, 2021.

MEŠTROVIĆ, Dunja. Sustainable marketing in higher education. **Tourism and Hospitality Management**, 2023.

MEŠTROVIĆ, Dunja; BAGARIĆ, Lidija; BRLEČIĆ VALČIĆ, Sonja. Exploring the relationship between sustainable marketing and the performance of a higher education institution. **Zbornik Radova Ekonomskog Fakulteta u Rijeci**, 2024.

MEŠTROVIĆ, Dunja; BAGARIĆ, Lidija; HAM, Marija. Embracing sustainable marketing in higher education viewed through service quality: students' perspective. **Economic Research – Ekonomska Istraživanja**, Rijeka, 2024.

MONTEIRO, Raimunda; ALBUQUERQUE, Esther Bemerguy de; VIEIRA, Ima Célia Guimarães; CANDOTTI, Ennio. *Considerations for science and technology policies in the context of Amazon sustainability*. **Sustainability in Debate**, Brasília, v. 15, n. 1, p. 97–130, 2024. DOI: [10.18472/SustDeb.v15n1.2024.52826](https://doi.org/10.18472/SustDeb.v15n1.2024.52826)

MORAES, Larissa Cristina Neto de et al. Environmental Education and Green Marketing as Mechanisms for Sustainable Awareness. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, 2024.

MOSER, Laís Campos. Planos de Desenvolvimento Institucional em universidades públicas do Sul do Brasil: a divulgação científica em sua interface com a comunicação estratégica. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 16., 2022, Maceió. **Anais [...]**. Maceió: Universidade Federal de Alagoas, 2022. p. 1-17.

MOURA, Dione Oliveira et al. **Comunicação para sustentabilidade**: relato da experiência de ensino, pesquisa e extensão em diálogo com o Projeto SOS Ribeirão Sobradinho. 2022.
NOLASCO, Elaine; ALMEIDA, Filipe Ribeiro de; OLIVEIRA, Maria Cristina de. Ações de sensibilização na implementação da coleta seletiva solidária em um campus universitário. **Revista Brasileira de Educação Ambiental (RevBEA)**, 2020.

OFFERMANN, Julia; ROHOWSKY, Anna; ZIEFLE, Martina. Thinking Out Loud? Internal vs. external communication of sustainability in companies. **Sustainability**, 2024.

OLIVEIRA, Rosângela F. Comunicação dialógica estratégica para a prevenção e gestão de crise no contexto das organizações. **Cadernos de Comunicação**, Santa Maria, 2020.

OLIVEIRA, Suzana Carneiro de; WINTER, Eduardo; OLIVEIRA, Ana Luiza Carneiro de. A importância da gestão estratégica da comunicação nas instituições de ensino como um caminho para a construção efetiva da sustentabilidade cidadã local. **Revista Augustus**, Rio de Janeiro, 2023.

ORLANDI, Eni Puccinelli. **Análise de discurso**: princípios e procedimentos. 11. ed. Campinas: Pontes Editores, 2012.

PAPADAS, Karolos-Konstantinos; AVLONITIS, George J.; CARRIGAN, Marylyn. Green marketing orientation: conceptualization, scale development and validation. **Journal of Business Research**, 2017.

PAZ, Elisete de Souza Ramão; GEVEHR, Daniel Luciano; JUNG, Carlos Fernando. Identidade e representações sociais na construção da imagem da cidade: uma análise conceitual. **Resgate - Revista Interdisciplinar de Cultura**, Campinas, 2021.

PEREIRA, Ilmar Polary; COSTA, Gustavo Pereira da. Gestão pública integrada e sustentabilidade organizacional. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, 2023.

PONTELLI, Greice Eccel et al. Environmental Disclosure in Brazilian Public Universities. **Journal of Technology Management & Innovation**, 2023.

PONTES, O. M.; FIGUEIREDO, F. F. Conferências internacionais sobre meio ambiente e desenvolvimento sustentável: outro mundo é possível? **HOLOS**, 2023.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAWAT, Gautam; PANDE, Mohan Chandra. Adoption of green marketing strategies and challenges in sustainable business practices: insights from Indian companies. **Journal of Corporate Governance, Insurance, and Risk Management**, Hong Kong, 2024. DOI: <https://doi.org/10.56578/jcgirm110202>.

RIBEIRO, Antonio. Teoria de mudança: aplicações e aprendizados em uma experiência brasileira. **Revista Brasileira de Monitoramento e Avaliação**, v. 9, p. 4–15, 2015.

ROWLEY, Jennifer; SLACK, Frances. Conducting a literature review. **Management research news**, v. 27, n. 6, p. 31-39, 2004.

SANTOS, Thiago Ribeiro; MACEDO, Menezes; SANTOS, Olívia Maria dos. *Estratégias de comunicação de green marketing direcionadas à logística reversa*. **REUNIR: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade**, Campina Grande, v. 13, n. 3, p. 1–18, 2023.

SHARMA, Ajai Pal. Consumers' purchase behaviour and green marketing: a synthesis, review and agenda. **International Journal of Consumer Studies**, 2021.

SILVA, Julianna C. da; NUNES, Beatriz de S.; ABBUD, Maria E. de O. P. Comunicação estratégica nas organizações contemporâneas: revisão bibliográfica dos anais de congressos de 2019 a 2021. **Conexões: Revista de Relações Públicas e Comunicação Organizacional**, Manaus, 2024.

SILVA, Leandro Rolim da et al. A Comunicação Ambiental e seus Impactos Sociais: um estudo de caso da Natura. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO CENTRO-OESTE, 24., 2024, Goiânia. **Anais [...]**. Goiânia: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2024. p. 1-7.

SILVA, Lisiane Vasconcellos da; MACHADO, Lisiane; SACCOL, Amarolinda Zanela; AZEVEDO, Débora. **Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática**. São Leopoldo: Unisinos, 2012.

SILVEIRA, Carolina Coelho da. **Imagem organizacional pública: um estudo teórico e empírico utilizando inteligência artificial desenvolvido no Triângulo Mineiro**. 2024.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2024.

SILVEIRA, Carolina Coelho da; MARCOLIN, Carla Bonato; RIBEIRO, Helena Farias. Imagem organizacional no setor público: uma revisão sistemática da literatura. **Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD**, 2022.

SILVEIRA, Carolina Coelho da; MARCOLIN, Carla Bonato; RODRIGUES, Carlos Henrique. Como somos vistos? Análise da imagem organizacional pública utilizando ciência de dados. **Revista da CGU**, 2022.

SOUSA, Cecília Melquíades de; ARDIGO, Juliane Pierri; SANTOS, Aline. Produção Acadêmica Nacional e Internacional sobre Imagem Corporativa no Setor Público. **Gestão e Sociedade**, 2021.

SOUZA, Igor Guevara Loyola de; CAVALCANTE, Pedro Paulo Murce Menezes. Construção e validação de uma medida de reputação das áreas de gestão de pessoas de organizações públicas brasileiras. **Revista de Administração Pública**, 2024.

STOICA, Mihai. *Green marketing communication strategies: an integrative literature review*. **The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences**, Oradea, v. 30, n. 1, p. 388–395, jul. 2021.

SUCHMAN, Mark C. *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*. **Academy of Management Review**, New York, v. 20, n. 3, p. 571–610, 1995.

SULE, Sulaiman Ya'u; RIDWANULLAH, Abdulhameed Olaitan. The evolution of strategic communication: practices and reflections in Nigeria. **Public Relations Review**, 2023.

TREICHEL, Carlos Alberto Dos Santos *et al.* Teoria da mudança para implementação de apoio matricial em saúde mental. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 36, n. s01, p. eAPESPE022473, 9 ago. 2023.

TRIBECK, Priscila Meier de Andrade; STEFANI, Silvio Roberto. ODS nas instituições de ensino superior: revisão sistemática utilizando o Método Prisma. **Emancipação**, 2024.

VANGELI, Anastas; MAŁECKA, Agnieszka; MITRĘGA, Maciej; PFAJFAR, Gregor. From greenwashing to green B2B marketing: a systematic literature review. **Industrial Marketing Management**, 2023.

WEISS, Carol H. Nothing as practical as good theory: exploring theory-based evaluation for comprehensive community initiatives for children and families. In: CONNELL, J. P.; KUBISCH, A. C.; SCHORR, L. B.; WEISS, C. H. (Ed.). **New approaches to evaluating community initiatives: concepts, methods, and contexts**. Washington, DC: The Aspen Institute, 1995. v. 1, p. 65–92.

WICKERT, Christopher; POST, Corinne; DOH, Jonathan P.; PRESCOTT, John E.; PRENCIPE, Andrea. Management research that makes a difference: broadening the meaning of impact. **Journal of Management Studies**, v. 58, n. 2, p. 297–320, 2021.

WONG, Lim Jin; LING, Pick Soon; LING, Tonny Heng Yew. A conceptual framework for higher education student loyalty from the green marketing perspective. **Higher Education, Skills and Work-Based Learning**, 2023.

YAZAN, Bedrettin. **Three approaches to case study methods in education**: Yin, Merriam, and Stake. 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

ŽALĖNIENĖ, Inga; PEREIRA, Paulo. Higher Education For Sustainability: a global perspective. **Geography and Sustainability**, 2021.

ZUCOLOTTI, Andréia Modrzejewski; VEBER, Augusto Basso. Comunicação Organizacional em Instituições de Ensino: achados no Portal de Periódicos da CAPES. **Revista FSA**, 2024.