

POLÍTICA DE **COMUNICAÇÃO** **NA REDE FEDERAL**

Guia para gestores

Juliana Luiza de Oliveira Canêdo
Juliana Cristina da Costa Fernandes



Sobre as autoras	4
Apresentação	5
1 - Por que uma Política de Comunicação?	8
1.1 Bote o ovo, mas cante também!	9
1.2 A comunicação já é regra do jogo	11
1.3 O que nos falta, então?	14
1.4 Política de Comunicação: uma proposta estratégica	16
1.5 Comece pela própria casa	19
1.6 Papel de todos	22
2 - Cases de sucesso	25
2.1 Embrapa	26
2.2 IFSC	29
3 - Benefícios de uma Política de Comunicação	32
4 - Resultados de pesquisa	34
4.1 Por que pesquisar?	35



4.2 Questionário 1 - Públicos estratégicos do IF Goiano	38
4.3 Questionário 2 - Diagnóstico de Comunicação	41
4.3.1 Fontes de informação	42
4.3.2 Fontes de interação	45
4.3.3 Dificuldades para a comunicação se desenvolver	47
4.3.4 Como melhorar a comunicação	49
4.3.5 Conhecimento sobre o IF Goiano	51
4.4 Entrevistas - Diagnóstico de Comunicação	53
4.4.1 Papel da comunicação	54
4.4.2 Quadro de profissionais	56
4.4.3 Sugestões de melhorias	59
4.4.4 Considerações	61
5 - Construindo uma Política de Comunicação	63
5.1 Só mais uns dedinhos de prosa	64
5.2 Roteiro: como criar uma Política de Comunicação	66
6 - Fontes consultadas	69
7 - Pra quem tem pressa	73
8 - Ficha Técnica	76

SOBRE AS AUTORAS

Juliana Luiza de Oliveira Canêdo

Graduada em Comunicação Social/Jornalismo pela Universidade Federal de Goiás (2005) e especialista em Comunicação e Multimídia pela Pontifícia Universidade Católica (PUC) de Goiás (2011). Mestre em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT) no Instituto Federal Goiano (IF Goiano) – Campus Morrinhos. Atua como jornalista no IF Goiano desde 2008, tendo ocupado a gestão da comunicação organizacional da Instituição entre 2010 e 2014.

Juliana Cristina da Costa Fernandes

Graduada em Ciências da Computação pela Universidade Federal de Goiás (1991), em Formação de Professores em Disciplinas Especializadas pelo Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica do Paraná (1998) e em Letras (Português/Espanhol pela Universidade Paulista (2019). Especialista em O Processo Ensino-Aprendizagem pelas Faculdades Claretianas (1997), em Informática em Educação pela Universidade Federal de Lavras (2001) e em Arte-Educação pelo Instituto Souza (2018). É mestre em Educação Agrícola pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (2005) e doutora em Educação pela Pontifícia Universidade Católica (PUC) de Goiás (2012). Trabalha no IF Goiano desde 1995, atuando como docente desde 1998. Atualmente, ocupa a diretoria do Campus Avançado Ipameri. É docente do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica do Instituto Federal Goiano – Campus Morrinhos.

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA REDE FEDERAL

Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA

APRESENTAÇÃO

Caro(a) gestor(a),

Políticas de Comunicação são instrumentos eficientes para a gestão da comunicação nas organizações. Apesar disso ser consenso entre profissionais da área, são poucas as instituições brasileiras – inclusive as de ensino - que dispõem de Políticas autênticas, documentadas ou construídas coletivamente. Para se ter uma ideia, em dez anos da Rede Federal de Educação Profissional,



APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA

Científica e Tecnológica (RFEPT), somente 13 das 38 autarquias têm documentos dessa natureza.

A Política de Comunicação tem a capacidade de unificar o discurso, fortalecendo a identidade institucional e a marca *Instituto Federal*. Em momentos de instabilidade político-econômica, por exemplo, ter a sociedade ao lado dos Institutos é fundamental. Mas, para isso, é importante que as pessoas conheçam quem somos e o que, de fato, fazemos.

Para compreenderem melhor o que estamos falando, detalhamos nesse guia os requisitos necessários para a criação de uma Política de Comunicação para as instituições da Rede Federal e, mais especificamente, para o [Instituto Federal Goiano](#) (IF Goiano), local onde a pesquisa que gerou esse guia foi realizada. Essa Política, inédita nessa Instituição, colocaria o IF Goiano entre os pioneiros a se envolverem nessa empreitada.

Há tempos, os profissionais da comunicação organizacional do IF Goiano já acenam para a necessidade de se construir esse instrumento, mas sem o envolvimento dos gestores da organização não é possível tocar um projeto dessa natureza. Acreditamos, portanto, que existe vontade e pessoal capacitado para iniciar e conduzir os trabalhos. Mas falta mais conhecimento sobre o assunto para que haja sensibilização, tomada de consciência e posterior

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA REDE FEDERAL

Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA

mobilização. Esse é o intuito desse guia: fornecer informações imprescindíveis para darmos o pontapé na construção dessa política institucional.

A publicação está dividida em três partes. A primeira traz os pressupostos necessários para a construção de uma Política de Comunicação nas instituições da Rede Federal. A segunda divulga resultados da pesquisa *Política de Comunicação na Educação Profissional e Tecnológica: proposta para um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia*. A terceira traz um roteiro para se criar uma Política de Comunicação para o IF Goiano, mas que pode servir de modelo para qualquer instituição da Rede que deseja implementar um projeto semelhante.

Por fim, ressaltamos que este guia é fruto de dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT) do Instituto Federal Goiano – Campus Morrinhos. Todo o trabalho teve ajuda de custo oriunda de bolsa do Programa de Incentivo à Qualificação (PIQ) dessa autarquia, a qual agradecemos imensamente pelo apoio.

As autoras.

POLÍTICA DE
COMUNICAÇÃO
NA REDE FEDERAL
Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

**POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?**

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA



1 - POR QUE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO?

Esta seção mostra com detalhes o que é a Política de Comunicação, inclusive com exemplos de instituições que construíram esse instrumento da forma como defendemos aqui. Apresenta, ainda, o que é necessário para que esse processo se efetive.

POLÍTICA DE
COMUNICAÇÃO
NA REDE FEDERAL
Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

**POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?**

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA



1.1 - Bote o ovo, mas cante também!

“Quem não comunica se trumbica”. O bordão do saudoso Chacrinha segue atual quando nos referimos à comunicação organizacional – aquela praticada pelas organizações para interagir com seus públicos. Uma organização que não se dispõe ou não está preparada para o diálogo nos dias de hoje - em plena era da tecnologia da informação - fica vulnerável a sérios prejuízos em sua reputação e imagem, bem como no relacionamento com seus públicos.

POLÍTICA DE
COMUNICAÇÃO
NA REDE FEDERAL
Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

**POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?**

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA

Quando se trata de instituições recém-criadas como os Institutos Federais, por exemplo - cuja identidade ainda não está plenamente consolidada - a comunicação acaba tendo uma importância ainda maior. Uma vez que a sociedade não conhece ou tem plena convicção do que são, o que fazem, o que dizem e como dizem, eles ficam à mercê de mudanças construídas por sujeitos externos, como nos alerta a professora Maria Ciavatta (2005).

Talvez, também por esse motivo, já tenhamos passado por alguns reveses, como cortes, contingenciamentos e propostas que parecem ter sido elaboradas por pessoas que desconhecem a natureza e a realidade das instituições de ensino. E é especialmente em momentos de instabilidade que elas precisam mostrar, literalmente, seu trabalho, as contribuições e sua importância para a sociedade. Já passamos de dez anos com essa nova institucionalidade e isso requer ações sérias e comprometidas com a integração, com a consolidação da identidade dos IFs e o fortalecimento da marca *Instituto Federal*.

POLÍTICA DE
COMUNICAÇÃO
NA REDE FEDERAL
Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

**POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?**

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA



1.2 - A comunicação já é regra do jogo

Ao falarmos de instituições de ensino federais, pressupomos que elas já atuam por meio do diálogo e conduzem suas ações a partir de discussões, debates e atividades conjuntas. Antes de mais nada, pela natureza pública que as constitui – comunicar processos seletivos, divulgar pesquisas e ações institucionais, por exemplo, são atividades de prestação de serviços e de contas à sociedade, que a mantém por meio de impostos.

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA REDE FEDERAL

Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA

No que se refere à Rede Federal e, mais especificamente, ao IF Goiano, percebemos que a comunicação – com sentido de informar e se relacionar com seus públicos por meio do diálogo - aparece entre seus objetivos, finalidades, metas ou atribuições. Termos com essa conotação podem ser encontrados não só na [Lei nº 11.892/2008](#), que instituiu os IFs, mas também em outros documentos norteadores, como o [Plano de Desenvolvimento Institucional \(PDI\)](#), [Estatuto](#) e [Regimento Geral da Instituição](#).

Para citar alguns exemplos:

**1 DIFUSÃO DOS CONHECIMENTOS
CIENTÍFICOS (LEI Nº 11.892)**

**2 POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO
INSTITUCIONAL (PDI)**

**3 DIVULGAÇÃO CIENTÍFICA
E TECNOLÓGICA (ESTATUTO)**

**4 POLÍTICAS DE COMUNICAÇÃO
(REGIMENTO GERAL)**

POLÍTICA DE
COMUNICAÇÃO
NA REDE FEDERAL
Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

**POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?**

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA

“desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos” – dos objetivos dos IFs (Lei 11.892/08, grifo nosso)

“visando ao atendimento dos seguintes objetivos estratégicos em Eficiência na Gestão: a) Intensificar e aprimorar a comunicação interna e externa; e b) Fortalecer a integração entre as unidades institucionais; propõe-se a partir de 2019, a criação e implementação de uma Política de Comunicação Institucional” (PDI 2019-2023, grifo nosso)

“desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica” – das finalidades e características do IF Goiano (Estatuto do IF Goiano, grifo nosso)

“A Assessoria-Geral de Comunicação Social e Eventos (ASCOM) é o órgão de assessoramento que, de forma integrada com os *campi*, planeja, coordena, fomenta, acompanha e avalia as atividades e políticas de comunicação do IF Goiano” (Regimento Geral do IF Goiano, grifo nosso)



1.3 - O que nos falta, então?

Mais do que estar nos documentos, o compromisso com a comunicação implica em cultivar o desejo por informar, promover o diálogo, construir um ambiente propício ao debate, à participação. Em tese, o ambiente educacional deveria ser palco para tudo isso. Sabemos, no entanto, conforme nos lembra o professor Vitor Paro (2010), que são grandes os desafios para tornar a escola um ambiente efetivamente democrático. Portanto, favorável ao diálogo com os diversos públicos aos quais ela se relaciona – vamos falar desses públicos mais adiante.

Desde 2008, mesmo com significativo investimento em pessoal e equipamentos, acreditamos que ainda não se pratica em grande parte das instituições da

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA REDE FEDERAL

Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA

Rede uma comunicação organizacional efetivamente planejada. Tomando o IF Goiano como base, os profissionais (jornalistas, publicitários, relações públicas, designers – que em geral compõem os setores de comunicação nessas instituições) acabam atuando mais com atualização diária do site, criação das artes dos cartazes, cobertura dos eventos – e menos na constituição de normativos para a área. Ou seja, trabalham “apagando incêndios”, como se diz popularmente.

No IF Goiano, a demanda por ações rotineiras de comunicação é alta. Somos 12 *campi*, um Polo de Inovação e a reitoria – mais de 25 mil estudantes e 1,3 mil servidores - produzindo informação, atividades, eventos e várias ações que se tornam notícia diariamente. Por isso, a comunicação acaba sendo fragmentada, visto que precisamos atender o que ocorre no dia a dia.

Soma-se a isso a ausência de planejamento, a falta de pesquisas efetivas para diagnóstico e conhecimento dos seus públicos, a pouca integração dos seus agentes – inclusive entre os setores de comunicação dos *campi* e da reitoria – o que já foi constatado em pesquisas acadêmicas. Cláudia Oriente (2015), atual diretora de Comunicação na reitoria, lembrou em sua pesquisa de mestrado que cada *campus* da Instituição tem uma forma particular de comunicar, e ressaltou a importância de uma unidade de comunicação que represente o Instituto como um todo. Isso pode ser conseguido por meio de uma Política de Comunicação.

POLÍTICA DE
COMUNICAÇÃO
NA REDE FEDERAL
Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

**POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?**

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA



1.4 - Política de Comunicação: uma proposta estratégica

Em texto divulgado na Rede Federal, o professor Sidinei Sobrinho (2018) lembrou que se começássemos a nos entender e a trabalhar efetivamente em rede sobre o que é mais óbvio, em pouco tempo estaríamos mais unidos e com uma identidade institucional consolidada. Partindo desse pressuposto, o que a literatura acadêmica nos ensina é que, para um efetivo trabalho de comunicação nas organizações, é importante que elas estejam fundadas numa proposta única e consistente: uma Política de Comunicação.

Conforme uma das maiores referências do país nessa área, o jornalista e professor Wilson Bueno (2019a),

“a Política consiste em um processo de definição de valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas.”

A finalidade é orientar o desenvolvimento de ações, estratégias e produtos de comunicação para uma organização, tendo em vista o seu relacionamento com os diversos públicos de interesse. Para a Rede Federal, ela expressa o compromisso das instituições que a compõem com a ética, a transparência, o profissionalismo, a cidadania.

Esse conjunto de valores expressa, também, boas práticas de governança corporativa. De acordo com o [Código do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa \(IBGC\)](#), a boa comunicação interna e externa, quando espontânea, franca e rápida, resulta em um clima de confiança, tanto internamente, quanto

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA REDE FEDERAL

Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

**POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?**

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA

na relação com terceiros. Nesse sentido, as competências desejáveis para um gestor e sua diretoria vão além das que estão descritas nos regulamentos. Eles devem buscar a clareza e a objetividade das informações, por meio de uma linguagem acessível aos públicos com os quais se relacionam.

A Política de Comunicação, também, vai ao encontro das diretrizes da governança de administração pública federal, conforme o [Decreto nº 9.203/2017](#). Tal documento dispõe, entre as diretrizes de governança, a promoção da comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e resultados da organização.

Por fim, cabe reforçar que a Política de Comunicação para o IF Goiano é uma meta institucional estabelecida no Plano de Desenvolvimento Institucional da autarquia. Contudo, para que ela seja efetivamente um instrumento de inteligência e adote a comunicação como estratégica, são necessárias algumas mudanças de posturas, como veremos logo mais.

POLÍTICA DE
COMUNICAÇÃO
NA REDE FEDERAL
Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

**POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?**

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA



1.5 - Comece pela própria casa

Pode soar estranho, mas a todo momento nos referimos a públicos, assim no plural mesmo. Mas por quê? Como em qualquer organização, as instituições da Rede Federal têm uma diversidade de pessoas ou grupos com os quais deve se relacionar permanente ou sistematicamente: são os chamados públicos estratégicos ou de interesse (*stakeholders*). Estudantes e servidores podem ser os mais óbvios, mas, por exemplo, dentro desses segmentos há uma variação a ser considerada: os potenciais alunos, egressos, docentes, técnicos administrativos (TAEs), aposentados etc.

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA REDE FEDERAL

Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA

Essa ressalva deve ser feita porque a Política de Comunicação se inicia pela definição e conhecimento dos públicos da Instituição, e pela consideração dos públicos internos como prioridade. São eles que se constituem nos parceiros habituais e estratégicos da organização, segundo o professor Wilson Bueno (2019a). A comunicação interna acontece a todo momento, mesmo quando a direção da organização está inerte ou calada. Por quê? Porque os gestores (reitor, gerentes, diretores, coordenadores) estão no dia a dia se relacionando com os servidores e estes estão também interagindo entre si.

Desconsiderar a comunicação interna, portanto, é alimentar a “Rádio Peão/ Corredor”, e, sobretudo, criar um clima desfavorável à produtividade, ao desenvolvimento pessoal e profissional, e ao crescimento institucional. E com as redes sociais, o barulho dessa Rádio Peão se amplifica, não é mesmo? **Mais uma vez: quando falamos de desenvolver a comunicação no ambiente educacional, estamos nos referindo à promoção do diálogo, ou seja, é preciso considerar a opinião dos agentes sobre a Instituição.** Estamos propondo, portanto, criar uma cultura de comunicação: partir da premissa de que todos somos, em alguma medida, responsáveis para que a comunicação se efetive nos Institutos.

Em princípio, podemos ter a impressão de que falar pra fora dá mais prestígio do que dentro de casa. Mas não basta informar os feitos institucionais: é preciso

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA REDE FEDERAL

Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

**POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?**

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA

criar canais que promovam efetivamente essa interação, em especial com os públicos internos. Em suma, informar é diferente de interagir. Ao serem ouvidos e considerados – independente da base hierárquica e cargos que ocupam -, os agentes públicos da Instituição acabam se engajando e se sentindo mais motivados.

Conforme o Blog Escola Web (2019), isso impacta, inclusive, na qualidade do ensino oferecido pela escola. A ideia, portanto, é que se o servidor está satisfeito com o trabalho, possivelmente ele vai se empenhar mais, se envolver mais e contribuir globalmente com ações institucionais e com as atividades-fim da Instituição.

POLÍTICA DE
COMUNICAÇÃO
NA REDE FEDERAL
Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

**POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?**

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA



1.6 - *Papel de todos*

Comunicação é tarefa para todos os públicos internos das instituições educacionais e isso também deve ser levado em conta na Política de Comunicação. Assim, tem tanta importância o trabalho feito pelo setor de comunicação organizacional (Diretoria/Coordenação/Assessoria de Comunicação) junto à imprensa, por exemplo, quanto a divulgação de um evento acadêmico feito pelo professor aos estudantes. Ou, ainda, o atendimento da telefonista de um *campus* a um potencial aluno que liga na Instituição para tirar dúvidas sobre o processo seletivo.

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA REDE FEDERAL

Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA

Resumindo, não se pode confundir a gestão do processo de comunicação – sob responsabilidade do setor de comunicação organizacional – com o próprio processo comunicacional ocorrido entre todos os agentes da Instituição. Cabe lembrar, ainda, que embora não seja atividade-fim dos Institutos Federais, a comunicação é determinante, também, para o trabalho pedagógico dos educadores. De acordo com o Blog Escola Web (2019), a partir dela é possível identificar, por exemplo, deficiências de aprendizagem de alunos e elaborar novas estratégias de ensino, incentivando a permanência, o êxito e até evitando a evasão escolar.

Além disso, uma organização que prega a gestão democrática como o Instituto Federal Goiano não condiz com um ambiente onde haja ausência de troca de informações e espaço para o diálogo. Num processo de gestão moderna, não há outra saída senão a mobilização das pessoas para um esforço coletivo em que todos estejam ganhando e em conformidade com os preceitos educacionais, administrativos e princípios institucionais. Foi-se o tempo em que os servidores estavam dispostos a “dar o sangue” para que o gestor ficasse com todos os louros.

Reiterando: do processo de construção de uma Política de Comunicação devem fazer parte não só profissionais da comunicação organizacional, mas também todos aqueles que, direta ou indiretamente, estejam

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA REDE FEDERAL

Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA

envolvidos na comunicação do Instituto. E no IF Goiano, essa tendência já foi constatada por parte dos públicos internos. A primeira comunicadora do Campus Ceres, Aliny Cunha (2015), por exemplo, observou o interesse da comunidade interna desse *campus* – *lócus* de sua pesquisa de mestrado - ao discutir Política de Comunicação, apresentando predisposição para mudanças, com o intuito de melhorar o processo.

POLÍTICA DE
COMUNICAÇÃO
NA REDE FEDERAL
Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA



2 - CASES DE SUCESSO

Embora o trabalho de comunicação das organizações deva partir de uma Política de Comunicação, são poucas as que dispõem desse instrumento de forma efetiva, documentada e que tenha sido construído de forma coletiva. Nas instituições de ensino federais brasileiras, o resultado não é diferente. Apesar disso, na Rede Federal começamos a observar algumas experiências exitosas. O próprio Conselho das Instituições da Rede Federal (Conif) construiu, em 2017, sua Política de Comunicação, e, além dele, isoladamente, ao menos 13 instituições da Rede já dispõem desse documento.

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA REDE FEDERAL

Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA

A título de ilustração, mostraremos dois exemplos de como uma Política dessa natureza torna a comunicação menos operacional e mais estratégica para as organizações. O caso da Embrapa é emblemático e referência para o trabalho de gestão da comunicação de organizações de todo o país, e o do IFSC, pioneiro na Rede Federal.



2.1 - Embrapa

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), órgão vinculado ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, investiu na década de 1990 em um programa de modernização que implicava em reduzir a dependência de recursos públicos e torná-la mais presente no mercado. Para isso, incorporou conceitos como planejamento estratégico, gestão pela qualidade total, enfoque sistêmico na gestão e pesquisa orientada para o mercado. Adotou, ainda, conceitos como comunicação integrada e planejada para o relacionamento com os públicos de interesse.

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA REDE FEDERAL

Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA

Nessa época, já havia alguns profissionais de comunicação contratados nos centros de pesquisa. Contudo, eles atuavam de forma fragmentada, desarticulada com a sede. Essas posturas independentes comprometiam a imagem e a integridade da identidade da Embrapa. Para conquistar a estima e boa vontade de seus públicos, fortalecer sua reputação e reconhecimento institucional, a Embrapa priorizou em 1995 um amplo programa de comunicação orientado por uma [Política de Comunicação](#). Tal instrumento sustentou a Política de Administração da empresa, juntamente a outras duas - Pesquisa & Desenvolvimento e de Transferência de Tecnologia.

A elaboração da Política de Comunicação teve início com o engajamento dos dirigentes, comprometimento dos profissionais de diversos setores, objetivos estratégicos da empresa e na experiência prática de quem atuava com comunicação. Ao longo de um ano, 254 profissionais das diferentes áreas, ligados diretamente ou não à comunicação, além dos gestores, foram envolvidos. Eles participaram de seminários temáticos para discutir os temas que subsidiaram o documento final. Houve, também, uma ampla campanha interna para internalização da Política.

Conforme Jorge Duarte (2007), jornalista e relações públicas da Embrapa, a apresentação da comunicação como um compromisso de todos – e não só de um setor específico - foi decisiva para que a comunicação começasse a ser compreendida como um processo estratégico. Da Política de Comunicação

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA REDE FEDERAL

Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA

surgiram, por exemplo, manuais de relacionamento com a imprensa, de eventos, de identidade visual e de redação jornalística. Além deles, criação de Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) online e Ouvidoria, treinamentos nos serviços de recepção, atendimento telefônico, transporte, secretaria. Pesquisas de satisfação começaram a ser realizadas para avaliação e melhorias.

Com essas ações, o nome e a marca da Embrapa passaram a se apresentar de maneira corporativa e simplificada. Por exemplo, o Centro Nacional de Pesquisa de Cerrados da Embrapa tornou-se a Embrapa Cerrados. A empresa passou a ser percebida como única, em lugar de dezenas de centros de pesquisa dispersos territorialmente. Outros benefícios apontados foram o engajamento de pesquisadores na comunicação, a capacitação de profissionais da área em programas de pós-graduação, o fortalecimento da imagem institucional e da marca, a unicidade dos discursos.

[Confira a Política de Comunicação da Embrapa na íntegra](#)

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA REDE FEDERAL

Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA



2.2 - IFSC

O centenário [Instituto Federal de Santa Catarina](#) (IFSC) teve os primeiros profissionais contratados para atuar especificamente com comunicação no final de 2007 – assim como praticamente todas as instituições da Rede Federal. Em um contexto de mudanças e expansão da estrutura organizacional, o Instituto decidiu, em 2012, construir sua Política de Comunicação. Essa necessidade foi constatada com base em indicadores de gestão, que apontavam para um processo estruturado de comunicação, a fim de sedimentar-se a nova identidade institucional. Percebeu-se, também, que apenas um setor centralizado na reitoria não seria suficiente para mudar esse quadro.

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA REDE FEDERAL

Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA

Apesar de ser uma organização com mais de cem anos, as mudanças de nome fizeram com que a marca se enfraquecesse e muitos não associassem a nova institucionalidade à reputação adquirida. Com isso, havia uma fragmentação da imagem, uma vez que cada unidade fazia suas ações de comunicação de forma isolada. “Para alguns, era como se seu *campus* fosse totalmente desvinculado da Rede, ou seja, é como se existissem vários IFSC em um só”, relata Marcela Lin (2014), jornalista e uma das coordenadoras do processo de construção da [Política de Comunicação](#). Percebe alguma semelhança com o caso da Embrapa?

Além disso, a transformação em Instituto ampliou a oferta de cursos e públicos. Logo, era necessário entender quem era essa organização, quais as pessoas precisava atingir e como manter relacionamento com elas. Assim, a Política foi inserida como macroprojeto da instituição e iniciou, com isso, um movimento de pensar a comunicação como estratégica naquele ambiente.

O processo durou nove meses e envolveu todos os servidores. Para facilitá-lo, criou-se um ambiente virtual específico para a divulgação da Política. Além das reuniões presenciais com uma comissão responsável e um consultor externo – que discutiam temáticas específicas – também foram elaboradas pesquisas sobre a comunicação do IFSC, por meio de formulários *on-line*, com a participação de todos os públicos definidos pela instituição. Houve, ainda, campanha de divulgação interna.

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA REDE FEDERAL

Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA

A construção da Política do IFSC é considerada uma aprendizagem organizacional. Ela fortaleceu e deu base para uma qualificação permanente da comunicação, além de contribuir com a estruturação dos setores nos *campi* – o que é considerado fundamental para um trabalho de qualidade. A instituição planejou diversos manuais normativos desde então – alguns já criados - Atendimento ao Público, Guia do Estudante, Reuniões de Trabalho, Boas Práticas de Liderança, Redação, Identidade Visual, Eventos, Banco de Fontes, Comunicação Científica, Relacionamento com a Imprensa, Mídias Sociais, Gestão de Crises, Campanha de Ingresso etc. Estão previstas, também, avaliações sobre esse processo e o que pode ser melhorado.

Cabe ressaltar que o instrumento foi, também, compromisso de gestão da então candidata à reitora, à época. **Contudo, por se tratar de uma construção coletiva, representa aquilo que é melhor para a instituição e não para uma gestão específica. Ou seja, perdura e é repassada a todo novo servidor e dirigente, fazendo parte da cultura da organização.** Lembramos, também, que a Política de Comunicação é dinâmica e pode ser moldada, com o passar do tempo, conforme as novas necessidades institucionais.

POLÍTICA DE
COMUNICAÇÃO
NA REDE FEDERAL
Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

**BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO**

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA



3 - BENEFÍCIOS DE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

- ✓ Perceber e definir os públicos estratégicos da Instituição.
- ✓ Planejar ações e canais de interação para esses públicos.
- ✓ Permitir que os agentes se engajem e se alinhem aos objetivos institucionais.

POLÍTICA DE
COMUNICAÇÃO
NA REDE FEDERAL
Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

**BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO**

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA

- ✓ Estimular nos públicos internos o sentimento de pertencimento.
- ✓ Estimular um clima organizacional positivo.
- ✓ Promover a integração entre os agentes e as instituições (trabalho em rede).
- ✓ Consolidar a identidade institucional e fortalecer a marca *Instituto Federal*.
- ✓ Economizar investimentos publicitários e aumentar a presença espontânea na mídia.
- ✓ Gerenciar crises de forma proativa.
- ✓ Estabelecer a cultura do planejamento, da avaliação e da auditoria.
- ✓ Estimular a troca de experiências para melhorar o processo de ensino-aprendizagem.
- ✓ Reduzir espaços para boatos (“Rádio Corredor”) e dissidências por meio do diálogo e da participação.
- ✓ Mais transparência e maior aproximação dos IFs com a sociedade.
- ✓ Inovação/Pioneirismo: somente 13 instituições da Rede Federal, além do Conif, têm políticas de comunicação documentadas.

POLÍTICA DE
COMUNICAÇÃO
NA REDE FEDERAL
Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA



4 - RESULTADOS DE PESQUISA

Agora é hora de conhecer os principais resultados da pesquisa de mestrado que resultou na criação deste guia. O estudo *Política de Comunicação na EPT: proposta para um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia* faz parte do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT). Foi realizado entre agosto de 2017 e julho de 2019, com participação de diversos agentes: gestores, comunicadores, alunos e servidores do IF Goiano.

POLÍTICA DE
COMUNICAÇÃO
NA REDE FEDERAL
Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA



4.1 - Por que pesquisar?

Não se pratica comunicação organizacional de forma eficiente baseada somente na intuição do comunicador e dos gestores. O direcionamento das ações deve ser embasado em pesquisas. As instituições da Rede Federal já realizam, anualmente, a autoavaliação institucional organizada pelas Comissões Próprias de Avaliação (CPAs). A comunicação com a sociedade é um dos quesitos avaliados, mas o relatório de autoavaliação institucional, por si só, não é suficiente para investigar a área em todas as suas dimensões e com profundidade.

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA REDE FEDERAL

Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA

No caso do IF Goiano, ainda são poucas as pesquisas acadêmicas que têm a comunicação organizacional como tema. Além disso, até o momento, nenhuma delas havia sido realizada com estudantes de mais de um *campus*. Diante desse contexto e ciente dos benefícios que uma Política de Comunicação pode trazer para as instituições da Rede Federal, como um todo, resolvemos trabalhar o tema a partir de um estudo de caso na Instituição onde a pesquisadora responsável atua há dez anos como jornalista.

Ao consultar referências, constatamos que são poucas as instituições de ensino brasileiras – e na Rede Federal de EPT - que construíram, até o momento, uma autêntica Política de Comunicação. Além disso, percebemos que um dos primeiros passos para se implementar um projeto dessa natureza é definir e conhecer os públicos com os quais a Instituição se relaciona (ou precisa se relacionar) – os chamados públicos estratégicos ou de interesse, já mencionados. Em paralelo, devem ser realizadas auditorias com esses públicos, priorizando os internos, inicialmente. Só com base nesses resultados é possível seguir adiante nessa construção coletiva.

Para dar um pontapé inicial, delineamos alguns passos nos objetivos do estudo. São eles: objetivo geral - propor ações de comunicação que visem à integração do IF Goiano. E os objetivos específicos: a) mapear os públicos estratégicos do IF Goiano; b) diagnosticar aspectos da imagem que públicos internos do IF

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA REDE FEDERAL

Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA

Goiano têm da Instituição e c) divulgar diretrizes para construir uma Política de Comunicação para o IF Goiano.

Para atender aos objetivos desse trabalho, formamos um grupo de pesquisa composto pela autora deste guia e mais dois profissionais envolvidos na comunicação organizacional do IF Goiano, uma jornalista e um publicitário, considerados pesquisadores participantes. O estudo envolveu, ao todo, uma amostra intencional de 383 indivíduos da população de gestores, comunicadores, alunos e servidores da reitoria e dos *campi* [Rio Verde](#), [Trindade](#) e [Ipameri](#).

A escolha dessas unidades foi feita pelas particularidades de cada uma que são comuns a outros *campi* da Instituição, a fim de conferir representatividade ao estudo. Elas podem ser enquadradas nas seguintes categorias: Rio Verde, representando as unidades mais antigas, que já existiam quando o IF Goiano foi criado; Trindade como *campus* em expansão e Ipameri como *campus* avançado. Vale informar, também, que foram estabelecidos critérios de proporcionalidade entre sexo e tipos de graduações cursadas - bacharelado/licenciatura/tecnologia-, no caso dos alunos (todos legalmente capazes e maiores de 18 anos). Sexo e categoria profissional foram levados em conta no caso dos servidores.

Cabe esclarecer, ainda, que a pesquisa deve ser permanente e sistemática para o sucesso da relação da organização com seus públicos. Recomenda-se,

portanto, que esse estudo seja ampliado em âmbito institucional para subsidiar a construção da Política de Comunicação.

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA REDE FEDERAL

Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA



4.2 - Questionário 1 - Públicos Estratégicos do IF Goiano

Por meio de seminários e reuniões temáticas, o grupo de pesquisa desse estudo relacionou uma lista prévia de prováveis públicos estratégicos da Instituição e

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA REDE FEDERAL

Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA

a submeteu à avaliação dos gestores e demais comunicadores do IF Goiano. A avaliação junto aos gestores foi realizada no dia 10 de dezembro de 2018, em reunião do Colégio de Dirigentes ocorrida no Campus Rio Verde. A sondagem com os comunicadores foi feita em meio eletrônico, em fevereiro de 2019.

No questionário, os avaliadores deveriam pontuar, numa escala de 1 a 5, a importância que davam para cada público pré-selecionado. Também havia espaço para que os respondentes inserissem outros públicos que não foram considerados na lista. Esse “ranking” possibilitará, no futuro, priorizar as ações de comunicação a serem implementadas.

Dizemos isso porque, conforme referências em Políticas de Comunicação, como o professor Wilson Bueno (2019b), ações que tentam promover o diálogo com vários públicos ao mesmo tempo não são recomendadas. Por exemplo, aquele jornalzinho “bombril” (ou seja, “mil e uma utilidades”, que tenha como público-alvo alunos, servidores e terceirizados ao mesmo tempo) acaba não falando com ninguém de forma eficiente.

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA REDE FEDERAL

Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA

Então, foram definidos – em um processo inédito no IF Goiano - os seguintes públicos estratégicos, na ordem de prioridade abaixo:

Prioridade	Público
1º	Alunos(as) de todos os níveis e modalidades
2º	Potenciais alunos(as)
3º	Servidores(as) docentes efetivos
4º	Servidores(as) Técnico-Administrativos
5º	Imprensa
6º	Familiars de alunos
	Gestores com função gratificada
7º	Empresas/setor produtivo
8º	Membros de colegiados
9º	Egressos(as)
10º	Servidores(as) docentes substitutos/temporários
11º	Terceiro setor
12º	Poderes Executivo/Legislativo/Judiciário
13º	Entidades sindicais
14º	Terceirizados(as)
	Familiars de servidores
15º	Estagiários(as)
16º	Aposentados(as)



Público interno



Público externo

Fonte: Dados da pesquisa.

Cabe ressaltar que o fato de Estagiários e Terceirizados figurarem no fim da lista não significa que eles não sejam importantes. Dos 34 respondentes, por exemplo, somente dois (6%) os consideraram menos importantes, assinalando a opção 1 da escala. Significa, na verdade, que para comunicadores e gestores do IF Goiano, há outros públicos que devem ser priorizados com ações de comunicação integradoras antes dos Estagiários e Terceirizados.



4.3 - Questionário 2 – Diagnóstico de Comunicação

A fim de avaliar como a comunicação do IF Goiano é percebida por seus públicos internos, a pesquisadora e o grupo de pesquisa realizaram um diagnóstico de comunicação com alunos e servidores dos três *campi* escolhidos. No total, 347 alunos e servidores dessas unidades foram consultados.

POLÍTICA DE
COMUNICAÇÃO
NA REDE FEDERAL
Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA



4.3.1 - Fontes de informação

Para o público pesquisado, o site do IF Goiano é a principal fonte de informação da Instituição. Em seguida, tecnicamente empatados, estão as redes sociais, conversas informais e as aulas, que foram apontadas por cerca de metade dos indivíduos. O site, portanto, ainda prevalece em relação às redes sociais, mas estas são tão importantes quanto o boca-a-boca.

Isso reforça a importância de outros agentes (os próprios alunos, os professores, secretarias etc.) no processo comunicacional do IF Goiano e, portanto, a necessidade de capacitá-los para que essa comunicação seja a mais assertiva possível. Também coloca em evidência a importância de se investir esforços na qualidade do site institucional.

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA REDE FEDERAL

Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA

COMO VOCÊ RECEBE AS INFORMAÇÕES SOBRE O IF GOIANO?



Fonte: Dados da pesquisa.

Outra questão do estudo mostra, ainda, que os respondentes têm consciência de que a comunicação é responsabilidade de todos os agentes na Instituição. Então, veja que, de fato, existe uma predisposição da comunidade escolar para implementar mudanças!



Fonte: Dados da pesquisa.

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA REDE FEDERAL

Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA



4.3.2 - Fontes de interação

No que se refere a espaços para o diálogo (informar é diferente de dialogar, lembra?), site e redes sociais também aparecem entre os canais mais conhecidos ou que os alunos e servidores mais usam com essa finalidade (69% das respostas). Contudo, ressaltamos que eles consideram que os canais citados acima só cumprem parcialmente o papel de informar (44%) e o de dialogar (48%).

POLÍTICA DE
COMUNICAÇÃO
NA REDE FEDERAL
Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA



Fonte: Dados da pesquisa.

POLÍTICA DE
COMUNICAÇÃO
NA REDE FEDERAL
Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA



4.3.3 - Dificuldades para a comunicação se desenvolver

Na avaliação dos alunos e servidores entrevistados, a comunicação do IF Goiano é considerada de regular (40% dos respondentes) para boa (48%). Para eles, a principal dificuldade para a comunicação se desenvolver na Instituição é a falta de integração entre os públicos (alunos, servidores, gestores etc.) – o que corrobora nossa hipótese de que seus agentes precisam se relacionar melhor. Veja no quadro a seguir:

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA REDE FEDERAL

Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA



Fonte: Dados da pesquisa.

POLÍTICA DE
COMUNICAÇÃO
NA REDE FEDERAL
Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA



4.3.4 - Como melhorar a comunicação

Ainda, na opinião dos alunos e servidores consultados, para melhorar a comunicação do IF Goiano é necessário criar canais mais apropriados para interagir com cada categoria. Sabemos que, ao longo dos anos, o IF Goiano reduziu seus canais de comunicação oficiais e pode ser que isso tenha sido sentido pelos públicos internos. Contudo, tal redução se deu com base na constatação de que alguns desses canais não tinham definido a quem se destinavam.

Portanto, há que se reconsiderar essa questão – logicamente com um planejamento adequado. Outra forma de o IF Goiano melhorar sua comunicação, na opinião de alunos e servidores, é capacitando os profissionais que já atuam na comunicação organizacional. Veja os dados a seguir:

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA REDE FEDERAL

Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

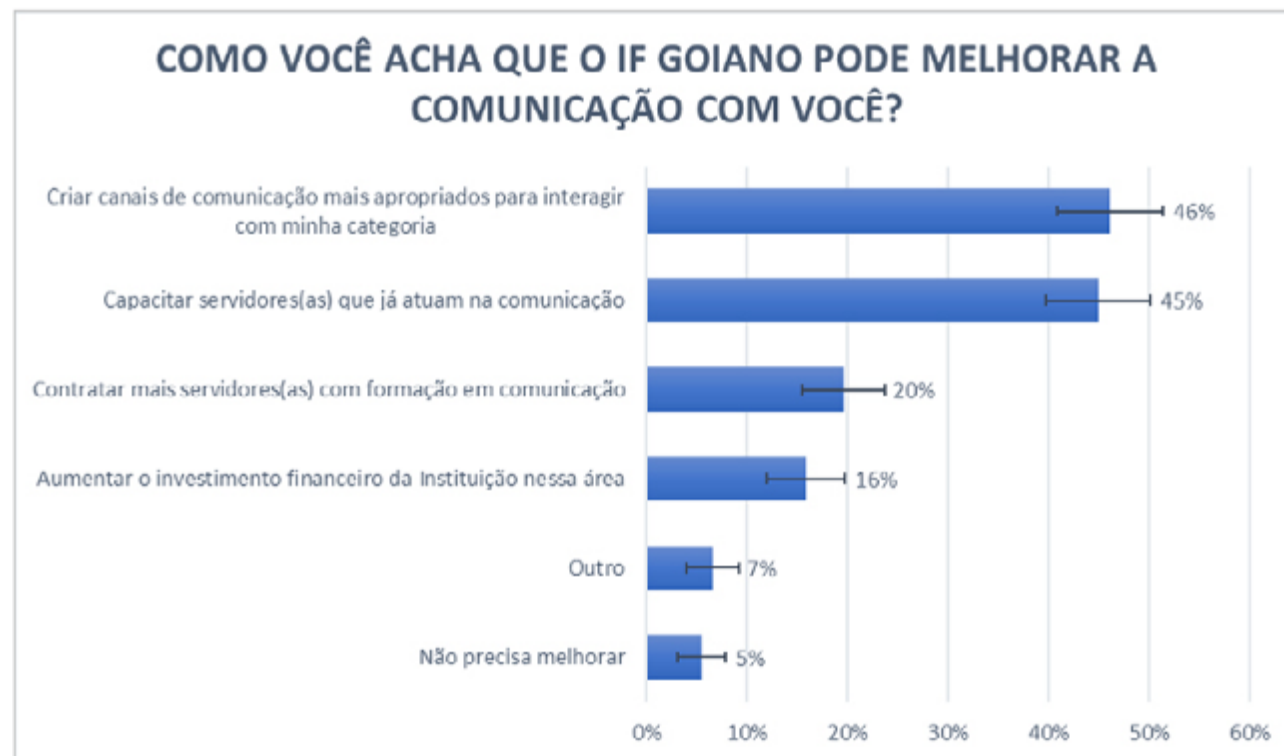
RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA



Fonte: Dados da pesquisa.



4.3.5 - Conhecimento sobre o IF Goiano

O questionário com alunos e servidores avaliou, também, alguns conhecimentos básicos que eles têm sobre o IF Goiano. Entre o segmento dos estudantes, a maior parte tem idade entre 18 e 30 anos e está na Instituição entre 3 e 10 anos. No caso dos servidores, a maioria tem entre 31 e 40 anos e trabalha no IF Goiano entre 3 e 10 anos. Toma-se por hipótese que ambos - alunos e servidores - já tenham tempo suficiente “de casa” para conhecer, minimamente, seu local de estudo/trabalho.

Embora a maioria identifique a existência de dois Institutos Federais em Goiás e sabia o nome e sigla corretos de ambos, a maioria (58%) não sabe quantos

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA REDE FEDERAL

Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA

campi o IF Goiano possui. Ao serem questionados sobre os municípios onde o IF Goiano tem *campus*, parcela significativa (31%) marcou a alternativa (somente uma era correta) que colocava Goiânia entre os municípios que sediam um *campus* do IF Goiano mas somente a reitoria do Instituto fica na Capital. Esses resultados mostram que, de fato, são necessárias ações de comunicação para criar nos públicos internos a sensação de pertencimento, fortalecendo a identidade institucional e a marca *Instituto Federal*.

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA REDE FEDERAL

Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

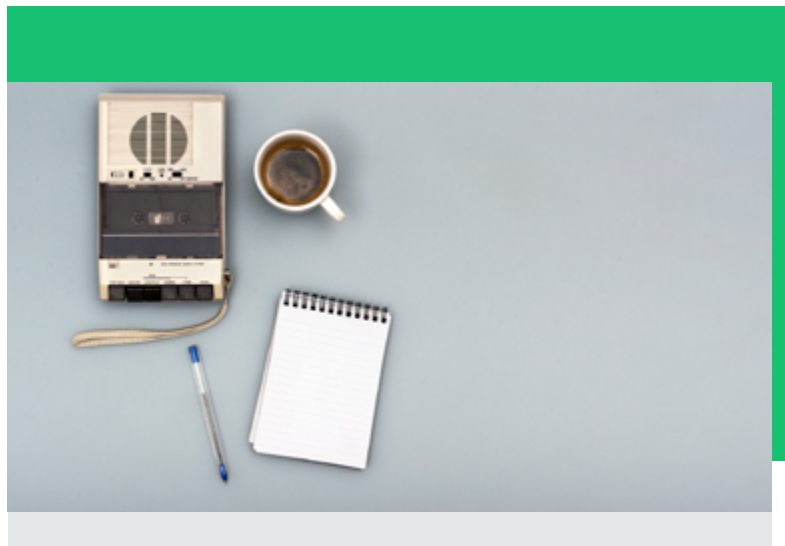
RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA



4.4 - Entrevistas – Diagnóstico de Comunicação

Para complementar o estudo, também foram realizadas entrevistas com seis profissionais, sendo três comunicadores do IF Goiano e três gestores de diferentes instâncias e unidades. Entre os resultados encontrados, destacamos os principais abaixo.

Pelas entrevistas, fica claro que a comunicação organizacional do IF Goiano ainda não está, na prática, atrelada aos objetivos estratégicos da Instituição. Os setores estão mais cumprindo tarefas do que planejando ações para melhorar a interação com seus públicos estratégicos. Além disso, atuam, em geral, de forma desarticulada entre seus pares nos *campi* e na reitoria. A seguir, destacamos os principais pontos que nos levaram à essa conclusão.

POLÍTICA DE
COMUNICAÇÃO
NA REDE FEDERAL
Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA



4.4.1 - Papel da comunicação

No que se refere ao papel da comunicação organizacional do IF Goiano, os entrevistados consideram, em primeiro lugar, a divulgação de informações. Poucas vezes se referem à comunicação como via de mão dupla, que deve promover a interação da gestão com os públicos internos, destes com a gestão e dos públicos internos entre si.



O papel da Ascom é estar divulgando com propriedade, com clareza, o que é o IF Goiano

Gestor 1

POLÍTICA DE
COMUNICAÇÃO
NA REDE FEDERAL
Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA



É mostrar o papel da Instituição, o que a Instituição está desenvolvendo, quais as ações

Gestor 3



Bem ao pé da letra hoje a Ascom para o IF Goiano tá mesmo pra divulgar notícias

Comunicador 1

O Gestor 2, no entanto, ressalta a necessidade da Ascom promover esses fluxos comunicacionais entre os diversos públicos: “promover a comunicação dentro do Instituto em vários níveis, assim como do Instituto para com a comunidade e da comunidade para com o Instituto”.

Embora também ligue o papel da comunicação à divulgação, o Gestor 3 a associa ao princípio da transparência: “É [divulgar] as ações que são fruto de um trabalho e eu acho que a comunidade tem que estar a par. Até porque somos uma instituição pública, pagos por impostos da população”.

POLÍTICA DE
COMUNICAÇÃO
NA REDE FEDERAL
Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA



4.4.2 - Quadro de profissionais

Praticamente todos consideram a quantidade de servidores na comunicação organizacional do IF Goiano insuficiente para a demanda. A situação dos *campi* é vista como mais complexa, pois muitos sequer dispõem de profissional com formação para tomar conta dessa área. Dadas as condições de trabalho oferecidas pela Instituição, no entanto, o serviço dos setores de comunicação é considerado satisfatório.

Somente o Comunicador 3 relata que sua estrutura de pessoal é suficiente: “Na minha realidade do *campus* ela é suficiente. Pro *campus* ela é, porque a gente tem o jornalista, tem o publicitário e tem o audiovisual”.

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA REDE FEDERAL

Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA

Para amenizar essa questão, no caso dos *campi* que têm um só comunicador com formação, ou mesmo nenhum, foi sugerido otimizar o trabalho. A Política de Comunicação é citada como uma possibilidade de fazê-lo, evitando o retrabalho, por exemplo. Além disso, promover reuniões, integrando mais as equipes dos *campi* com a da reitoria, pode contribuir para melhorar a comunicação do IF Goiano com seus públicos de interesse. Pelas falas percebe-se que existe, também, o reconhecimento da necessidade de se investir em comunicação interna.



Essa integração é importante sim. Até para os campus mesmo, porque uma notícia mal falada lá no campus é ruim. Sabe, acaba afetando todo o IF Goiano

Gestor 1



Nós trabalhamos um pouco isolados, e aí você demandaria equipes bem maiores em cada unidade

Gestor 2

POLÍTICA DE
COMUNICAÇÃO
NA REDE FEDERAL
Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA



Às vezes [seria importante] a Ascom central falar mais com a Ascom dos campi

Gestor 3



Eu sinto falta deste contato, entende? Quando a gente senta e discute algumas coisas e vê como está sendo feito

Comunicador 2



É um pouco falha pra comunicação interna (...) mostrar o trabalho um pouco mais ou divulgar mesmo porque muita gente às vezes não fica sabendo o que está acontecendo na reitoria, ou acontecendo alguns editais que estão sendo divulgados em outros campus

Comunicador 3

POLÍTICA DE
COMUNICAÇÃO
NA REDE FEDERAL
Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA



4.4.3 - Sugestões de melhorias

Alternativas ao gargalo da contratação de mais servidores – o que, obviamente, resolveria a questão da falta de profissionais - foi sugerida, por um gestor, que se avaliem permutas para conseguir códigos de vaga para pessoas com formação em comunicação. Essa foi a solução encontrada na unidade em que o dirigente atua, pois para ele é fundamental que a comunicação organizacional seja gerida por alguém da área. Um comunicador sugeriu, também, capacitar os comunicadores sem formação designados para cuidar da comunicação organizacional do IF Goiano.

POLÍTICA DE
COMUNICAÇÃO
NA REDE FEDERAL
Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA

“

Eu já tive experiências em anos anteriores onde a gente tinha uma pessoa que fazia esse papel mas não era um profissional da área. É diferente quando você tem o profissional da área, na escrita, né, em tudo, porque o profissional foi formado para isso (...) Agora é assim, é o gestor dessa instituição [tem que] priorizar esse profissional

Gestor 3

“

Se isso não é possível [realizar concurso], então o ideal seria que se selecionasse pessoas disponíveis e dispostas pra atuar com isso que, né, não fossem tapar buraco (...) E aí trabalhar com uma espécie de ciclo de formação junto com todos nós profissionais de comunicação

Comunicador 2



4.4.4 - Considerações

Pelas falas dos entrevistados, podemos dizer que hoje a comunicação organizacional do IF Goiano não assumiu, ainda, um caráter estratégico, conforme já foi dito. Isso pode ser constatado pela falta de planejamento para a gestão da área – todos os três comunicadores admitem que não têm um plano de comunicação - e, também, pela ausência do setor em momentos importantes da equipe diretiva para a tomada de decisões.

Os Gestores 1 e 2 e o Comunicador 3 relataram, inclusive, que a Ascom deixou de participar por um tempo das reuniões do Colégio de Dirigentes – por decisão deste -, mas os gestores perceberam que isso prejudicou a comunicação interna e voltaram atrás. O Comunicador 1 conta, contudo, que também deixou, na mesma época, de participar das reuniões semanais de equipe e não foi convidado a retomar sua participação.

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA REDE FEDERAL

Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA

O Gestor 3 e o Comunicador 2 mostram que vêm percorrendo caminhos diferentes em suas unidades.

“

Nós reunimos toda quarta-feira e a Ascom sempre participou da reunião da equipe, que a gente chama equipe diretiva nossa, que são os diretores de áreas, né, e toda a equipe diretiva (...) Então ela participa, ela sugere, ela passa até informação das projeções futuras na próxima semana, dos fatos ocorridos

—
Gestor 3

“

Não é uma relação [da Ascom com a gestão local] do tipo faça, é uma relação do tipo, o que você acha?(...) Porque ela [a comunicação] é estratégica, né, ela é um departamento estratégico, então ela tem que caminhar junto com a gestão

—
Comunicador 2

POLÍTICA DE
COMUNICAÇÃO
NA REDE FEDERAL
Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

**CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO**

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA



5 - CONSTRUINDO UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

Esta seção é um passo a passo para se construir uma Política de Comunicação para as instituições da Rede Federal. Mais especificamente, para o IF Goiano.

POLÍTICA DE
COMUNICAÇÃO
NA REDE FEDERAL
Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA



5.1 - *Só mais uns dedinhos de prosa...*

O apoio da gestão é fundamental para o sucesso da construção da Política de Comunicação. Mais do que boa vontade dos comunicadores, é necessário vontade política para que o projeto vá adiante. Uma vez que os gestores se sintam motivados a desenvolver esse processo, cabe avaliar a possibilidade de se contratar uma consultoria externa para acompanhá-lo.

Dentre as vantagens dessa contratação – realizada na Embrapa, no IFSC e em diversas outras instituições que empreenderam esse projeto -, está a

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA REDE FEDERAL

Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

**CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO**

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA

possibilidade de uma visão externa sobre a organização. Conforme uma das coordenadoras do processo de criação da política do IFSC, Marcela Lin (2014), isso implica em trazer um profissional com experiência na área, sem comprometimento com vícios, rotinas e vínculos políticos que possam prejudicar o andamento dos trabalhos.

Também é importante definir uma comissão que tenha um líder capaz de mobilizar a equipe e executar o projeto, além de um coordenador mais operacional para auxiliá-lo. Devem fazer parte dessa comissão pessoas realmente a fim de colaborar, com disponibilidade e conhecimento técnico.

Outra etapa indispensável é a sensibilização dos públicos internos para participar da construção da Política. **É essencial, como já foi dito, que as pessoas se sintam parte desse coletivo, para que se interessem em contribuir com a posterior implementação. Por fim, cabe ressaltar que a política não termina com a divulgação de seu texto final.** Ao contrário, é aí que o trabalho se inicia, com a construção dos materiais e ações propostos e a previsão de constante revisão e atualização.

POLÍTICA DE
COMUNICAÇÃO
NA REDE FEDERAL
Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA



5.2 - Roteiro: como criar uma Política de Comunicação

Com base nas pesquisas sobre o assunto e no que já conseguimos desenvolver até aqui, criamos um roteiro que pode servir de modelo para o desenvolvimento de uma Política de Comunicação para o Instituto Federal Goiano e inspirar outras instituições da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica.

Trata-se de uma sugestão, baseada em metodologias e experiências

POLÍTICA DE
COMUNICAÇÃO
NA REDE FEDERAL
Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA

encontradas na literatura. Não é imutável nem a única possibilidade. Mas o fato é que o mundo do trabalho tem nos exigido mudanças no processo de gestão das organizações e isso implica em uma postura de comunicação mais democrática e participativa, conforme alerta o professor Wilson Bueno (2009). Que tal darmos mais alguns passos nessa direção? Então vamos lá:

1- Apresentar a proposta aos gestores da Instituição (Colégio de Dirigentes).

2- Considerar a possibilidade de se contratar uma consultoria externa.

Formar uma comissão responsável pela criação da Política de Comunicação, coordenada pela comunicação organizacional do IF Goiano, mas com membros de diversos setores que estão, diretamente ou não, ligados à área.

4- Avaliar a formação de comissões locais nos *campi*, coordenada por pessoas com competência na área para auxiliar na sensibilização das unidades.

Investir na sensibilização da comunidade escolar antes e durante todo o processo. Eventos podem ser realizados no início dos trabalhos e no lançamento do documento final.

POLÍTICA DE
COMUNICAÇÃO
NA REDE FEDERAL
Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA

- 6- Definir/revisar os públicos estratégicos (verificar se estão de acordo com a missão e a visão da Instituição, descrevê-los, aumentá-los ou reduzi-los). Descrever o perfil de cada um deles.
- 7- Realizar/Ampliar o diagnóstico de comunicação junto aos públicos estratégicos da Instituição (internos, prioritariamente).
- 8- Avaliar a possibilidade de realizar uma auditoria de imagem na mídia, para analisar a imagem da organização nos veículos de comunicação de massa.
- 9- Realizar fóruns e seminários temáticos com a comissão responsável e, se for o caso, com o consultor, para a definição de conceitos, temas e textos que vão compor o documento final. Permitir a participação de lideranças que representem cada público.
- 10- Colocar a minuta do documento final à disposição da comunidade escolar para consulta pública.
- 11- Finalizar o documento e encaminhar para avaliação dos órgãos colegiados.
- 12- Lançamento e campanha de internalização da Política.
- 13- Elaboração de materiais propostos na Política.
- 14- Avaliação sistemática e revisão.

6 - FONTES CONSULTADAS

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA REDE FEDERAL

Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA

BELTRAME, Marcela Monteiro de Lima Lin. **Política de comunicação em instituições de educação profissional, científica e tecnológica: proposta a partir da experiência do IFSC**. 2014. 619 páginas. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

_____. **Construção de política de comunicação em instituições de educação profissional, científica e tecnológica: uma proposta com base na experiência do IFSC**. Disponível em: <https://bit.ly/33nT8RB>. Acesso em: 7 mai. 2019

BLOG ESCOLA WEB. **Comunicação interna: entenda a importância no ambiente escolar**. Disponível em: <https://bit.ly/2Opj2Ag>. Acesso em: 10 jun. 2019

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. Brasília: Diário Oficial da União, [2008]. Disponível em: <https://bit.ly/2xKtith>. Acesso em: 10 nov. 2017

_____. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de Governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 22 nov. 2017. 70 Disponível em: <https://bit.ly/2Ot6qZ8>. Acesso em: 15 jun. 2019

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

POLÍTICA DE
COMUNICAÇÃO
NA REDE FEDERAL
Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA

_____. **Tópicos especiais em comunicação organizacional/empresarial.** Curso de Comunicação Organizacional. Contexto Comunicação e Jornalismo a Distância, São Paulo, 2019a. Apostila.

_____. **Comunicação interna: em busca de um conceito.** Curso de Comunicação Organizacional. Contexto Comunicação e Jornalismo a Distância, São Paulo, 2019b. Apostila.

_____. **Em busca do conceito de comunicação organizacional/empresarial.** Curso de Comunicação Organizacional. Contexto Comunicação e Jornalismo a Distância, São Paulo, 2019c. Apostila.

CIAVATTA, Maria. A formação integrada: a escola e o trabalho como lugares de memória e identidade. **Revista Trabalho Necessário, Cidade**, v. 3, n. 3, 2005.

CRUZ SOBRINHO, Sidinei. **Da formação continuada dos servidores nos IFs 2018.** Trabalho divulgado por meio da rede de Reitores e professores, 2018. Não publicado.

CUNHA, Aliny Karla da. **Assessoria de comunicação como estratégia organizacional: um diagnóstico da comunicação no Instituto Federal Goiano – Campus Ceres.** 2015. 162 páginas. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdades Alves Faria, Goiânia, 2015.

DUARTE, Jorge; SILVA, Heloiza Dias. Política de comunicação e gestão empresarial: a experiência da Embrapa **Organicom**, São Paulo, v. 4, n. 6, p. 11-25, 2007.

POLÍTICA DE
COMUNICAÇÃO
NA REDE FEDERAL
Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo, 2015

INSTITUTO FEDERAL GOIANO. Resolução 001 de 19 de agosto de 2009. **Aprova o Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano**. Goiânia: 2009. Disponível em: <https://bit.ly/2mplevb>. Acesso em: 12 jun. 2019.

_____. **Regimento geral do IF Goiano**. Goiânia: 2015. Disponível em: <https://bit.ly/2KJJ91H>. Acesso em: 12 jun. 2019.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Goiânia: 2019. Disponível em: <https://bit.ly/2YMEEnKX>. Acesso em: 12 jun. 2019.

MARINHO, Lena. [Política de comunicação]. Destinatária: Juliana Luiza Oliveira. Goiânia, 14 dez. 2018. Mensagem eletrônica.

ORIENTE, Cláudia Souza. **A comunicação no contexto da mudança cultural: um estudo de caso sobre o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano**. 2015. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2015.

TV IFSC. **Reportagem sobre o processo de construção da Política de Comunicação do IFSC**. 72 Florianópolis, SC, 2013. Disponível em: <https://bit.ly/34vjfCU>. Acesso em: 25 jun. 2019.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, p. 763-788, set/dez., 2010.

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA REDE FEDERAL

Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA

POLÍTICA DE
COMUNICAÇÃO
NA REDE FEDERAL
Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA

PRA QUEM TEM PRESSA

O que é Política de Comunicação?

É um documento que contém ações e diretrizes gerais para orientar a comunicação das organizações com seus diversos públicos. No caso das instituições da Rede Federal de EPT é recomendável que ela esteja alinhada ao Plano de Desenvolvimento Institucional das autarquias.

[Saiba mais](#)

O que é comunicação organizacional?

De acordo com o professor Wilson Bueno (2019c), é um conjunto de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos por uma organização para promover a interação com seus públicos estratégicos. Na Rede Federal, em geral, elas são geridas pelas Diretorias/Coordenações/Assessorias de Comunicação, formadas por uma equipe multiprofissional (jornalistas, publicitários, relações públicas, designers etc.)

[Saiba mais](#)

Quem são os públicos estratégicos?

Públicos estratégicos ou de interesse (*stakeholders*) são aqueles com quem a organização precisa ou quer dialogar. Eles podem ser internos (alunos, servidores, terceirizados etc.) ou externos (fornecedores, imprensa, poder público etc.).

[Saiba mais](#)

De quem é a responsabilidade pela comunicação nas instituições de ensino?

Em qualquer instituição, comunicação é responsabilidade de todos os agentes internos. Tem tanta importância o trabalho feito pelo setor de comunicação organizacional (Diretoria/Coordenação/Assessoria de Comunicação) junto à imprensa, por exemplo, quanto a divulgação de um evento acadêmico feito pelo professor aos alunos. Ou, ainda, o atendimento da telefonista a um potencial aluno que liga para tirar uma dúvida sobre o processo seletivo.

[Saiba mais](#)

Como criar uma Política de Comunicação?

Em primeiro lugar, é necessário que haja uma vontade política e pessoal capacitado para gerir esse processo, que pressupõe uma abertura ao diálogo com os diversos públicos com quem a Instituição se relaciona. Além disso, ela deve ser fruto de um trabalho coletivo. Uma vez definida como prioridade, ela deve seguir uma metodologia básica, que consiste em definir os públicos estratégicos, realizar auditorias de imagem e assembleias com os públicos definidos para a formatação do texto final.

[Saiba mais](#)

POLÍTICA DE
COMUNICAÇÃO
NA REDE FEDERAL
Guia para gestores

APRESENTAÇÃO

POR QUE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO?

CASES DE SUCESSO

BENEFÍCIOS DE UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

RESULTADOS DE PESQUISA

CONSTRUINDO UMA
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

FONTES CONSULTADAS

PRA QUEM TEM PRESSA

FICHA TÉCNICA

FICHA TÉCNICA

Política de Comunicação na Rede Federal - Guia para gestores

Texto: Juliana Luiza de Oliveira Canêdo

Orientação: Juliana Cristina da Costa Fernandes

Grupo de pesquisa: Juliana Luiza de Oliveira Canêdo (jornalista/pesquisadora responsável)

Douglas Ribeiro Romani (publicitário/pesquisador participante)

Karen Terossi (jornalista/pesquisadora participante)

Projeto gráfico: Guilherme Cardoso Furtado

Revisão: Tássia Galvão Araújo Assis