

**FACULDADES ALVES FARIA (ALFA)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Aliny Karla da Cunha

**ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL
NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: UM DIAGNÓSTICO DA COMUNICAÇÃO NO
INSTITUTO FEDERAL GOIANO – CÂMPUS CERES**

GOIÂNIA/GO

JULHO/2015

**FACULDADES ALVES FARIA (ALFA)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Aliny Karla da Cunha

**ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL
NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: UM DIAGNÓSTICO DA COMUNICAÇÃO NO
INSTITUTO FEDERAL GOIANO – CÂMPUS CERES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* – Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Alves Faria como requisito para obtenção do Título de Mestre.

Linha de pesquisa:

Gestão Integrada de Mercados

Professor Orientador:

Prof. Dr. Luiz Roberto Calado

**GOIÂNIA/GO
JULHO/2015**

**FACULDADES ALVES FARIA (ALFA)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Aliny Karla da Cunha

**ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL
NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: UM DIAGNÓSTICO DA COMUNICAÇÃO NO
INSTITUTO FEDERAL GOIANO – CÂMPUS CERES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* – Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Alves Faria como requisito para obtenção do Título de Mestre.

Aprovada em __ / __ / ____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Luiz Roberto Calado (Orientador – ALFA)

Prof. Dr. Marco Antonio Carvalho – IF Goiano

Prof^a. Dr^a. Raquel Maracaípe de Carvalho (Membro – UFG – Regional Jataí)

**GOIÂNIA/GO
JULHO/2015**

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me dar forças para caminhar frente a todas as adversidades;

*Ao Instituto Federal Goiano pelo incentivo à qualificação, por meio do Programa
Institucional de Qualificação;*

*Às Faculdades Alves Faria (Alfa) pelo excelente quadro de professores que proporcionou
experiências enriquecedoras;*

*Ao professor Bento Alves da Costa Filho, Coordenador do Mestrado Profissional em
Administração, pelo suporte oferecido e pela atenção com que se dedicou aos mestrandos;*

*À professora Raquel Maracaípe de Carvalho, que iniciou essa jornada comigo, por seu apoio
incondicional, por sua atenção, dedicação e confiança;*

*Ao professor Luiz Roberto Calado, que aceitou o desafio de ser meu orientador, já no meio do
caminho, por sua tranquilidade, competência e disponibilidade;*

*Aos colegas de classe, pelo convívio ao longo desses quase dois anos de luta, em
especial às amigas que ganhei de presente para a vida toda, Paula Andreia Dias Domingues
Almeida e Luciana Maria de Assis e Silva. Sentirei saudades...*

Ao meu grande amigo, Virgílio Erthal, que tanto contribuiu para a construção deste trabalho;

*Àquelas pessoas especiais, que não precisam ter seus nomes citados para serem
reconhecidas, em cada linha desta dissertação.*

Uma nuvem não sabe porque se move em tal direção. Sente um impulso... É para este lugar que devo ir agora. Mas o céu sabe os motivos e desenhos por trás de todas as nuvens, e você também saberá, quando se erguer o suficiente para ver além dos horizontes.

Richard Bach

RESUMO

CUNHA, Aliny Karla da. *Assessoria de comunicação como estratégia organizacional nas instituições públicas: um diagnóstico da comunicação no Instituto Federal Goiano – Câmpus Ceres*. 2015. xxxp. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu, Mestrado Profissional em Administração, Faculdades Alves Faria, Goiânia, 2015.

O presente estudo tem por finalidade analisar o papel estratégico da Assessoria de Comunicação no Instituto Federal Goiano (IF Goiano) – Câmpus Ceres, como ferramenta de fortalecimento da imagem institucional, por meio da compreensão e difusão da missão, visão e valores. O estudo pauta-se no processo de planejamento estratégico, levando em consideração os princípios da eficiência, eficácia e efetividade, para a construção de uma cultura organizacional sólida. Busca-se responder questões relacionadas ao papel do setor de comunicação para a instituição que representa, analisando situações como: características e ferramentas de uma assessoria de comunicação no exercício da comunicação pública; sua atuação estratégica e a motivação dos colaboradores para participar ativamente da comunicação. A metodologia adotada será a pesquisa qualitativa e exploratória, fundamentada em referências bibliográficas, bem como aplicação de questionários e entrevistas à equipe gestora do IF Goiano – Câmpus Ceres, servidores e alunos. Com isso, espera-se compreender o funcionamento da assessoria de comunicação e identificar mecanismos para melhorar o processo comunicativo.

Palavras-chave: Assessoria de Comunicação. Imagem Institucional. Planejamento Estratégico. IF Goiano. Estratégia de Comunicação. Eficiência da Comunicação.

ABSTRACT

CUNHA, Aliny Karla da. *Assessoria de comunicação como estratégia organizacional nas instituições públicas: um diagnóstico da comunicação no Instituto Federal Goiano – Câmpus Ceres*. 2015. xxxp. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu, Mestrado Profissional em Administração, Faculdades Alves Faria, Goiânia, 2015.

This study aims to analyze the strategic role of the Communication Department at Instituto Federal Goiano (IF Goiano) - Câmpus Ceres, as an empowering tool of corporate image, through understanding and dissemination of the mission, vision and values. The study is based on the strategic planning process taking into account the principles of efficiency, efficacy and effectiveness, to build a solid organizational culture. We seek to answer questions about the role of the Communication Department for the institution it represents, analyzing situations such as characteristics and tools of a Communication Department in the exercise of public communication; its strategic role and the motivation of contributors to actively participate in the communication. The methodology used will be qualitative and exploratory research, based on references, as well as questionnaires and interviews to the management team of the IF Goiano- Câmpus Ceres, teachers and technical administrators and students. As a result, it is expected to understand the operation of the Communication Department and identify mechanisms that can improve communication process.

Keywords: Communications Department. Corporate Image. Strategic Planning. IF Goiano. Communication Strategy. Communication Efficiency.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Composição de uma ACS	25
Figura 2	Elementos da comunicação	46
Figura 3	Política de Acesso à Informação Pública	60
Figura 4	Comunicação organizacional integrada	66
Figura 5	Processo de Planejamento estratégico de unidades de negócios	79
Figura 6	Mapa da distribuição das unidades do IF Goiano no Estado	94
Figura 7	Mapa estratégico do IF Goiano 2014-2018	97

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Resumo da fundamentação teórica	17
Quadro 2	O mapa da Lei nº 12.527/2011	61
Quadro 3	Definições de planejamento estratégico	81
Quadro 4	Matriz de correlação ente os objetivos da pesquisa e os instrumentos de coleta de dados	90
Quadro 5	Missão, Visão e Valores do IF Goiano	96
Quadro 6	Relação de cursos ofertados pelo Câmpus Ceres	99

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABERJE	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
ABRACOM	Associação Brasileira das Agências de Comunicação
ABRAPCORP	Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas
ABRP	Associação Brasileira de Relações Públicas
ACS	Assessoria de Comunicação Social
AI	Assessoria de Imprensa
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
C&T	Ciência e Tecnologia
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEACOM	Centro de Estudos de Avaliação e Mensuração em Comunicação e Marketing, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
Cefets	Centros Federais de Educação Tecnológica
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CGU	Controladoria Geral da União
CP	Comunicação Pública
Fenaj	Federação Nacional de Jornalismo
FIC	Formação Inicial e Continuada
HTML	<i>HyperText Markup Language</i>
IF Goiano	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano
IFG	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
NCSE	Núcleo de Comunicação Social e Eventos
PDF	<i>Portable Document Format</i>
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PEC	Plano Estratégico de Comunicação
PP	Publicidade e Propaganda
Proeja	Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação Jovens e Adultos
Pronatec	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
RP	Relações Públicas
Secom	Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República
SIC	Serviço de Informação ao Cidadão
SWOT	<i>Strengths, weakness, opportunities e threats</i>

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO 1	18
ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO: UMA ABORDAGEM CONCEITUAL.....	18
1.1 Contextualização histórica: dos primórdios à atualidade	18
1.1.1 Origens das práticas de assessoria no mundo	18
1.1.2 Assessoria de Comunicação no Brasil.....	20
1.2 O assessor de comunicação.....	21
1.3 Assessoria de Imprensa e Assessoria de Comunicação Social	23
1.4 Estruturação das assessorias de comunicação	24
1.4.1 Jornalismo	25
1.4.2 Relações Públicas.....	26
1.4.3 Publicidade e Propaganda	27
1.5 Formas de comunicação: interna e externa.....	27
1.6 Ferramentas de comunicação.....	29
1.6.1 Release	30
1.6.2 Press Kit	30
1.6.3 Mailing List.....	31
1.6.4 Follow Up	31
1.6.5 Clipping.....	32
1.6.6 Publicações (materiais institucionais e informativos).....	33
1.6.7 House Organ.....	34
1.6.8 Agendamento de entrevistas.....	34
1.6.9 Media Training	36
1.6.10 Imagens, vídeos e filmes institucionais.....	37
1.6.11 Gestão de crise	37
1.6.12 Conteúdo Web	38
CAPÍTULO 2	41
DESVELANDO CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO PÚBLICA	41
2.1 Como surgiu a comunicação pública	41
2.2 Perfil do profissional e público-alvo.....	43
2.3 Elementos da comunicação.....	45
2.4 Cultura, identidade e imagem institucional	47
2.5 Informação, diálogo e os instrumentos de comunicação	50
2.6 Compreendendo a comunicação pública: ações e premissas.....	51
2.7 Lei de Acesso à Informação	55
2.7.1 Dicotomia entre o acesso e o sigilo.....	56
2.7.2 Origens e o teor da lei	58
CAPÍTULO 3	63
A COMUNICAÇÃO INTEGRADA E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	63

3.1 Comunicação Organizacional	64
3.1.1 Comunicação Organizacional Integrada	65
3.1.1.1 Comunicação Administrativa	68
3.1.1.2 Comunicação Interna.....	69
3.1.1.3 Comunicação Mercadológica	70
3.1.1.4 Comunicação Institucional	71
3.1.1.5 Comunicação Interpessoal.....	72
3.1.2 Barreiras no processo de comunicação	73
3.2 Concepções de Planejamento.....	75
3.2.1 Missão, Visão e Valores	78
3.2.2 Fases do planejamento	78
3.2.3 Planejamento Estratégico	81
3.3 A estratégia no planejamento da comunicação	84
CAPÍTULO 4	88
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E ANÁLISE DIAGNÓSTICA.....	88
4.1 Classificação Metodológica	88
4.2 Instrumentos para coleta de dados	89
4.3 Determinação da amostra.....	91
4.4 Análise e interpretação dos dados	92
4.5 Descrição do campo de pesquisa	93
4.5.1 O Instituto Federal Goiano.....	93
4.5.2 O Câmpus Ceres.....	99
4.5.3 O Núcleo de Comunicação Social e Eventos do Câmpus Ceres.....	101
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103
APÊNDICES	109
ANEXOS	115

INTRODUÇÃO

O presente projeto tem por finalidade analisar o papel estratégico da Assessoria de Comunicação no Instituto Federal Goiano (IF Goiano) – Câmpus Ceres, como ferramenta organizacional da Instituição. Traz uma revisão teórica sobre as ações de comunicação ao longo do tempo, sua função estratégica e informativa dentro das organizações, no contexto da administração, bem como seu papel no planejamento estratégico para o fortalecimento da imagem institucional.

Antes de abordar a temática da comunicação, faz-se necessário compreender a concepção da administração e a estreita relação estabelecida com a comunicação. Maximiano (2011) traz que o termo administração implica em tomar decisões para utilizar adequadamente os recursos disponíveis com vistas a realizar os objetivos propostos.

Com base nisso concebe-se a administração como um processo de condução das atividades de uma organização, pautando-se em cinco fases interligadas: planejamento, organização, liderança, direção e controle (MAXIMIANO, 2011).

A partir dessa compreensão e frente ao cenário de constantes transformações sofridas pelo mundo globalizado, a administração figura como uma das mais importantes áreas da atividade humana, na qual predominam as organizações, tendo como base o esforço cooperativo do indivíduo. Concebe-se como tarefa básica da administração o desempenho das tarefas de maneira eficiente e eficaz dentro das organizações, sob a ótica do trabalho em equipe para o alcance de objetivos comuns (CHIAVENATO, 2003).

Com base nisso, diante da função de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional, a fim de alcançá-los, chega-se à concepção de comunicação, enquanto atividade administrativa. Nessa premissa, a comunicação assume o propósito de proporcionar informação e compreensão necessárias à condução das tarefas, promovendo a motivação, a cooperação e o sentimento de pertencimento dos colaboradores.

Nesse contexto, a discussão sobre o papel das assessorias de comunicação, especificamente nas instituições públicas, é um tema recente que vem despertando o interesse de pesquisadores e de profissionais da administração que atuam diretamente na gestão estratégica das ações de comunicação. Isso porque buscam aprimorar o trabalho desenvolvido,

imprimindo credibilidade e profissionalismo ao setor responsável por transmitir a imagem da instituição.

Buscando compreender a essência da comunicação é salutar apresentar a diferenciação entre comunicação interna e comunicação externa. Marchiori (2006) traz uma esclarecedora esplanção sobre comunicação interna, caracterizando-a como uma ferramenta que estimula o diálogo entre os gestores e os colaboradores da organização, promovendo a interação social, a credibilidade da instituição e a manutenção da identidade organizacional.

Dessa forma, observa-se que a comunicação interna é responsável por criar e consolidar a cultura organizacional, mantendo o servidor informado sobre o dia a dia da instituição, fortalecendo o vínculo com o trabalho. Com isso, cria-se uma identidade funcional por meio da aproximação dos colaboradores aos ideais e missão institucional, conferindo-lhes um sentimento de pertencimento.

Tal sentimento é tratado por Marchesi (2005) e Argenti (2006), que ressaltam que a comunicação interna eficaz promove o fluxo de informações dentro das organizações, defendendo que os colaboradores são elementos estratégicos por ajudar na construção do futuro da organização.

No que concerne à comunicação externa, Bahia (2008) a define como a divulgação de informações da organização direcionada ao público externo, fazendo uso dos meios de comunicação para tornar as mensagens conhecidas pela opinião pública.

A partir dessa concepção, tem-se que a função da comunicação externa é levar a mensagem até a sociedade na qual a instituição está inserida. Os veículos de comunicação externa são responsáveis por aproximar a população do cotidiano da entidade e torná-la propagadora das ações desenvolvidas.

As relações de comunicação são o elo da instituição com a sociedade na qual está inserida. Nesse viés, o papel da assessoria transcende a mera difusão de informações e passa a ser estratégico no processo de tomada de decisão dentro das organizações.

Para Tavares (2007, p.70) o planejamento estratégico “corresponde ao processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais”.

O planejamento estratégico deve ser pensado para todos os departamentos da instituição e a comunicação não pode ficar de fora. Ele deve ser estruturado com moldes nas

metas institucionais, garantindo que as ações desenvolvidas culminarão com o atendimento dos objetivos e da missão proposta pela entidade.

Tal planejamento possibilita, além da alocação consciente de recursos financeiros, graças à construção de um calendário institucional, o acompanhamento e avaliação das ferramentas de comunicação propostas. Com isso, é possível rever estratégias, redirecioná-las melhor ao público-alvo de cada projeto, acompanhar a repercussão junto à sociedade, bem como seus impactos para a imagem institucional.

O desafio das assessorias de comunicação é trabalhar o fortalecimento da imagem institucional articulado com o direito da sociedade à informação. O acesso à informação concisa e confiável é direito do cidadão e obrigação das organizações. Preocupar-se em repassar todos os acontecimentos confere credibilidade e seriedade aos órgãos públicos ou privados. Às assessorias, cabe a melhor maneira de tratar os fatos. Isso é ainda mais importante numa instituição pública, mantida com recursos do Estado.

Atuando como membro do quadro efetivo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano (IF Goiano) – Câmpus Ceres desde 2004, a pesquisadora teve a oportunidade de atuar na área de comunicação por um período de 6 anos, o que despertou o interesse por aprofundar os estudos sobre os conceitos e o alcance das ações de comunicação dentro do câmpus.

O IF Goiano, objeto desse estudo, foi criado nos termos da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, sendo constituído pelos os antigos Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets) de Rio Verde e Urutaí, com sua Unidade de Ensino Descentralizada de Morrinhos, além da Escola Agrotécnica Federal de Ceres.

Em 2010, o IF Goiano inaugurou Câmpus Iporá e em 2011, com uma nova expansão da Rede Federal, foi contemplado com três novas unidades que estão em fase de instalação nas cidades de Campos Belos, Posse e Trindade. Como órgão de administração central, o IF Goiano tem sua Reitoria instalada na cidade de Goiânia, capital do Estado.

Recentemente, com o intuito de interiorizar o acesso à educação e expandir os raios de atuação do IF Goiano, foram inaugurados quatro câmpus avançados, nas cidades de Catalão, Cristalina, Hidrolândia e Ipameri.

O Câmpus Ceres tem sua origem, antes mesmo da criação dos Institutos Federais, com a implantação da Escola Agrotécnica Federal de Ceres, que em 1995 iniciou as atividades letivas. Ofertando inicialmente apenas o Curso Técnico em Agropecuária, atendendo 160

alunos, o Câmpus Ceres hoje conta com 7 (sete) cursos técnicos; 4 (quatro) cursos de graduação, sendo 2 (duas) licenciaturas e 2 (dois) bacharelados e; em 2015 abre sua primeira turma de mestrado.

Nesse cenário de expansão e constantes mudanças no âmbito institucional, a comunicação assume o importante papel de consolidar a imagem institucional, por meio da difusão da missão, da visão e dos valores assumidos pela organização.

Com base no exposto, abstrai-se que oferecer informação de qualidade, para o público específico, é o pressuposto fundamental de toda assessoria de comunicação. Observa-se, então, a importância de fazer a informação chegar ao destino de forma clara, em tempo hábil e composta por todos os elementos necessários à sua compreensão.

Dessa forma, chega-se ao problema de pesquisa que busca refletir sobre qual o papel de uma assessoria de comunicação para a instituição que representa. Para isso, deve-se analisar questões como:

- Quais são as principais características de uma assessoria de comunicação no exercício da comunicação pública e de que forma ela pode agir, estrategicamente, para que a informação atinja o público da forma esperada?
- No IF Goiano – Câmpus Ceres há motivação e incentivo dos colaboradores para participarem ativamente da comunicação?
- As ferramentas de comunicação utilizadas pela assessoria do Instituto são as mais adequadas e de fato possibilitam que seu público-alvo seja atingido?

A pesquisa tem como objetivo geral avaliar o papel estratégico da Assessoria de Comunicação no Instituto Federal Goiano – Câmpus Ceres, como ferramenta de fortalecimento da imagem institucional, por meio da análise diagnóstica, com recomendações de ações que proporcionarão oportunidades para melhoria do processo comunicativo.

Com isso, busca-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

- Demonstrar a importância da comunicação para a manutenção e fortalecimento da imagem institucional, por meio da adoção de ações estratégicas.
- Analisar a comunicação com o público interno, como forma de proporcionar resultados efetivos para o Instituto, detectando os fluxos de trabalho, as ferramentas de comunicação utilizadas e as falhas comunicativas dentro do IF Goiano – Câmpus Ceres.

- Verificar se o planejamento estratégico, articulado com a assessoria de comunicação, materializa-se como uma ferramenta importante para a consolidação do IF Goiano – Câmpus Ceres, a partir da análise e interpretação dos dados da pesquisa de campo.

A metodologia adotada será a pesquisa qualitativa e exploratória, fundamentada em referências bibliográficas, bem como aplicação de questionários e entrevistas, à equipe gestora do IF Goiano – Câmpus Ceres, servidores docentes e técnico-administrativos, além de representantes do corpo discente. Com isso, espera-se compreender o funcionamento da assessoria de comunicação e identificar mecanismos para melhorar o processo comunicativo.

O presente estudo está estruturado em **quatro capítulos**, que visam apresentar as origens, conceitos e aplicabilidade das diversas áreas de comunicação e os profissionais envolvidos, trazendo a história e evolução da assessoria de comunicação, comunicação pública, acesso à informação, comunicação organizacional integrada e planejamento estratégico.

O Capítulo 1 “Assessoria de Comunicação: uma abordagem conceitual” apresenta um resgate histórico do surgimento das assessorias de comunicação, no Brasil e no mundo. Além da evolução, ilustra o que se espera do assessor de comunicação e a estrutura das assessorias (jornalismo, relações públicas, publicidade e propaganda), enfatizando as formas de comunicação e as ferramentas utilizadas.

Dando sequência, o Capítulo 2 “Desvelando conceitos de comunicação pública” evidencia como surgiu o conceito de comunicação pública, seus elementos, ações e premissas, vinculando-os ao perfil do profissional responsável e do público-alvo. Associado às noções de comunicação pública surge a preocupação com o direito à informação, discorrendo-se sobre origens, princípios e diretrizes da Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011), bem como a dicotomia existente entre o acesso e o sigilo.

Encerrando a fundamentação teórica, o Capítulo 3 “A comunicação organizacional integrada e o planejamento estratégico” traz noções de comunicação organizacional e sua evolução, passando a exercer função estratégica dentro das organizações, quando surge a comunicação organizacional integrada. A partir da compreensão da função estratégica da comunicação, são apresentadas as concepções de planejamento, suas fases e a estratégia no planejamento da comunicação.

O Capítulo 4 “Procedimentos metodológicos e análise diagnóstica” apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a pesquisa, um breve histórico da instituição analisada, suas origens, estrutura, hierarquia, bem como a missão, visão e os valores apregoados. Nesse Capítulo serão ainda discutidos e analisados os dados da pesquisa e apresentados os resultados dessas análises.

O Quadro 1 retrata os principais autores que subsidiaram a construção de cada um dos capítulos, evidenciando tendências, pontos de vista e teorias que contribuíram para a compreensão de cada conceito.

ESTRUTURA	CONCEITOS ABORDADOS	PRINCIPAIS AUTORES
Capítulo 1	Assessoria de Imprensa Assessoria de Comunicação Social Jornalismo Relações Públicas Publicidade e Propaganda Ferramentas de comunicação	Ferraretto e Ferraretto (2009) Fenaj (2007) Costa (2011) Ventura (2012)
Capítulo 2	Comunicação Pública Elementos da comunicação Cultura, identidade e imagem institucional Direto à informação Dicotomia entre acesso e sigilo Lei de Acesso à Informação	Brandão (2012) Duarte (2010) Ventura (2012) Lopes (2007) Nascimento (2013)
Capítulo 3	Comunicação Organizacional Comunicação Organizacional Integrada Barreiras no processo de comunicação Planejamento Missão, Visão e Valores Planejamento Estratégico	Kunsch (2003) Nascimento (2013) Medrano (2007) Rodrigues (2013)
Capítulo 4	Procedimentos metodológicos	Gil (2002) Triviños (2009) Yin (2010)

Quadro 1: Resumo da fundamentação teórica

Fonte: Elaborado pela autora

CAPÍTULO 1

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO: UMA ABORDAGEM CONCEITUAL

1.1 Contextualização histórica: dos primórdios à atualidade

Fugindo ao paradigma de se esconder em momentos de crise, Chaparro (2003, p. 33) discorre que “as relações com a imprensa passaram a constituir preocupação prioritária na estratégia das instituições, tanto as empresariais quanto as governamentais, para a interação com a sociedade”.

Assim, desde a sua concepção a Assessoria de Imprensa (AI) está pautada na busca eminente de aproximar pessoas ou organizações dos veículos de comunicação, por meio da divulgação de opiniões, práticas e realizações. Associado a isso está a necessidade de consolidação da imagem, pessoal ou institucional, frente ao grande público a fim de obter notoriedade e respeito.

A AI evoluiu para a Assessoria de Comunicação Social (ACS) como se conhece hoje, em virtude da abrangência de suas atividades. Com isso, a AI tornou-se parte da ACS, dividindo atribuições com as áreas de Relações Públicas (RP) e Publicidade e Propaganda (PP). Estruturada com as habilidades e conhecimentos de profissionais dessas três áreas, a assessoria de comunicação atua de forma completa para a promoção da imagem do seu assessorado.

1.1.1 Origens das práticas de assessoria no mundo

A história da Assessoria de Comunicação se confunde com aquela referente às atividades de relações públicas, exatamente pelo teor das ações desenvolvidas. Isso porque a assessoria de comunicação reúne práticas características dessa área e surgiu do trabalho de construção da imagem de alguns empresários no início do século XX, atitude inerente ao ramo de relações públicas (WELS, 2004; SANTANA, 2005; COSTA, 2011).

As ações de comunicação ganharam força a partir de heranças deixadas pela revolução industrial, quando as empresas tornavam-se mais competitivas, graças à tecnificação, buscando atender a um público cada vez mais exigente. Esse fenômeno levava os empresários à busca constante pela melhoria da imagem das organizações junto à opinião pública.

Até então, imperava entre os empresários da época o pensamento de que a qualidade dos serviços oferecidos ao povo não era importante. Esse posicionamento fica claro pela

declaração feita pelo proprietário de ferrovias norte-americano, William Henry Vanderbilt, em 1982, e replicada por Costa (2011), “*The public be dammed* (O público que se dane)”.

É nesse contexto que surge, conforme aponta Chaparro (2003), no início do século XX, o que hoje é conhecido como Assessoria de Imprensa ou Assessoria de Comunicação, idealizado pelo jornalista norte-americano Ivy Lee. Ele ofereceu um trabalho diferenciado daquele que se via nas redações, com foco nos interesses e nas particularidades de cada organização, buscando atingir o público de forma mais precisa.

O novo serviço oferecido por Lee não era apenas inovador. Era uma forma concreta de lidar com o crescimento da imprensa sindical paralelamente à exigência cada vez maior da sociedade por transparência nas atividades de empresas públicas ou privadas que estivessem relacionadas ao bem-estar da população. A chamada comunicação empresarial nasceu, enfim, da necessidade de atingir a opinião pública de maneira eficiente e eficaz – mostrando os fatos sob o ponto de vista da empresa (COSTA, 2011, p. 8 e 9).

Nesse novo formato de serviço, Lee agregava funções meramente informativas com ações de divulgação, oferecendo aos meios da comunicação da época não apenas anúncios e notas promocionais, mas textos jornalísticos contendo os principais conteúdos de interesse público de que as empresas dispunham. A proposta era aproximar as empresas da população por meio da mídia, investindo na publicidade dos acontecimentos e realizações, bem como na melhoria da imagem dos empresários junto à opinião pública.

Ao deixar as redações, Lee fundou um escritório especializado em promover as empresas por meio da mudança da imagem de seus administradores junto à população, pautando suas ações nas atividades desenvolvidas pela empresa e benefícios gerados para a sociedade (CHAPARRO, 2003; SANTANA, 2005; FENAJ, 2007).

A difusão dessa inovação para o jornalismo se deu por meio de uma carta aberta, distribuída por Lee aos jornais, contendo os princípios norteadores do seu trabalho. Carta essa que apresenta conceitos de Assessoria de Comunicação Social até hoje empregados:

Este não é um serviço de imprensa secreto. Todo o nosso trabalho é feito às claras. Nós pretendemos fazer a divulgação de notícias. Isto não é um agenciamento de anúncios. Se acharem que o nosso assunto ficaria melhor na seção comercial, não o usem. Nosso assunto é exato. Mais detalhes, sobre qualquer questão, serão dados prontamente e qualquer diretor de jornal interessado será auxiliado, com o maior prazer, na verificação direta de qualquer declaração de fato. Em resumo, nosso plano é divulgar prontamente, para o bem das empresas e das instituições públicas, com absoluta franqueza, à imprensa e ao público dos Estados Unidos, informações relativas a assuntos de valor e de interesse para o público (GURGEL, 1985, *apud* FERRARETTO e FERRARETTO, 2009, p. 25-26).

Os pensamentos defendidos por Lee são legados que contribuiram para a estruturação da assessorias de comunicação. Para Pecin (2010), os fundamentos dessa declaração

constituem o alicerce das práticas de assessoria, infundindo normas ético-morais em prol da confiabilidade da notícia e credibilidade dos profissionais.

Os serviços idealizados por Ivy Lee pautavam-se na informação como ferramenta de comunicação, conduzindo um processo de transformação da mentalidade dos assessorados, despertando neles a consciência para a transparência das ações, tornando-as públicas e sujeitas a questionamentos e discussões.

Por seu pioneirismo, as técnicas norte-americanas influenciaram o surgimento da assessorias pelo mundo, ditando tendências e indicando rumos a serem seguidos. Em pouco tempo essa prática se espalhou pelos Estados Unidos, Canadá e, em seguida, alcançou a Europa, buscando aproximar as empresas da opinião pública (PECIN, 2010).

1.1.2 Assessoria de Comunicação no Brasil

As estratégias de comunicação pelo mundo foram embaladas pelo avanço tecnológico e pelo processo de industrialização vivenciados. No Brasil, tendo em vista que esse processo foi mais lento, as empresas foram aos poucos incorporando práticas de comunicação organizacional, entretanto, estudiosos apontam que foi o setor público o precursor das atividades, já nas primeiras décadas do século XX, no governo de Nilo Peçanha (PECIN, 2010).

Comentando o assunto, Ferraretto e Ferraretto (2009) apontam como precursores do serviços de AI a criação do Serviço de Informação e Divulgação do Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio, em 1909, mesclando comunicação institucional e divulgação; e do Departamento de Relações Públicas da São Paulo Tramway Light and Power Company, visando dar publicidade aos seus atos.

Uma análise da linha do tempo da ACS no Brasil permite destacar fatos que denotam a preocupação com a comunicação, tal como a estruturação, em 1931, do Departamento Oficial de Publicidade, na imprensa nacional e a promulgação do Decreto nº 3.371, de 1938, que regulamenta os serviços da presidência da república e pela primeira vez estabelece responsáveis pelo atendimento à imprensa.

No ano seguinte foi implantando o Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP), com o intuito de centralizar e controlar a comunicação oficial. O DIP ficou conhecido pela atuação na censura, forte instrumento de repressão à liberdade de expressão adotado na Era

Vagas. Fato esse que se repetiu na ditadura militar, cerceando o direito de voz dos jornalistas (SANTANA, 2005; PECIN, 2010).

Contudo, foi a partir do Governo de Juscelino Kubitschek, quando o Brasil abriu as portas para as empresas multinacionais, que as experiências com atividades de comunicação foram impulsionadas, disseminando as práticas de relações públicas – o berço das assessorias de comunicação – nas empresas brasileiras, públicas e privadas (PECIN, 2010).

O período de forte repressão e censura atribuiu má fama ao trabalho da AI. Para Duarte (2003), essa imagem negativa foi ocasionada pelo controle excessivo das informações pelo órgãos públicos, especialmente a partir da edição do Ato Institucional nº 5 (AI-5), época em que os assessores de comunicação foram acusados de fazer jornalismo chapa-branca, ou seja, com financiamento do governo, impedindo a livre circulação das informações.

Nesse contexto, as atividades de assessoria só apareceram, de forma expressiva, após o conturbado período da ditadura militar. A regulamentação do exercício profissional do jornalismo contribuiu fortemente para isso, consolidando o mercado de atuação da AI. A comunicação cresceu aliada ao processo de democratização que o país vivenciava e aos anseios da população por acesso à informação e transparência nas ações institucionais.

Dessa forma, Schaun e Rizzo (2009) apresentam como principais agentes da comunicação organizacionais no Brasil: a Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP), a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), a Associação Brasileira das Agências de Comunicação (ABRACOM), a Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (ABRAPCORP) e o Centro de Estudos de Avaliação e Mensuração em Comunicação e Marketing, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (CEACOM). Ressalta-se que cada organização apresenta características específicas para otimizar e estimular a comunicação organizacional.

De acordo com informações da Fenaj (2007) o crescimento das ACS, buscando um processo de comunicação integrada, levou os jornalistas em assessoria a exercerem atividades multimídias, utilizando-se também da internet, além do jornal, da televisão e do rádio. Essa tendência é fruto das transformações vivenciadas pela própria sociedade, que exige o amadurecimento das organizações, em prol da satisfação do público em geral.

1.2 O assessor de comunicação

Concebendo-se a ACS como atividade estratégica dentro das organizações, o assessor deve ter pleno acesso à equipe gestora, participando dos processos de tomada de decisão e planejamento de ações, de modo a ter acesso a todos os tipos de informação, sejam elas de interesse público ou não. Tal envolvimento possibilitará maior eficácia no controle de crises.

A tecnificação e a constante evolução vivenciada pelas ACS levam o profissional a se qualificar para manter-se ativo nesse segmento cada vez mais competitivo. O assessor deve se superar a cada dia e agregar conhecimentos e habilidades inerentes a várias áreas e sobre os meios de comunicação. A urgente atualização desse profissional está diretamente relacionada à atuação mais abrangente, exigindo uma mudança de perfil (FENAJ, 2007).

Para Ferraretto e Ferraretto (2009) o perfil desse profissional tem sofrido alterações relevantes, passando a ocupar o papel de mediador do processo de circulação de notícias relevantes ao assessorado e de interesse do público. Com isso, desenvolvem habilidades de adaptação às demandas específicas de cada veículo, ganhando credibilidade junto aos jornalistas.

A construção de uma imagem séria perpassa pelo compromisso de não omitir fatos da sociedade, ainda que negativos, garantindo a liberdade de circulação de notícias. Isso fará com que o assessor seja procurado pelos meios de comunicação sempre que as demandas surgirem, eliminando barreiras entre o assessorado e a mídia. Informações omitidas, quando tornadas públicas, afetam negativamente a credibilidade tanto da AI quanto da pessoa ou entidade representada.

O assessor deve pautar-se pela ética, respeitando o papel do jornalista dos veículos de comunicação, que tem na informação sua fonte de trabalho, e o público em geral que merece receber notícias verdadeiras, sem omissões ou “maquiagem” dos fatos. O profissional de AI é responsável pelas informações prestadas e a qualidade dessas informações será primordial para que se estabeleça um vínculo de confiança com a imprensa.

Essa ideologia é ratificada pela Fenaj (2007) que argumenta que a credibilidade das relações com os veículos de comunicação está fundamentada exatamente na conduta ética do assessor, que concebe que a informação é a matéria-prima do trabalho do jornalista. Partindo dessa diretriz, as empresas comprometidas com a perpetuação de seus valores enxergam na comunicação o caminho para o reconhecimento junto à sociedade, já que com o advento da globalização a informação tornou-se valiosa.

A suscetibilidade de um fato ser noticiado deve ser avaliada levando-se em consideração quatro fatores básicos: atualidade do fato, universalidade da informação, proximidade do grupo a ser atingido e a proeminência do ocorrido (FERRARETTO e FERRARETTO, 2009).

Além dos fatores de caracterização da notícia o jornalista deve atentar-se às normas de escrita, como fator primordial, cuidando para que o texto assuma uma abordagem jornalística, fugindo de características meramente publicitárias ou de promoção do assessorado.

1.3 Assessoria de Imprensa e Assessoria de Comunicação Social

A Federação Nacional de Jornalismo – FENAJ (2007) caracteriza a AI como um “serviço” oferecido a instituições públicas e privadas, que cuida do fornecimento de informações de caráter jornalístico para os veículos de comunicação em geral, sejam jornais, revistas, rádio, televisão, internet entre outros. Esse trabalho, geralmente coordenado por um jornalista, é responsável pelo estreitamento dos vínculos com a imprensa, por meio da disponibilização de informações de interesse público.

A natureza mais abrangente das atribuições da ACS são ilustradas na explanação de Ferraretto e Ferraretto, que a definem como:

Serviço especializado que coordena todas as atividades de comunicação entre um cliente e seus públicos, por meio do estabelecimento de uma política específica e da aplicação de estratégias pré-definidas, englobando ações nas áreas de jornalismo, relações públicas e publicidade e propaganda (FERRARETTO e FERRARETTO, 2009, p.153).

Como descrito, as duas denominações, por vezes empregadas como sinônimos, apresentam distinção entre as funções exercidas. Dessa forma, em síntese, a AI preocupa-se, prioritariamente, com o atendimento à imprensa, enquanto a ACS desenvolve atividades mais abrangentes, agregando habilidades de jornalismo, relações públicas e publicidade e propaganda.

[...]entende-se as assessorias de comunicação social como núcleos responsáveis por estabelecer e manter um canal permanente de comunicação entre a organização e os diferentes públicos com os quais se relaciona, desempenhando uma atividade de ponta. Para tanto, os assessores desempenham papel de ‘facilitadores’ para permitir maior interlocução entre a organização e esses públicos. Utilizando instrumentos próprios para agilizar e qualificar essa relação, os assessores mantêm abertos os canais entre a organização e a mídia, assim como todos os meios de diálogo com os públicos interno (colaboradores) e externo (todos os segmentos de pessoas que afetam e são afetados pelas ações da organização). Nesse processo, a assessoria de comunicação torna-se responsável pela administração da informação, divulgando e contribuindo para a formação favorável da imagem pública da organização assessorada. (WELS, 2004, p. 12-13)

Dessa forma, observa-se que no âmbito da Administração a ACS é a que melhor cumpre o papel da comunicação, concebido no processo de planejamento estratégico. Isso porque agrega atividades de diversas áreas, proporcionando a aproximação da sociedade com os objetivos institucionais.

Com o tempo percebeu-se que o mero contato com a imprensa não seria suficiente para estabelecer sua marca no mercado; era eminente a necessidade de atingir seus públicos-alvo (interno e externo). Atividades complementares e igualmente fortes e decisivas para a consolidação da imagem eram emergentes, com isso a AI evoluiu para ACS, com vistas a abarcar essa gama de novas possibilidades que se abria.

Dentre as funções da ACS elencadas pela Fenaj (2007), as que mais refletem essa mudança de pensamento com relação à comunicação são aquelas que dizem respeito à criação de um plano de comunicação e de canais de comunicação internos e externos. Tais funções visam reforçar os valores da organização e atividades por ela desenvolvidas, preocupando-se em avaliar os resultados das ações empreendidas e em preparar as fontes para as demandas da mídia.

1.4 Estruturação das assessorias de comunicação

Conforme explicitado anteriormente, os serviços de ACS englobam atividades das áreas de jornalismo, relações públicas, publicidade e marketing. A partir dessa compreensão, o profissional de ACS passa a atuar em áreas estratégicas das organizações, como apresenta a Federação Nacional de Jornalismo (Fenaj):

A ampliação das atividades das Assessorias de Imprensa nos últimos anos levou o profissional jornalista a atuar em áreas estratégicas das empresas, tornando-se um gestor de comunicação. E isso privilegiou a integração de outros profissionais – relações públicas, propaganda e publicidade – numa equipe multifuncional e eficiente (FENAJ 2007, p. 7).

Nessa mesma linha, Ferraretto e Ferraretto (2009, p. 12) descrevem que a Assessoria de Comunicação Social “presta um serviço especializado, coordenando as atividades de comunicação entre um assessorado e seus públicos e estabelecendo políticas e estratégias que englobam iniciativas nas áreas de jornalismo, relações públicas e publicidade e propaganda.”

A composição de uma Assessoria de Comunicação Social está representada pela Figura 1, que ilustra as áreas que a compõe e a interação entre elas.

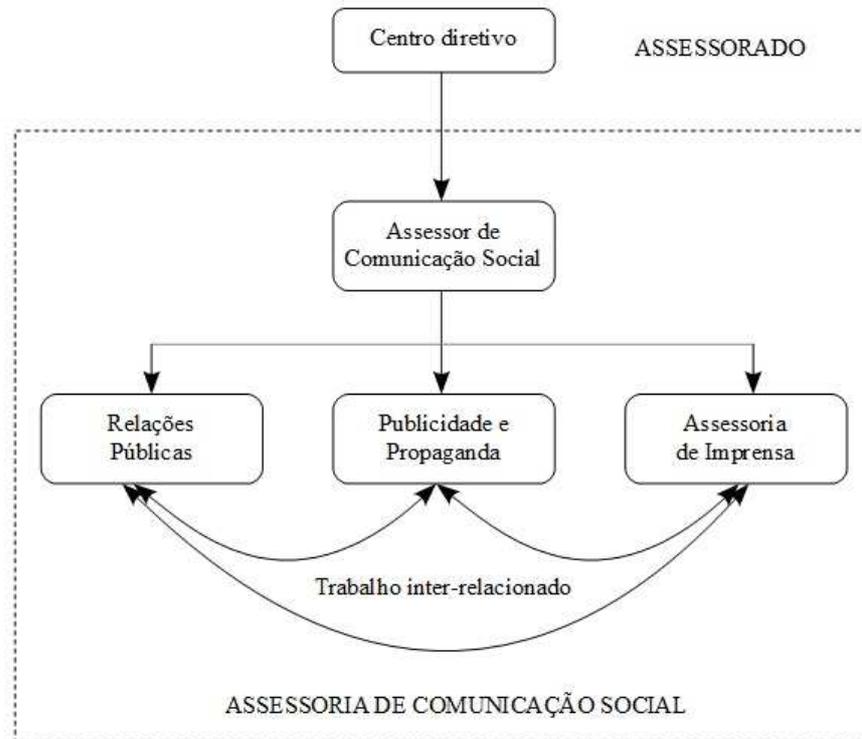


Figura 1: Composição de uma ACS
 Fonte: Ferraretto e Ferraretto (2009, p. 13)

1.4.1 Jornalismo

A conceituação da área de jornalismo confunde-se com a de AI uma vez que o jornalista é o responsável pela execução das atividades dessa assessoria. O profissional é responsável pelo contato e disponibilização de notícias, em forma de informações ou sugestões de pauta, para a mídia, sendo o elo entre o assessorado e os veículos de comunicação.

Para Wels (2004), o jornalista é responsável pela elaboração da notícia, com estilo próprio, discorrendo, preferencialmente, sobre algo inédito e de interesse coletivo ou para públicos específicos. O autor menciona, ainda, que a atuação desse profissional ultrapassou os limites dos veículos de comunicação, passando a atuar diretamente com as organizações, desenvolvendo atividades de assessoramento.

Na concepção de Costa (2011), o jornalismo é “compreendido como a atividade cujo principal propósito é informar a sociedade de modo eficiente e eficaz sobre assuntos de interesse público”. Isso remete à característica intrínseca da AI que, exatamente, é levar

informação aos grupos de interesse do cliente, sem omitir fatos, ainda que de repercussão negativa para o assessorado.

Na ACS, são atividades específicas da área de jornalismo, conforme apregoado pela Fenaj (2007): elaboração de materiais para imprensa (*releases*, *press kits*, sugestões de pauta etc); organização e acompanhamento de entrevistas; atendimento à imprensa; edição de materiais impressos e de áudio e vídeo; manutenção de *mailing list* atualizado de jornalistas; realização de *clipagem* e participação no planejamento das estratégias de comunicação.

A profissão de jornalista possui respaldo legal para o seu exercício, conferido pelo Decreto nº 83.284, de 13 de março de 1979, que estabelece, entre outras coisas, o rol de atividades de caráter inerente à profissão.

1.4.2 Relações Públicas

Segundo Ferraretto e Ferraretto (2009), a área de relações públicas encarrega-se da execução de programas de integração dos públicos-alvo do cliente, sejam eles internos ou externos, participando ativamente da criação e planejamento das atividades.

Assim como a profissão de jornalista, a de relações públicas também é regulamentada por decreto, que norteia a área de atuação. Nesse caso, o Decreto nº 63.283, de 26 de setembro de 1968, aprova o Regulamento da Profissão de Relações Públicas e define sua atuação como “a atividade e o esforço deliberado, planejado e contínuo para estabelecer e manter a compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e os grupos de pessoas a que esteja direta ou indiretamente ligada” (BRASIL, 1968).

Wels (2004) defende a ideia de que essa definição representa um marco conceitual para as relações públicas, contudo sua área de atuação vem, gradativamente, evoluindo de forma a ampliar e agregar novas atribuições à função.

O profissional de relações públicas atua diretamente no cuidado com a imagem do assessorado, preocupando-se com as políticas de divulgação e interação com os públicos interno e externo. Dentro de uma ACS é o responsável, tanto organização de eventos internos quanto pela participação do assessorado em eventos externos, sendo o profissional que detém o conhecimento acerca de cerimonial e protocolo. Além disso, atua nas atividades sociais dentro das organizações: festividades e congratulações, bem como envio de convites e cartões.

1.4.3 Publicidade e Propaganda

Preocupado com a divulgação institucional, o setor de publicidade e propaganda (PP), em resumo, elabora e executa peças publicitárias para divulgação nos diversos veículos, preocupando-se com a linguagem adequada para cada um deles.

Dentre as atribuições do profissional de PP, em conformidade com o apresentado por Ferraretto e Ferraretto (2009), pode-se destacar planejamento, coordenação e administração da publicidade, propaganda, publicidade legal e campanhas promocionais, bem como a realização de estudos mercadológicos para subsidiar a definição das estratégias de comunicação.

As ações de publicidade e propaganda encontram-se estruturadas em agências próprias, cujos profissionais agem em setores específicos, a partir de sua qualificação. Assim, pela sua natureza, agências de publicidade e propaganda são contratadas e trabalham para as organizações, complementando ações de assessoramento em comunicação social, ao lado das relações públicas e do jornalismo. [...] Numa assessoria de comunicação, o trabalho da área da publicidade e propaganda resume-se em planejar, administrar campanhas, coordenar, supervisionar e acompanhar os serviços desenvolvidos por agências contratadas, responsáveis pelo desenvolvimento efetivo de programas publicitários demandados (WELS, 2004, p. 11).

O profissional de PP é responsável pelas campanhas publicitárias empreendidas pela organização, por meio da produção de peças que primam por facilitar o acesso ao público-alvo. Elaborar todo o material relacionado à identidade visual da empresa: *outdoors*, anúncios publicitários, *banners* para *sites* e outros materiais pensados para divulgar visualmente a instituição ou personalidade.

1.5 Formas de comunicação: interna e externa

Ferraretto e Ferraretto (2009, p. 154) discorrem que para a compreensão da assessoria, a comunicação é “o diálogo que uma instituição mantém com seus públicos interno e/ou externo para prestar contas de suas atividades e receber um retorno, que permitirá a reavaliação e o redirecionamento de seus atos”.

A partir desse conceito é possível abstrair que comunicação é o ato de dialogar com outras pessoas a fim de transmitir uma mensagem, possibilitando a plena compreensão e troca de ideias. Além de levar informação, em assessoria espera-se um *feedback*, para verificar se a informação, de fato, atingiu seu público-alvo.

A ACS cuida do tratamento e divulgação de informações de interesse público, preocupando-se com a promoção da imagem, cultura e identidade institucionais, além de realizar atendimentos à imprensa e promover a instituição, tornando-a conhecida e respeitada.

Dentro dessa premissa abstrai-se que existem duas formas distintas de comunicação: a interna, voltada para os servidores e colaboradores da organização, e a externa, que busca atingir o público-alvo dos serviços ou produtos oferecidos pelas empresas. Cada uma delas, portanto, deve ser pensada e trabalhada com base nessas realidades distintas.

Ao discorrer sobre as formas de comunicação, Torquato (2002) relata que a comunicação externa é o meio que permite a divulgação das empresas, projetando um conceito adequado das organizações perante seus públicos, consistente com suas políticas, crenças e valores. Concernente à comunicação interna, afirma que

gerar consentimentos e produzir aceitação devem ser os dois principais objetivos da comunicação interna. Trabalhando na direção de obter consenso sobre o sistema de valores da organização, a comunicação, em determinados momentos, é vital para encaminhar soluções e para se atingir as metas programadas (TORQUATO, 2002, p. 54).

A comunicação interna, nessa premissa, deve ser entendida como estratégica dentro das organizações, como facilitadora no processo de afirmação da identidade institucional, por meio da mobilização de seu colaboradores. Nesse contexto, a comunicação deve envolver os servidores e comprometê-los com o desenvolvimento da entidade, bem como valorizar sua participação ativa em prol de que objetivos comuns sejam alcançados.

Entendida como uma poderosa ferramenta para envolver os servidores da instituição na direção do alcance de objetivos e metas organizacionais, a comunicação interna pauta-se na premissa de que o repasse constante de informações e o retorno delas em forma de *feedback* permite que o público interno se sinta envolvido, de forma a compreender sua condição de colaborador no processo de desenvolvimento da empresa.

De acordo com Ventura (2012), a comunicação interna exerce a função de contribuir para integração de seus trabalhadores, despertando neles a identificação com a cultura, valores e objetivos institucionais, além de colaborar para a divulgação de mensagens positivas sobre a organização, favorecendo o reforço da marca institucional.

No contexto organizacional, a comunicação interna deve ser empregada como método para envolver os colaboradores da instituição. É preciso vê-la como estratégica, compreendendo que a valorização da participação de todos os trabalhadores, inferindo-lhes

um sentimento de comprometimento com o crescimento e consolidação da organização, possibilita que as metas institucionais sejam facilmente atendidas.

Esse pensamento, colocado em prática, desperta no público interno o interesse de agir como representante da cultura organizacional, graças à sua identificação com os princípios e valores apregoados pela organização, que chegaram ao seu conhecimento impulsionados por uma comunicação interna bem estruturada.

Ventura (2012, p. 25) aponta que um dos objetivos da comunicação interna é “conseguir criar condições para que a identidade e a cultura organizacionais sejam reforçadas tornando-se visíveis através da simbologia, da comunicação e dos comportamentos dos membros organizacionais na sua interação {sic} com os públicos relevantes da organização”.

A comunicação externa eficiente passa, antes, por uma comunicação interna bem feita. Motivados e sentindo-se parte da instituição, os trabalhadores são peças-chave na divulgação das ações, promoções e eventos, sendo imprescindíveis em épocas de crise. Para isso, é necessário que estejam inteirados sobre o histórico da organização, a missão e visão, seu público-alvo, as ações que vêm executando e acima de tudo seus valores e metas futuras.

É primordial que tanto a comunicação interna quanto a externa sejam congruentes entre si, apoiando-se e reforçando-se mutuamente. Isso porque somente uma comunicação integrada pode consolidar a imagem do assessorado e garantir que todos os públicos estão envolvidos na mesma verdade, ou seja, tiveram acesso ao mesmo tipo de informação (VENTURA, 2012).

Estudos desenvolvidos por Ferraretto e Ferraretto (2009) apontam para a existência de um terceiro público dentro das organizações, o público misto, composto por pessoas que fazem parte da instituição, entretanto não atuam no dia a dia delas, a exemplo dos acionistas. Com esse entendimento é necessário o desenvolvimento de políticas de comunicação voltadas para esse público específico.

A assessoria de comunicação é responsável não só por divulgar as ações desenvolvidas na instituição. Serve também como termômetro para identificar como essa informação chegou até o público, seja ele interno ou externo, sua repercussão e influências para a organização.

1.6 Ferramentas de comunicação

Ante às formas de comunicação é imprescindível atentar-se para as ferramentas mais apropriadas para atingir o público a que se destina, com vistas a garantir a fluidez dos

trabalhos da assessoria. Utilizando dos meios específicos, é possível contribuir para a eficiência e eficácia dos fluxos de comunicação.

Pautada nessa premissa, a ACS utiliza um leque variado de ferramentas, cada uma delas voltada para um público específico. Esse artifício permite que os diferentes receptores tenham acesso à informação e a assimilem de forma adequada, tornando-os colaboradores do processo de comunicação.

Dentre os instrumentos mais utilizados pela ACS pode-se relacionar: *release*, *press kit*, *mailing list*, *follow up*, *clipping* (impresso, eletrônico e *on-line*), publicações (materiais institucionais e informativos), *house organs*, agendamento de entrevistas, *media training*, auditoria de imagem, vídeos e filmes institucionais, gestão de crise, conteúdo de *web* (*sites*, redes sociais etc).

1.6.1 Release

A principal peça em uma assessoria de imprensa é o *release*, entendido como material de divulgação produzido para os agentes externos de comunicação, como suporte ou sugestão de pauta. Geralmente são textos objetivos, escritos em linguagem jornalística, atendo-se ao relato dos pontos mais importantes sobre o fato ou evento.

Colombo (2009) conceitua *release* como um instrumento público, contendo informações sobre o assessorado, que serão disponibilizadas para a mídia com o intuito de divulgar, esclarecer ou responder aos anseios da imprensa. Na concepção do autor, trata-se de um comunicado oficial, tido como básico no trabalho de divulgação.

Quanto ao gênero jornalístico empregado, o *release* pode ser produzido em três abordagens: informativo, quando apenas descreve as principais características de um acontecimento; interpretativo, que agrega maior quantidade de informações sobre um fato, buscando disponibilizar informações aprofundadas com o objetivo de contextualizar o fato em questão; e o opinativo, retrata a opinião do assessorado, expressando juízo de valor sobre um assunto.

O *release* possui formato diferente de acordo com o veículo a que se destina. Tal diversificação possibilita que o *release* alcance seus objetivos junto aos grupos de interesse, adaptando-se ao que o leitor ou espectador busca naquele veículo. O assessor precisa conhecer bem o veículo e seu público-alvo antes de produzir o *release*.

1.6.2 *Press Kit*

Um bom artifício utilizado pelas assessorias de comunicação é a preparação de *press kit*, ou seja, um conjunto de peças informativas sobre o assessorado (*release*, fotos, textos, panfletos, *fôlderes* etc.), destinado à distribuição aos profissionais de diferentes veículos de comunicação, visando facilitar seu trabalho na divulgação de fatos ou eventos.

Na interpretação de Silva (2008), o *press kit* pode ser definido como um “pacote” contendo o *release*, fotos, credenciais de imprensa e outros itens que porventura possam facilitar o trabalho do jornalista na cobertura daquilo que se pretende divulgar, estimulando a publicação.

Press kit: conjunto de materiais voltados para subsidiar o trabalho dos jornalistas. Geralmente é distribuído durante realização de entrevistas coletivas. COSTA, 2011

O *press kit* é utilizado para fornecer o maior volume possível de informações referentes à instituição, ação ou evento que se deseja divulgar, fornecendo os subsídios necessários para a construção das matérias. Geralmente é fornecido por ocasião de eventos e coletivas de imprensa, sendo constituído basicamente pelos mesmos elementos.

De acordo com Ferraretto e Ferraretto (2009), para que a cobertura jornalística traga um retorno efetivo e satisfatório é necessário que o *press kit* seja o mais abrangente possível, uma vez que trata-se de um dos produtos de maior alcance de uma assessoria.

1.6.3 *Mailing List*

Uma *mailing list* nada mais é do que uma lista contendo informações de contatos dos profissionais pertencentes aos principais veículos de comunicação presentes no raio de influência e, ou atuação do assessorado. Visa permitir o contato com a mídia de forma rápida e eficaz (COSTA, 2011).

Para a efetiva utilização dessa ferramenta é necessário mantê-la constantemente atualizada, a fim de acompanhar as mudanças ocorridas no quadro profissional dos órgãos jornalísticos e de publicidade. Uma *mailing list* deve conter nome do veículo de comunicação, endereço, telefone, relação de profissionais (jornalistas, editores etc.), lista de *e-mail's*, dia, horário e particularidades de cada peça (programa, editorial, caderno, colunas etc.) .

Com os avanços tecnológicos a *mailing list* é construída e mantida em meio digital, uma vez que facilita a edição, ordenamento e localização de informações, de forma rápida, graças à utilização das funções de busca disponíveis nos componentes eletrônicos.

1.6.4 Follow Up

O *follow up* é um termo em inglês que significa “acompanhamento”, e faz referência à prática adotada pela assessoria de comunicação de procurar os veículos de comunicação para obter retorno sobre o recebimento do material encaminhado, seja um *release* ou um *press kit*. É uma espécie de “pós-venda”, comum na área de marketing, para verificar satisfação com os dados fornecidos.

“É a ação que visa obter retorno, por telefone ou por e-mail, do envio de *press releases*, distribuição de material de apoio ou de convocação de coletivas junto à imprensa”, como corrobora Mafei (2004, p. 67).

1.6.5 Clipping

O *clipping*, também denominado taxação, é uma técnica utilizada para monitorar, periodicamente, os veículos de comunicação a fim de coletar e armazenar o material veiculado que estabeleça relação direta ou indireta com o assessorado. O armazenamento pode ser em meio físico, pelo arquivamento de materiais impressos, ou em meio eletrônico, com fichamento dos veículos, editoriais e, ou programas em que foram veiculados.

Uma simples definição do termo é apresentada por Silva (2008) que explica que *clipping* consiste na identificação na mídia, de maneira regular, de elementos relacionados à organização ou temas previamente indicados, classificando-os e encaminhando-os para conhecimento dos interessados.

A clipagem é feita considerando-se notícias, matérias ou notas publicadas sobre o assessorado, acerca de temas que fazem relação com a atividade desenvolvida, de forma indireta, por constituírem fontes para utilização em consultas posteriores, que servirão de subsídio para preparação de entrevistas ou discursos.

O processo é utilizado para os diversos meios de divulgação: impresso (jornais e revistas), eletrônicos (*sites* e periódicos), rádio e televisão. A técnica busca informações de três tipos: de interesse direto, indireto e secundário, que vão compor o arquivo do assessorado, para subsidiar possíveis entrevistas ou discursos. Além disso, a clipagem serve como

termômetro para verificar a repercussão na mídia dos atos institucionais e da imagem do próprio assessorado.

Para Silva (2008), essa técnica facilita a mensuração da imagem do assessorado junto à opinião pública, possibilitando que os posicionamentos sejam revistos. É útil na consolidação do processo de interação com a imprensa, sem, contudo, representar o trabalho do assessor, já que ilustra as interpretações dos veículos de comunicação.

O *clipping* é utilizado para avaliar a repercussão, na mídia, das ações institucionais, refletindo os interesses organizacionais sob a ótica dos jornalistas que redigiram as matérias. Tal leitura é extremamente válida como *feedback* para julgar a eficácia das técnicas adotadas pela assessoria, possibilitando uma readequação frente aos cenários que se apresentam.

Além de pesquisar, coletar e selecionar as notícias veiculadas sobre o assessorado (ou de interesse do mesmo), o assessor deve interpretar as informações ali constantes, bem como mensurar sua possível repercussão sobre as ações empreendidas pela organização ou personalidade assessorada. A qualificação dos resultados obtidos dessa análise crítica, com avaliação de espaço ocupado e quantidade de notícias positivas, é primordial para definição de estratégias para ações futuras.

1.6.6 Publicações (materiais institucionais e informativos)

As publicações são impressos pensados e produzidos em conjunto por profissionais das áreas de jornalismo, relações públicas e publicidade e propaganda, exatamente por demandar conhecimentos dessas três áreas, que possibilitarão que o material atinja os objetivos propostos. São apresentadas por Silva (2008) como mecanismos utilizados pelo assessor de imprensa para concretizar sua função de zelar pela imagem do assessorado.

Para cada material institucional é necessária a realização de um estudo prévio do público-alvo a fim de definir as melhores estratégias para atingi-lo, por meio de adaptação de técnicas de linguagem escrita e visual, bem como as características inerentes a cada uma dessas formas.

Dentre os principais materiais institucionais produzidos estão o *folder*, impresso com dobras, contendo informações detalhadas (textos e ilustrações) sobre determinado assunto; relatórios; *house organ* (detalhado no próximo item); *newsletter*, informativo eletrônico enviado com certa regularidade; entre outras publicações.

A *newsletter*, em tradução livre “boletim informativo”, é uma modalidade de publicação mais ágil, caracterizada pelo envio regular de boletins, almejando criar vínculo com o público-alvo ao estabelecer uma relação de confiabilidade e apresentação da marca institucional. Além disso, trabalha com vistas a *feedbacks* de médio e longo prazo.

Silva (2008) corrobora com essa proposição ao discorrer que uma *newsletter* não busca resultados a curto prazo e da mesma forma não deve ser confundida com mero envio de *e-mail's* por meio de mala-direta. Ao contrário, preza pelo envio regular de informações, com conteúdo mais informativo.

1.6.7 *House Organ*

Do inglês, em tradução literal, “órgão da casa”, o *house organ* diz respeito às publicações produzidas pela própria AI. Elaborado com características jornalísticas, o *house organ* tem função informativa, entretanto, levando em consideração os interesses do assessorado. Entre seus objetivos está o de informar o público sobre as ações realizadas pelas organizações, aproximando-o das convicções defendidas pela empresa, bem como suas perspectivas de futuro, estimulando a participação de todos para que os objetivos institucionais sejam alcançados.

Apesar de parte dos *house organs* serem destinados, prioritariamente, ao público interno, não raras vezes as entidades idealizam algumas dessas publicações com o intuito de atingir, de maneira específica, em termos de pauta e linguagem, públicos distintos (SILVA, 2008).

O trabalho de produção do *house organ* perpassa por minucioso planejamento, onde são levantadas as principais informações sobre a organização, delineando as necessidades a serem atendidas, com base na política de comunicação adotada. Pensando em atender às necessidades de material e recursos humanos que o projeto requer, é primordial que se faça um levantamento dos custos e orçamento a lhe ser destinado.

1.6.8 Agendamento de entrevistas

Entre as várias definições de entrevista, Silva (2008) destaca a que se refere a entrevista como um processo de diálogo entre o repórter e o entrevistado, voltado à produção de informação passível de ser transformada em notícia.

As entrevistas podem ser exclusivas, quando destinadas a uma única equipe de profissionais, seja de rádio, televisão ou mídia impressa; ou coletivas, quando reúnem vários jornalistas em único local e horário, para que as informações sejam repassadas simultaneamente a todos eles, sendo-lhes facultado o direito de formular perguntas.

A Fenaj (2007) apresenta de forma clara a diferenciação ente os dois tipos de entrevista, sendo a Exclusiva aquela oferecida a um único veículo de comunicação, possibilitando a valorização da informação e conquista de espaço na mídia; enquanto que a Coletiva é convocada quando as informações que o assessorado tem a repassar são interessantes (leia-se extremamente relevantes) para todos os veículos.

As entrevistas coletivas são consideradas uma ferramenta eficaz para que a informação seja difundida de forma mais abrangente, uma vez que o assessorado fala a vários veículos de comunicação reunidos. Esse tipo de entrevista é agendado quando necessita-se divulgar um assunto de grande relevância para o interesse público.

As coletivas classificam-se em espontâneas, quando os agentes de mídia procuram a ACS para esclarecer determinado assunto; e provocadas, o que ocorre quando a própria assessoria organiza a entrevista e convoca os profissionais de imprensa. Os AI precisam analisar minuciosamente o assunto a ser abordado antes de convocar uma coletiva, pois temas de pouco vulto trazem uma repercussão negativa para a imagem da instituição.

Pensando em atender à imprensa e não só aos interesses do assessorado, o profissional de AI deve preocupar-se com horários que melhor se adéquem à programação dos diversos meios de comunicação, sem atrapalhar o andamento normal das atividades, mas proporcionando-lhes a oportunidade de divulgar no próximo noticiário da grade de programação. Esse recurso faz com que a notícia seja veiculada ainda no auge das discussões, o que seria inviabilizado caso a coletiva fosse agendada para após o horário de fechamento das edições.

Além de organizar e convocar a entrevista, o assessor é responsável por orientar seu assessorado sobre como agir durante a coletiva, a postura e posicionamentos mais adequados, bem como alertá-lo sobre os possíveis pontos de questionamento. Vale ressaltar que o assessor deve pontuar antes da entrevista, sendo tolhido de opinar ou mesmo intervir durante a realização da mesma.

Silva (2008) pondera que o assessor deve preparar e fornecer material e informações de apoio ao assessorado e ao entrevistador, bem como acompanhar a entrevista para que

entrevistado se sinta mais seguro, sem contudo interferir. Considera, ainda, que se deve realizar avaliações ao final de cada entrevistas, para verificar a qualidade da mesma e a atuação do assessorado.

Na organização da entrevista várias outras ferramentas de comunicação são utilizadas. Para chamar a imprensa para a coletiva é feita uma triagem na *mailing list*, com o intuito de selecionar os veículos que possam se interessar pelo assunto em pauta. Em seguida, encaminha-se um *release* de convocação, acompanhado por um *press kit*, contendo além de informações sobre horário e local da entrevista, um currículo do entrevistado e um breve resumo do assunto a ser tratado. Para fechar o ciclo, o *media training* pode ser usado para qualificar a entrevistas.

1.6.9 Media Training

O *media training* ou treinamento de mídia, na definição de Costa (2011), nada mais é do que uma espécie de treinamento oferecido ao assessorado para que saiba se relacionar com a mídia. Já Silva (2008) é um pouco mais detalhista na explanação, conceituando *media training* como uma das ferramentas de comunicação mais importantes da atualidade, por possibilitar maior conhecimento das “regras do jogo”, com a preparação do assessorado para sua exposição na imprensa.

Esse treinamento passa por uma apresentação do veículo de comunicação com o qual terá contato, a fim de familiarizar o assessorado com o formato utilizado pelo mesmo, indicando a melhor forma de conduzir esse contato: comunicação oral adequada, dentro das regras gramaticais e evitando vícios de linguagem e comunicação corporal, evitando gestos excessivos.

O *media training*, mais utilizado em preparação para entrevistas, pode ser individual ou em grupo, sendo o segundo mais recomendado para aqueles que nunca vivenciaram uma experiência com a imprensa, uma vez que as dúvidas de uns podem esclarecer o grupo todo.

Realizado por meio de exercícios práticos, o *media training* prepara para entrevistas em televisão, rádio e mídia impressa, trabalhando casos hipotéticos de administração de crises. Esse procedimento baseia-se no princípio de que as organizações ou personalidades devem se preparar para entrevistas, da mesma forma que o fazem para reuniões e apresentações empresariais (SILVA, 2008).

Essa preparação é extremamente importante para estreitar os laços com a imprensa, visto que uma boa entrevista, garantida pelo preparo do entrevistado, abre portas para novos convites, fazendo com que o assessorado seja procurado outras vezes para discussão de temas correlatos. Com isso, será possível atender às demandas do jornalista sem deixar de informar sobre as novas ações da organização.

A opinião pública é implacável, sendo ela muitas vezes conduzida pela mídia. Nessa perspectiva, conhecer os métodos de trabalho de cada veículo, mantendo-os informados sobre os posicionamentos da organização e capacitar o assessorado para esse contato com a imprensa, é um poderoso instrumento da ACS.

1.6.10 Imagens, vídeos e filmes institucionais

Dentre as ações complementares desenvolvidas pela ACS merecem destaque as fotografias e as produções de áudio e vídeo, produzidas visando a divulgação junto à imprensa, a elaboração de material institucional (impressos – folhetos, *fôlderes*, informativos, entre outros – ou vídeos) e, ou a composição de arquivo pessoal ou institucional para preservação das memórias do assessorado.

Algumas organizações possuem, em seu quadro, profissionais específicos para realizar esse tipo de trabalho, como fotógrafos, cinegrafistas, editores, programadores visuais, designers etc. Outras, entretanto, deixam essas atividades a cargo do próprio assessor de comunicação, que precisa desenvolver todas essas habilidades, com o intuito de desempenhar o melhor trabalho possível.

A Fenaj (2007) pontua que para a produção de vídeos e filmes institucionais o assessor deve reunir-se com seu cliente para definir o conteúdo das peças e a abordagem dada a cada assunto. Em seguida deve organizar o *briefing* que será entregue ao produtor do material. Ressalta-se que o assessor deve acompanhar todo o processo de produção do vídeo, desde a elaboração do roteiro até a edição do material.

Para conceituar, *briefing*, palavra inglesa que significa “resumo”, muito utilizada na área de comunicação, como a própria tradução diz, em linhas gerais, é um resumo contendo as principais informações para a realização de um trabalho. Parte do planejamento das ações publicitárias, o *briefing* engloba dados básicos sobre a organização e os objetivos a serem alcançados com a produção.

1.6.11 Gestão de crise

Cabe antes de tudo compreender o conceito de crise para posteriormente tratar-se das particularidades da gestão. Para Silva (2008), no campo da comunicação, uma crise pode ser definida como um fato que abale o cotidiano das organizações, causado por agentes internos ou externos, ameaçando o crescimento ou sobrevivência da organização.

Tendo em vista que uma crise pode desconstruir a imagem e a identidade da instituição, mantidas graças ao trabalho conjunto da organização com a ACS na definição dos planos estratégicos para as ações futuras, é essencial ter uma política de gestão de crise, pautada no princípio de antecipar os problemas, com o objetivo de atacá-los ainda no cerne.

A esse respeito, Silva (2008, p. 24), pondera que estratégias de gestão de crise, previstas em planos previamente elaborados, são o divisor de águas entre o sucesso e a ruína em tempos de crise:

A antecipação permite minimização de impactos e se ela não pode acontecer sempre, ao menos a criação de um protocolo de ação e de reação deve ser parte do planejamento estratégico de relações públicas. Ações como a criação de um grupo de gestão de crises – com formações e habilidades variadas –, um manual de recomendações e de atitudes, treinamento para relacionamento com os públicos estratégicos, além de mapeá-los, criação de um programa de educação para a comunicação, são elementos-chave para qualquer empresa que não queira se ver à mercê de sua própria sorte. Um plano de gestão de crise deve ser rápido, antes de tudo.

Algumas orientações básicas sobre como enfrentar momento de crise são repassadas pela Fenaj (2007), que destaca: procurar a imprensa, antecipando-se a ela na busca por elucidar os fatos; preparar-se com informações detalhadas sobre o ocorrido; produzir um texto informativo para ser disponibilizado aos veículos de comunicação, contendo detalhes sobre o fato e as providências tomadas pela organização, tomando sempre cuidado para não enfatizar os aspectos negativos.

1.6.12 Conteúdo Web

Com os avanços tecnológicos, percebidos a partir dos anos 70 e no Brasil a partir de 95 com o advento da internet, a comunicação sofreu uma transformação, dando espaço para um novo tipo de jornalismo, aquele pensado para suprir as demandas do mundo digital, intitulado jornalismo *on-line*, ciberjornalismo ou webjornalismo.

O desenvolvimento de conteúdo para *sites* e redes sociais é uma atribuição relativamente nova para a AI e vem alcançando dimensões cada vez maiores em virtude da popularização e acessibilidade da internet, disponível nas residências, no trabalho e em

dispositivos móveis, tornando-se mais acessível à população. A utilização desse recurso faz com que a notícia atinja um número cada vez maior de leitores, possibilitando a difusão em massa e quase instantânea de informação.

O mundo virtual apresenta uma série de vantagens para a divulgação, via os vários recursos multimídia disponíveis. É nessa perspectiva que Silva (2008) discorre que para o jornalismo, a utilização do *World Wide Web* (Web), traduzida para o português como “teia mundial”, representou um avanço, ao passo que as notícias podem ser publicadas em tempo real e alteradas a qualquer momento.

A ACS é responsável não só pela produção de conteúdo para Web como pelo acompanhamento e participação na criação e manutenção da página da instituição ou personalidade que representa. O *site* pode, inclusive, servir como fonte de informações para jornalistas, facilitando o acesso dos veículos de comunicação às informações da organização.

Ferraretto e Ferraretto (2009) lembram que os *sites* constituem uma fonte de referência imprescindível para se obter informações acerca do assessorado ou entidade, desde que constantemente atualizado e alimentado com informações confiáveis e de fácil acesso ao internauta.

A internet está em franco crescimento como meio de informação, graças à interatividade que proporciona, rapidez no acesso à notícia e utilização de recursos tecnológicos para disponibilizar informações de forma instantânea, com riqueza de detalhes. Saber utilizar dessa ferramenta é o desafio das assessorias, de modo a tornar as notícias disponíveis nos *sites* sempre atuais e atrativas ao leitor, mesclando textos, imagens e movimento para chamar a atenção e despertar nas pessoas o interesse em visitar a página novamente.

O Capítulo 1 trouxe uma abordagem sobre as premissas da Assessoria de Comunicação, especificando sua importância para a Administração como mecanismo de consolidação da organização junto aos seus públicos, aproximando os colaboradores dos objetivos institucionais.

Conhecer o funcionamento de uma ACS auxiliará na compreensão dos conceitos abordados na sequência do estudo e fornecerá subsídios para a identificar a função estratégica da comunicação, sob a ótica do planejamento, uma vez que discorre sobre as diversas ferramentas e ações de uma assessoria.

Além de proporcionar a compreensão da relevância das atividades de comunicação para a organização, os temas aqui discutidos convergem para que os objetivos levantados para a pesquisa sejam alcançados. A análise proposta neste capítulo, conduz à interpretação da relação estabelecida com o público interno, permitindo a identificação dos fluxos de trabalho, das ferramentas de comunicação utilizadas e das falhas comunicativas dentro da instituição objeto do estudo.

A partir da compreensão do conceito e das atribuições da Assessoria de comunicação, bem como das ferramentas utilizadas e as áreas que a compõe, têm-se subsídios suficientes para analisar a comunicação aplicada no âmbito das instituições públicas. Além da comunicação pública, o discernimento a cerca do direito de acesso à informação é premissa norteadora do presente estudo.

CAPÍTULO 2

DESVELANDO CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO PÚBLICA

A comunicação permeia os estágios da convivência em sociedade, sendo imprescindível para o estabelecimento e manutenção de laços entre os indivíduos e sua interação com as organizações, pela difusão do conhecimento. Comunicar é, antes de tudo, uma forma de aproximação por meio do diálogo.

Na esfera pública, a comunicação assume o papel de garantir o direito da sociedade à informação, promovendo a cidadania e inferindo transparência aos atos públicos. Para Duarte (2010, p. 8), “A Comunicação Pública ocupa-se da viabilização do direito social coletivo e individual ao diálogo, à informação e expressão. Assim, fazer comunicação pública é assumir a perspectiva cidadã na comunicação envolvendo temas de interesse coletivo.”

O entendimento de comunicação pública é um conceito em construção, evoluindo da compreensão sobre comunicação organizacional e da necessidade de as instituições darem publicidade e transparência aos seus atos. Busca dar publicidade os fatos de interesse público, possibilitando o livre debate e a formação de opinião.

2.1 Como surgiu a comunicação pública

A comunicação na esfera pública surgiu junto ao advento das assessorias, nos primórdios do século XX, pautada na necessidade da transparência nos atos de organizações públicas. Isso nos remete ao surgimento dos conceitos de comunicação empresarial, institucional e organizacional, que evoluíram para a compreensão da abordagem da comunicação pública.

No Brasil, a criação do Departamento de Comunicação da Companhia Siderúrgica Nacional, entre as décadas de 40 e 50, representa um marco importante na história da comunicação empresarial. De acordo com Nascimento (2013), essa área se fortaleceu com a chegada de multinacionais, na década de 60, enfatizando a importância da interlocução com os diversos públicos.

Esse entendimento é ratificado por Fleck; Pons e Dalmoro (2013) que atribuem o reconhecimento da comunicação, no âmbito organizacional, ao período do governo de Juscelino Kubitschek, no qual a industrialização foi incentivada, possibilitando que indústrias

multinacionais se instalassem no país, trazendo consigo as pessoas responsáveis pela comunicação.

A partir de então, difundiu-se no país a conscientização da importância da comunicação para as grandes organizações, sendo, inclusive, suas atividades consideradas de caráter estratégico. Passou-se a trabalhar com a exigência de se manter um bom relacionamento com a imprensa, buscando a consolidação da imagem e da credibilidade.

Com o decorrer dos anos, a comunicação institucional evoluiu para atender às exigências por publicidade dos atos e informações, levando as organizações a investirem fortemente nos setores de comunicação, buscando inovações tecnológicas e profissionais qualificados para suprir as demandas emergentes.

A percepção da importância de levar informações de interesse público à sociedade, estabelecendo um vínculo de confiança, chegou aos órgãos públicos. A consolidação das ações de comunicação em diversas organizações despertou a necessidade de sua implantação na esfera pública.

Mesmo com o surgimento das práticas de comunicação pública no Brasil em meados do Século XX, as discussões conceituais repercutiram a partir da publicação do livro *La Communication Publique*, do autor francês Pierre Zémor, em 1995, uma das primeiras obras a tratar do assunto. Sem tradução oficial no Brasil, a versão utilizada era fruto de uma tradução livre, realizada pela professora Elizabeth Brandão.

Não obstante, observa-se a vinculação da expressão comunicação pública àquela feita por instituições públicas, suprimindo-se a ideia de que o conceito é muito mais amplo e abrangente. Brandão (2012) discorre que a expressão passou a substituir outras como comunicação governamental, comunicação política, publicidade governamental e propaganda política, até mesmo para mostrar que trata-se de uma forma de comunicação totalmente diferente da empregada até então.

De acordo com Brandão (2012), a partir de 2003 o poder executivo começou a preocupar-se com a formação de seus técnicos para a comunicação pública, passando a oferecer cursos de capacitação, além da criação do cargo de Gestor de Comunicação Pública e, pouco tempo depois, a apresentação de propostas para a Política Nacional de Comunicação.

Em 2005, durante o III Seminário Internacional Latino-Americano de Pesquisa da Comunicação, o então ministro da Secretaria de Comunicação do Governo, Luiz Gushiken, apresentou os oito princípios da comunicação pública: 1) o cidadão tem direito à informação,

como base para o exercício da cidadania; 2) é dever do Estado informar; 3) deve haver zelo pelo conteúdo informativo, educativo e de orientação social; 4) a Comunicação Pública não deve estar centrada na promoção pessoal dos agentes; 5) deve promover o diálogo e a interatividade; 6) estimular o envolvimento do cidadão com as políticas públicas; 7) os serviços públicos precisam ser oferecidos com qualidade comunicativa; e, finalmente, 8) a Comunicação Pública deve se basear na ética, transparência e verdade (CASTILHO, 2005).

A partir desses princípios é possível obter um norte sobre a função da comunicação pública, como ferramenta de promoção da cidadania. Observa-se claramente que há uma ponderação sobre o direito do indivíduo a ter acesso à informação, precisa e embasada, sendo dever do Estado prover essa informação sem, contudo, utilizar-se disso para engrandecimento de seus agentes. Essa premissa visa estimular a participação política e o desenvolvimento do senso crítico do cidadão, pela interação proporcionada pelo processo comunicativo.

2.2 Perfil do profissional e público-alvo

A comunicação organizacional prima pelo desenvolvimento da instituição, zelando pelo impacto de seus atos junto ao público com o qual opera, seja ele interno ou externo. Isso reflete diretamente na imagem que o público constrói da organização. Conhecer o público e discernir entre os anseios de cada grupo torna o processo comunicativo mais eficiente, ou seja, propicia levar a cada grupo exatamente aquilo que se espera da organização.

Duarte (2012, p. 68) apresenta que o grande desafio do profissional de comunicação é tornar a comunicação um assunto de interesse de toda a organização, implantando uma “cultura de valorização da qualidade dos procedimentos de comunicação”. Isso porque o principal responsável pelo fortalecimento da imagem institucional é o público interno.

Essa preocupação é atribuída ao profissional responsável pela comunicação. Mais do que conhecer o público, é papel do comunicador compreender a fundo a organização, sendo capaz de apontar os valores e as metas institucionais, identificar o cenário no qual a mesma está inserida, bem como responder a possíveis questionamentos.

Nessa mesma premissa, Fleck; Pons e Dalmoro (2013) apontam que o profissional de comunicação precisa estar apto a unir a visão e os interesses da organização com aquilo que de fato julga imprescindível para a imagem institucional, bem como conhecer as diferenças entre os públicos interno e externo, preocupando-se em levar a informação primeiro ao público interno, que atua como agente disseminador das ações.

Atrelado a isso, o comunicador deve pautar-se no tratamento isonômico dispendido aos seus diversos públicos, utilizando estratégias que possibilitem a compreensão correta da informação transmitida, por todos os indivíduos, independente do público a que se direciona. Tal cuidado se justifica pela dificuldade de restringir a comunicação a um público específico, impossibilitando que outras pessoas tenham acesso.

Amoris (2012, p. 41) aponta que o objetivo do profissional de comunicação está em processo de transição, deixando “a simples exposição na mídia para incorporar a noção de posicionamento estratégico da organização junto ao público interno e à sociedade, seja com fins mercadológicos, de informação ou, simplesmente, de imagem”. Para o autor, as atribuições e os desafios ampliam-se constantemente, exigindo uma crescente capacidade de propor e administrar diferentes instrumentos de comunicação, de modo a atingir de maneira eficaz os diversos públicos.

Mas a questão não é tão simples e não depende unicamente da boa vontade do profissional, principalmente quando este trabalha para um órgão público. Contudo a comunicação nesse contexto pode desempenhar um importante papel e, quem sabe ser considerada ferramenta primordial para as organizações públicas ou privadas, e que com isso seja muito mais estratégica do que no passado. Afinal, quando conectados políticas e planos de ação das organizações, por exemplo, os responsáveis pela comunicação devem buscar estratégias precisas na arte de informar, agindo com transparência e comprometimento diante de determinada tarefa (AMORIS, 2012, p. 42).

Fica claro que o público-alvo da comunicação pública é o cidadão, sendo atribuído a ele o direito à informação, divulgada de forma clara, completa e bem estruturada. Visto como interlocutor no processo, o cidadão deve ser ouvido para que se estabeleça um diálogo promissor à propagação de assuntos de interesse público.

Para Zémor (1995) deve-se encarar o cidadão como um cliente do serviço público, buscando a satisfação de seus anseios, por meio da ruptura de paradigmas, estabelecendo-se um tratamento personalizado ou mesmo segmentado, adaptado ao interlocutor e sujeito à correção de ruídos no processo comunicativo, de tal forma que a troca de experiências e a comunicação estabelecida integrem o serviço final.

Obtém-se dessa compreensão que a fluidez da comunicação é alcançada pelo monitoramento de como a informação atinge o público, analisando se o entendimento corresponde ao que se pretendia transmitir. Esse *feedback* constante corrobora para a eliminação dos ruídos decorrentes das falhas no processo e colabora para uma comunicação mais objetiva, adequada a cada tipo de interlocutor.

2.3 Elementos da comunicação

A comunicação é um dos principais instrumentos adotados pelos seres humanos para estabelecerem-se em sociedade e interagirem uns com os outros. Pautado no pressuposto de que a intenção da comunicação seja alcançada, com compreensão plena da ideia a ser transmitida, todos os elementos envolvidos nesse processo devem ser analisados e trabalhados: emissor, receptor, mensagem e resposta.

Para Nascimento (2013) mais do que a mera assimilação do fluxo da comunicação (emissor envia uma mensagem, que é recebida e decodificada pelo receptor, para então gerar uma resposta), esse processo pode ser analisado sob vários olhares, abordando o interesse do emissor, a relação com o conteúdo, bem como o interesse do público e seu papel frente à mensagem.

A compreensão esperada da mensagem, bem como sua difusão, estão diretamente relacionadas com o interesse que ela desperta no receptor e ao empenho do emissor em transmiti-la, sendo necessário que o indivíduo que repassa a informação tenha amplo conhecimento sobre ela, de forma a abordar o conteúdo com riqueza de detalhes dando ênfase aos pontos-chave para despertar o interesse de quem a recebe.

Da mesma forma, o receptor deve estar envolvido pela temática, apresentando certa relação com o teor da mensagem. Isso fará com que o interlocutor busque compreendê-la a fundo, interessando-se pelos desdobramentos que advenham da informação, de maneira a inserir-se na propropagação.

Para que a comunicação flua satisfatoriamente é primordial que a informação seja adequadamente transmitida, de modo a proporcionar interação com o receptor, despertando nele o interesse pelos fatos ali contidos. É preciso que o interlocutor queira se comunicar e se sinta estimulado a isso.

O processo de comunicação perpassa pela correta execução de seu fluxo, tendo todas as etapas cumpridas, de modo a facilitar a compreensão de quem repassou qual informação, apontando os recursos utilizados e o público a que se destina.

A figura 2 ilustra o fluxo da comunicação, relacionando seus elementos com os objetivos da propagação da informação:



“A frase 'nossa comunicação não funciona', típica nas organizações, adquire, assim, o significado de 'não estamos conseguindo convencer as pessoas!'.” (DUARTE, 2012, p. 63). Para o autor, mais do que transmitir a mensagem, é necessário que ela seja assimilada pelo receptor e para isso uma série de fatores devem ser levados em consideração: disponibilidade, acesso, linguagem adequada, clareza e receptividade por parte do destinatário.

Todos esses fatores contribuem para uma comunicação sem ruídos, onde a mensagem possa chegar a todos os destinatários, possibilitando que a informação seja compreendida, fazendo com que a comunicação funcione.

A partir dessa abordagem abstrai-se os conceitos de comunicação intrapessoal e interpessoal. Sendo a primeira caracterizada pela presença de um único indivíduo no processo de comunicação, onde a partir da reflexão desse pode-se gerar uma mensagem. Já a segunda, englobando as demais formas de comunicação, é aquela cujos emissor e receptor são exercidos por duas ou mais pessoas (NASCIMENTO, 2013).

Comunicação interpessoal e intrapessoal coexistem no processo comunicativo sendo uma decorrência da outra, onde a partir de um diálogo surge uma reflexão que culmina na construção no entendimento a respeito de determinado assunto. Esse entendimento, posteriormente será transmitido a outros dando continuidade ao ciclo.

2.4 Cultura, identidade e imagem institucional

Com o advento da comunicação organizacional, aproximando as entidades dos seus públicos, alguns conceitos tornaram-se importantes para a consolidação no mercado, entre eles a cultura, a identidade e a imagem institucional.

Como definições, Kunsch (2003, p. 170) apresenta que “a imagem é o que passa na mente dos públicos, no seu imaginário, enquanto identidade é o que a organização é, faz e diz”. Nessa mesma linha, Rodrigues (2013) discorre sobre a imagem como sendo relacionada à percepção do público sobre as manifestações da organização, enquanto que a identidade refere-se ao modo como a própria organização se vê, por meio de seus colaboradores.

A Imagem de qualquer organização passa, sobretudo, por tudo aquilo que é transmitido para o exterior, para todos os seus públicos (internos e externos), e que permanece ao longo do tempo. A imagem sendo a percepção que os públicos possuem na sua mente de uma organização e que é formada através de tudo o que a organização transmite a partir de todos os meios, é um processo cumulativo. O “receptor” vai acumulando percepções e informações provenientes de material que a organização intencionalmente comunica como missão, visão, objetivos, valores culturais e comportamentos, bem como todos os elementos que fazem parte da identidade organizacional. A identidade resulta da interação entre aquilo com que a organização nasceu, aquilo em que a organização se converteu e aquilo que a organização decide ser (VENTURA, 2012, p. 33).

Pode-se abstrair, então, que a construção de uma imagem sólida passa pela legitimação da identidade e da cultura institucional, transmitindo aos diversos públicos a personificação real das metas e valores apregoados pela organização. Busca-se a consolidação de suas ações junto à sociedade, concorrendo para a compreensão da missão institucional.

A forte solidificação dessa imagem reflete diretamente na reputação da instituição frente à sociedade, uma vez que a imagem, em uma visão minimalista, é a percepção que o indivíduo tem da instituição, ilustrando a forma como suas metas são recebidas e assimiladas.

Observa-se que o entendimento que os públicos fazem, a partir de diversos fragmentos de informação que lhes chegam, vão se acumulando e suas mentes, culminando com a formação da imagem institucional, sendo, portanto, inconsciente. Essa construção se dá por meio de cadeias ou redes de associações, levando à formação de impressões, logicamente interligadas que, em conjunto constituem a imagem, que pode influenciar positivamente ou negativamente, condicionando assim o relacionamento da organização com os seus públicos (VENTURA, 2012).

Rodrigues (2013) defende que “uma boa política de imagem permite que a organização demonstre, por um lado, que existe, e por outro, que possui valor acrescentado e é uma marca de qualidade”. Dessa forma, observa-se que uma imagem sólida contribui para a consolidação da organização e seu reconhecimento frente aos diversos públicos.

Originalidade, confiabilidade e transparência nas ações são primordiais para que uma imagem institucional positiva se perpetue e atinja a longevidade esperada. É importante conceber que a imagem não é definitiva, sendo atrelada ao seu grau de eficácia, avaliado pela aceitação do público. Zelar pela imagem institucional é uma ação constante, sendo tarefa intrínseca dos agentes de comunicação, devendo ser contemplada no plano de comunicação como atividade contínua.

Kunsch (2013) ressalta que a construção de uma imagem positiva, vinculada a uma identidade forte, é uma atribuição complexa, por demandar a convergência de diversos fatores, ilustrando um procedimento coerente entre comportamento institucional e comunicação integrada.

Na esfera pública, identidade está sedimentada no sentimento de pertencimento que os colaboradores têm para com a instituição, de forma a assimilar a história e encontrar seu espaço, sendo primordial para o processo comunicativo, visto que reflete no ambiente externo o clima organizacional.

Para Ventura (2012) a identidade organizacional é uma característica exclusiva da organização, representada por sua marca, seu comportamento e o nível das comunicações, refletindo diretamente na obtenção dos objetivos institucionais.

A percepção da identidade repercute no comportamento dos agentes participantes, o que influencia na postura profissional, manifestada nas rotinas de trabalho inferindo maior legitimidade aos atos, seja pela organização do tempo e das atividades ou pelo posicionamento assumido frente aos compromissos institucionais (discursos, reuniões).

Com essa premissa, a gestão da comunicação deverá buscar que todos os colaboradores assimilem e incorporem a identidade da organização para que exista uma referência comum, transmitindo ao público externo a ideia de integração de todas as ações (VENTURA, 2012).

Essa interação entre imagem e identidade colabora para a construção da cultura organizacional que se dissemina pela atuação dos colaboradores e perpetua-se pelas ações

cotidianas. Ressaltando-se que a identidade está em constante evolução, sendo moldada pela aceitação do funcionário de seu papel dentro da instituição.

A concepção de cultura organizacional remonta à década de 70, sendo alvo de estudos mais sistemáticos a partir da década seguinte. A partir das várias discussões sobre a temática é possível compreender que cultura organizacional diz respeito às crenças e valores apregoados pela organização e compartilhados pelos colaboradores, moldando o comportamento dos indivíduos.

Essas ideias assimiladas, representando um conjunto de normas informais, são então transmitidas aos demais públicos, de forma a contribuir com a concretização das ações em prol do alcance dos objetivos institucionais.

Nesse contexto, Ventura (2012, p. 31) reflete sobre a cultura organizacional referenciando Schein (1996), um dos percursores da conceituação do tema, que a apresenta como “o conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras que um grupo possui e que determina o modo como ele percebe, pensa e reage aos seus vários ambientes”.

Quando se fala em cultura organizacional é importante atentar-se para os valores defendidos pela instituição, visto que a estratégia, os objetivos e a filosofia da organização devem alinhar-se a eles. Ressalta-se que tais valores, por retratarem o nível mais consciente da cultura, manifestando-se de forma visível, são validados pela partilha social do grupo, fomentando uma identidade comum.

Ventura (2012) defende que para uma boa gestão da cultura da organização, os valores difundidos deverão estar cimentados na missão, objetivos e estratégia da instituição, sem contrapor com a história, a visão e os pressupostos básicos existentes, de tal forma que contribua para o desenvolvimento de valores comuns partilhados pela organização. Isso poquê é pela convicência cotidiana e interação com o meio, que a cultura organizacional é construída e consolidada.

Qualquer organização possui uma cultura organizacional, isto é, possui valores, possui traços culturais que a caracterizam, possui pressupostos de acção que ao longo dos anos vão consolidando modos de actuação próprios, possui um património de conhecimento acumulado... mas para que toda essa riqueza se torne produtiva, necessita de ser conhecida e partilhada, sendo por conseguinte essencial, estabelecer mecanismos de comunicação interna facilitadores dessa partilha (VENTURA, 2012, p. 33).

2.5 Informação, diálogo e os instrumentos de comunicação

Duarte (2012) defende que comunicação pública consiste em tornar o cidadão atuante no processo de propagação da informação, instigando-o a buscar seus direitos e a participar nas decisões daquilo que é de interesse público, enfatizando a relação entre informação e diálogo.

Para se chegar aos instrumentos de comunicação é necessário, inicialmente, compreender a relação entre informação – fato que se deseja tornar público – e diálogo – reflexões e discussões sobre uma informação com o intuito de assimilá-la – bem como os instrumentos balizadores de cada um.

“Informação é um bem de interesse geral ainda acessível para poucos, o que restringe o potencial de participação em termos igualitários, tanto de acesso quanto de capacidade de tomar decisões.” (DUARTE, 2012, p. 67). A partir desse entendimento, a promoção do diálogo esbarra no alcance que informação atinge, sendo balizador do processo de troca de experiências e sedimentação do conhecimento, bem como da formação de opinião.

No tocante aos instrumentos de informação, observa-se que dizem respeito aos meios (relatórios, *banners*, pôsteres, panfletos, boletins eletrônicos, entre outros), enquanto que os de diálogo baseiam-se nas ferramentas e métodos (ouvidoria, reuniões, conselhos gestores, serviços de informação ao cidadão – SIC – etc).

De acordo com Duarte (2012) os instrumentos de comunicação podem ser classificados, basicamente, como: massivos, destinados ao grande público; segmentados, voltados para públicos específicos; e diretos, com foco na personalização. Já Kunsch (2003), considera apenas dois tipos de comunicação: a massiva e a dirigida, que engloba a comunicação direta e a segmentada.

Essa distinção existe, pois busca-se cada dia mais atingir o público em geral, mas para atrair a fidelidade a comunicação deve ser personalizada. Os avanços dos recursos tecnológicos permite levar a informação de forma rápida a um grande número de pessoas, mas em contrapartida disponibiliza recursos para a comunicação direta.

A comunicação de massa é caracterizada pela divulgação de informação para um grande número de pessoas, sendo trabalhadas de forma genérica em virtude do público muito diversificado, o que não favorece o diálogo. As informações fluem em um único sentido, dos comunicadores para a sociedade.

A comunicação de massa é um fenômeno que despertou interesse dos estudiosos no início do século XX, preocupados com os efeitos sociais do fenômeno nos

indivíduos, pois trata-se de mensagens dirigidas a uma audiência grande, anônima e heterogênea, e enviadas por diferentes canais [...]. Grande poque uma mensagem atinge multidões. Anônima porque os receptores são desconhecidos do emissor. Heterogênea porque os receptores são diferentes em vários aspectos [...] (NASCIMENTO, 2013, p. 78).

Ao contrário disso, a comunicação segmentada é voltada para públicos específicos, tornando a informação mais direcionada, o que facilita o diálogo. É pautada na conectividade, utilizando os recursos tecnológicos (sites, blogs, comunidades virtuais) para atingir o público e fomentar discussões. Para Duarte (2012) trata-se de uma eficiente estratégia de aproximação aos interesses e especificidades do público.

Já a comunicação direta faz alusão à relação personalizada com o público, buscando interação, atendimento individualizado, troca de experiências e expectativas, de modo a contribuir para uma melhor compreensão da informação.

Duarte (2012) aponta a comunicação direta como o instrumento mais propício para o estabelecimento de laços de confiança, por permitir a resolução de questões específicas, com aproximação entre emissor e receptor, permitindo *feedbacks* mais precisos e rápidos. É o instrumento ideal para a comunicação com o público interno.

Compreendendo a comunicação dirigida como aquela que engloba a comunicação segmentada e a comunicação direta, Kunsch (2003) discorre que nesse tipo de comunicação o receptor dirige-se a um público restrito e determinado, utilizando-se de linguagem adequada e facilmente decifrável. Isso proporciona maior efetividade na compreensão da mensagem e nos retornos advindos da transmissão.

2.6 Compreendendo a comunicação pública: ações e premissas

É um consenso entre alguns autores, porém, que a expressão comunicação pública ainda não tem um conceito definido, isso porquê possui várias vertentes, com múltiplos significados, sendo percebida como um conceito em construção, que preza pela atenção ao interesse público. Ressalta-se que a CP não é comunicação governamental, uma vez que diz respeito ao Estado e não ao governo.

Zémor (1995), precursor do entendimento a respeito de comunicação pública, a define como uma espécie de comunicação formal, relacionada ao compartilhamento de informações de interesse público, caracterizando uma busca de significação, bem como a uma necessidade social de estabelecer relação.

Na concepção de Amoris (2012, p. 36) comunicação pública “implica em uma prática comprometida com a democracia e a construção da cidadania o que supõe um posicionamento político que não é o mesmo que partidário”.

A esse respeito, Brandão (2012, p. 1) apresenta a CP como “uma área que abarca uma grande variedade de saberes e atividades”, sendo possível identificar cinco acepções: comunicação organizacional, comunicação científica, comunicação governamental, comunicação política e comunicação da sociedade civil organizada.

A comunicação organizacional é aquela que busca trabalhar a comunicação dentro das organizações, atentando para a relação com seus públicos. Brandão (2012, p. 1) aponta como principal característica dessa atividade o tratamento da comunicação “de forma estratégica e planejada, visando criar relacionamentos com os diversos públicos e construir uma identidade e uma imagem dessas instituições”, independentemente da natureza jurídica.

Numa abordagem clássica, para compreender a comunicação organizacional enquanto comunicação pública, faz-se necessário figurar as instituições como grupos que buscam estabelecer contato com seus públicos, com vistas a construir uma imagem, uma identidade (COSTA, 2011).

Dentro dessa premissa a CP atua primordialmente na propagação da imagem institucional, visando atingir os públicos-alvo das organizações. Para tal, faz-se valer das ferramentas de marketing e comunicação de massa.

Para compreender a comunicação organizacional como comunicação pública é preciso conceber as organizações, sejam elas públicas ou privadas, enquanto grupos com necessidade de estabelecer relacionamentos com seus públicos e, conseqüentemente, com o objetivo de criar uma imagem, uma identidade (COSTA, 2011, p. 17).

Essa área da comunicação encarrega-se de valorizar a política das instituições, dentro de uma perspectiva estratégica, pautada em planos de relacionamento bem definidos. Nesse aspecto, a comunicação corrobora para uma melhor compreensão do ambiente organizacional, o que permite o planejamento e avaliação das ações, culminando no aperfeiçoamento das técnicas e procedimentos internos. Isso porquê, pensada de forma estratégica, a comunicação vislumbra a identificação das opiniões e interesses dos diversos públicos, otimizando o fluxo de informações.

Saindo da vertente organizacional e partindo para a difusão do conhecimento, chega-se à comunicação científica, que cuida da inserção da descoberta científica na zona de interesse da opinião pública.

Brandão (2012) identifica dois fatores que vinculam a comunicação científica à pública, evidenciando as preocupações políticas, econômicas e sociais com a produção e difusão do conhecimento científico, assim como a identidade e o espaço onde atuam. Tais fatores aproximam a ciência e a tecnologia (C&T) da sociedade em geral, atuando como força motriz para o desenvolvimento desse ramo de comunicação, impulsionado pelo direito de acesso à informação.

A importância do papel do profissional responsável pela divulgação de C&T é ressaltada por Brandão (2012), que pondera sobre a submissão do trabalho desse profissional ao compromisso público e à prestação de contas à sociedade, atribuindo a ele a responsabilidade de instigar discussões e fornecer subsídios para tomadas de decisão, por meio da publicização de suas pesquisas.

Já a comunicação governamental diz respeito ao canal aberto entre governo e sociedade, para disseminação de atos públicos, sendo responsável por informar, prestar contas, divulgar programas e políticas públicas, bem como promover a cidadania, por meio da provocação aos cidadãos para cumprimento de seus deveres e conhecimento acerca de seus direitos.

A comunicação governamental pode ser entendida como comunicação pública, na medida em que ela é um instrumento de construção da agenda pública e direciona seu trabalho para a prestação de contas, o estímulo para o engajamento da população nas políticas adotadas, o reconhecimento das ações promovidas nos campos políticos, econômico e social, em suma, provoca o debate público (BRANDÃO, 2012, p. 5).

Dada a abrangência dessa área da comunicação, que visa atingir grandes populações, as peças publicitárias são peças-chave nesse trabalho. Aliado a isso, os avanços tecnológicos, com a internet cada vez mais acessível à população, são poderosos instrumentos desse tipo de comunicação.

A comunicação governamental, na esfera pública federal, é gerida pela Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (Secom), que cuida de todas as ações de comunicação, compreendidas nas seguintes áreas: comunicação digital; comunicação pública, propriamente dita; promoção; patrocínio; publicidade (utilidade pública, institucional, mercadológica e legal); relações com a imprensa; e relações públicas.

A Instrução Normativa Secom-PR nº 5, de 6 de junho de 2011, apresenta conceituação de comunicação pública adotada pela Secom:

II - Comunicação Pública: a ação de comunicação que se realiza por meio da articulação de diferentes ferramentas capazes de criar, integrar, interagir e fomentar

conteúdos de comunicação destinados a garantir o exercício da cidadania, o acesso aos serviços e informações de interesse público, a transparência das políticas públicas e a prestação de contas do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2011, p. 01).

Diferentemente da comunicação governamental, a comunicação política trata do uso público da infraestrutura de comunicação a partir da dicotomia entre o interesse público e a comunicação. “Comunicação e política é uma relação de raiz desde que a imprensa, as técnicas de comunicação e as pesquisas de opinião começaram a influenciar a vida política das nações” (BRANDÃO, 2012, p. 6).

Em contraponto, Monteiro (2012) classifica a comunicação política como aquela vinculada aos processos eleitorais, sendo praticada por candidatos e partidos políticos e direcionadas aos cidadãos, enquanto eleitores.

Com relação à comunicação da sociedade civil organizada, trata-se da comunicação comunitária e, ou alternativa, desenvolvida pelas comunidades, membros do terceiro setor e movimentos sociais, sob a ótica de que toda a sociedade é detentora de responsabilidades públicas e não apenas o governo.

Entre as cinco acepções da expressão comunicação pública, conforme estabelecido por Brandão (2012), esta última, exatamente por isentar-se de vínculo com a mídia ou com o governo, abstendo-se de qualquer compromisso, é a que melhor reflete o papel democrático e social da comunicação.

Para Curvello (2012) a comunicação pública ilustra três dimensões, se considerada na ótica das sociedades democráticas, sendo elas a comunicação de relacionamento, a comunicação de imagem e a comunicação política, apresentando como principal desafio a articulação entre tais dimensões. A comunicação de relacionamento é voltada aos usuários de serviços públicos, enquanto a de imagem destina-se aos defensores do patrimônio do Estado e a política tem como foco o eleitor.

A comunicação pública pode ainda ser depreendida como aquela travada entre o Estado e a sociedade, uma vez que vislumbra uma espécie de prestação de contas, por meio da publicização dos seus atos, possibilitando a discussão sobre as ações empreendidas. Tal debate é assegurado pela transparência assumida pelas entidades governamentais em prol do interesse público.

O panorama traçado até aqui demonstra que, dentre os múltiplos significados da expressão comunicação pública, é possível encontrar um ponto comum de entendimento que é aquele que diz respeito a um processo comunicativo que se instaura entre o Estado, o governo e a sociedade com o objetivo de informar para a construção da cidadania. É com este significado que no Brasil o conceito vem sendo

construído, sobretudo por força da área acadêmica que tem direcionado seu pensamento para esta acepção (BRANDÃO, 2012, p. 9).

As várias facetas da compreensão da expressão comunicação pública reforçam o posicionamento de que o termo ainda está em construção, sendo moldado a partir dos diversos entendimentos. Sendo apontado como consenso a complexidade do termo e a abrangente dimensão que assume, diferindo dos demais conceitos.

Para Monteiro (2012), a comunicação pública apresenta singularidades que a distinguem das outras formas de comunicação adotadas pelas organizações, agregando aos já usuais meios de comunicação outros capazes de favorecer o debate e a troca de opiniões, contribuir para que as demandas da sociedade sejam ouvidas, bem como mostrar o comprometimento dessas organizações com as questões sociais. Isso, exatamente, pelo interesse público que margeia essa modalidade de comunicação.

Vale ainda ressaltar que haja vista a concepção de comunicação de massa, como aquela destinada a um público grande, heterogêneo e anônimo, abstrai-se que a comunicação pública é um típico caso dessa modalidade de comunicação. Onde os destinatários da informação, respeitando suas diferenças, buscam as mesmas informações.

2.7 Lei de Acesso à Informação

A concepção extraída da expressão comunicação pública é comumente vinculada ao direito à informação, por sua vertente voltada à formação cidadã e ao estímulo à discussão acerca das informações transmitidas. Nesse prisma a compreensão das origens, princípios e diretrizes da Lei de Acesso à Informação são complementares à temática da comunicação.

Zémor (1995) já discorria sobre o acesso à informação, apontando que após definidas as condições da comunicação entre o agente público e o cidadão, com ênfase para a exigência de transparência dos atos públicos, deve-se colocar à disposição do indivíduo não somente os dados públicos, mas consultá-los sobre projetos, tornando as decisões motivadas.

No atual cenário mundial, as sociedades modernas buscam a adequada obtenção e manipulação da informação, para a consolidação dos princípios de democracia. Nesse interim, a filosofia do direito de acesso à informação foi disseminada no Brasil, espelhando-se em experiências internacionais e buscando a construção de uma doutrina de acesso.

O direito à informação é um tema discutido e protegido por diversas entidades mundo a fora, isso dada à relevância social da questão, com destaque para sua inserção na Declaração

Universal dos Direitos Humanos, no Pacto de Direitos Civis e Políticos e na Constituição Federal de 1988.

Discorrendo sobre comportamentos democráticos, Lopes (2007) pondera que esse tipo de governo deve embasar-se pelo interesse público, dentro da premissa de que legisla por interesses coletivos, independentemente das estratégias adotadas para tal. Segue enfatizando a importância de se reduzir a assimetria nas informações, ou seja, a discrepância entre o que os agentes do Estado detêm e o que chega ao cidadão.

Nessa atmosfera e visando suprir as lacunas legais, surge a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, uma regulamentação tardia, uma vez que a Constituição Federal de 1988 já previa, em seu Artigo 5º, o direito de acesso à informação, bem como a criação de lei regulamentadora.

XIV — é assegurado a todos o acesso à informação e resguardado o sigilo da fonte, quando necessário ao exercício profissional;
XXXIII — todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado (BRASIL, 1988).

Além do direito de acesso, a Constituição também contempla o sigilo de informações governamentais, não estando, entretanto, bem delimitadas, causando impasses entre sigilo e direito de acesso à informação. Essa fragilidade legal tornava emergente a criação de uma lei específica para nortear questões do gênero.

2.7.1 Dicotomia entre o acesso e o sigilo

O acesso aos dados públicos é, por princípio norteador, base para a consolidação de uma sociedade democrática, uma vez que possibilita a participação dos indivíduos, de modo efetivo, nos processos de tomada de decisões. Abstrai-se disso que a informação sob a guarda do Estado é um bem público, devendo ser disponibilizada ao cidadão, excetuando-se os casos de sigilo, garantidos por lei.

A implementação de um sistema de acesso à informação tem como desafios vencer a cultura de segredo que, muitas vezes, prevalece na gestão pública, sendo necessário, portanto, uma transformação ideológica, passando da cultura do segredo para a cultura do acesso, enfatizando a lógica da informação como um bem público e não como um favor (CGU, 2011).

Para Paes (2011) a implantação da Lei de Acesso à Informação foi um dos primeiros passos rumo a plena transparência e publicidade nos atos públicos, entretanto apresenta como entrave a baixa capacitação dos servidores quanto à política de acesso à informação, causando certa confusão em torno da informação sigilosa e até que ponto o deve ser.

A Controladoria Geral da União (2011) divulgou uma cartilha que trata da Lei de Acesso à Informação que trata da diferenciação entre a cultura de segredo, guiada pelo princípio de que a circulação de informações representa riscos, criando então obstáculos para que as informações sejam disponibilizadas; e a cultura de acesso, em que os agentes públicos têm consciência de que a informação pública pertence ao cidadão, sendo responsabilidade do Estado provê-la de forma a atender eficazmente às demandas da sociedade.

Na cultura de segredo a informação é retida e, muitas vezes, perdida. A gestão pública perde em eficiência, o cidadão não exerce um direito e o Estado não cumpre seu dever.

[...]

Na cultura de acesso, o fluxo de informações favorece a tomada de decisões, a boa gestão de políticas públicas e a inclusão do cidadão (CGU, 2011, p. 12-13).

São sigilosas, de acordo com a Lei 12.527/2011, os dados pessoais e informações classificadas por autoridades competentes como tal. Dessa maneira, informações referentes à intimidade, honra e imagem das pessoas, por exemplo, não são públicas, podendo apenas os próprios interessados terem acesso, ou terceiros em casos previstos na Lei. Nessa premissa, as informações são consideradas sigilosas quando consideradas imprescindíveis à segurança da sociedade ou do Estado.

Art. 23. São consideradas imprescindíveis à segurança da sociedade ou do Estado e, portanto, passíveis de classificação as informações cuja divulgação ou acesso irrestrito possam:

I - pôr em risco a defesa e a soberania nacionais ou a integridade do território nacional;

II - prejudicar ou pôr em risco a condução de negociações ou as relações internacionais do País, ou as que tenham sido fornecidas em caráter sigiloso por outros Estados e organismos internacionais;

III - pôr em risco a vida, a segurança ou a saúde da população;

IV - oferecer elevado risco à estabilidade financeira, econômica ou monetária do País;

V - prejudicar ou causar risco a planos ou operações estratégicas das Forças Armadas;

VI - prejudicar ou causar risco a projetos de pesquisa e desenvolvimento científico ou tecnológico, assim como a sistemas, bens, instalações ou áreas de interesse estratégico nacional;

VII - pôr em risco a segurança de instituições ou de altas autoridades nacionais ou estrangeiras e seus familiares; ou

VIII - comprometer atividades de inteligência, bem como de investigação ou fiscalização em andamento, relacionadas com a prevenção ou repressão de infrações (BRASIL, 2011).

De acordo com o grau de confidencialidade, as informações podem ser classificadas como ultrassecretas, com prazo de segredo de 25 anos, podendo ser renovado por uma única vez; secretas, devendo ser sigilosa por 15 anos; e reservadas, tendo prazo de segredo estimado em 5 anos.

O direito de acesso à informação deve ser mantido mesmo nos casos em que a informação estiver sob algum tipo de sigilo, quando então fica resguardado ao cidadão o acesso ao inteiro teor da negativa. A Lei é muito específica no sentido de que a demanda do cidadão seja atendida, prevendo várias instâncias de recurso para os casos de negativa.

O cidadão pode interpor recurso à autoridade hierarquicamente superior àquela que emitiu a decisão, ao Ministro de Estado da área, em caso de descumprimento de procedimentos e prazos previstos na legislação, à CGU. Em última instância, caberá ainda recurso à Comissão Mista de Reavaliação de Informações.

2.7.2 Origens e o teor da lei

O direito à informação pauta-se no princípio de que cidadão bem informado está mais habilitado a buscar conhecer e acessar outros direitos essenciais, como saúde, educação e benefícios sociais. Esse entendimento torna a temática do acesso à informação pública, cada vez mais, discutida e reconhecida como um direito em várias partes do mundo.

As discussões para a construção da lei de acesso à informação no Brasil se deram principalmente no Poder Executivo Federal, com início em 2004, baseadas no Projeto de Lei nº 219/2003. Restritas à Controladoria-Geral da União (CGU), inicialmente, a partir de 2006, com contribuições do Ministério da Justiça, as discussões agregaram representantes de vários ministérios integrando um grupo de estudo. A redação final do Projeto de Lei de Acesso à Informação foi redigida pela Casa Civil e enviada ao Congresso Nacional em 2009. Após substitutivos da Câmara de Deputados e do Senado, além de extensas discussões sobre as questões sigilosas, a Lei de Acesso foi sancionada em 2011 (PAES, 2011).

Essa construção a várias mãos sofreu, de fato, influência da legislação internacional, visto que não se deve desprezar o que já existe, entretanto, trabalhar uma regulamentação pensada para a realidade local foi uma preocupação. A Lei nº 12.527/2011 normatizou questões como formas de solicitação de informações, trâmites esperados, prazos para atendimento, fluxos de informação, órgãos controladores e sanções para o descumprimento da política de acesso.

Um resgate histórico sobre a evolução das relações de publicidade entre o Estado e a sociedade é apresentada por Lopes (2007), que lembra os avanços alcançados desde o período da ditadura, onde grande parte das informações eram restritas, pautando-se na máxima da segurança nacional, até os dias atuais, passando pela Constituição de 88, a partir de quando a regra é dar publicidade, no lugar de omitir.

Mais do que garantir o direito de acesso à informação, a nova legislação é uma importante ferramenta balizadora da qualidade da informação prestada e da agilidade nas respostas, além de permitir o controle sobre as negações e restrições de informação. Isso assegura ao cidadão a possibilidade de fiscalização da máquina pública, por meio da compreensão das políticas públicas. Deve-se ainda, estimular sua participação nos processos de tomada de decisão e construção das informações públicas.

Os ganhos advindos de políticas de transparência governamental, portanto, não se encerram em si mesmos, mas estão, sim, nos resultados trazidos por esse tipo de política para todo o arranjo institucional da administração pública. Por conseguinte, ao analisarmos as ações que visam à promoção do acesso à informação pública, a abordagem mais apropriada é aquela que a avalia como ferramenta e que, desse modo, centra suas atenções nos ganhos políticos e econômicos advindos da adoção de políticas mais transparentes na administração pública (LOPES, 2007, p. 6).

A transparência governamental, ainda que caminhe para o entendimento de que trata-se de um direito social, ainda está vinculada ao combate à corrupção e gastos desenfreados de divisas. Essa publicidade, atrelada à promoção do acesso à informação, intimida a prática de atos ilícitos, contribuindo para a aplicação adequada dos recursos públicos.

Com a aprovação da Lei de Acesso à Informação, amplia-se a participação cidadã, de forma a fortalecer os instrumentos de controle da gestão pública, abrangendo a administração direta e indireta de todos os Poderes e entes federativos. Estabelecendo o princípio de que o acesso é a regra e o sigilo a exceção, a Lei nº 12.527 representa uma mudança de paradigma na transparência pública.

As políticas de acesso à informação pública, previstas pela lei, são expressas na Figura 3, podendo ser identificada a filosofia do normativo legal e concepção de direito à informação.



Figura 3: Política de Acesso à Informação Pública
Fonte: Lopes (2007, p. 24)

O entendimento a partir da nova lei é que todos têm a prerrogativa de receber dos órgãos públicos além de informações do seu interesse pessoal, também aquelas de interesse coletivo. Isto significa que a Administração cumpre seu papel quando divulga suas ações e serviços, mas também deve estar preparada para receber demandas específicas (CGU, 2011).

Os prazos para atendimento às solicitações do cidadão são fixados pela Lei de Acesso, estabelecendo que a resposta deve ser dada imediatamente, sempre que possível, ou em até 20 dias, prorrogáveis por mais 10 dias. O pedido não precisa ser justificado, apenas conter a identificação do requerente e a especificação da informação solicitada, sendo o serviço de busca e fornecimento das informações é gratuito, salvo cópias de documentos (BRASIL, 2011).

Além do atendimento de demandas do cidadão, a Lei 12.527 estabelece que órgãos e entidades públicas devem disponibilizar informações de interesse público, tais como endereços e telefones das unidades e horários de atendimento ao público; dados gerais para acompanhamento de programas, ações, projetos e obras; bem como respostas a perguntas

mais frequentes da sociedade, em todos os meios disponíveis e, obrigatoriamente, em suas páginas da internet.

A compreensão do conteúdo da Lei e o conhecimento sobre os temas expressos no texto jurídico facilitam o acesso do cidadão aos direitos assegurados pela legislação. Dessa forma, busca-se representar, resumidamente, o disposto na Lei de Acesso à Informação, por meio do Quadro 2, apresentando os principais temas abordados e a localização do texto da lei.

TEMA	ONDE ENCONTRAR	PALAVRAS-CHAVE
Garantias do direito de acesso	Artigos 3, 6, 7	Princípios do direito de acesso / compromisso do Estado
Regras sobre a divulgação de rotina ou proativa de informações	Artigos 8 e 9	Categorias de informação / Serviço de Informações ao Cidadão/Modos de divulgar
Processamento de pedidos de Informação	Artigos 10, 11, 12, 13 e 14	Identificação e pesquisa de documentos / Meios de divulgação / Custos/Prazos de atendimento
Direito de recurso à negativa de liberdade de informação	Artigos 15, 16, 17	Pedido de desclassificação / Autoridades responsáveis / Ritos legais
Exceções ao direito de acesso	Artigos 21 ao 30	Níveis de Classificação / Regras / Justificativa do não-acesso
Tratamento de informações pessoais	Artigo 31	Respeito às liberdades e garantias individuais
Responsabilidade dos agentes públicos	Artigos 32, 33, 34	Condutas ilícitas / Princípio do contraditório

Quadro 2: O mapa da Lei nº 12.527/2011

Fonte: CGU (2011, p. 18).

Assegurado o direito de acesso à informação, faz-se necessário compreender o modo como essa informação é tratada na esfera pública e a relação que se estabelece com a comunicação integrada. Isso porquê no âmbito da comunicação pública deve-se planejar as ações de forma estratégica para que a informação atinja o público, com vistas a alcançar os propósitos estabelecidos.

Diante da complexidade das relações sociais na atualidade, Kunsch (2003) argumenta que em decorrência da globalização e da revolução tecnológica da informação, as organizações precisam se estruturar dentro dessa realidade de constantes transformações, assumindo um novo posicionamento e uma comunicação estrategicamente planejada. De

outra forma, não conseguirão atender às expectativas da sociedade e se consolidar no mercado.

Nesse cenário, a comunicação passa a ser discutida como elemento estratégico nas organizações e não apenas como ferramenta de divulgação. Com isso, o foco passa para o planejamento estratégico, que deve ser bem estruturado a fim de que os esforços empreendidos contribuam para que os objetivos institucionais sejam contemplados satisfatoriamente.

CAPÍTULO 3

A COMUNICAÇÃO INTEGRADA E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A comunicação é a plena expressão do ser humano, retratando sua necessidade de relacionar-se com o próximo. Nessa ótica, transcende a expressão oral e escrita, representando o homem em suas múltiplas facetas, havendo comunicação nos gestos, expressões e até mesmo na reflexão que se dá após a recepção de uma mensagem.

Bueno (2000) considera a comunicação não como ferramenta, mas como um elemento estratégico nas organizações e transformador da gestão empresarial. A esse respeito, Torquato (2004) analisa que a percepção da comunicação como fator estratégico é muito recente, assumindo esse posicionamento a partir das décadas de 70 e 80, daí a dificuldade em se mensurar seu retorno, em valorizá-la, como vem acontecendo nas organizações.

Diante do exposto, observa-se que o conceito de comunicação organizacional integrada, ainda hoje atual, vem sendo defendido por estudiosos de comunicação desde 1985, frente à sua importância estratégica para as organizações. Articular as áreas de comunicação em prol da consolidação da imagem e da identidade organizacional, bem como da concretização da missão e dos objetivos pré-estabelecidos, torna-se essencial.

Para se obter um processo de comunicação capaz de atingir seu público, alcançando os objetivos institucionais, a organização deve estar pautada no planejamento estratégico. Dentro desse contexto, Ferraretto e Ferraretto (2009, p. 33), apontam planejamento como “ato de relacionar e avaliar informações e atividades – de forma ordenada e com lógico encadeamento entre elas – a serem executadas num prazo definido, visando à consecução de objetivos predeterminados”.

A base de um bom trabalho de comunicação reside em um bom planejamento de cada estratégia e da operacionalização desta. Há um tempo o planejamento aparece na área administrativa como fonte de bons resultados, cabe também às empresas pensarem no planejamento da comunicação como fonte desses mesmos resultados positivos (FLECK; PONS E DALMORO, 2013, p. 45).

Encarar a comunicação como elemento-chave no planejamento estratégico da instituição garante maior força para se alavancar a credibilidade do órgão junto aos seus colaboradores e à opinião pública.

A atuação sinérgica das diversas áreas de comunicação, com vistas a uma política de comunicação integrada com os objetivos globais da instituição, possibilita a estruturação de

um plano de comunicação com ações estratégicas claramente definidas. Dessa forma, serão alcançados resultados condizentes com a identidade e com os valores apregoados.

Sintetizando os estudos realizados nos capítulos anteriores, este Capítulo 3 traz uma aplicação prática da comunicação como ferramenta estratégica para as organizações. A partir do conhecimento a cerca dos conceitos de assessoria de comunicação e suas ferramentas, comunicação pública e o direito de acesso à informação, o objetivo agora é integrá-los para a compreensão da comunicação organizacional integrada.

No Brasil, quando se fala em comunicação organizacional, uma sunidade no assunto é a professora e pesquisadora Margarida Maria Krohling Kunsch, e é em sua obra que encontram respaldo os conceitos discutidos neste capítulo.

3.1 Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional é aquela que se estabelece dentro das instituições, seja voltada para o público interno ou para o externo, onde se busca difundir os valores e a missão institucional, como forma de promover a imagem institucional.

A comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos (KUNSCH, 2003, p. 149).

Na esfera internacional, de acordo com Torquato (2004), pode-se dizer que a evolução da comunicação organizacional está dividida em duas fases: a primeira ocorreu na década de 50, quando o produto era visto como prioridade, em detrimento da imagem das organizações; já na década de 1960, desponta a segunda fase, ocorrendo uma inversão de valores, onde a imagem assume papel de destaque.

Conforme exposto por Matos et al. (2009, p. 7), os primórdios da comunicação organizacional foram embasados em conceitos das teorias administrativas, por se tratar de “uma ciência mais antiga e logo, mais estruturada teoricamente, foi a Administração que alimentou de teorias os primeiros estudiosos da comunicação organizacional, como ciência”.

Nas décadas seguintes a comunicação passa a ser encarada como estratégica e as organizações começam a integrá-la ao seu planejamento, construindo a concepção de uma comunicação articulada entre os diversos setores e envolvendo profissionais de vários campos do saber: jornalismo, relações públicas, publicidade e marketing. Assim surgem as bases da comunicação organizacional integrada.

Dentro das organizações a comunicação estabelecida pode ser formal ou informal, atingindo o público e promovendo resultados de maneiras independentes, sendo que nenhuma delas pode ser desconsiderada ou inferiorizada. O planejamento da rede formal pautando-se nos *feedbacks* advindos das conversas informais, culmina numa comunicação mais eficaz.

Kunsch (2003) apresenta a diferenciação entre as redes de comunicação definindo a comunicação formal como a oriunda dos objetivos e estratégias da instituição, emanando informações por meio dos profissionais de comunicação; enquanto que a informal surge das relações entre as pessoas, fugindo ao controle da administração, fruto do interesse por informações que os canais formais, muitas vezes, não disponibilizam ou não deixam claras.

A rede de comunicação informal permite avaliar como as informações estão repercutindo dentro das organizações. Além disso, o acompanhamento desses canais possibilita que a administração atenda às inquietações dos colaboradores, contribuindo para uma adequada gestão de pessoas e para a manutenção de um clima organizacional saudável.

No processo comunicativo dentro das organizações estão presentes cinco fluxos responsáveis pela condução da informação nos diversos sentidos, classificados como descendentes ou verticais, ascendentes, horizontais ou laterais, transversais e circulares.

A comunicação descendente ou vertical é a estabelecida pela alta gestão com seus colaboradores, refletindo as diretrizes da organização. A ascendente caracteriza-se pelo repasse das percepções e anseios dos colaboradores para a equipe diretiva. O fluxo horizontal ou lateral reflete a comunicação entre os pares, ou seja, pessoas que ocupam posições hierárquicas semelhantes. A transversal ilustra a realidade de instituições com gestão participativa, onde as pessoas interagem nos diferentes setores, estabelecendo comunicação em todas as direções. Já a comunicação circular, mais comum nas organizações informais, abrange todos os níveis hierárquicos, favorecendo sua efetividade (KUNSCH, 2003).

3.1.1 Comunicação Organizacional Integrada

A comunicação organizacional integrada surge a partir de uma evolução da área de comunicação, que passa a exercer função estratégica dentro das organizações. Unindo conceito de comunicação organizacional ao de comunicação integrada, abarca profissionais de diferentes áreas em prol do planejamento das atividades de comunicação articulado com as estratégias organizacionais, diminuindo assim o retrabalho.

O entendimento sobre comunicação integrada apresentado por Kunsch (2003, p. 150) a figura como uma “filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica”, por meio do composto que forma a comunicação organizacional, formado pela junção da comunicação institucional, da mercadológica, da interna e da administrativa.

Corroborando com o exposto, Matos et al. (2009, p.13) argumenta que objetivo dessa articulação é formar “um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos subsetores”, de forma a culminar com a eficácia da comunicação nas organizações.

As áreas da comunicação listadas promovem o relacionamento da organização com seus diversos públicos e a ação conjunta dessas modalidades convergem para uma comunicação mais eficaz. Essa articulação entre as diversas formas de comunicação, gerando o que se entende por comunicação organizacional integrada, pode ser observada na Figura 4.



Figura 4: Comunicação organizacional integrada
 Fonte: Kunsch (2003, p. 151)

Nessa concepção, a comunicação integrada precisa ser compreendida como uma premissa norteadora da comunicação organizacional em seu contexto geral, atuando como elemento estratégico para a consolidação da instituição junto à comunidade na qual está inserida. Essa atuação deve pautar-se em orientações nos processos de tomada de decisão, além da condução de todas as ações de comunicação planejadas.

Essa comunicação funciona como um processo que integra todas as funções que se relacionam com públicos ou que fazem algum tipo de comunicação. Em outras palavras, *marketing*, vendas, recursos humanos, relações públicas, advocacia, ouvidoria/ombudsman, serviço de atendimento ao consumidor, *telemarketing*, agência de publicidade, relações com a imprensa, relações com a comunidade devem operar debaixo do mesmo processo de comunicação. Nada impede que as funções tenham suas estratégias próprias e independentes, desde que, no momento da comunicação empresarial, as ações sejam coordenadas (NEVES, 2000, p.32).

Nesse contexto, Bueno (2003) define comunicação integrada como aquela que promove uma perfeita articulação entre os vários departamentos e profissionais da área de comunicação dentro das organizações. Essa articulação permite que as ações sejam empreendidas dentro da especificidade de cada área, porém sem fugir da estratégia global, possibilitando, assim, a diminuição do retrabalho.

Na perspectiva integrada, a comunicação assume a função de analisar os cenários e indicar os melhores caminhos e posturas a serem adotadas pela organização frente aos seus públicos. Isso com foco no cumprimento dos objetivos institucionais, estabelecidos em sua missão, a comunicação integrada deve articular-se com o planejamento global da organização para definir estratégias de atuação.

Nesse contexto, Cardoso (2006) enumera como fatores que impulsionam o fortalecimento da comunicação nas organizações: a compreensão por parte da equipe gestora a cerca da importância da comunicação para a consolidação da instituição; sua utilização como ferramenta de aproximação com os públicos, seja interno e externo, e; o reconhecimento da comunicação integrada como elemento responsável pela construção da cultura e identidade institucionais.

A importância da comunicação organizacional integrada reside principalmente no fato de ela permitir que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os diversos programas comunicacionais, de uma linguagem comum de todos os setores e de um comportamento organizacional homogêneo, além de se evitarem sobreposições de tarefas. [...] Trata-se de uma gestão coordenada e sinérgica dos esforços humanos e organizacionais com vistas na eficácia (KUNSCH, 2003, p. 180).

Rodrigues (2013) discorre que por meio da comunicação integrada é possível alcançar uma maior articulação entre os diversos programas comunicacionais, adotando uma

linguagem acessível a todas as áreas, além de viabilizar a consolidação de um comportamento organizacional homogêneo, convergindo os esforços a fim de se evitar o retrabalho.

Abstrai-se então que comunicação integrada parte de uma articulação sinérgica entre as diversas áreas da comunicação, buscando uma linguagem coerente, a fim de atingir o público em geral, aprimorando os fluxos de informação dentro da organização e entre os públicos.

A seguir serão detalhadas as modalidades de comunicação que constituem a comunicação organizacional integrada e promovem o relacionamento com os público-alvo da organização. Somam-se a elas a comunicação interpessoal, presente nas relações sociais e influenciadora na formação de opinião.

3.1.1.1 Comunicação Administrativa

A concepção de comunicação administrativa perpassa pela compreensão do ato administrativo em si, no âmbito das funções de planejar, organizar, dirigir e controlar. Agregando a elas as atribuições da comunicação e seu princípio norteador de informar e difundir as metas institucionais e as ações empreendidas.

A comunicação administrativa é apresentada por Medrano (2007, p. 50) como “aquela que se preocupa pelo processo de comunicação que envolve a administração da organização, é aquela que se ocupa da questão empreendedora e burocrática da organização”. Coadunando com o defendido por Kunsch (2003) que admite a comunicação administrativa como um instrumento de percepção de todo o sistema organizacional, pressupondo a convergência de fluxos e redes, num ato comunicacional contínuo.

Entendida como instrumento de mobilização dos colaboradores, em prol do cumprimento das metas institucionais, a comunicação administrativa assume função estratégica e como tal deve ser alvo de planejamento sistemático das ações empreendidas.

Como apontado por Kunsch (2003), a comunicação é de suma importância para os processos administrativos, devendo ter ações planejadas de modo a trabalhar continuamente as informações e melhor maneira de transmití-las. Isso pautado no princípio de que a comunicação é capaz de convergir todas as instâncias da comunicação e articulá-las em torno do resultados almejados.

A comunicação administrativa é gerida pela organização, valendo-se dos fluxos e redes (formal e informal), como já discutido anteriormente, para levar ao público as estratégias, valores e cultura institucionais.

3.1.1.2 Comunicação Interna

A comunicação interna, vista de maneira indissociável das rotinas dentro das organizações, permite a circulação de informações e orientações, contribuindo para a interação entre os colaboradores e a consolidação da imagem e da identidade institucional.

Com objetivos claros e bem definidos, a comunicação interna busca proporcionar maior interação entre a organização e seus colaboradores, ocorre em paralelo às demais formas de comunicação, fazendo uso de ferramentas da comunicação institucional e da mercadológica (KUNSCH, 2003).

Dentro dessa premissa, Pinto (2010, p. 3) discorre que a comunicação interna “se traduz nos processos comunicacionais responsáveis por envolver os funcionários na vida organizacional, bem como denotar suas contribuições como parte integrante da organização”. É responsável pelo sentimento de pertencimento inferido aos colaboradores, tornando-os multiplicadores da identidade institucional.

A comunicação interna assume o papel de proporcionar uma maior integração entre os agentes internos, fomentando a sinergia dos colaboradores com a cultura, os valores e os objetivos organizacionais. Além de contribuir para a disseminação de mensagens positivas sobre a organização, por meio de uma relação mais próxima com o público interno, formando assim multiplicadores comprometidos.

Esse comprometimento do público interno será condicionado pela confiança nos os serviços oferecidos pela instituição, oriunda da credibilidade emanada pelo órgão. As estratégias de comunicação precisam ser estruturadas com foco em conquistar o público, antecipando-se a seus questionamentos e mediando possíveis conflitos.

Marchiori (2006) compreende a comunicação interna como uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo e oportuniza a troca de informações necessárias à construção do conhecimento. Acredita que, planejada e avaliada de forma sistemática, a comunicação interna contribui para o aumento da credibilidade e a manutenção da identidade de uma organização.

O diálogo organizacional se traduz na maneira como falamos uns com os outros no ambiente organizacional e na abertura de expressão concedida para uma verdadeira

construção dialógica entre líderes e liderados. É o transparecer dos valores e comportamentos produzidos pela cultura da organização (PINTO, 2010, p. 6).

Esse retorno positivo, advindo do adequado emprego das ferramentas de comunicação para fortalecer a comunicação interna, deve-se ao fato de agregar os colaboradores, tornando-os parte do todo em busca da concretização dos objetivos institucionais, difundidos e assimilados por todos.

A comunicação interna traz retorno positivo se planejada e avaliada de forma cíclica, desenvolvida no escopo da comunicação integrada e articulada com as políticas macro da organização. As ações empreendidas devem estar pensadas para todo o público interno, com estratégias e programas voltados para seus anseios, utilizando-se das novas mídias e das inovações tecnológicas (KUNSCH, 2003).

Faz-se necessário criar uma identificação do público interno com a missão institucional e os valores por ela apregoados, para que, por ato voluntário, contribuam com o processo de visibilidade da organização e mantenham-se comprometidos com os resultados. Deve-se promover o estímulo à interação entre os colaboradores, engajando-os para o exercício da cidadania e efetiva participação no cotidiano da organização.

3.1.1.3 Comunicação Mercadológica

Responsável pela produção e divulgação de peças publicitárias, pensadas para promover as organizações, a comunicação mercadológica, entendida como ações de marketing, propriamente dito, são essenciais para o momento atual. A relevância desse tipo de comunicação deve-se ao fato de encarregar-se de estudar o público-alvo das organizações e a melhor maneira de atingí-lo.

Também entendida como comunicação de marketing, a comunicação mercadológica é caracterizada por Neves (2000) como a que se destina a zelar pela marca, produtos e serviços, sendo destinada a atingir o público externo e perpetuar a imagem da organização.

A comunicação mercadológica é definida por Kunsch (2003) como a “responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos e serviços de uma empresa”.

Por meio das ferramentas da comunicação integrada, o marketing encarrega-se de persuadir o público, conquistando a confiança e atribuindo visibilidade às organizações. A

comunicação mercadológica utiliza o simbolismo e os instrumentos de marketing adequados a cada situação, com vistas ao desenvolvimento do processo comunicativo.

3.1.1.4 Comunicação Institucional

A relação entre a comunicação organizacional e as relações públicas está expressa por meio da comunicação institucional, que assume a função de promover a organização junto à comunidade à sua volta. Esse tipo de comunicação é o responsável pela construção, fortalecimento e consolidação da imagem institucional.

A comunicação institucional está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, contrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserida. [...] A comunicação institucional, por meio das relações públicas, enfatiza os aspectos relacionados com a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização e contribui para o desenvolvimento do subsistema institucional, compreendido pela junção desses atributos (KUNSCH, 2003, p. 164 e 165).

Para Medrano (2007) a comunicação institucional está diretamente relacionada aos aspectos corporativos da organização, explicitando seu lado público, além de construir uma personalidade sólida, tendo como premissa a influência político-social na sociedade na qual está inserida.

Voltada para a identificação da organização frente aos seus públicos, a comunicação institucional trabalha com a promoção da imagem e difusão das ações planejadas. Isso com o intuito de inferir visibilidade aos atos, aumento o grau de confiabilidade da organização. Isso implica conhecer a fundo o funcionamento da instituição, sua estrutura e ideologia, indo além da simples promoção institucional.

Em termos mais simples, a comunicação institucional preocupa-se com a organização como um todo e sua relação com o público, tendo como foco, especialmente, formadores de opinião e a visão que o público em geral tem da instituição (NEVES, 2000).

Conforme Nascimento (2013), a comunicação institucional, com vistas a atender as exigências da globalização, passa a investir em recursos tecnológicos e profissionais especializados, tornando-se referência de profissionalização e sofisticação.

Diretamente ligada à atuação do profissional de relações públicas e à sua gestão estratégica, a comunicação institucional colabora com a difusão dos resultados positivos da organização, uma vez que torna de conhecimento público os propósitos e realizações da instituição, por meio de um esforço contínuo para se estabelecer contato com o público.

Analisando o papel do profissional de relações públicas, Rodrigues (2013) defende que houve uma alteração no seu foco de atuação, dedicando-se especialmente a auxiliar as organizações na gestão de questões estratégicas, sem, contudo, abandonar a função de promoção das ações institucionais.

O ato de comunicar e levar a organização para perto do seu público, elevou a comunicação ao caráter estratégico frente à gestão, sendo considerada elemento fundamental. Isso deve-se ao fato de por meio dela, conseguir-se aumentar a notoriedade e transmissão de atributos e valores.

Conforme apresentado por Kunsch (2003) e ilustrado pela Figura 4, a comunicação institucional, numa perspectiva integrada, é formada pelos seguintes instrumentos: relações públicas, responsáveis pela condução do processo comunicativo e pela construção da credibilidade da organização; jornalismo empresarial; assessoria de imprensa; publicidade/propaganda institucional; imagem e identidade corporativa; marketing social; marketing cultural e editoração multimídia.

A articulação desses instrumentos faz com que a comunicação institucional atinja seu público, moldando e estreitando o relacionamento da organização com os indivíduos que compõem o ambiente que a cerca.

3.1.1.5 Comunicação Interpessoal

Expressões populares como “É conversando que a gente se entende”, “Ninguém sabe o que calado quer” deixam transparecer que a comunicação está impregnada nas relações sociais. Não só nas organizações, mas em cada indivíduo, a comunicação é primordial para se estabelecer parcerias e repassar informações.

A comunicação interpessoal nada mais é do que aquela estabelecida entre os indivíduos dentro da organização. É indispensável para que os fluxos e rotinas de trabalho transcorram de acordo com as metas institucionais, uma vez que favorece a interação entre as pessoas a dissolução de problemas em equipe.

Kunsch (2003) salienta que no nível interpessoal preocupa-se com a comunicação entre os indivíduos, analisando a forma como as pessoas atingem umas às outras, sendo capazes de manipular e influenciar-se mutuamente.

Cabe ressaltar o raciocínio de que, embora alguns autores consideram a comunicação interpessoal – entre pessoas – como troca de informações entre duas ou mais pessoas, não há uma defesa clara de que essa categoria de comunicação não ocorra com as pessoas de personalidade jurídica (NASCIMENTO, 2013, p. 71).

Dessa concepção abstrai-se que a comunicação interpessoal ocorre entre indivíduos; entre indivíduos e organizações, quando são repassadas informações de interesse individual ou coletivo; como também entre organizações, para levantamento de informações de cunho burocrático e administrativo.

Com isso, observa-se que a comunicação organizacional perpassa pela comunicação humana, por meio da exposição de ideias e da compreensão das informações disponíveis, refletindo as múltiplas perspectivas encontradas no ato de se comunicar internamente nas organizações (MEDRANO, 2007).

3.1.2 Barreiras no processo de comunicação

Mesmo com todos os esforços empreendidos em prol de processo comunicacional ativo dentro das organizações, passando pela conscientização a cerca da importância da comunicação para que os objetivos institucionais sejam atingidos, observa-se ainda a existência de algumas barreiras.

As organizações em geral, como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados. É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo. Daí a necessidade de ultrapassarmos a visão meramente mecanicista da comunicação para outra mais interpretativa e crítica (KUNSCH, 2003, p. 72).

A esse respeito, Medrano (2007, p. 70) discorre que “são muitas as barreiras organizacionais para um livre fluxo de ideias e opiniões, as primeiras podem ser encontradas nas próprias contradições inerentes ao trabalho”.

Dentro das organizações, os impedimentos para o fluxo comunicacional podem ser de âmbito geral ou específicos à comunicação organizacional. É exatamente por isso que a comunicação precisa ser planejada e controlada, com vistas a gerar *feedbacks* da sua eficácia.

As barreiras são entendidas como obstáculos à eficácia da comunicação, prejudicando o pleno entendimento da informação por parte do receptor. Quando se fala em barreiras gerais, diz-se daquelas que impossibilitam qualquer tipo de comunicação, sendo caracterizadas por sua natureza mecânica, fisiológica, semântica ou psicológica.

Barreiras mecânicas ou físicas ligam-se os meios de transmissão da informação, seja o ambiente ou os equipamentos, que utilizados de forma inadequada podem dificultar a comunicação. Quanto às fisiológicas, relacionam-se aos problemas genéticos dos órgãos de

fala (surdez, gagueira, baixa dicção entre tantos outros). Já as barreiras semânticas referem-se à linguagem utilizada, sendo inadequada ao público a que se destina. Por fim, as barreiras psicológicas dizem respeito às concepções do indivíduo, formada a partir de valores, crenças e conceitos pré-concebidos (KUNSCH, 2003).

No tocante às barreiras específicas da comunicação organizacional, Kunsch (2003) as classifica como pessoais, administrativas, excesso de informações e comunicações incompletas e parciais. Contudo a autora reconhece que empecilhos como audição seletiva, juízo de valor e a credibilidade da fonte, são apontados por outros pesquisadores da área.

As barreiras pessoais são aquelas relacionadas à personalidade dos indivíduos envolvidos no processo comunicativo, das emoções que carregam, do seu estado de espírito e de sua disposição para o diálogo. Além disso, o modo de pensar a respeito de cada assunto influencia em seu comportamento frente a discussões específicas sobre a temática, uma vez que gera um pré-conceito sobre o tema.

Nascimento (2013) relata que a comunicação pode trazer também desentendimentos, isso porque cada pessoa tem sua própria maneira de interpretar a informação, recebendo influências de suas experiências pessoais e do meio onde estão inseridas. Continua dizendo que

O mesmo espaço físico e geográfico tem significados diferentes, dependendo do ponto de vista do observador. Esses olhares diferenciados sobre o mesmo objeto estão permeados de relações de poder e podem gerar conflitos comunicacionais (IDEM, p. 72).

A barreiras administrativas são descritas por Rodrigues (2013) como resultantes da atuação das organizações e da maneira que processam suas informações, sofrendo influência de fatores como distância; grau de especialização das tarefas; relações de poder; e a posse das informações.

Outro dificultador do processo de comunicação diz respeito ao excesso de informações repassadas, causando uma saturação do receptor pelo grande volume de mensagens advindas dos diversos meios e ferramentas disponíveis. Desse modo, deve-se selecionar as informações realmente importantes, estabelecendo níveis de prioridade, para que de fato seja assimiladas e compreendidas pelo destinatário.

A última das quatro barreiras apontas por Kunsch (2003), as comunicações incompletas e parciais, está presente quando a comunicação ocorre com informações

fragmentadas, gerando dúvidas no receptor, seja por terem sido distorcidas ou por não terem sido transmitidas na íntegra.

Para que conflitos assim sejam evitados, a informação deve ser clara e conter todos os requisitos para a plena compreensão, nada deve ficar subentendido, uma vez que o receptor não conhece por menores dos fatos, fazendo com que não fiquem tão óbvios quanto para o emissor.

3.2 Concepções de Planejamento

Para conceituar planejamento, Maximiano (2011, p. 87) o descreve como uma “ferramenta para administrar as relações com o futuro” e complementa afirmando tratar-se de uma “aplicação específica do processo de tomar decisões”, apesar de não possuir uma definição única.

Ao se falar em planejamento é necessário compreender que ele permeia todas as ações da vida cotidiana e nas organizações não poderia ser diferente. O ato de planejar é um processo contínuo e cíclico frente ao cenário de constantes mudanças em que as instituições estão inseridas.

Esse entendimento é extraído da compreensão de Maximiano (2011, p. 88) sobre o processo de planejamento, que o aponta como “resultado de atitudes favoráveis à mudança – de atitudes que reconhecem a necessidade de mudança e de ação para fazer a mudança acontecer”.

O planejamento, enquanto processo sistemático, incumbe-se de avaliar as implicações futuras das decisões a serem tomadas, com base em subsídios consistentes, que permitirão que as metas institucionais sejam alcançadas com menores índices de incerteza e probabilidade de erros.

A evolução do entendimento sobre planejamento tem seus primórdios na década de 50, com o planejamento financeiro, onde a preocupação estava apenas na disponibilidade orçamentária. Na década seguinte surge o planejamento organizacional, voltado para o futuro da organização, estruturado com base em objetivos de longo prazo. O planejamento estratégico aparece na década de 70, quando as organizações percebem que, além de traçar objetivos de longo prazo, é necessário também atentar-se para as transformações do ambiente externo e como a forma que tais mudanças podem atingir a organização (KUNSCH, 2003).

O planejamento é a etapa inicial de qualquer atividade que se pretende bem-sucedida. Isso porque pressupõe um conhecimento prévio do ambiente, das possibilidades, e dos indivíduos envolvidos, possibilitando a formulação de ações e estratégias para a plena execução do plano. Sendo uma ação permanente nas instituições, o planejamento deve primar pelo caráter dinâmico e integrado das ações.

No âmbito organizacional, Kunsch (2003, p. 208) define o planejamento como aquele processo corporativo, pautado na filosofia da instituição como princípio norteador, que “integra e envolve todo o conjunto de unidades interdependentes da organização, facilitando e unificando as suas tomadas de decisões”.

Ainda nesse âmbito, o planejamento deve ser pensado com vistas a atender algumas dimensões específicas, preocupando-se com a abrangência das ações, de forma a envolver toda a organização; a integração entre os setores envolvidos; e a flexibilidade das propostas, proporcionando adaptação às mudanças, uma vez que são pensadas em longo prazo.

Com a experiência adquirida e a profissionalização do processo de planejamento, as instituições buscam adotar ferramentas de suporte capazes de oportunizar uma melhor gestão de seus recursos. Pensando nisso, o americano Robert Kaplan idealizou *Balanced Scorecard* (BSC), um dos instrumentos de apoio ao planejamento mais difundidos.

O Balanced Scorecard não é somente um conjunto de indicadores críticos ou fatores-chave, mas uma estrutura de medidas consistentemente interligadas e integradas aos objetivos e às estratégias, interagindo entre si. A operacionalização do BSC envolve não só a compreensão das quatro dimensões de análise de dada organização (financeira, clientes, processos internos do negócio e de aprendizado/crescimento) e a adoção de variáveis de mensuração, mas antes se baseia na construção de indicadores integrados e interdependentes derivados de uma clara e rigorosa transposição da estratégia para métricas e objetivos passíveis de mensuração (SILVA; BORGES E MORAES, 2007, p. 18).

Observa-se que o BSC ilustra a estratégia da organização convergindo para sua visão de futuro com base em objetivos e métodos. Dessa forma, contribui para a obtenção de resultados concretos, pautados em perspectivas macro. Esse instrumento possibilita a gestão das estratégias formuladas, de modo a aferir seu desempenho, acompanhando a implementação e corrigindo inconsistências conforme os resultados que vão sendo alcançados.

O BSC prima pela compreensão da estratégia institucional por toda a organização, valendo-se para isso da conversão de tais estratégias em objetivos operacionais, mais fáceis de serem assimilados. Esse recurso é utilizado para minimizar as dificuldades enfrentadas no

processo de execução da estratégia, relacionadas às barreiras de comunicação, tempo dedicado à gestão da estratégia e a falta de vínculo com o orçamento.

Considerando-se os níveis hierárquicos das organizações, o planejamento pode ser classificado em três tipos: estratégico, tático e operacional. Os três tipos são inter-relacionados e podem ocorrer simultaneamente, sempre pautados nos objetivos institucionais. Kunsch (2003, p. 214-215) esplanava sobre cada um dos tipos:

O planejamento estratégico ocupa o topo da pirâmide organizacional. É responsável pelas grandes decisões estratégicas que envolvem as organizações como um todo. Caracteriza-se como de longo prazo e em constante sintonia e interação com o ambiente. [...] O planejamento tático atua numa dimensão mais restrita e em curto prazo. Restringe-se a certos setores ou a áreas determinadas das organizações. [...] O planejamento operacional é responsável pela instrumentalização e formalização, por meio de documentos escritos, de todo o processo do planejamento, bem como das metodologias adotadas. Controla toda a execução e procura corrigir os desvios em relação às propostas sugeridas. Permite visualizar as ações futuras num contexto operacional em termos de hierarquia funcional.

No processo de planejamento três princípios essenciais devem ser levados em consideração para garantir que os resultados sejam alcançados de maneira satisfatória, incorrendo no menor índice de erros possíveis: eficiência, eficácia e efetividade. Termos tão corriqueiros no dia a dia, utilizados, muitas vezes, como sinônimos, tem definições e aplicações específicas.

No tocante à eficácia e eficiência, Maximiano (2011, p. 8) apresenta a diferenciação entre os termos:

- *Eficácia* é a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz.
- *Eficiência* é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente a organização é. Em muitos casos, isso significa usar menor quantidade de recursos para produzir mais.

Dessa forma, quando se fala em eficácia, refere-se à execução da atividade programada com foco na obtenção do melhor resultado. Já a eficiência diz respeito ao alcance dos resultados da melhor maneira possível, dispendendo o menor número de recursos, reduzindo-se tempo e custos, nesse caso há uma preocupação com a forma como a atividade é realizada. No tocante à efetividade, trata-se de um misto entre eficácia e eficiência, buscando-se o melhor resultado da melhor maneira possível, com vistas à concretização dos objetivos.

O planejamento é pautado, basicamente, por três filosofias: a da satisfação, mais conservadora, que preocupa-se com o planejamento financeiro, pensando no futuro com base

nas experiências do passado, sem correr riscos; a da otimização, que utiliza-se de recursos tecnológicos e modelos estatísticos para maximizar os resultados; e a da adaptação, com foco na inovação, busca alternativas para lidar com as incertezas do ambiente (KUNSCH, 2003).

O ato continuado de planejar permite à organização fugir da improvisação, contribuindo para tomadas de decisão mais conscientes e minimização dos custos, uma vez que as ações já estão pré-estabelecidas. Além disso, estimula a integração entre os colaboradores e o trabalho em equipe, por promover a disseminação da missão institucional entre os colaboradores.

3.2.1 Missão, Visão e Valores

Entendidos como elemento-chave no processo de planejamento, os termos missão, visão e valores devem ser compreendidos em sua essência, de tal forma que o público da organização, seja interno ou externo, faça uma leitura clara da realidade da instituição. Compreender os conceitos e assimilar seu conteúdo dentro da organização contribui para a formulação de um planejamento capaz de conduzir à consecução dos objetivos estabelecidos.

A missão é descrita por Kunsch (2003) como a razão de ser da organização, expressando seu papel junto à sociedade, por meio da exposição de seus propósitos e realizações bem como os serviços ou produtos que oferece.

Já a visão reflete os anseios da organização, seus propósitos para o futuro, demonstrando a forma como pretende ser reconhecida por seus públicos. Tavares (2007) afirma que a visão diz respeito ao patamar que espera-se que a instituição atinja, explicitando os métodos para que isso aconteça e as formas para incorporar as inovações necessárias.

A visão, tal qual a estratégia, deve estar incorporada no planejamento da instituição, uma vez que traduz o objetivo macro, servindo de norte para canalização dos esforços em prol dos resultados esperados.

Os valores expressam as crenças, os atributos ou as convicções filosóficas dos fundadores e dirigentes das organizações. Ética, inovação, qualidade, segurança, proteção ao meio ambiente e diversidade cultural ou étnica, valorização das pessoas são exemplos possíveis de valores (KUNSCH, 2003, p. 252).

Quando se fala em valores refere-se às convicções que serviram de inspiração para a construção da cultura organizacional e norteiam os comportamentos e posturas adotadas frente aos diversos cenários. Tais preceitos devem ser incorporadas no dia a dia das organizações e difundidas entre os colaboradores para aproximá-los da filosofia da instituição.

3.2.2 Fases do planejamento

O planejamento é um ato cíclico, dinâmico e integrado com todas as atividades da organização, sendo realimentado pelas experiências, bem-sucedidas ou não, assim como pelo conhecimento adquirido em cada uma de suas fases.

O processo de planejar é uma operação mental, que pode ser individual ou colaborativa, e que funciona como um sistema com três subprocessos ou etapas: (1) a etapa de produção ou levantamento de informações, (2) a etapa de análise dessas informações e (3) a etapa de preparação de um plano ou de planos (MAXIMIANO, 2011, P. 89).

A Figura 5 ilustra as etapas do planejamento estratégico conforme assimiladas por Kotler e Keller.

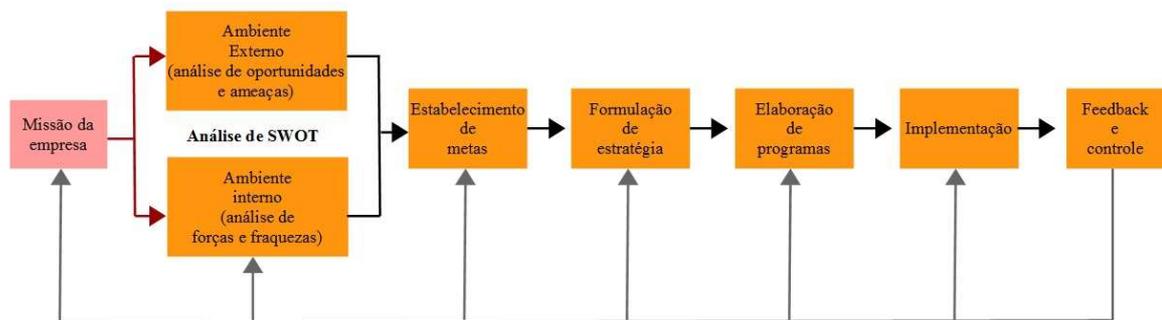


Figura 5: Processo de planejamento estratégico de unidades de negócios

Fonte: Kotler e Keller (2012, p. 49)

Kunsch (2003, p. 218) esclarece que os autores divergem no que se refere às fases do planejamento, convergindo, contudo, em pontos-chave como “vinculação com determinada realidade”, além de “estudo, análise e reflexão para tomar decisões e escolher caminhos viáveis e coerentes com a situação trabalhada”.

A partir da análise do exposto por diversos pesquisadores é possível listar como fases do processo de planejar, que podem ocorrer simultaneamente: conhecimento da realidade, identificação de problemas e oportunidades, determinação dos objetivos e adoção de estratégias, levantamento de recursos necessários, implantação do planejamento e controle.

O conhecimento da realidade é a fase de coleta de informações, pesquisa sobre a estrutura da instituição, estilo de comunicação existente, arguição com o público envolvido (colaboradores, equipe diretiva e público externo), análise documental. É o momento de mergulhar na realidade da organização, levantando pontos fortes e pontos fracos.

Como fase inicial do processo de planejamento, a produção ou obtenção de informações são primordiais para o conhecimento da organização, uma vez que possibilita o levantamento das necessidades, ameaças e oportunidades, bem como possíveis decisões ou condições adversas (MAXIMIANO, 2011).

Esse estágio pauta-se no estudo detalhado da organização com o intuito de aprofundar sobre a política adotada, a missão e a visão institucional bem como os objetivos traçados e o público envolvido. Conhecer a instituição e saber qual opinião está sendo formada a cerca de sua atuação, fornece subsídios para nortear as ações futuras.

O planejamento das estratégias, programas e projetos de comunicação empresarial requer uma minuciosa leitura do meio ambiente. Incorrem em grave erro os comunicadores e profissionais que planejam suas atividades sem atentarem para as oportunidades, riscos, ameaças e tendências do macroambiente (TORQUATO, 2012, p. 59).

De posse das informações iniciais deve ser feita a interpretação desses dados, por meio de uma análise crítica, quando se chegará a um diagnóstico da situação da empresa, identificando possíveis oportunidades e problemas enfrentados.

A etapa seguinte é a determinação dos objetivos institucionais, definindo-se os resultados pleiteados. Tais objetivos podem ser estabelecidos a curto, médio ou longo prazo, sendo que o prazo influenciará na estratégia a ser adotada para nortear as ações de forma a melhor alcançá-los.

Objetivos são os resultados desejados, que orientam o intelecto e a ação. São fins, propósitos, intenções ou estados futuros que as pessoas e as organizações pretendem alcançar, por meio da aplicação de esforços e recursos. Embora nem sempre estejam explícitos, os objetivos são a parte mais importante dos planos (MAXIMIANO, 2011, P. 91 E 92).

Cabe ressaltar, nesse contexto, que existe uma diferenciação entre objetivos e metas, que deve ser considerada no processo de planejamento. As metas tem prazo pré-determinado para execução e, exatamente por isso, favorecem o controle sobre a efetividade do planejamento. A esse respeito, Kotler e Keller (2012) discorrem que metas são “objetivos específicos no que se refere a proporção e prazo”.

Definidos os objetivos, é necessário traçar as diretrizes para alcançá-los, partindo-se então para o estabelecimento de estratégias. O entendimento de estratégia, apresentado por Kunsch (2003) a coloca como um norte para conduzir as ações, um método definido pelo planejador para atingir os propósitos estabelecidos.

Os planos estratégicos apresentam os produtos ou serviços que a organização se dispõe a oferecer, indicando o público-alvo e os melhores meios de atingí-lo, assim como as estratégias para lidar com a concorrência (MAXIMIANO, 2011).

Para a execução de um plano estratégico são necessários alguns recursos, sejam eles materiais, humanos e, ou financeiros. Esses recursos devem estar bem delimitados no momento do planejamento para que se possa mensurar possíveis impactos no orçamento e evitar falhas na execução.

Após os estudos preliminares e a elaboração do plano estratégico, chega-se à fase de implantação, quando são colocadas em prática as ações planejadas. Além da execução em si, deve-se atentar para o controle em todas as etapas do planejamento, acompanhado todas as atividades, a fim de possibilitar *feedbacks*.

O acompanhamento por meio de avaliações sistemáticas do processo é defendido por Ferraretto e Ferraretto (2009), que enfatizam que sem avaliar o trabalho não é possível conhecer com precisão seus resultados, inviabilizando seu aprimoramento ou correção de eventuais falhas.

3.2.3 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico começa a ser estruturado a partir da compreensão de que é importante para o processo de planejamento considerar as constantes transformações sofridas pelo ambiente externo, traçando-se estratégias para enfrentar os possíveis impactos dessas alterações no contexto das organizações.

Antes de se passar para o planejamento em si, resta compreender a ideologia do termo estratégia e sua aplicação na realidade institucional. Conforme exposto por Silva; Borges e Moraes (2007), o termo estratégia tem origens bélicas, sendo utilizado para planejar e executar táticas visando alcançar ou manter posições; contudo, em administração a definição de estratégia extrapola os limites do planejamento, posicionando-se como instrumento organizacional frente a novos desafios ou mercados.

Para Porter (1999) a estratégia deve ser concebida como ferramenta para compatibilizar as atividades da organização, sendo consequência dessa integração e do bom desempenho das ações, o êxito desse método. Argumenta que sem compatibilidade entre as atividades, torna-se impossível vislumbrar uma estratégia diferenciada e sustentável.

De acordo com Maximiano (2011), na atualidade, o conceito de estratégia, também conhecida como política de negócio, ampliou, abrangendo a fixação de objetivos institucionais e as melhores maneiras de atingí-los, ou seja, refere-se à determinação das formas de competir.

A partir da compreensão do processo de planejamento e do entendimento sobre estratégia e sua aplicação na administração, o Quadro 3 retrata as concepções de vários autores sobre planejamento estratégico, sob diversos ângulos de visão, porém convergindo para um mesmo ponto: a consecução dos objetivos institucionais.

AUTORES	DEFINIÇÕES
Tavares (2007, p.70)	“O planejamento estratégico corresponde ao processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais”.
Oliveira (2008, p.17)	“o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”.
Chiavenato e Sapiro (2009, p.39)	“o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”.
Almeida (2009, p.13)	“é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)”.
Maximiano (2011, p. 102)	“é o processo de estruturar e esclarecer os caminhos da organização e os objetivos que ela deve alcançar.”

Quadro 3: Definições de planejamento estratégico

Fonte: Elaborado pela autora

Das definições apresentadas abstrai-se que o planejamento estratégico é um método utilizado pelas organizações para traçar estratégias, com foco nos objetivos de longo prazo, por meio da análise do ambiente no qual estão inseridas, articulação entre os diversos setores envolvidos e integração das atividades desenvolvidas.

O processo de planejamento estratégico é capaz de auxiliar na provisão de um foco no futuro, propiciando maior interação entre a organização e o ambiente, definindo que tipos de necessidades serão atendidas, quais os objetivos a serem perseguidos, quais estratégias a serem adotadas e que iniciativas (ações e projetos) devem ser

conduzidas. Pode ser entendido como um processo no qual a organização estabelece a sua visão (SILVA; BORGES E MORAES, 2007, p. 11).

Com isso, a preocupação migra para a maneira mais adequada de concatenar as ideias e colocar em prática formas de integrar a filosofia da estratégia à operacionalização do planejamento. Para tal, utiliza-se, por meio da gestão estratégica, princípios da administração estratégica, que pressupõe uma mudança de postura por parte da gestão, atribuindo maior flexibilidade; e do pensamento estratégico.

A esse respeito, Tavares (2007) discorre que a gestão estratégica possibilita que os vários níveis envolvidos nos processos de tomada de decisão submetam-se às adaptações necessárias à sua implantação. Pondera ainda, que a gestão estratégica reúne atividades, estrategicamente planejadas no contexto organizacional, de forma a promover a integração entre a capacidade interna e o ambiente externo.

Para Costa (2007, p.56) a “gestão estratégica é um processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e colaboradores da organização”.

O pensamento estratégico, na visão de Kunsch (2003), é um processo criativo, numa perspectiva dinâmica do planejamento estratégico, que busca alternativas inovadoras, objetivando maior flexibilidade e adaptabilidade para sua implantação.

As concepções de missão, visão e valores, estudadas anteriormente, são também foco do planejamento estratégico, uma vez que refletem a realidade da organização, transmitindo sua imagem ao público. Essas premissas devem estar intrinsecamente relacionadas ao processo de planejamento, para que os objetivos e estratégias propostas reflitam os anseios da organização.

Nesse sentido, visto como um mecanismo gerencial, o planejamento estratégico abrange toda a organização, em sintonia com os acontecimentos do ambiente externo, analisando o macroambiente da organização como forma de dar suporte à formulação e implantação de seu processo.

Com o intuito de conhecer a própria organização e o ambiente que a cerca é utilizada a análise de SWOT. Maximiano (2011) apresenta que essa técnica visa identificar forças (*strenghts*) e fraquezas (*weaknesses*) da organização, bem como as oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) do ambiente, levantando os principais pontos para a elaboração da estratégia.

Para o autor, a complexidade e o cenário de constantes mudanças do ambiente exigem atenção permanente da organização. Para isso, devem ser objeto de análise componentes como: ramo de negócios, levando-se em consideração as cinco forças competitivas propostas por Michel Porter (concorrentes, poder de pressão dos clientes, poder de pressão dos fornecedores, facilidade de entrada de novos concorrentes e facilidade de entrada de produtos substitutos); mudanças na tecnologia; ação e controle do governo; conjuntura econômica e sociedade (MAXIMIANO, 2011).

Com relação à análise do ambiente interno, Kotler e Keller (2012) argumentam que a avaliação das forças e fraquezas deve ser um procedimento periódico. Isso garantirá suporte para a tomada de decisão, por parte da organização, se a atuação se limitará às oportunidades para as quais a organização está preparada para aproveitar ou se aquelas que demandarão novas forças também serão examinadas.

3.3 A estratégia no planejamento da comunicação

Os conceitos gerais de planejamento e, especificamente, de planejamento estratégico discutidos nos tópicos anteriores, são também aplicados à área de comunicação. O planejamento estratégico de comunicação é concebido com vistas a possibilitar que a comunicação dê suporte à organização nos processos de tomada de decisão e colabore com a concretização dos objetivos institucionais.

Planejar a comunicação permite seguir um rumo bem traçado e com mais chances de sucesso. Neste sentido, o planejamento da ação comunicativa deve existir no sentido de permitir a tomada de posições a respeito de questões críticas e estratégicas e de motivar, associar, integrar os diversos públicos através da criação, da manutenção e do fortalecimento dos vínculos de cada público com o projeto instituído (HENRIQUES; NETO, 2001).

López (2012, p. 260) expressa que comunicar implica em “traçar e implementar estratégia”, defendendo que a interpretação de estratégia tem como foco a eficácia em se transmitir uma informação. Dessa forma concebe-se que o planejamento da comunicação vislumbra a estratégia como suporte ao plano que impulsiona a ação.

Para viabilizar um planejamento estratégico de comunicação organizacional é essencial que os cargos dirigentes encarem a comunicação como um fator chave na divulgação pública da missão e dos valores da organização. A comunicação tem que estar integrada na gestão interna da organização, sendo valorizada pelo seu papel eficaz ao nível das relações interpessoais, interdepartamentais e interorganizacionais, que levam ao cumprimento dos objetivos globais, da missão, à melhoria do desempenho e à criação de valores (NASCIMENTO, 2013, p. 19).

No âmbito da comunicação pública este planejamento contempla metas e objetivos estratégicos para que a informação atinja o público, envolvendo os diversos recursos de comunicação, com vistas a alcançar os propósitos estabelecidos.

A esse respeito Kunsch (2003), relata que o plano estratégico de comunicação organizacional é concebido, basicamente, com o objetivo de estabelecer as macro diretrizes, orientações e estratégias para que as organizações coloquem em prática os princípios da comunicação integrada. A autora propõe quatro princípios para viabilizar o planejamento estratégico de comunicação:

- consciência da importância do planejamento estratégico para direcionar as atividades em prol de resultados condizentes com as demandas e necessidades do ambiente;
- área de comunicação subordinada à cúpula diretiva, participando ativamente da gestão estratégica;
- capacitação da equipe de comunicação, munindo-os de conhecimento técnico de planejamento estratégico e das subáreas da comunicação; e
- valorização de uma cultura organizacional que incentive a participação dos colaboradores, envolvendo-os na formulação do planejamento.

A concretização do processo de planejamento estratégico de comunicação passa pelo comprometimento da equipe gestora com a comunicação, vista, de fato, como elemento estratégico no relacionamento da organização com seus públicos, conduzindo para a obtenção de resultados satisfatórios.

Com o intuito de direcionar o planejamento estratégico dos programas de comunicação, Torquato (2012), enumera algumas necessidades estratégicas para a comunicação nas organizações:

- Planejar a comunicação de maneira sinérgica e integrada: Articular profissionais das diversas áreas da comunicação, envolvendo as comunicações administrativas, humanas, interpessoais e grupais.
- Abrir e tornar mais equilibrados os fluxos de comunicação: Ajustar as comunicações internas e externas, atentando para os fluxos internos (descendente, ascendente etc).
- Tornar simétricos o marketing institucional e o marketing comercial: padronizar a linguagem utilizada, uma vez que ambos promovem a mesma organização.
- Valorizar e enfatizar canais participantes de comunicação: Utilização de mecanismos para garantir a participação dos colaboradores no processo comunicativo.

- Estabelecer uma identidade (transparente e forte) para projeção externa: Agregando valores, princípios e ações, fixar uma identidade sólida que contribuirá com a consolidação de uma imagem positiva da organização.
- Criar uma linguagem sistêmica e uniforme: Padronizar a linguagem utilizada nas diversas ferramentas de comunicação, estabelecendo certa periodicidade.
- Valorizar o pensamento criativo: Estimular o pensamento criativo, contribuindo para a manutenção de um clima organizacional saudável.
- Acreditar na comunicação como um poder organizacional: Encarar a comunicação como um investimento para se alcançar os objetivos institucionais.
- Reciclar periodicamente o corpo de profissionais: Promover capacitações periódicas para os profissionais de comunicação.
- Investir maciçamente em informações: Utilizar sistemas de informação para subsidiar os processos de tomada de decisão.
- Ajustar os programas de marketing social ao contexto sociopolítico: Pensar campanhas de cunho social ajustadas às características do público e do macroambiente.
- Valorizar os programas de comunicação informal: Desenvolver políticas de comunicação mais informais, buscando avaliar o clima interno, e evitar proibições nesse sentido.
- Assessorar, não apenas executar programas de comunicação: Incorporar a comunicação no planejamento global da instituição.
- Focar a comunicação para prioridades: Definir os públicos-alvo, indicando os canais e os momentos mais adequados, além de identificar pontos fortes e fracos no ato comunicativo.
- Ter coragem para assumir riscos e gerar inovações: Manter-se sempre aberto à troca de informações, mesmo nos momentos de crise, estabelecendo programas inovadores e inteligentes de comunicação, com foco na defesa dos pontos de vista da organização.

A fim de colocar em prática o planejamento de comunicação é necessário documentar as etapas, as ações e as estratégias, por meio da formulação de um plano estratégico de comunicação.

Kunsch (2003) aponta três etapas no processo de formulação do plano: pesquisa e construção de diagnóstico estratégico da organização; planejamento estratégico da comunicação organizacional; e gestão estratégica da comunicação organizacional.

A fase de pesquisa e construção de diagnóstico estratégico da organização pressupõe conhecer a organização e sua estrutura, por meio da identificação de missão, visão e valores; da definição da atuação da organização; da análise do ambiente; além de realização de um diagnóstico preciso da comunicação organizacional.

Para um diagnóstico preciso, que servirá de base para a elaboração de plano consistente de comunicação, a instituição deverá realizar um mapeamento dos pontos fortes e fracos, a partir de dados e referências que possibilitem uma análise comparativa, por meio do *benchmarking*.

Benchmarking é a técnica por meio da qual uma organização compara o seu desempenho com o de outra ou outras, concorrentes ou não, do mesmo ramo de negócio ou de outros, que façam algo de maneira particularmente bem feita. A ideia é buscar as melhores práticas de administração, para imitá-las e ganhar vantagens competitivas (MAXIMIANO, 2011, P. 110).

A partir das informações levantadas e do diagnóstico construído, a etapa seguinte é a do planejamento estratégico da comunicação organizacional, quando são definidas as políticas, ações e objetivos para administrar e pensar estrategicamente a comunicação, em consonância com a filosofia da instituição.

O último estágio é a gestão estratégica da comunicação organizacional, que trata da implementação do plano, controle das ações propostas e avaliação dos resultados alcançados, de forma crítica e contínua. Para a perfeita execução do plano é indispensável a participação e o engajamento de todos os colaboradores.

Com base nessa percepção, López (2012, p. 261) discorre que o “Plano Estratégico de Comunicação (PEC) deve conter ferramentas e os instrumentos de análise necessários para traçar caminhos que conduzem ao alcance de objetivos”.

Nessa concepção o planejamento deve ser objeto de avaliações regulares para verificar se as metas propostas, bem como os recursos e esforços empreendidos estão de fato corroborando para que os objetivos institucionais sejam contemplados satisfatoriamente.

CAPÍTULO 4

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E ANÁLISE DIAGNÓSTICA

4.1 Classificação Metodológica

A pesquisa é definida por Gil (2002, p.17) como um “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”, pautando-se num rigoroso planejamento.

Para o desenvolvimento da pesquisa são necessários métodos e técnicas científicas, envolvendo inúmeras fases: formulação do problema, definição dos objetivos e da metodologia a ser adotada, coleta, análise e interpretação de dados, e, finalmente, a apresentação dos resultados.

Como disposto por Fernandes (2014) o método de pesquisa é utilizado para construir conhecimentos no campo da ciência, podendo haver subdivisões para cada situação de estudo, com o objetivo de promover uma adequação ao tipo de pesquisa pretendido.

A metodologia de pesquisa é a atividade básica da ciência para a construção da realidade, trata-se de um conjunto de técnicas, podendo ser caracterizada como o caminho do pensamento a ser seguido (MINAYO, 2003).

Com o intuito de atingir os objetivos propostos, será desenvolvida uma pesquisa exploratória-descritiva, buscando obter informações genéricas sobre a comunicação, bem como identificar, registrar e descrever as ações de comunicação do IF Goiano – Câmpus Ceres, sem, contudo, interferir no andamento das atividades.

A metodologia exploratória adotada será a definida por Gil (2002), como aquela que tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores e envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

A concepção de pesquisa descritiva é apresentada por Lakatos e Marconi como aquela que:

Procura observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos ou fenômenos (variáveis), sem que o pesquisador interfira neles ou os manipule. Este tipo de pesquisa tem como objetivo fundamental a descrição das características de determinada população ou fenômeno. [...] Procura descobrir, com a precisão

possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com os outros, sua natureza e características (2003, p. 52).

Quanto às técnicas e procedimentos utilizados, o estudo está fundamentado em referências bibliográficas, visando ilustrar conceitos e ferramentas que facilitarão o entendimento da relação entre as influências das ações de comunicação e a imagem difundida pelo Câmpus Ceres.

No tocante à finalidade, destaca-se que será desenvolvida uma pesquisa aplicada, voltada à realidade da comunicação no Câmpus Ceres, com abordagem qualitativa do problema, buscando compreender as inter-relações entre as ações. O método qualitativo permite a compreensão da realidade, por meio de uma análise que busca estabelecer sentido e significação nos fatos.

A abordagem qualitativa, como descrita por Yin (2010), preocupa-se com a interpretação dos fatos, com ênfase na subjetividade, sendo um método flexível, com foco no processo e atento ao contexto. O autor segue argumentando que, nesse tipo de pesquisa, o pesquisador influencia a situação assim como sofre influência do meio.

Com relação à atuação do pesquisador na abordagem qualitativa, Stake (2011, p. 30) complementa que ele “é um instrumento ao observar ações e contextos e, com frequência, ao desempenhar intencionalmente uma função subjetiva no estudo, utilizando sua experiência pessoal em fazer interpretações”.

Para Gil (2002) a pesquisa de campo possibilita analisar as relações estabelecidas entre as variáveis envolvidas, sem contudo isolá-las ou controlá-las, trata-se de uma observação dos fatos, com o objetivo de coletar os dados necessários à resolução do problema.

A pesquisa se fundamenta em uma análise diagnóstica, pautada no Estudo de Caso, definido por Yin (2010, p. 32) como um método que se encarrega de investigar “um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

4.2 Instrumentos para coleta de dados

Neste projeto busca-se adotar as seguintes estratégias de investigação para o seu desenvolvimento: levantamento de material bibliográfico, observação direta informal, diálogos informais, aplicação de questionários e realização de entrevistas, seguidos de análise qualitativa dos dados obtidos.

[...] O trabalho com história oral diz respeito, sobretudo, a uma metodologia de pesquisa que se baseia em fontes orais. Essas fontes registram a experiência vivida,

o depoimento de um indivíduo ou de vários de uma mesma coletividade. De modo geral as fontes orais dividem-se em histórias orais de vida, ou relatos orais de vida, e depoimentos orais (SCHIMIDT e CAINELLI, 2004).

Discorrendo sobre os instrumentos de coleta de dados temos que o questionário estabelece uma série de perguntas, que podem ser abertas ou fechadas, que devem ser respondidas por escrito, buscando preservar o anonimato do indivíduo pesquisado. Já a entrevista preza pelo diálogo, pautado num esquema para nortear a conversa, onde o pesquisador coloca-se frente ao entrevistado, tendo oportunidade de registrar não só as respostas, mas também as expressões e reações ante aos temas abordados, por meio da observação.

A fase inicial da pesquisa pauta-se no levantamento de material bibliográfico. As referências serão obtidas por meio de fichamento e arquivamento de informações a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e material disponibilizado na internet (TRIVIÑOS, 2009).

Na sequência, há a aplicação do questionário, elaborado com base nas exigências do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do IF Goiano, sendo composto por 15 (quinze) perguntas, entre abertas e fechadas, conforme disposto no Apêndice 1. Inicialmente, há uma explicação sobre os objetivos da pesquisa, passando-se para informações pessoais, respeitando-se o sigilo e a privacidade dos participantes. Em seguida são dispostos os questionamentos a cerca da comunicação no Câmpus Ceres, garantindo liberdade de expressão aos respondentes.

A fase seguinte é a realização das entrevistas, semi-estruturadas, com representantes da equipe gestora e do Núcleo de Comunicação Social e Eventos (NCSE) do Câmpus Ceres, sendo apresentados os objetivos da pesquisa antes do início da entrevista.

Ressalta-se que serão utilizados roteiros específicos para as entrevistas realizadas com os representantes da equipe gestora e do NCSE, como pode ser observado nos Apêndices 2 e 3. Essa diferenciação deve-se à intenção de obter a visão de cada segmento sobre o papel da comunicação, possibilitando que esses pontos de vista sejam confrontados na fase de análise e interpretação dos dados.

A entrevista é descrita por Gil (2011), como uma técnica que possibilita ao investigador defrontar-se com o investigado, visando a obtenção dos objetivos por meio de perguntas, num diálogo assimétrico, onde uma das partes é o coletor e a outra é a fonte das informações.

Triviños (2009), por sua vez, discorre que a entrevista semi-estruturada é composta por questionamentos básicos, elaborados pautando-se nos pressupostos da pesquisa, possibilitando, contudo, que sejam gerados novos questionamentos a partir das respostas dos entrevistados, tornando-os participantes da elaboração do conteúdo questionado pela pesquisa.

Alinhada às etapas de coleta de dados, será realizada a observação direta informal, com o intuito de visualizar os processos comunicativos dentro da instituição, observando o cotidiano da organização, reuniões, eventos internos, ambientes de trabalho, hábitos dos servidores, no tocante à busca por informações, entre outros (YIN, 2010).

O alinhamento dos instrumentos de coleta de dados com os objetivos propostos para a pesquisa podem ser evidenciados no Quadro 4, que apresenta de forma resumida essa articulação.

OBJETIVO ESPECÍFICO	INSTRUMENTO DE COLETA
Demonstrar a importância da comunicação para a manutenção e fortalecimento da imagem institucional, apontando os benefícios das ações estratégicas, nessa área, para o desenvolvimento das organizações.	Levantamento de material bibliográfico (Fundamentação teórica)
Analisar a comunicação com o público interno, como forma de proporcionar resultados efetivos para o Instituto, detectando os fluxos de trabalho, as ferramentas de comunicação utilizadas e as falhas comunicativas dentro do Instituto Federal Goiano – Câmpus Ceres.	Observação direta informal
	Questionário – questões 4 a 7
	Entrevista com a equipe gestora – questões 6 e 7
Verificar se o planejamento estratégico, articulado com a assessoria de comunicação, materializa-se como uma ferramenta importante para a consolidação do IF Goiano – Câmpus Ceres.	Entrevista com o assessor de comunicação – questões 5 a 9
	Observação direta informal
	Questionário – questões 8 a 15
	Entrevista com a equipe gestora – questões 4 e 5 e de 8 a 16
	Entrevista com o assessor de comunicação – questões 10 a 17

Quadro 4: Matriz de correlação entre os objetivos da pesquisa e os instrumentos de coleta de dados

Fonte: Elaborado pela autora

4.3 Determinação da amostra

A definição da amostra se dará de forma aleatória, buscando intercalar indivíduos que estão na instituição há mais tempo e conhecem a evolução dos processos comunicativos, com aqueles recém-chegados que trazem consigo experiências anteriores de comunicação, o que possibilitará uma análise comparativa do processo.

Será considerada uma população com cerca de 80 indivíduos, distribuídos entre representantes da equipe gestora do IF Goiano – Câmpus Ceres, Assessoria de Comunicação do Câmpus, servidores (docentes e técnico-administrativos) e estudantes, com faixa etária acima de 18 anos.

Dessa população será extraída uma amostra de 76 indivíduos, sendo 40 estudantes e 36 servidores, buscando equiparar o quantitativo de técnicos administrativos e docentes, para a aplicação dos questionários. Com relação às entrevistas, serão realizadas 04 entrevistas, envolvendo 3 membros da equipe diretiva e 1 representante do Núcleo de Comunicação Social e Eventos.

Será assegurado ao participante esclarecimentos sobre a pesquisa em qualquer tempo e aspecto que desejar, sendo livre a participação, resguardado o direito de recusa, retirada de seu consentimento ou interrupção da participação a qualquer momento. Por tratar-se uma contribuição voluntária com a pesquisa, a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade.

Os pesquisados terão sua identidade tratada com padrões profissionais de sigilo e todos os dados coletados servirão apenas para fins de pesquisa. O nome do participante ou o material que indique a sua participação não será liberado sem a devida permissão.

4.4 Análise e interpretação dos dados

A análise e interpretação será realizada concomitantemente com a fase de coletas de dados, com vistas a considerar todos os elementos envolvidos nos processo, minimizando os riscos de desprezar, por esquecimento, qualquer fato relevante.

Teixeira (2003) pondera que a análise dos dados é um processo complexo que pressupõe a compreensão do que está por trás do dados, por meio da consolidação e interpretação do que foi relatado pelos entrevistados, bem como das concepções e leituras feitas pelo pesquisador.

As entrevistas serão gravadas, mediante autorização dos entrevistados, sendo posteriormente transcritas na íntegra, para facilitar a análise das informações evidenciadas, possibilitando o levantamento da necessidade ou não de nova entrevista para sanar dúvidas que por ventura tenham sido levantadas.

A gravação das entrevistas não elimina a possibilidade de anotações paralelas realizadas pela pesquisadora, para relatar condições não perceptíveis na falar ou indícios para inclusão de nos questionamentos não previstos anteriormente no roteiro.

De posse dos registros, passa-se à fase da análise e cruzamento das informações, buscando similaridades ou divergências entre as informações prestadas pelos entrevistados, seguida do tratamento dos dados, o que possibilitará a composição do corpo do trabalho, de forma descritiva, contribuindo para a a formulação de conclusões e obtenção dos resultados.

4.5 Descrição do campo de pesquisa

Para realização da pesquisa, o projeto foi submetido à apreciação e posterior aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa, do Instituto Federal Goiano, com a devida ciência do Diretor-Geral do Câmpus Ceres, para se obter a autorização para a realização dos estudos necessários.

4.5.1 O Instituto Federal Goiano

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano (IF Goiano) foi criado por meio da Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, juntamente com outros 37 Institutos Federais. As novas instituições são fruto do reordenamento e da expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, iniciados em abril de 2005.

A referida lei estabelece, em seu Art. 2º, a caracterização dos Institutos Federais, apresentando-os como instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, com autonomia para criar e extinguir cursos, nos limites de sua área de atuação territorial, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino (BRASIL, 2008).

As finalidades e características dos intitutos são definidas pela Lei nº 11.892/2008, conforme segue:

Art. 6º Os Institutos Federais têm por finalidades e características:

I – ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional;

II – desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais;

III – promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infraestrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão;

IV – orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do Instituto Federal;

V – constituir-se em centro de excelência na oferta do ensino de ciências, em geral, e de ciências aplicadas, em particular, estimulando o desenvolvimento de espírito crítico, voltado à investigação empírica;

VI – qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas instituições públicas de ensino, oferecendo capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino;

VII – desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica;

VIII – realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico;

IX – promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente (BRASIL, 2008).

A partir da concepção das finalidades e características, são estruturados os objetivos dos Institutos Federais, também defendidos pelo IF Goiano:

Art. 7º Observadas as finalidades e características definidas no art. 6º desta Lei, são objetivos dos Institutos Federais:

I – ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos;

II – ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica;

III – realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade;

IV – 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;

V – estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional; e

VI – ministrar em nível de educação superior:

a) cursos superiores de tecnologia visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia;

b) cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas na formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de ciências e matemática, e para a educação profissional;

c) cursos de bacharelado e engenharia, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia e áreas do conhecimento;

d) cursos de pósgraduação *lato sensu* de aperfeiçoamento e especialização, visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento; e

e) cursos de pósgraduação *stricto sensu* de mestrado e doutorado, que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas no processo de geração e inovação tecnológica (BRASIL, 2008).

Conforme previsto na legislação, o Estado de Goiás foi contemplado com 02 (dois) institutos: o IF Goiano e o Instituto Federal de Goiás (IFG). O IF Goiano, que conta com a reitoria como unidade administrativa central, situada em Goiânia/GO, surgiu a partir da

junção dos antigos Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets) de Rio Verde e Urutaí, com sua Unidade de Ensino Descentralizada de Morrinhos, além da Escola Agrotécnica Federal de Ceres.

Na primeira fase da expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, em 2010 o IF Goiano coloca em funcionamento o Câmpus Iporá, e, em 2011, foi contemplado com três novos câmpus nas cidades de Campos Belos, Posse e Trindade, ainda em fase de implantação. No ano de 2014, quatro câmpus avançados, instalados nos municípios de Catalão, Cristalina, Hidrolândia e Ipameri, iniciaram suas atividades.

A Figura 6 apresenta a disposição das unidades do IF Goiano no Estado, abrangendo praticamente todas as regiões do estado.

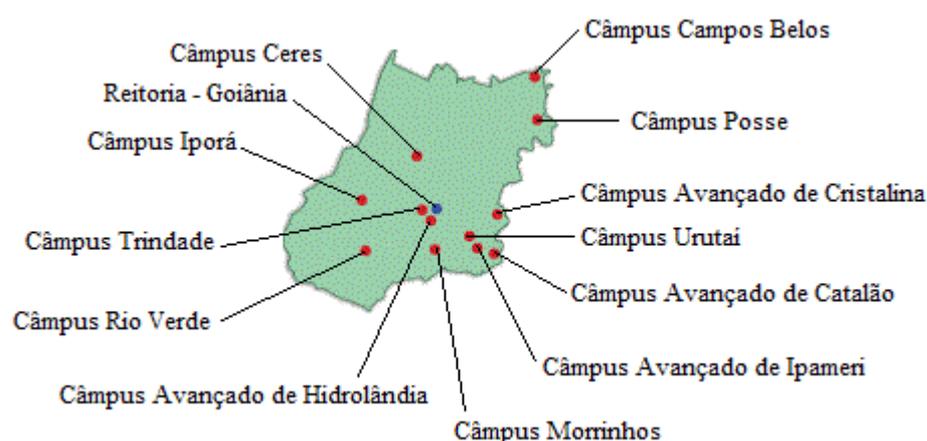


Figura 6: Mapa da distribuição das unidades do IF Goiano no Estado
Fonte: Site do IF Goiano (2015) (Adaptado)

Enquanto autarquia federal, o IF Goiano possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Figura como uma instituição de ensino comprometida com o desenvolvimento tecnológico, econômico e socioambiental da região na qual está inserido, contribuindo, dessa forma, na estruturação das políticas públicas.

O IF Goiano é uma instituição de educação, ciência e tecnologia que tem como finalidade ofertar ensino público, gratuito e de qualidade, pautando-se no princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Assim, cada uma dessas atividades, mesmo que realizadas em tempos e espaços distintos, têm um eixo fundamental: constituir a função social da instituição que é a de democratizar o saber e contribuir para a construção de uma sociedade ética e solidária (IF GOIANO, 2014a).

A instituição está pautada numa gestão democrática, proporcionando ambientes para participação da comunidade interna e externa, nas decisões das políticas institucionais, por

meio de discussões e troca de opiniões. Dentro dessa premissa, a escolha de Reitor e Diretores-Gerais dos câmpus se dá por eleição direta, com participação facultada a estudantes e servidores, para um mandato de quatro anos, permitida uma recondução.

O Estatuto do IF Goiano (2009) apresenta a organização geral do órgão, elencando os componentes da estrutura administrativa: órgãos colegiados, compreendendo o Conselho Superior, órgão máximo da instituição, e Colégio de Dirigentes; reitoria, composta pelo Gabinete, Pró-Reitorias de Ensino, de Extensão, de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação, de Administração, e de Desenvolvimento Institucional, bem como Diretorias Sistêmicas, Auditoria Interna e Procuradoria Federal; além dos Câmpus, considerados sedes, conforme dispõe a legislação.

A representação completa da estrutura organizacional do IF Goiano está contemplada no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2014 a 2018 da instituição e pode ser vista no Anexo 1, que traz o organograma do Instituto, retratando a hierarquia e os órgãos de apoio, sejam consultivos ou deliberativos.

Com uma estrutura multicâmpus, a instituição busca interiorizar a educação, expandindo sua atuação a cada vez mais municípios, não só por meio de unidades físicas como também por polos de educação a distância, além de parcerias para oferecimento de cursos por meio do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec).

Com estrutura pedagógica alicerçada na verticalização da educação profissional, o IF Goiano oferece à comunidade desde cursos de formação inicial e continuada (FIC) até pós-graduação *stricto sensu*, sendo o primeiro Instituto Federal do país a ofertar um curso de doutorado. Com essa gama de cursos, a instituição consegue otimizar o uso da infraestrutura física e de recursos humanos, ampliando as oportunidades de acesso à qualificação, o que lhe permite atender, atualmente, cerca de vinte e cinco mil alunos, distribuídos nas diferentes modalidades de ensino.

A lei de criação estabelece que os Institutos Federais devem garantir o mínimo de 50% (cinquenta por cento) de suas vagas para educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, atendendo também ao público de jovens e adultos, por meio do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação Jovens e Adultos (Proeja); e o mínimo de 20% (vinte por cento) para cursos de licenciatura. (BRASIL, 2008)

Dessa forma, consolidando ensino, pesquisa e extensão de forma integrada e indissociável, em suas 12 (doze) unidades já em funcionamento, o IF Goiano oferta atualmente 16 (dezesesseis) cursos técnicos, incluindo cursos presenciais e à distância, nas modalidades concomitante, subsequente, integrado e Proeja; 17 (dezesete) cursos de graduação, sendo 7 (sete) bacharelados, 4 (quatro) licenciaturas e 6 (seis) tecnólogos; 6 (seis) mestrados, sendo 3 (três) deles profissionais; e 1 (um) doutorado.

Além dos cursos regulares, o IF Goiano proporciona qualificação profissional à comunidade por meio de cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores e do Pronatec/Mulheres Mil, com ofertas projetadas para atender as demandas do mercado e anseios dos cidadãos.

Em 2014, foi construído o Plano de Desenvolvimento Institucional do IF Goiano, para o período de 2014 a 2018. Fruto de uma construção coletiva, o documento foi elaborado com base na metodologia *Balanced Scorecard*, visando a melhoria dos mecanismos de gestão pública e a estruturação do planejamento estratégico na instituição.

A metodologia auxiliou a vislumbrar os propósitos institucionais de forma clara, conduzindo para a eficiência operacional e a transparência na gestão, por meio da comunicação de resultados. A partir desse trabalho, delineou-se a missão, visão e valores do IF Goiano, como pode ser observado no Quadro 5.

<p>MISSÃO</p> <p>✓ Promover educação profissional de qualidade, visando à formação integral do cidadão para o desenvolvimento da sociedade.</p>	<p>VALORES</p> <p>✓ Ética</p> <p>✓ Respeito à diversidade e ao Meio Ambiente</p> <p>✓ Comprometimento</p> <p>✓ Gestão Democrática</p> <p>✓ Transparência</p> <p>✓ Integração</p> <p>✓ Excelência na atuação</p>
<p>VISÃO</p> <p>✓ Consolidar-se como instituição de referência nacional na promoção de educação profissional verticalizada.</p>	

Quadro 5: Missão, visão e valores do IF Goiano

Fonte: Elaborado pela autora, com informações de IF Goiano (2014a)

Por meio do PDI, o IF Goiano reconhece e delimita de forma precisa sua filosofia de trabalho, seus referenciais estratégicos, suas metas e objetivos, bem como as diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, sua estrutura organizacional e as atividades acadêmicas, evidenciando, assim, os caminhos a serem trilhados no período que compreende o plano.

Para implantação do referencial estratégico organizacional, foi elaborado um mapa estratégico, ilustrando de forma simples e clara os objetivos estratégicos considerados pela equipe gestora do IF Goiano. O mapa tem a função de aproximar os servidores das metas institucionais, facilitando a compreensão da visão e da estratégia que a organização adotará para concretizar essa visão, sempre pautada na missão e nos valores apregoados.

A Figura 7 traz o mapa estratégico do IF Goiano, estruturado com o objetivo de possibilitar ações coordenadas e colaborativas em prol do alcance das metas fixadas.

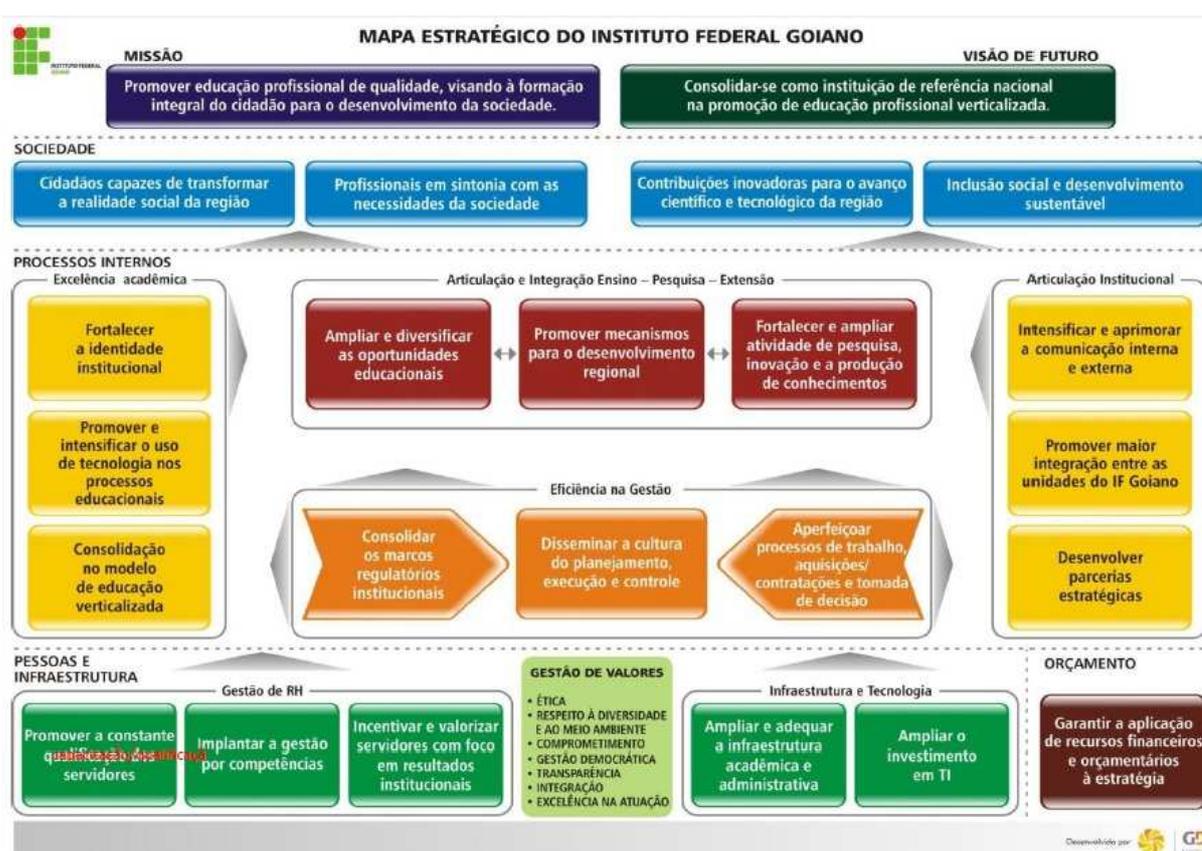


Figura 7: Mapa estratégico do IF Goiano 2014-2018

Fonte: IF Goiano (2014a, p. 23)

Na perspectiva de pensar a instituição de maneira estratégica, o PDI traz a relação dos projetos estratégicos do IF Goiano para os próximos anos, dispostos no Anexo 2. Dentre os projetos propostos, três estão voltados para a área de comunicação: Identidade Institucional, idealizado para aprimorar as ferramentas de comunicação institucional; Comunicação intra e inter Institucional, voltado para uma aproximação entre as diversas áreas e unidades da instituição; e Fortalecimento da Imagem Institucional (IF GOIANO, 2014a).

Após traçada um perfil geral do IF Goiano, identificando finalidades e características, objetivos, missão, visão de futuro e valores, bem como estrutura administrativa e projetos estratégicos, faz-se necessário discorrer sobre o Câmpus Ceres, objeto de estudo dessa pesquisa.

4.5.2 O Câmpus Ceres

O Câmpus Ceres, do IF Goiano, inicia sua trajetória em 1986, quando foi apresentado ao Congresso Nacional o Projeto de Lei que criava a Escola Agrotécnica Federal de Ceres (EAFCe), no ceio do Vale de São Patrício. Em 1987 foi lançada a maquete do projeto da Escola, cuja construção teve início no ano seguinte.

Após muitas dificuldades e paralisação da obra por mais de três anos, a EAFCe foi criada por meio do Decreto 8.670, de 30 de junho de 1993, e transformada em Autarquia pela Lei 8.731, de 16 de novembro de 1993. Seguiu-se a inauguração em 30 de janeiro de 1994, tendo as atividades letivas iniciado em 06 de março de 1995, quando ingressaram 160 alunos na primeira turma do Curso Técnico em Agropecuária Integrado ao Ensino Médio.

A partir de 1998, com a reforma na Educação Profissional, a Escola começou a ofertar o curso Técnico em Agropecuária, na modalidade concomitante. A expansão da oferta de cursos técnicos, levou à implantação, no ano de 2001, dos cursos de Informática, Agroindústria, Agricultura e Zootecnia e mais tarde, em 2005, do Curso Técnico em Meio Ambiente. No mesmo ano, a instituição passou a ofertar o Curso Técnico em Agropecuária Integrado ao Ensino Médio. Em 2006, foi implantado o Curso Técnico em Agroindústria Integrado ao Ensino Médio na modalidade da Educação de Jovens e Adultos (Proeja) (IF GOIANO, 2014a).

Com a reestruturação da rede federal de educação profissional e tecnológica, proposta pela Lei 11.892/2008, a EAFCe é transformada em câmpus do Instituto Federal Goiano, sendo autorizado a funcionar, enquanto Câmpus Ceres, pela Portaria nº 4/2009, publicada no Diário Oficial da União em 07 de janeiro de 2009.

Essa reorganização imprime novos desafios ao Câmpus Ceres, de ampliar a oferta de cursos técnicos além de investir em cursos de graduação e pós-graduação, expandindo também sua infraestrutura e área de influência. Com isso, em 2009 é implantado o primeiro curso do graduação do Câmpus, o Curso de Licenciatura em Ciências Biológicas, em 2010, iniciou o curso de Agronomia e no ano de 2011 os cursos de Licenciatura em Química e Bacharelado em Zootecnia.

Em 2014, alcançando voos mais altos, o Câmpus Ceres tem seu primeiro programa de mestrado aprovado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), o Programa de Pós-Graduação em Irrigação no Cerrado, ofertado na modalidade profissional, com início das aulas em março de 2015.

O Quadro 6 apresenta a relação dos cursos presenciais regulares ofertados pelo Câmpus Ceres. Ressalta-se que além desses, o câmpus oferta ainda cursos à distância, cursos FIC e pelo Pronatec/Mulheres Mil.

	CURSOS	MODALIDADE	IMPLANTAÇÃO
Técnicos	Administração	Concomitante/Subsequente	2009
	Agropecuária	Concomitante/Subsequente	1998
		Integrado	2005
	Informática	Concomitante/Subsequente	2001
		Integrado	2010
	Manutenção e Suporte em Informática	Proeja	2009
Meio Ambiente	Concomitante/Subsequente	2005	
Graduação	Agronomia	Bacharelado	2010
	Ciências Biológicas	Licenciatura	2009
	Química	Licenciatura	2011
	Zootecnia	Bacharelado	2011
Pós-Graduação	Irrigação no Cerrado	Mestrado Profissional	2015

Quadro 6: Relação de cursos ofertados pelo Câmpus Ceres

Fonte: Elaborado pela autora, com informações de IF Goiano (2014a)

O Câmpus Ceres detém autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didática e disciplinar, dentro dos limites estabelecidos na legislação, frente à sua vinculação ao IF Goiano, estando submetido à supervisão da Reitoria.

Como já explicitado anteriormente, possui eleições diretas para escolha do diretor-geral, o dirigente máximo da unidade, assim como para coordenadores de curso, tanto técnico quanto de graduação, em atenção à normas internas, primando pelo princípio de gestão democrática e participativa.

No final de 2014, o Regimento Interno do Instituto Federal Goiano – Câmpus Ceres foi finalizado e aprovado pelo Conselho Superior do IF Goiano, por meio da Resolução nº

058/2014, de 05 de dezembro de 2014. O referido documento regulamenta a organização, as competências e o funcionamento das instâncias deliberativas, consultivas, administrativas e acadêmicas do Câmpus Ceres, com o objetivo de complementar e normatizar as disposições estatutárias (IF GOIANO, 2014b).

A estrutura administrativa do Câmpus Ceres, conforme descrito no Regimento Interno, é composta por órgãos de apoio e órgãos executivos. São considerados órgãos de apoio: Conselho Técnico-Consultivo; Comissão Permanente de Pessoal Docente; Subcomissão Própria de Avaliação; e Núcleo de Sustentabilidade e Gestão Ambiental. Constituem órgãos executivos a Direção-Geral; Coordenação de Gabinete; Diretoria de Ensino; Diretoria de Administração e Planejamento; Gerência de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação; e Gerência de Extensão.

O detalhamento da organização administrativa do Câmpus pode ser observado no Anexo 3, que ilustra o organograma da unidade, especificando as equipes vinculadas a cada um dos componentes dos órgãos colegiados.

O câmpus compartilha finalidades e características, bem como objetivos institucionais estabelecidos pelo IF Goiano como um todo. Da mesma forma, são únicos, no âmbito de toda a instituição, missão, visão de futuro e valores, buscando dessa forma, envolver todos os servidores em prol da metas propostas.

4.5.3 O Núcleo de Comunicação Social e Eventos do Câmpus Ceres

No Câmpus Ceres, o Núcleo de Comunicação Social e Eventos (NCSE) está subordinado à Coordenação de Gabinete, como consta no organograma (Anexo 3) estando suas atividades a cargo de um único servidor, com formação em jornalismo.

Esse profissional é responsável por todas as atividades pertinentes a uma assessoria de comunicação, englobando as atribuições de jornalista, relações públicas, bem como da área de publicidade e propaganda. Para tal, conta com o respaldo da Coordenação-Geral de Comunicação Social e Eventos da Reitoria, composta por uma equipe maior, que agrega profissionais das diversas áreas da comunicação.

As responsabilidades do NCSE podem ser definidas conforme disposto no *site* do Câmpus Ceres:

Responsável pela comunicação interna e externa, o Núcleo de Comunicação Social e Eventos (NCSE) do Câmpus Ceres do IF Goiano age pautado pela responsabilidade social, comprometido com a correta e pronta divulgação dos serviços e programas,

cursos e oportunidades disponibilizadas pela Instituição à sociedade (IF GOIANO – CÂMPUS CERES, 2015).

O Regimento Interno do Instituto Federal Goiano – Câmpus Ceres, em seu Art. 21, evidencia as atribuições do Núcleo de Comunicação:

Art. 21 Compete ao Núcleo de Comunicação Social e Eventos:

- I. editar as publicações produzidas e executar a assessoria jornalística do câmpus;
- II. elaborar e divulgar informativos sobre os temas internos, em conjunto com os demais setores do câmpus;
- III. manter atualizado o site institucional;
- IV. planejar, organizar e divulgar os eventos do câmpus, bem como preparar a infraestrutura necessária para a realização desses, em conjunto com os demais setores;
- V. promover a permanente divulgação das ações institucionais por meio das variadas formas de mídia em sintonia com a Coordenação-Geral de Comunicação Social e Eventos da Reitoria;
- VI. estabelecer o contato entre as mídias radiofônicas/televisivas e o câmpus;
- VII. produzir e administrar as informações para as redes sociais oficiais do câmpus;
- VIII. supervisionar a afixação de cartazes e folderes nos murais do câmpus;
- IX. realizar o registro fotográfico de atividades/eventos socioculturais do câmpus;
- X. monitorar a publicidade do câmpus nos veículos externos;
- XI. desempenhar outras atividades correlatas e/ou afins delegadas pela Coordenação de Gabinete do câmpus e da Coordenação-Geral de Comunicação Social e Eventos da Reitoria (IF GOIANO, 2014b, p. 13).

Conforme detalhado no Regimento, o jornalista responsável pelo Núcleo de Comunicação encarrega-se de organizar e realizar as coberturas jornalísticas dos eventos do Câmpus, efetuando, inclusive, os registros fotográficos; alimenatação do site institucional e das redes sociais oficiais do câmpus; estabelecer contato com a mídia para promoção das ações institucionais, bem como responsabilizar-se pela produção de peças publicitárias.

Dentre os produtos sob responsabilidade do NCSE, destacam-se: divulgação no murais; produção de peças publicitárias (cartazes, folders, panfletos, banners, web banners); comunicados internos via e-mail institucional (comunicacao.ce@ifgoiano.edu.br); *site* institucional (www.ifgoiano.edu.br/ceres), *Fan Page* no Facebook (www.facebook.com/ifgoianoceresoficial), sendo que os layouts dos dois últimos podem ser vistos nos Anexos 4 e 5.

O *site* do Câmpus Ceres é alimentado periodicamente com notícias relativas às ações promovidas pela instituição, bem como informações alusivas a editais diversos em andamento, proporcionando informações constantes à comunidade sobre o dia a dia do órgão. Além disso, por meio do site é possível acessar informações administrativas, acadêmicas, didático-pedagógicas, bem como links para os sistemas utilizados pelo IF Goiano.

Fundada em 2008, a Fan Page do IF Goiano – Câmpus Ceres no facebook é constantemente atualizada, sendo promovida uma vinculação com as principais notícias veiculadas no site institucional. A página já conta com mais de 2500 curtidas e possibilita uma maior interação com os usuários, por meio de críticas, questionamentos e depoimentos.

Extremamente dinâmicas, as atividades do NCSE envolvem o conhecimento da realidade da instituição, suas ações diárias, público envolvido e público-alvo, para subsidiar a divulgação das notícias e o alcance adequado para a informação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. *Manual de Planejamento Estratégico: Desenvolvimento de um Plano Estratégico com a Utilização de Planilhas de Excel*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

AMORIS, Valéria de Camargo. *O papel da comunicação no processo de transição de gestão na administração pública*. Dissertação (Programa de Mestrado em Comunicação – Área de concentração: Comunicação, Inovação e Comunidades). Universidade Municipal de São Caetano do Sul. 180 p. São Caetano do Sul, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.uscs.edu.br/handle/123456789/299>>. Acesso em: 24 fev. 2014.

ARGENTI, Paul P. Comunicação Empresarial. *A construção da identidade, imagem e reputação*. Trad. Adriana Rieche. Rio de Janeiro: Elsevier, 4 edição, 2006.

BAHIA, Benedito Juarez. *Introdução à comunicação empresarial*. Rio de Janeiro: Mauad, 2008.

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge (Org.). *Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público*. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. Instrução Normativa Secom-PR nº 5, de 6 de junho de 2011. *Diário Oficial da União*, Brasília, 07 de junho de 2011.

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, 30 de dezembro de 2008.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, 18 de novembro de 2011.

BUENO, Wilson da Costa. A comunicação como espelho das culturas empresariais. *Revista Imes Comunicação*, ano 1, nº 1, jul/dez 2000, p. 50-58.

_____. *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. Barueri: Manole, 2003.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: os desafios teóricos. *Revista de Administração Pública*, ano 40, n. 6, p. 1123-1144, 2006.

CASTILHO, Alceu Luís. Os oito princípios da comunicação pública, segundo Gushiken. *Agência Repórter Social*. Brasil, 2005. Disponível em: <<http://www.sinprorp.org.br/clipping/2005/145.htm>>. Acesso em 27 jul. 2014.

CHAPARRO, Manuel Carlos. Cem anos de Assessoria de Imprensa. In: DUARTE, Jorge. (Org.). *Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. *Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). *Acesso à Informação Pública: Uma introdução à Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011*. Brasília, DF, 2011.

COSTA, Eliezer Arantes da. *Gestão Estratégica: Da empresa que temos para a empresa que queremos*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COSTA, Juliana dos Santos Ferreira. *Comunicação pública, assessoria de imprensa e compromisso com a cidadania: o caso IFPE*. Monografia (Pós-graduação em Gestão da Comunicação Empresarial). Faculdade Frassinetti do Recife. 51p. Recife: 2011. Disponível em: <<http://www.bocc.uff.br/pag/costa-juliana-comunicacao-publica-assessoria-de-imprensa.pdf>>. Acesso em: 26 jul. 2013.

CURVELLO, João José Azevedo. A dimensão interna da comunicação na administração pública. In: DUARTE, Jorge (Org.). *Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público*. São Paulo: Atlas, 2012.

DUARTE, Jorge. Instrumentos de comunicação pública. In: _____ (Org.). *Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público*. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. Comunicação pública. In: SILVA, Luiz Martins da (Org.). *Comunicação pública: algumas abordagens*. Brasília: Casa das Musas, 2010.

_____. Assessoria de Imprensa no Brasil. In: DUARTE, Jorge (Org.). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. 2.ed São Paulo: Atlas, 2003.

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS JORNALISTAS (FENAJ). *Manual da Assessoria de Comunicação*. 4. ed. Brasília: 2007. Disponível em: <http://www.fenaj.org.br/mobicom/manual_de_assessoria_de_imprensa.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2013.

FERNANDES, Backer Ribeiro. *Planejamento Estratégico de Comunicação para o Licenciamento Ambiental no Estado de São Paulo*. Tese (Doutorado). Escola de Comunicação e Artes, Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade de São

Paulo. 248p. São Paulo: 2014. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-05112014-105812/en.php>>. Acesso em: 17 jan. 2015.

FERRARETTO, Elisa Kopplin; FERRARETTO, Luiz Artur. *Assessoria de imprensa: teoria e prática*. 5ªed. revista e atualizada. São Paulo: Summus, 2009.

FLECK, Carolina Freddo; PONS, Mônica Elisa Dias; DALMORO, Marlon. Comunicação integrada como elemento estratégico: investigação apreciativa em uma assessoria de comunicação. *Revista Perspectivas Contemporâneas*, v. 8, n. 1, p. 40-52, jan./jun. 2013. Disponível em: <<http://www.revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/761/500>>. Acesso em: 09 jan. 2015.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HENRIQUES, Márcio S.; NETO, Júlio Afonso Sá de Pinho. Comunicação e movimentos de mobilização social: estratégias de atuação das organizações do terceiro setor na área da comunicação. *INTERCOM – XXIV Congresso Brasileiro de comunicação – Campo Grande/MS*. Setembro, 2001.

INSTITUTO FEDERAL GOIANO (IF GOIANO). *Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano*. Goiânia, 2009. Disponível em: <<http://ifgoiano.edu.br/home/wp-content/uploads/2009/09/Estatuto-IFGoiano.pdf>>. Acesso em: 05 fev. 2015.

INSTITUTO FEDERAL GOIANO (IF GOIANO). *Plano de Desenvolvimento Institucional: 2014 a 2018*. Goiânia, 2014a. Disponível em: <<http://www.ifgoiano.edu.br/home/wp-content/uploads/2014/01/PDI-IF-Goiano-2014-2018.pdf>>. Acesso em: 05 fev. 2015.

INSTITUTO FEDERAL GOIANO (IF GOIANO). *Regimento Interno do Instituto Federal Goiano – Câmpus Ceres*. Goiânia, 2014b. Disponível em: <<https://www.ifgoiano.edu.br/home/wp-content/uploads/2014/01/Regimento-Interno-C%C3%A2mpus-Ceres.pdf>>. Acesso em: 05 fev. 2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. Tradução: Sônia Midori Yamamoto. Revisão técnica: Edson Crescitelli. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia do Trabalho Científico: Procedimentos Básicos*. São Paulo: Atlas, 2003.

LOPES, Cristiano Aguiar. Acesso à informação pública para a melhoria da qualidade dos gastos públicos – literatura, evidências empíricas e o caso brasileiro. *Caderno de Finanças Públicas*, [s.l.], vol. 1, nº 8, p. 5-40, 2007. Disponível em: <http://www.esaf.fazenda.gov.br/a_esaf/biblioteca/cadernos-de-financas-publicas-1/arquivo.2013-04-18.4951615613> Acesso em: 22 abr. 2014.

LÓPEZ, Juan Camilo Jaramillo. Proposta geral de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge (Org.). *Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público*. São Paulo: Atlas, 2012.

MAFEI, Maristela. *Assessoria de imprensa: como se relacionar com a mídia*. São Paulo: Contexto, 2004.

MARCHESI, Amauri. Comunicação Interna: fator humano como diferencial competitivo. In: *Comunicação Interna: a força das empresas*. Volume 2. Org. Paulo Nassar. São Paulo: Aberje, 2005.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna: a organização como um sistema de significados compartilhados. In: MARCHIORI, Marlene (org). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

MATOS, Priscila Moura de et. al. Aspectos históricos da recepção do conceito de comunicação organizacional no Brasil. *VII Encontro Nacional de História da Mídia*. Fortaleza, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*. Ed. Compacta. 2. ed. revisada e atualizada. São Paulo: Atlas, 2011.

MEDRANO, Jorge Arturo Villena. *Comunicação Organizacional Integrada: Alicerce intrínseco da economia de comunhão*. Tese. Programa de Pós-Graduação em Ciências da Computação. Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. 265p. São Paulo: 2007. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-22072009-182251/pt-br.php>>. Acesso em 08 jan. 2015.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org). *Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 2003.

MONTEIRO, Graça França. A singularidade da comunicação pública. In: DUARTE, Jorge (Org.). *Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público*. São Paulo: Atlas, 2012.

NASCIMENTO, Rosangela Eugenia Gonçalves. *A comunicação pública como política e aliada estratégica nas políticas públicas para a segurança pública*: Pronasci/Protejo. Dissertação. Programa de Estudos Pós-graduados em Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 150p. São Paulo: 2013. Disponível em: <http://www.sapientia.pucsp.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=15936>. Acesso em: 1º fev. 2014.

NEVES, Roberto de Castro. *Comunicação empresarial integrada*. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: Conceitos Metodologia Práticas*. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PAES, Eneida Bastos. A construção da Lei de Acesso à Informação Pública no Brasil: desafios na implementação de seus princípios. *Revista do Serviço Público*, vol. 62, nº 4, p. 407-423, out./dez. 2011.

PECIN, Giselle Dias Galindo. Um Estudo sobre a Assessoria de Imprensa como Atividade Jornalística. XII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Centro-Oeste. Goiânia, 2010. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/centrooeste2010/resumos/R21-0121-1.pdf>>. Acesso em: 11 jan.2015.

PINTO, Rodrigo Soares. Uma Reflexão do Processo de Comunicação Interna Aplicado em uma Indústria Paranaense. *IV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas - Abracorp*. Porto Alegre, 2010. Disponível em: <http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/images/ICPinto_R._Uma_Reflex_o_do_Processo_de_Comunica_o_Interna_Aplicado_em_uma_Indstria_Paranaense._2010._Trabalho_apresentado_Inicia_o_Clientifica_Congresso_Abracorp.pdf>. Acesso em 11 jan. 2015.

PORTER, Michael Eugene. O que é estratégia? In: PORTER, M. E. *Competição = on competion: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RODRIGUES, Andreia Filipa da Silva. *Comunicação Organizacional: o relacionamento com os media*. Relatório Profissional (Mestrado em Comunicação Social). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Univerdidade de Lisboa. 172p. Lisboa: 2013. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.5/6419>>. Acesso em: 23 fev. 2014.

SANTANA, Adriana Maria Andrade de. *CTRL+C CTRL+V: O release nos jornais pernambucanos*. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Universidade Federal de Pernambuco. 188p. Pernambuco: 2005. Disponível em: <<http://bocc.ufp.pt/pag/santana-adriana-jornais-pernambucanos.pdf> >. Acesso em 15 jan. 2015.

SCHAUN, Angela; RIZZO, Angela. *Agências de comunicação: teoria e prática*. São Paulo: Expressão e Arte, 2009.205p.

SCHIMIDT, Maria Auxiliadora; CAINELLI, Marlene. *Ensinar História*. São Paulo: Scipione, 2004.

SILVA, Gleidson Macedo da; BORGES, Renata Ferreira; MORAES, João Paulo Marques. A importância do planejamento estratégico para pequenas empresas. *Revista Administra-Ação*: nº 4, ano 2007. Disponível em: <<http://revistas.unievangelica.com.br/index.php/administracao/article/viewFile/352/353>>. Acesso em: 17 jan. 2015.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão Estratégica*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TEIXEIRA, Enise Barth. *A análise de dados na Pesquisa Científica: importância e desafios em estudos organizacionais*. Desenvolvimento em questão. Editora Unijuí, ano 1, n. 2, jul./dez., 2003.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. Estratégias de comunicação nas modernas organizações. *Intercom - Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, América do Norte, 8, dec. 2012. Disponível em: <<http://www.portcom.intercom.org.br/revistas/index.php/revistaintercom/article/view/1271/1223>>. Acesso em: 08 Jan. 2015.

_____. *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: 2004.

_____. *A evolução de uma ferramenta estratégica*. Estudos Aberje. São Paulo, p. 19, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 2009.

VENTURA, Maria Manuela Gonçalves. *Estratégias de comunicação interna*. Dissertação (Mestrado em Assessoria de Administração). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. S. Mamede de Infesta: 2012. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.22/3099>> Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. Acesso em: 23 fev. 2014.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WELS, Ana Maria Córdova. Assessoria de comunicação social: panorama conceitual. *XXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. Porto Alegre, 2004. Disponível em: <<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/38042588209704322823739818691564597573.pdf>>. Acesso em 15 jan.2015.

ZÉMOR, Pierre. *La Communication Publique*. PUF, Col. Que sais-je? Paris, 1995. Disponível em: <<http://comunicacaopublicaufes.files.wordpress.com/2011/12/comunicacaopublica-pierrezemor-traducao.pdf>>. Acesso em 27 jul. 2014.

SITES

INSTITUTO FEDERAL GOIANO. *Site da Instituição*. Disponível em: <<https://www.ifgoiano.edu.br>>. Acesso em 05 fev. 2015.

INSTITUTO FEDERAL GOIANO – CÂMPUS CERES. *Site da Instituição*. Disponível em: <<https://www.ifgoiano.edu.br/ceres/assessoria.html>>. Acesso em 15 fev. 2015.

APÊNDICES



FACULDADES ALVES FARIA
(ALFA)PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO STRICTO
SENSU EM
ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO STRICTO
SENSU EM
ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO
PROFISSIONALIZANTE EM
ADMINISTRAÇÃO

FACULDADES ALVES FARIA
(ALFA)PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO STRICTO
SENSU EM
ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO STRICTO
SENSU EM
ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO
PROFISSIONALIZANTE EM
ADMINISTRAÇÃO

APÊNDICE 1

QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE CAMPO

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa: intitulada “Assessoria de comunicação como estratégia organizacional nas instituições públicas: um diagnóstico da comunicação no Instituto Federal Goiano – Câmpus Ceres”. A sua participação consiste em responder 15 questões, das quais serão extraídas informações que serão utilizadas para a dissertação do mestrado profissionalizante em Administração, das Faculdades Alves Faria (Alfa), desenvolvida pela pesquisadora Aliny Karla da Cunha.

O estudo tem como objetivo avaliar o papel estratégico da Assessoria de Comunicação no Instituto Federal Goiano – Câmpus Ceres, como ferramenta de fortalecimento da imagem institucional, por meio da análise diagnóstica.

Serão garantidos o sigilo e a privacidade, sendo reservado ao participante o direito de não se identificar ou informar dados que possam compromê-lo. Não está sendo coletado o nome do participante nesta pesquisa. Em caso de recusa, você não será penalizado(a) de forma alguma.

Em caso de dúvida, você poderá procurar o Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto Federal Goiano, pelo telefone pelo telefone: (62)3605-3664 ou pelo email: cep@ifgoiano.edu.br ou contatar a pesquisadora pelo e-mail: aliny.cunha@ifgoiano.edu.br ou pelo fone: (62)3307-7100.

Desde já agradeço o seu apoio.

- () CONCORDO em participar da pesquisa.
() NÃO CONCORDO em participar da pesquisa.

1. Em qual categoria você se enquadra?

- () Estudante
 () Docente
 () Técnico-administrativo

COMUNICAÇÃO NO CÂMPUS CERES

2. Marque os meios de comunicação que você mais utiliza para se atualizar sobre o que acontece no Câmpus Ceres:

- () Conversa informal
 () Facebook
 () Site do Câmpus
 () E-mail institucional (*Somente para servidores*)
 () Reuniões
 () Cartazes
 () Mural
 () Panfletos
 () Não utilizo nenhum dos meios

5. Você utiliza o e-mail institucional? (Exclusivo para servidores)

- () Sim. Todos os dias
 () Sim. Alguns dias da semana
 () Sim. Pelo menos uma vez por mês
 () Nunca utilizo

6. Você acessa e lê as notícias publicadas no site do Câmpus?

- () Acesso o site e leio as notícias todos os dias
 () Acesso o site e leio as notícias algumas vezes por semana
 () Acesso o site e leio as notícias pelo menos uma vez por mês
 () Acesso o site mas não leio as notícias
 () Não acesso o site

7. Qual a sua avaliação do site do Câmpus Ceres, sob os aspectos:

ASPECTOS	AVALIAÇÃO				
	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito ruim
Facilidade de uso / informações acessíveis					
Conteúdo					
Consistência das informações					
Confiabilidade das informações					
Interatividade					
Visual / Layout					

8. Na sua opinião, os meios utilizados pelo Câmpus Ceres para se comunicar com os seus diversos públicos são adequados?

- Sim
- Parcialmente
- Não

9. Você entende a informação que recebe?

- Sim, por completo
- Parcialmente
- Dificilmente entendo

10. A comunicação desenvolvida pelo Câmpus Ceres promove a integração entre os setores/departamentos?

- Sim
- Parcialmente
- Não

11. Você se sente uma pessoa informada sobre o que acontece no dia a dia do câmpus?

- Sim
- Não

Por que? _____

12. As formas de comunicação existentes no IF Goiano são suficientes para a fluidez da comunicação?

- Sim
- Parcialmente
- Não

13. Você considera que a comunicação interna do Câmpus Ceres é:

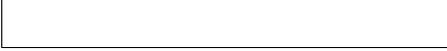
- Muito boa
- Boa
- Regular
- Ruim
- Muito ruim

14. Na sua opinião, quais as principais dificuldades para a comunicação no Câmpus Ceres?

- Cronograma de eventos falho
- Centralização de tarefas
- Centralização de informações
- Informações incompletas
- Omissão de informações
- Falta de integração entre os agentes
- Assessoria de comunicação pouco atuante
- Outro. Especificar: _____

15. Na sua opinião, quais fatores poderiam contribuir para melhorar a comunicação no Câmpus Ceres?

- Aumentar os recursos financeiros para essa área
- aumentar o número de servidores com formação em comunicação
- Capacitar os servidores que atuam na área de comunicação
- Colaboração e apoio dos gestores do câmpus
- Utilização de intranet
- Conscientização por parte de servidores e alunos de que todos são responsáveis pela comunicação
- Outro. Especificar: _____



FACULDADES ALVES FARIA
(ALFA)PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO STRICTO
SENSU EM
ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO STRICTO
SENSU EM
ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO
PROFISSIONALIZANTE EM
ADMINISTRAÇÃO

FACULDADES ALVES FARIA
(ALFA)PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO STRICTO
SENSU EM
ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO STRICTO
SENSU EM
ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO
PROFISSIONALIZANTE EM
ADMINISTRAÇÃO

APÊNDICE 2

ROTEIRO PARA ENTREVISTA – ASSESSOR DE COMUNICAÇÃO DO CÂMPUS

1. Qual sua formação acadêmica?
2. Há quanto tempo atua na instituição?
3. Há quanto tempo atua em assessoria?
4. Quantas pessoas compõem a Ascom do Câmpus Ceres? Você considera esse quantitativo suficiente?
5. Quais as atividades desenvolvidas pela Ascom no Câmpus Ceres?
6. Dentre essas atividades, quais considera mais importantes? Por quê?
7. Quais são as ferramentas/instrumentos de comunicação utilizados? Você os considera eficazes? Se não, o que impede de modificá-las?
8. Como são mensurados os trabalhos realizados pela assessoria de comunicação? Existe algum relatório de acompanhamento dos resultados?
9. Caso haja elaboração de algum relatório, o mesmo é encaminhado para a equipe gestora e divulgado aos servidores como um todo?
10. Qual o papel da Ascom dentro de uma instituição pública?
11. Quais objetivos norteiam as atividades desenvolvidas pela assessoria?
12. Na sua opinião, quais fatores contribuem para um bom trabalho da assessoria de comunicação numa instituição pública?
13. Como avalia a comunicação na instituição?
14. Que aspectos em sua opinião poderiam ser melhorados?
15. Você considera importante existir uma estratégia de comunicação interna?

16. Como é a relação da Ascom com a equipe diretiva do Câmpus?
17. Qual a participação da Ascom nas tomadas de decisão estratégicas?



FACULDADES ALVES FARIA
(ALFA)PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO STRICTO
SENSU EM
ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO STRICTO
SENSU EM
ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO
PROFISSIONALIZANTE EM
ADMINISTRAÇÃO

FACULDADES ALVES FARIA
(ALFA)PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO STRICTO
SENSU EM
ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO STRICTO
SENSU EM
ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO
PROFISSIONALIZANTE EM
ADMINISTRAÇÃO

APÊNDICE 3

ROTEIRO PARA ENTREVISTA – EQUIPE GESTORA

1. Há quanto tempo atua na instituição?
2. Em qual categoria funcional você se enquadra? Docente ou Técnico-administrativo?
3. Qual sua função atual?
4. Como é a relação da Ascom com a equipe diretiva do Câmpus?
5. Quantas pessoas compõem a Ascom do Câmpus Ceres? Você considera esse quantitativo suficiente?
6. Quais as atividades desenvolvidas pela Ascom no Câmpus Ceres?
7. Dentre essas atividades, quais considera mais importantes? Por quê?
8. Na sua opinião, qual o papel da Ascom dentro de uma instituição pública?
9. Como você avalia a comunicação na instituição?
10. Você prioriza das demandas da Ascom? Em média, qual o tempo de resposta?
11. Que aspectos, em sua opinião, poderiam ser melhorados?
12. Você considera importante existir uma estratégia de comunicação interna?
13. O responsável pela Ascom do Câmpus é envolvido no planejamento institucional?
14. A Ascom do Câmpus participa das tomadas de decisão estratégicas?
15. As informações estratégicas da instituição são repassadas para a assessoria de comunicação?
16. Você avalia como importante a atuação conjunta da Ascom com a equipe gestora do Câmpus?

ANEXOS

ANEXO 1
ORGANOGRAMA DO IF GOIANO

ANEXO 2
PROJETOS ESTRATÉGICOS DO IF GOIANO

Nº	PROJETO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO
1	Identidade Institucional	Aprimorar as ferramentas de comunicação institucional, visando o fortalecimento da marca IF Goiano e a padronização o uso de sua identidade institucional nas unidades vinculadas ao Instituto.
2	Implementação da Gestão Estratégica	Mapear as competências individuais e institucionais. Capacitar os servidores em temas específicos, (gerenciamento de projetos, monitoramento). Elaborar calendário de planejamento anual completo, alinhado ao PPA e ao PDI. Oficinas e seminários periódicos para o servidor sobre o tema planejamento estratégico.
3	IF Goiano Sustentável	Disponibilizar infraestrutura acadêmica e administrativa, possibilitando o aperfeiçoamento da comunicação, e gestão da informação.
4	Saúde e Qualidade de Vida dos Servidores do IF Goiano	Proporcionar condições que favoreçam maior qualidade de vida aos servidores, estimulando o protagonismo em sua atuação para o alcance dos resultados institucionais.
5	Gestão dos Processos Administrativos	Padronização das rotinas de trabalho com foco na melhoria do atendimento ao público alvo e órgãos de controle e fiscalização.
6	Gestão dos Processos Acadêmicos	Padronização das rotinas de trabalho e acadêmicas com foco na melhoria do atendimento ao público alvo e órgãos de controle e fiscalização.

7	Comunicação intra e inter Institucional	Buscar uma aproximação entre as diversas áreas e unidades da Instituição. Buscar alinhar todos os servidores da instituição para que falem a mesma língua, diminuindo os ruídos de comunicação interna. A sociedade deverá conhecer o IF Goiano.
8	Fortalecimento da Imagem Institucional	Disponibilizar infraestrutura acadêmica e administrativa, possibilitando o aperfeiçoamento da comunicação, e gestão da informação.
9	Consolidação da Expansão do IF Goiano	Garantir a expansão do IF Goiano no Estado, oferecendo aos cidadãos goianos estrutura de ensino adequada, bem como, acessível.
10	Ensino e Qualidade	Facilitar o acesso a informação, proporcionar maior controle e segurança da informação. Disponibilizar infraestrutura acadêmica e administrativa, possibilitando o aperfeiçoamento da comunicação, e gestão da informação.
11	Otimização da Tecnologia do IF Goiano	Disponibilizar infraestrutura acadêmica e administrativa, possibilitando o aperfeiçoamento da comunicação, e gestão da informação.
12	Fortalecimento Institucional	Implementar políticas e estratégias de fortalecimento da instituição, disponibilizando ensino de qualidade e de interesse social, tornando-se cada vez mais essencial para a sociedade goiana.

13	Valorização do Servidor	Garantir o desenvolvimento dos servidores do IF Goiano. O desenvolvimento constante dos servidores impacta diretamente na eficiência no trabalho, e por consequência o aumento da produtividade a partir do sentimento de valorização.
----	-------------------------	--

Fonte: IF Goiano (2014a)

ANEXO 3
ORGANOGRAMA DO IF GOIANO – CÂMPUS CERES

ANEXO 4
LAYOUT DO SITE INSTITUCIONAL DO CÂMPUS CERES

ANEXO 5
LAYOUT DA FAN PAGE DO CÂMPUS CERES NO FACEBOOK